

Gestió del temps a les entitats socials: situació actual, reptes i dificultats

Diagnosi per avançar cap a una organització
eficaç, sostenible i igualitària



MARÇ 2016

EDITA



AUTORIA

TREBALL DE CAMP, ANÀLISI DE DADES, ELABORACIÓ DE L'INFORME

Georgina Marín Nogueras

SUPPORT EN ELS GRUPS DE DISCUSSIÓ

Raquel González Cardona

MEMBRES DE LA COMISSIÓ DE TREBALL DE LA RECERCA

Fina Rubio Serrano

Gemma Altell Albajes

Maribel Cárdenas Jiménez

Sara Berbel Sánchez

Recerca finançada per:



Amb el suport:

**entitats
catalanes
d'acció
social**



Agència de Comunicació Social
la veu de l'acció social

Treball de camp realitzat entre els mesos d'octubre i desembre de 2015

La xarxa de Dones Directives i Professionals de l'Acció Social (DDiPAS) vol agrair la valuosa participació de totes les persones que han format part del treball de camp d'aquesta recerca, tant als grups de discussió i entrevistes com al qüestionari de recollida de dades quantitatives. Aquest projecte no hagués estat possible sense la seva generosa col·laboració.



Índex

1. Introducció	3
2. Una ullada al tercer sector, amb perspectiva de gènere	5
3. Apunt metodològic	13
4. DADES RECOLLIDES RESULTATS	
4.1. Discursos i escenaris generals sobre la gestió del temps	17
a) Dret al temps per a tothom	
b) Repartiment del treball domèstic i de cura	
c) Cultura laboral	
d) Comandaments intermitjos, pactes individuals i manca de pautes	
4.2. Vivència de la gestió del temps	40
a) Dificultats en la gestió del temps	
b) Grau de satisfacció amb la gestió del temps	
4.3. Mesures d'organització horària i gestió del temps	61
a) Flexibilitat en la gestió dels horaris de treball	
b) Flexibilitat locativa o teletreball	
c) Jornada reduïda	
d) Jornada intensiva i jornada compactada	
e) Gestió de l'atenció continuada	
f) Ampliació dels permisos de maternitat/paternitat i altres permisos	
g) Gestió de les reunions	
h) Bossa d'hores i dies de lliure disposició	
i) Gestió de les hores extraordinàries	
j) Gestió de les vacances	
k) Cobertura de les persones que estan de permís, baixa o vacances	
l) Espais de formació	
m) Altres mesures	
5. Conclusions	134
6. Bibliografia	144
Annex	145

1. Introducció

L'estudi que es presenta a continuació és la fase inicial d'un projecte més ampli impulsat per la [xarxa de Dones Directives i Professionals de l'Acció Social](#)¹ que vol donar un 'Impuls de noves formes d'organització del temps al tercer sector' que

- ✓ contribueixin a una major igualtat d'oportunitats per a les dones professionals de les organitzacions socials,
- ✓ facilitin noves mesures d'organització i gestió del temps eficaces, igualitàries i sostenibles que permetin una coresponsabilitat de totes les persones en les tasques domèstiques i de cures,
- ✓ facin compatibles una atenció de qualitat i les necessitats personals i familiars de les treballadores i els treballadors.

Per aconseguir-ho, el projecte s'ha proposat en aquesta primera fase conèixer la situació actual de l'organització horària, gestió del temps i les mesures de conciliació de la vida professional, personal i familiar a les entitats socials. L'estudi ha comptat amb el finançament de l'Ajuntament de Barcelona a través de la convocatòria de subvencions per a la realització de projectes, activitats i serveis de districte i ciutat 2015, en l'àmbit temàtic 'Temps i conciliació'.

Objectius de l'estudi

Realitzar una prospecció a organitzacions del tercer sector social, principalment organitzacions de primer nivell, amb l'objectiu de DETECTAR:

- ✓ les mesures que les organitzacions del tercer sector apliquen en quant a l'organització horària
- ✓ les vivències i percepcions de les i els professionals de les entitats socials sobre aquestes mesures i l'organització i gestió del temps a les entitats a les quals estan vinculades
- ✓ les necessitats que les i els professionals puguin manifestar en relació la gestió del temps per a la vida personal, professional i familiar
- ✓ les possibles resistències i dificultats en l'aplicació de noves organitzacions del temps

¹ La xarxa de Dones Directives i Professionals de l'Acció Social (DDiPAS) es constitueix el març de 2012 com un espai impulsat per la federació d'Entitats Catalanes d'Acció Social (ECAS) amb l'objectiu de potenciar la presència i la visibilitat de les dones a les organitzacions del tercer sector social i en l'acció social. La xarxa DDiPAS inclou entre els seus objectius impulsar que les organitzacions del tercer sector social incorporin els principis i valors de l'equitat de gènere i l'eradicació de les discriminacions per raó de sexe en la seva cultura i pràctica organitzativa.

Orientació de l'estudi

Aquest estudi es vol situar en un paradigma que superi i actualitzi el de la conciliació professional-familiar i s'orienti cap a una **gestió i organització dels temps eficaç, sostenible i igualitària per a totes les persones**.

Entenem que cal abordar la compatibilitat de la vida personal, professional i familiar no com a una necessitat extraordinària sinó com una necessitat quotidiana per a tothom. Des de la transformació social entenem que no n'hi ha prou amb les mesures de conciliació individualitzades —que no s'enfronten a la divisió sexual del treball ni a la sobrecàrrega de treball per a les dones, sinó que tot sovint la perpetuen— sinó que calen canvis organitzacionals i estructurals profunds que propiciïn una coresponsabilitat entre homes i dones dels treballs de cures i reproducció.

Volem canvis en la gestió dels temps per tenir organitzacions més equitatives i igualitàries que incideixin a transformar l'estructura i organització patriarcal actual dels treballs.

2. Una ullada al tercer sector, amb perspectiva de gènere

El compromís de la xarxa DDiPAS amb l'equitat de gènere i eradicació de les discriminacions per raó de sexe en la cultura i pràctica organitzativa al tercer sector social parteix de la constatació que les organitzacions socials, tot i mantenir una forta sensibilitat arrelada en valors de justícia i igualtat, no sempre integren en les seves missions i en les seves pràctiques mecanismes per fer front a la desigualtat en termes de gènere.

Ens trobem així amb un sector altament feminitzat –un 71% de les persones que hi treballen són dones— que incorpora únicament un 35,1% de dones en la composició dels òrgans de govern i els òrgans directius. La posició de les dones a les organitzacions del tercer sector manté uns paràmetres de desigualtat similars als presents a la resta del mercat laboral (mercat laboral no social) i les professionals també veuen la trajectòria laboral atrapada entre la subrepresentació en els òrgans de decisió i poder –conegut com a *sostre de vidre*— i la sobrerepresentació en les franges de major vulnerabilitat –conegut com a *terra enganxós*—.

La xarxa DDiPAS s'ha proposat realitzar una diagnosi amb perspectiva de gènere sobre la situació actual de l'organització horària i la gestió del temps al tercer sector sent conscients que no partim de zero. Malgrat el tercer sector social no compta en aquests moments amb estudis que abordin des d'una perspectiva de gènere i en profunditat la situació de les persones professionals de les organitzacions, sí que coneixem algunes dades que configuren un context fonamental per dibuixar la problemàtica de recerca. A continuació s'esbossen breument diverses d'aquestes dades, extretes principalment d'estudis impulsats els darrers anys per la Taula d'entitats del Tercer Sector Social, La Confederació, l'Observatori del Tercer Sector i la federació d'Entitats Catalanes d'Acció Social (ECAS).

Xifres globals del tercer sector²

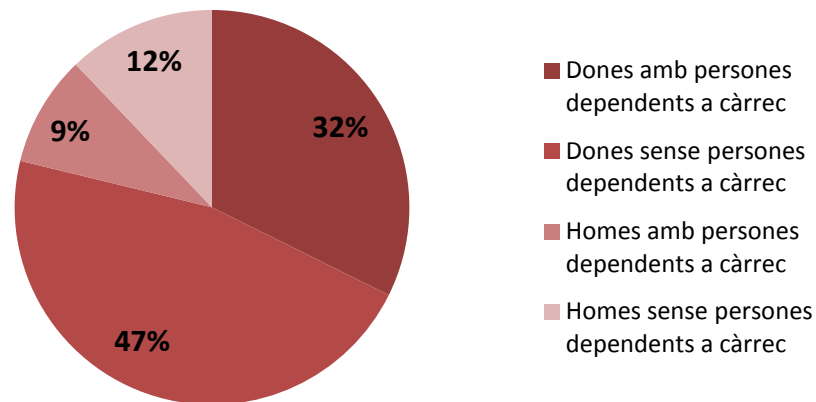
- 6.800 organitzacions
- 2.130.000 persones destinatàries
- 300.000 persones voluntàries
- 102.000 persones contractades
- 2,8% del PIB català

Perfil dels i les professionals

“El perfil tipus de professional contractat al Tercer Sector Social és una **dona**, d'entre **26 i 35 anys**, amb estudis secundaris, que porta **menys de tres anys a l'entitat**, amb **contracte indefinit** a jornada a **temps parcial**, i que treballa com a **tècnic d'atenció directa**” (La Confederació, 2015:7).

² Dades de 2011 publicades a l'*Anuari 2013 del Tercer Sector Social de Catalunya*, editat per la Taula d'entitats del Tercer Sector Social i l'Observatori del Tercer Sector.

En relació a la situació familiar i de responsabilitats dels i les professionals de l'acció social:



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'estudi *Conciliació a les entitats d'acció social de Catalunya* (2008)

“Les dones que tenen persones dependents a càrrec conviuen en major proporció amb parelles que treballen a temps complet (92%), mentre en el cas dels homes amb persones dependents a càrrec la situació professional de la parella es més variada (el 63% treballa a temps complet, un 26% treballa a temps parcial i un 11% no treballa). Com a conseqüència, podem dir que els homes amb persones dependents a càrrec gaudeixen de més suport de la parella pel treball domèstic i de cura de les persones que les dones en la mateixa situació” (ECAS, Fundació Cirem, 2008:26).

Un sector altament feminitzat...

	Dones	Homes
Persones contractades ³	71%	29%
Persones voluntàries ⁴	59%	41%

...amb una situació laboral especialment precària entre les dones

- **Jornada a temps parcial: alta presència i tendència a l'augment**

L'Anuari 2013 i el Baròmetre de l'Ocupació del Tercer Sector 2015 presenten dades disperses sobre la presència de les jornades en temps parcial. En tots dos casos es mostra però la seva alta incidència.

³ Dades 2014 publicades al *Baròmetre de l'Ocupació del Tercer Sector Social de Catalunya 2015*, editat per La Confederació.

⁴ Dades de 2011 publicades a l'*Anuari 2013 del Tercer Sector Social de Catalunya*, editat per la Taula d'entitats del Tercer Sector Social i l'Observatori del Tercer Sector.

Baròmetre de l'Ocupació del Tercer Sector 2015 | “Mentre que el tipus de jornada majoritària entre les dones és a temps parcial (62%), entre els homes predomina la jornada a temps complet (58%)” (La Confederació, 2015: 10).

Anuari 2013 | Un 52% de les dones a jornada completa i un 48% a jornada parcial, respectivament el 84% i 16% en els homes. Tendència a l'augment de la jornada a temps parcial entre les dones i disminució de la jornada a temps parcial entre les homes (respecte dades de l'Anuari 2009).

Si es comparen les dades disponibles es pot concloure que s'està produint una clara tendència d'augment de la jornada parcial entre les dones. En el cas dels homes també s'observa aquest augment, però té menor incidència.

Presència de la jornada parcial (%)

	2008 ⁵	2011 ⁶	2014 ⁷
Dones	33	48	62
Homes	25	16	42

- **Contractació temporal: major incidència entre les professionals del tercer sector que la resta del mercat de treball⁸**
 - 35% de contractació temporal entre les dones professionals del tercer sector (32% en els homes). A la resta del mercat de treball, 22% en les dones i 18% en els homes.
 - Major prevalença dels contractes indefinits entre els homes que entre les dones al tercer sector.
 - La presència de contractes indefinits i fix discontinu al tercer sector (58%) és molt inferior que al conjunt del mercat laboral català (82%). A més, la temporalitat en la contractació ha augmentat entre 2011 (31%) i 2014 (38%).
- **Alta rotació⁹**
 - El 47% de les persones contractades tenen menys de 3 anys d'antiguitat. El 15% entre 3 i 5 anys, el 23% entre 6 i 10 anys, l'11% entre 11 i 20 anys i el 4% més de 20 anys¹⁵.

⁵ Dades 2008 publicades a *L'Ocupació al Tercer Sector Social de Catalunya 2009*.

⁶ Dades de 2011 publicades a *l'Anuari 2013 del Tercer Sector Social de Catalunya*, editat per la Taula d'entitats del Tercer Sector Social i l'Observatori del Tercer Sector.

⁷ Dades 2014 publicades al *Baròmetre de l'Ocupació del Tercer Sector Social de Catalunya 2015*, editat per La Confederació.

⁸ *Ibíd.*

⁹ *Ibíd.*

- “L’antiguitat del personal a les entitats del tercer sector pot venir determinada pel tipus de finançament de les activitats i serveis, les escales salarials ajustades, el perfil de persones contractades o la càrrega emocional de l’atenció directa, entre d’altres” (La Confederació, 2015:8).

Infrarepresentació de les dones als òrgans de govern¹⁰

- 48% de representació consells rectors, juntes directives i patronats
- 53% de representació en assemblees
- 48% de representació en consells assessors
- 57% de representació en altres òrgans

Grups professionals a les organitzacions socials¹¹

- 2% direcció i gerència
- 4% comandaments intermedis
- 60% tècnics i tècniques d’atenció directa
- 6% tècnics i tècniques d’estructura
- 14% personal d’administració, auxiliars i suport
- 14% altres

No es disposa de dades actualitzades dels grups professionals a les organitzacions amb biaix de gènere. Les darreres dades sobre aquesta qüestió, de l’any 2008, són les següents¹² (expressades en %):

	Dones	Homes
Coordinació/direcció	5	8
Responsable d'àrea	9	9
Tècnic d'àrea	40	38
Personal de suport	28	25
Personal auxiliar	18	20

Salari inferior que en altres sectors de vinculats a les polítiques socials

“La mitjana del salari brut anual en el tercer sector social és inferior al d’altres sectors vinculats a l’Estat del Benestar com la salut o l’educació” (La Confederació, 2015:13).

“Les categories amb menys responsabilitat (personal auxiliar i personal de suport) estan cobrant sous similars a la mitjana de Catalunya, i, en canvi, les

¹⁰ Dades de 2011 publicades a l’*Anuari 2013 del Tercer Sector Social de Catalunya*, editat per la Taula d’entitats del Tercer Sector Social i l’Observatori del Tercer Sector.

¹¹ Dades 2014 publicades al *Baròmetre de l’Ocupació del Tercer Sector Social de Catalunya 2015*, editat per La Confederació.

¹² Dades 2008 publicades a *L’Ocupació al Tercer Sector Social de Catalunya 2009*.

altres categories estan cobrant per sota. Especialment en la categoria de coordinació, direcció, gerència és on es troben les diferències més marcades, bastant per sota, comparativament, que altres sectors” (Observatori del Tercer Sector, 2009, 71).

Plans d'igualtat de gènere i benestar de les professionals

- Compten amb plans d'igualtat el 37% d'organitzacions del tercer sector i el 12% estan en procés d'elaborar-ne¹³.
- Estan obligades a elaborar i aplicar plans d'igualtat de gènere les empreses amb més de 250 persones contractades, però no les que comptem amb menys professionals. Un 43,6% d'entitats del tercer sector no tenen persones contractades, un 47,8% tenen entre una i 25 persones contractades i només el 8,6% d'entitats tenen més de 25 persones contractades¹⁴. D'acord a aquestes dades, la presència de plans d'igualtat a les entitats és molt superior als requisits legals. Cal tenir en compte també que en algunes licitacions tenir plans d'igualtat puntua, de manera que hi ha un incentiu en aquest sentit.
- La preocupació de les entitats per “garantir la qualitat del lloc de treball i el benestar de les persones treballadores” se situa en 3,5 punts sobre 5 per a les organitzacions del tercer sector. D'un total de 14 preocupacions plantejades al *Baròmetre del Tercer Sector Social*, aquesta ocupa la posició número 9. Les preocupacions principals per a les organitzacions del tercer sector actualment són “garantir la qualitat del servei /atenció”, “atendre totes les persones que demanen l'activitat o servei” i “obtenir suficient finançament de les Administracions Públiques”¹⁵.
- L'*Anuari 2011 del Tercer Sector Social de Catalunya* assenyalava el repte d'oferir carreres professionals atractives. Entre els elements que s'apunten per crear les condicions adequades perquè les persones puguin créixer i desenvolupar-se professionalment dins l'organització es menciona la flexibilitat per conciliar la vida personal i la professional.

Problemàtiques detectades en la gestió dels temps

L'estudi *Conciliació en les entitats d'acció social a Catalunya* elaborat i publicat el 2008 conjuntament per ECAS i la Fundació Cirem ofereix una aproximació a la gestió del temps a les organitzacions socials. Algunes de les conclusions de l'estudi, que s'apunten molt breument a continuació, ens ajuden a problematitzar l'objecte d'estudi de la present recerca.

¹³ Dades de 2011 publicades a l'*Anuari 2013 del Tercer Sector Social de Catalunya*, editat per la Taula d'entitats del Tercer Sector Social i l'Observatori del Tercer Sector.

¹⁴ Dades 2014 publicades al *Baròmetre de l'Ocupació del Tercer Sector Social de Catalunya 2015*, editat per La Confederació.

¹⁵ Dades 2015 publicades al *Baròmetre del Tercer Sector Social*, editat per Taula d'entitats del Tercer Sector.

- La conciliació és un fet entre les dones, més enllà que tinguin facilitats o no per fer-ho

“Les dones tendeixen a conviure amb la conciliació, concilien la vida professional i personal i familiar encara que les seves condicions laborals no els ho facilitin. La conciliació en la seva vida quotidiana pot fer-se en millors o pitjors condicions i amb repercussions més o menys negatives, però és un fet. En canvi, els homes tendeixen a entendre la conciliació com una possibilitat, com una millora en la seva vida professional. [...] Les dones ja concilien, les mesures que puguin aplicar les entitats on estan treballant podrà facilitar, agilitar o visibilitzar aquesta conciliació, però sens dubte, ja concilien. Els homes, entenent que la conciliació és una millora en les condicions laborals, són més demandants en aquest sentit. Simplificant una mica aquesta argumentació, la qüestió seria que, com que els homes no entenen la conciliació com un fet indiscutible, per dur-la a terme necessiten una sèrie de facilitats i mesures” (ECAS, Fundació Cirem, 2008: 50-51).

- Baixa presència d'homes a les entitats socials i discriminació positiva: millors condicions de treball

“Al contrari del que succeeix en sectors masculinitzats, on sovint les dones poden tenir dificultats d'accés i promoció i patir discriminació directa o indirecta, en aquest sector els homes no pateixen situacions d'aquest tipus, ans al contrari. Als càrrecs directius i de presa de decisions la presència d'homes és superior a la seva representació en el sector. De la mateixa manera, no se suposa que els homes, pel fet d'haver estat socialitzats en masculí no poden realitzar tasques tradicionalment relacionades a les dones (cura d'infants, cura de gent gran, tasques de neteja, etc.). Fins i tot es podria dir que els homes pateixen discriminació positiva, ja que en molts equips de treball es busca precisament la presència d'homes. Les repercussions d'aquest fet és que els treballadors homes poden ser més selectius en la seva recerca de feina, perquè la demanda de mà d'obra masculina sembla que no es cobreix amb la oferta que hi ha” (ibíd.:51).

“Per als homes amb persones dependents a càrrec la taxa de temporalitat és menor i el nivell d'antiguitat major que entre les dones i els homes sense persones dependents. La segregació vertical entre homes i dones també es posa de manifest, al igual que certa discriminació indirecta cap les dones amb persones dependents. El col·lectiu d'homes amb dependents està sobrerrepresentat entre els directius i gerents; les persones d'ambdós sexes sense dependents estan sobrerrepresentades entre els treballadors qualificats; les dones amb persones dependents estan sobrerrepresentades entre els empleats administratius i treballadors no qualificats” (ibíd.:56).

- Necessitats de conciliació diferents segons el moment vital

“Al llarg de la vida professional i del cicle vital les necessitats de conciliació poden ser molt diferents. Per això seria interessant entendre la conciliació de manera flexible segons les necessitats dels treballadors i treballadores en un moment donat” (ibíd.:52).

- Les condicions salarials precàries que es donen al sector afecten a una major mobilitat dels professionals i comporten dificultats per acollir-se a mesures de gestió del temps que suposin una reducció de sou.
- Conciliació diferenciada: horaris flexibles per als homes, jornades parcials per a les dones

“Els homes amb persones dependents a càrrec gaudeixen en major mesura que les dones amb persones dependents a càrrec d’horaris flexibles segons les seves necessitats, la qual cosa pot reforçar la tesi de que aquests homes donen cert pes a la conciliació entre la vida professional i personal i familiar i gaudeixen de certs ‘privilegis’ per tal de poder conciliar. Al contrari, entre les dones amb persones dependents està molt més estès el treball a temps parcial, amb un grau de voluntarietat elevat. Aquest fet posa de manifest que les estratègies per a conciliar dels homes i de les dones són diferents, però també que les entitats ofereixen possibilitats de conciliació diferents per homes i dones, concessions de privilegis que ofereixen les entitats per a conciliar a homes i dones, facilitant la conciliació sense pèrdua de salari i status als homes amb persones dependents ‘guanyadors de pa’ i no pas a les dones” (ibíd.:56).

- Alta incidència de les hores extres sense previ avís i del treball en horari asocial (fins tard, nit i cap de setmana), especialment en càrrecs directius. Barrera per a les dones d’accedir a aquests càrrecs.

“Entenent que sovint les dones que es fan càrrec de persones dependents utilitzen el treball a temps parcial com a fórmula obligada per a organitzar-se la conciliació entre la vida professional i la vida personal i familiar, aquesta estratègia està relacionada amb una menor promoció professional per a les dones amb persones dependents. L’extrem oposat a aquest fet són les llargues jornades de treball dels directius i gerents, categoria on, recordem, estan sobrerrepresentats els homes amb persones dependents. L’associació entre el treball en horari asocial i fer hores sense previ avís amb el sexe i el fet de tenir o no persones dependents a càrrec reforça aquesta argumentació” (ibíd.:57).

- Majors dificultats de conciliació entre les professionals d’atenció directa que realitzen tasques menys qualificades

“Aquells treballadors i treballadores que tenen més dificultats per conciliar són aquells que es dediquen a serveis d’atenció directa (especialment quan treballen en entitats grans). Dins d’aquest grup, els qui tenen unes pitjors condicions pel que fa a la conciliació i la gestió del temps són els treballadors i treballadores que realitzen tasques menys qualificades (és el cas, per exemple, de les treballadores familiars o les auxiliars de neteja). La situació d’aquests treballadors i treballadores es caracteritza per una gran precarietat, especialment pel que fa als salaris i a la organització del temps de treball. Quan les entitats es plantegen introduir mesures per facilitar la conciliació entre la vida professional i la vida personal i familiar, aquestes són

més fàcilment aplicades al equips dedicats a la gestió i l'organització de l'entitat" (ibíd.:53).

- A major temps de treball, horari fix imposat o horari asocial, menys satisfacció

“El temps dedicat al treball domèstic i remunerat té una relació inversa amb el nivell de satisfacció: a major temps de treball, menys satisfacció. D'altra banda, els aspectes relacionats amb la jornada laboral tenen també un paper rellevant. Els treballadors amb horari fix imposat per l'empresa o amb horari flexible segons les necessitats de l'empresa es troben significativament menys satisfets que els treballadors amb horari fix negociat i especialment menys satisfets que els treballadors amb horari flexible segons les seves necessitats, que és el col·lectiu on el nivell de satisfacció és més elevat. Quelcom similar passa amb el treball en horari asocial o amb ritme intens: quan més intensament sotmès es troba el treballador a aquesta situació, menor és el nivell de satisfacció. Finalment, el temps de desplaçament té també una relació significativa amb el nivell de satisfacció: a major temps de desplaçament, menys satisfacció” (ibíd.:60).

3. Apunt metodològic

El treball de camp desenvolupat durant la recerca és principalment qualitatiu i s'ha volgut complementar amb una aproximació quantitativa a través d'un qüestionari dirigit a professionals d'organitzacions del tercer sector social. S'ha optat per una metodologia de recerca qualitativa amb l'objectiu d'aprofundir en la problemàtica apropant-nos a les vivències, experiències i discursos dels i les professionals de les entitats socials. Paral·lelament, les dades quantitatives han anat agafant protagonisme a mesura que avançava la recerca per l'elevat nombre de persones que han respost el qüestionari, un total de 330.

Malgrat que per a aquest estudi no s'ha escollit una mostra de participants aleatòria i, per tant, alguns resultats resultar esbiaixats pels perfils, sexe o interessos de les persones participants; considerem que pot ser prou representatiu de les vivències d'una gran part del tercer sector en relació a la gestió del temps. La mostra de les persones que hi han participat –tant a nivell qualitatiu (30 persones) com quantitatiu (330 persones)— és prou gran com perquè puguem tenir confiança en que moltes professionals i organitzacions del tercer sector s'hi veuran reflectides.

Dades qualitatives

El treball de camp qualitatiu –entre els mesos d'octubre i desembre de 2015— s'ha desenvolupat a partir de grups de discussió amb professionals d'entitats del tercer sector i entrevistes semidirigides a persones directives i/o responsables de recursos humans d'entitats de primer nivell. S'ha comptat amb un total de 30 participants. A nivell territorial el treball de camp quantitatiu s'ha centrat en la ciutat de Barcelona, incloent-hi la participació d'entitats amb seu a l'àrea metropolitana i d'entitats amb un abast territorial més ampli.

Grups de discussió

- S'han realitzat quatre sessions en les que han participat 26 professionals d'entitats socials, majoritàriament de primer nivell, d'acord als següents perfils:
 - Dones amb càrrecs tècnics
 - Homes amb càrrecs tècnics
 - Dones amb càrrecs directius
 - Homes amb càrrecs directius
- Per a cadascun dels grups s'ha buscat la participació de persones amb perfils diversos tenint en compte –a més del gènere i el seu càrrec dins les organitzacions— l'edat, la tipologia d'entitat en la que treballen o la seva situació en relació a les responsabilitats familiars.
- Als grups de discussió amb perfils directius s'hi han inclòs tant professionals situats en les posicions de major responsabilitat de les seves organitzacions com professionals que dirigeixen o coordinen àrees concretes.

- Al grup de discussió de dones amb perfils tècnics hi han participat tant professionals tècniques d'atenció directa com professionals tècniques d'administració i gestió. Aquesta representació àmplia dels perfils tècnics no s'ha assolit al grup de discussió amb homes, en el qual únicament han participat tècnics d'atenció directa. Cal mencionar que aquest ha estat el grup en el qual ha estat més difícil trobar participants.

Entrevistes

- S'han realitzat quatre entrevistes semidirigides a responsables de recursos humans i de direcció de quatre entitats del tercer sector, totes elles d'atenció directa.
- Les entitats han estat seleccionades d'acord a les seves dimensions en nombre de professionals contractats. D'aquesta manera, hi ha participat una entitat que té entre 1 i 9 professionals, una que en té entre 10 i 49, una que en té entre 50 i 200 i una que en té més de 200.

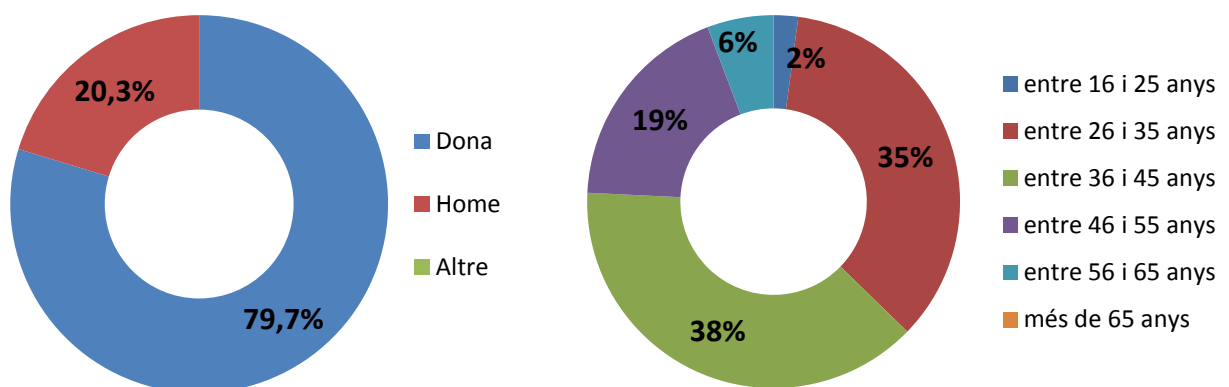
Dades quantitatives

De manera complementària al treball de camp qualitatiu, s'ha elaborat un qüestionari quantitatiu que s'ha difós en paper als participants a l'assemblea general de la federació d'Entitats Catalanes d'Acció Social (ECAS) celebrada l'octubre de 2015 i a l'assemblea de membres de la xarxa DDIPAS celebrada el novembre de 2015 i online als diversos contactes de la xarxa DDIPAS (el qüestionari online ha estat hàbil durant els mesos de novembre i desembre de 2015). El qüestionari s'ha dirigit explícitament a persones que treballen de manera remunerada a organitzacions del tercer sector i s'han recollit un total de 330 respostes vàlides, un nombre molt superior a les previsions inicials.

Perfil de les persones que han respost el qüestionari

330 participants

Sexe i edat



	Dona	Home	Altre	TOTAL
entre 16 i 25 anys	1,82	0,30	0,00	2,12
entre 26 i 35 anys	27,88	7,27	0,00	35,15
entre 36 i 45 anys	33,03	5,45	0,00	38,48
entre 46 i 55 anys	12,42	6,06	0,00	18,48
entre 56 i 65 anys	4,55	1,21	0,00	5,76
més de 65 anys	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	79,70	20,30	0,00	

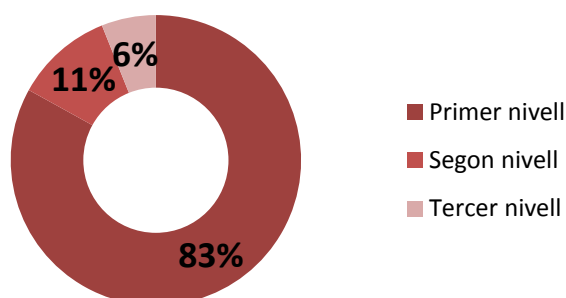
Sexe i càrrec (% sobre el total)

	Dona	Home	TOTAL
Directiu/va o gerent	13,64	6,67	20,30
Comandament intermig	21,52	4,55	26,06
Tècnic/a d'atenció directa	26,06	7,27	33,33
Tècnic/a d'administració i gestió	16,67	1,82	18,48
Personal de suport	0,30	0,00	0,30
Altra	1,52	0,00	1,52

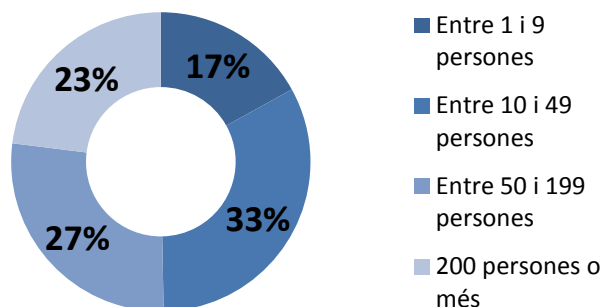
Sexe i càrrec (% sobre els professionals del seu sexe)

	Dona	Home
Directiu/va o gerent	17,11	32,84
Comandament intermig	27,00	22,39
Tècnic/a d'atenció directa	32,70	35,82
Tècnic/a d'administració i gestió	20,91	8,96
Personal de suport	0,38	0,00
Altra	1,90	0,00
TOTAL	100,00	100,00

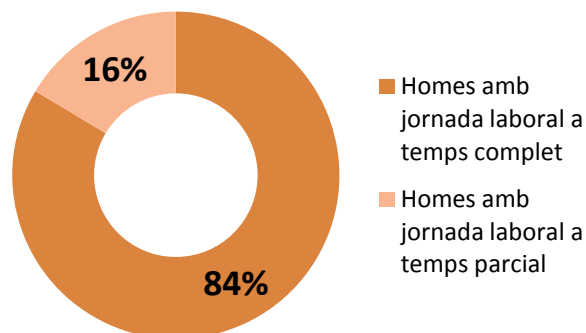
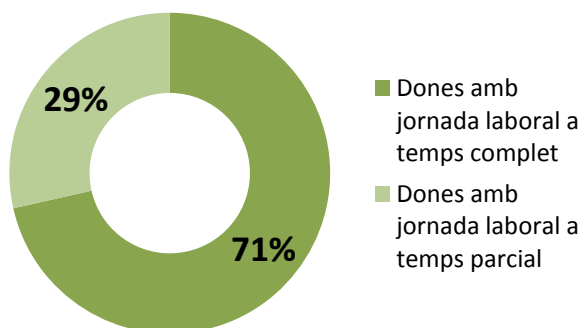
Nivell d'entitat en la que treballen



Mida de l'entitat en la que treballen a partir del nombre de professionals contractats



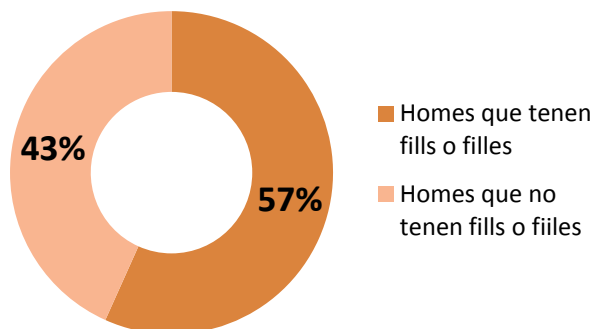
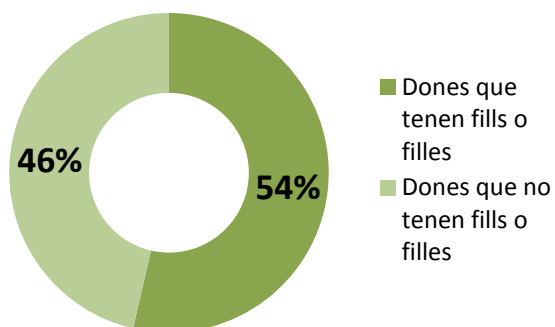
Jornada laboral a temps parcial o complet



Franges horàries que inclou el seu horari laboral i càrrec (%)

	Matins	Tardes	Nits	Caps de setmana
Directiu/va o gerent	98,51	94,03	5,97	20,90
Comandament intermig	98,84	84,88	4,65	11,63
Tècnic/a d'atenció directa	88,18	85,45	9,09	8,18
Tècnic/a d'administració i gestió	95,08	77,05	1,64	3,28
Personal de suport	100	100	0	0
Altra	80	100	20	0
TOTAL	94,24	85,76	6,06	10,61

Es tenen o no fills/filles



4. DADES RECOLLIDES | RESULTATS

4.1. Discursos i escenaris generals sobre la gestió del temps

a) Dret al temps per a tothom

Tal i com s'ha exposat al capítol introductori, aquesta recerca s'orienta en la defensa d'una organització del temps eficaç i satisfactòria per a totes les persones. És precís mencionar breument, en aquest apartat de consideracions prèvies, que la idea de 'dret al temps' per a tothom és un punt de vista en relació a la conciliació que es fa present i es reivindica al grup de discussió de dones amb perfils directius. També en aquest grup de discussió es demana que a nivell de sector es busquin solucions per a una bona gestió del temps i es mostra preocupació per les dificultats que viuen elles mateixes i també el conjunt de professionals dels equips que coordinen.

“Penso que els temes de conciliació s'han de deslligar de si tens fills, si tens pares... el meu temps és el meu temps. Crec que és un dret de tothom tenir el seu temps per fer el que vulgui, tinguis fills o no tinguis fills. De vegades penso que a les organitzacions «ah clar, com que tens fills...». Doncs com si me'n vull anar a netejar les ungles dels peus, tinc dret a tenir les meves hores”. | *dona directiva, 41 anys, amb infants a càrrec*

“No tinc ningú a càrrec, ni pares, ni fills... I estic d'acord que també necessito temps per mi. I el temps que tinc per mi el tinc també per la meva família, pels meus amics... Evidentment cadascú sap lo seu i per tant jo entenc que s'ha de conciliar la vida amb la feina, en general. I la teva vida té les seves característiques particulars. La meua en té unes, la teua en té altres. I evidentment hi ha característiques que són més difícils de conciliar. Però en aquest sentit crec que totes hem de poder conciliar”. | *dona directiva, 48 anys*

b) Repartiment del treball domèstic i de cura

El temps diari dedicat a les tasques domèstiques i de cures i l'assumpció generalitzada d'aquestes tasques com a responsabilitat pròpia apareix i és protagonista als grups de discussió amb dones directives i dones amb perfils tècnics sense preguntar-los directament per aquesta qüestió. En tots dos casos la temàtica apareix en la roda de presentació de les participants —en què únicament se'ls demana que expliquin l'àmbit de treball de la seva entitat i les feines que hi desenvolupen— i és molt present també quan se'ls demana que descriguin un dia de cada dia a la seva vida.

A la sessió amb dones que desenvolupen funcions directives es fa èmfasi en que hi ha una major coresponsabilitat amb les seves parelles en la realització de les tasques domèstiques i de cura que en la gestió i organització de les mateixes. Una participant d'aquest grup de discussió introdueix una reflexió sobre com varia la percepció sobre el temps quan hi ha un repartiment dels treballs domèstics i de cura i es trenca amb els rols de gènere dominants.

“Les tasques les fa el que arriba, però què soparem ho dic jo per Whatsapp. I què es posarà el nen demà també ho dic jo. Ell els hi posa, però jo he decidit que es posaran allò [...] Hi ha una persona que ve un cop a la setmana a casa meva i neteja. No pensa, però tot lo bàsic està fet”.
| *dona directiva, 37 anys, amb infants a càrrec*

“És molt pertinent aquesta reflexió que sabem tots, però que no la fem, que és que necessitem temps. Que és això que treballem, volem temps per nosaltres perquè volem anar al cinema –no sé per exemple jo intento anar al cinema un cop al mes i de vegades no ho aconsegueixo—, volem llegir –a mi m’agrada molt llegir—, o no sé o fer coses, anar a sopar o el que sigui. Volem fer coses i això si que ho considerem. Bueno volem tenir una vida pròpia, tenir cura dels nens, tenir cura dels avis, tenir una vida personal... però després hi ha aquestes coses que és la intendència i la logística, que és transversal, que no és ni feina ni vida privada però que és necessari. Que és això anar a comprar, netejar, tendir la roba, no només posar la rentadora i estendre-la, després a lo millor l’has de planxar... [...] Totes aquestes tasques és un lladre de temps brutal. Lladre de temps total i absolut. I després el que tu dius: planificar. No és fer-ho, és que he de pensar: què es posarà el nen? O què em poso demà si tinc reunió? Vindrà el regidor, ara aquella brusa la tinc neta? I has d’anar planificant tot això i això et pren energia, et pren hores també i temps. I això sembla que no existeix i això realment existeix, és que és necessari per viure”. | *dona directiva, 60 anys, amb persones grans a càrrec*

“Jo tinc la sort que el meu company sí que té una jornada més reduïda i s’encarrega. Jo no poso rentadores, jo no faig el sopar... Aquestes coses que, normalment... Dic com això també canvia la dinàmica. Les meves responsabilitats en el dia a dia, jo sí que porto la nena al matí a l’escola..., però la resta jo quan arribo a casa ja està a tot fet per dir-ho així. Que no és així, no és tal qual però. I la percepció d’això [del treball domèstic i de cura] també varia molt. Ell plega a les tres, a les quatre està a casa, i per tant... La percepció del que implica”.
| *dona directiva, 41 anys, amb infants a càrrec*

La majoria de participants al grup de discussió de dones amb perfils tècnics, especialment les que tenen infants a càrrec, relaten una extensa i cansada doble jornada –laboral i en relació a les tasques domèstiques i de cura— i la manca de coresponsabilitat. La necessitat de temps per a elles mateixes és una reivindicació que es reitera i s’associa a tenir persones a càrrec i a la jornada de treball que comença un cop “finalitza la jornada remunerada”. També es fa patent en aquest grup, que el suport d’altres membres de la família és majoritàriament femení i que no disposar d’aquest suport comporta dificultats afegides en la gestió del temps.

“A tres quarts de set em llevo, allà s’ha de lluitar amb els nens... arreglar-me, preparar esmorzars, deixar la casa més o menys arreglada... per sortir en el millor dels casos a les 8.30 i arribar en el millor dels casos a les 9 [a l’escola]. Llavors els deixo al cole i enfilo cap a la feina, i si tot va bé arribo cap a les 9 i mitja. Dic si tot va bé perquè van sortint coses, els nens són petits, anem en transport públic, quan no plou no s’ha acabat l’esmorzar... Els dies que el meu home porta els nens al cole [dos dies a la setmana] jo entro a les nou, surto a les tres, i quan surto a les tres me’n vaig al gimnàs. Els dies que no, l’hora de plegar és a les tres i mitja però jo continuo a la feina fins a tres quarts de cinc i a tres quarts de cinc com que l’escola està molt a prop de la feina, me’n vaig pitant a agafar els nens. I aprofito sempre aquella... Jo he posat finalitza jornada laboral remunerada perquè allò altre és feina que mai surt i que sempre va allà. [...] Els divendres és la meva tarda lliure, perquè se n’ocupa el meu home, i de set a deu faig anglès. I els dilluns tinc una cangur, per la tarda, que m’ajuda. Ah, perquè per les tardes quan surto de la feina vaig a buscar els nens i tots les dies hi ha extraescolars [...] Les extraescolars són a l’escola, la qual cosa em facilita molt perquè no he d’anar fent viatges amunt i avall. Però clar, en deixo a un i em quedo amb l’altre fent algo esperant a que surti el que he deixat. Llavors aquest fer algo sovint és anar a comprar, arribar carregada al cole, llavors anar cap a casa... I quan arribo a casa doncs lo de sempre... dutxes, motxilles, sopars... Quan ells se’n van al llit doncs casi és quan arriba el meu home. Hauria de posar-me a fer feina de la feina, però ja no puc amb la meva ànima. Llavors sovint doncs on ho faig. I així s’acaba el dia”. | *dona tècnica d’atenció directa, 42 anys, amb infants a càrrec*

“Des de preparar-me el dinar, me l’empoto cada dia a la meva feina, preparar l’esmorzar de cole, l’esmorzar de casa, preparar el berenar perquè avui no els puc anar a recollir, repassar les bosses d’extraescolars perquè sempre hi ha algú que es deixa algo, supervisar tot això, els deixo allà a taula que estiguin esmorzant i jo si que me’n vaig [...] Entren a les nou [a l’escola] i llavors jo començo la meva jornada d’atenció directa. Acostuma a ser tres dies a la setmana fins a les sis-set de la tarda la meva jornada. Amb una hora per dinar. Però la meva hora de dinar de dos dels dies aprofito per anar-me’n a ioga i respirar, com dic jo. Prefereixo això i en lloc d’anar-me’n a esmorzar, em quedo més tranquil·la amb mi mateixa, i després amb 10 minuts dino. No paro per esmorzar aquests dos dies, dimarts i dijous no, prefereixo agafar-m’ho després i rascar deu minuts [...] Jo vaig començar fent les extraescolars a l’escola i ara les extraescolars m’he complicat la vida. Han de provar, ara és l’època, i estan lluny de casa. Em complico la vida però... és el preu que pago. Vaig a buscar el primer fill a l’extraescolar, el segon surt a les vuit, ens en anem a fer una miqueta de compra de quatre coses que ens en faltin. A les vuit o vuit i quart arribem a casa i secció dutxes, perseguir perquè la roba bruta vagi on ha d’anar, que no es destrossi molt l’ordre de la casa que s’ha fet abans... I llavors vuit trenta preparar el sopar, si es pot començar a preparar l’esmorzar de l’extraescolar del dia següent. Sopar, estar amb la família i jo sobre les deu, deu i vint, me’n vaig a dormir ja, que estic molt cansada”. | *dona tècnica d’atenció directa, 43 anys, amb infants a càrrec*

“Al matí estic bé perquè la nena és petita i la puc controlar força bé però a la tarda, el moviment... Clar, ves-te'n a comprar amb ella, carrega, cotxes, carros... Més que una ajuda és un pes més. M'he trobat molt dies amb la nena aquí, la compra a l'altre braç, intentant empènyer el carro amb el colze [...] Però bé, anem fent, jo penso que totes estem igual. I no tinc temps per mi. Des de que vaig tenir la criatura a ara mateix no tinc temps. Perquè tota la família que s'encarrega de la nena treballa, aleshores és com dir... Dimarts i dijous ja la deixo amb la meva sogra, els dimecres són per la meva sogra, saps? Jo no li puc dir un dimecres «queda-te-la perquè me'n vaig a fer...». Ja són per ella. Els dilluns depèn del dia, encara puc tenir sort. Però realment al treballar tots, també ma mare i tot això és molt difícil que jo pugui trobar un moment per mi. Llavors la meva vida es resumeix ara mateix en treballar i en estar amb ella. No hi ha res més. No hi ha temps per gimnàs, si faig cafès amb amigues m'haig d'exportar a la nena...” | *dona tècnica d'atenció directa, 31 anys, amb infants a càrrec*

“Nosaltres no tenim ajuda familiar perquè els meus pares són molt grans i la meva parella no té família. Aleshores doncs tot és una carrera. Vull dir la nena surt a dos quarts de cinc i jo estic dient que surto a les cinc de la feina, així que... o alguna mamà del cole, o algun extraescolar, o... tot és sempre una miqueta una sorpresa. A veure, qui la portarà avui a 'no-se-on'? Doncs és una mica així. Surto de la feina i vaig corrents a buscar-la on sigui. De vegades és a casa d'una mamà, o a l'extraescolar de no-se-què... I quan la reculls normalment són les sis o sis i algo i a partir d'aquí doncs això. La dinàmica seria anar-la a recollir, comprar si falta alguna cosa, arribar a casa, bany, roba, conte, sopar... Seria una mica això. També he de dir que la meva filla es desperta molt per les nits, que això també és un handicap interessant”.

| *dona tècnica d'administració i gestió, 45 anys, amb infants a càrrec*

“Tengo tres hijos pero el pequeño tiene 22 años con lo cual... aunque no os creáis que... allí están también [...] Cuando salgo a las cinco ara ya no tengo que ir corriendo al colegio, ni duchas... que esto me suena. Pero bueno, está la otra parte. Ara me toca lunes y jueves acompañar a mi madre a unas cosas que le están haciendo porque está enferma... Que te libras de unas cosas pero te llegan otras. O llegas a casa y si tus hijos comen de taper, porque van a la universidad y enganchan con otra cosa, llegas a casa y recoges o se hacen la comida ellos y dejan... o dices «ya voy yo» y los hago para todos.... Las lavadoras, que llegan del gimnasio y las toallas... No los enjabono ni les pongo el pijama pero... es igual. El cesto de la ropa es el mismo, la cocina y las comidas es igual. [...] Me he librado de las guarderías, de dejar uno antes en el colegio y al a la guardería, uno lo voy a buscar aquí otro allí... pero que salen otras cosas. Porque un día llega uno, la novia y se queda a dormir, y a cenar, y otro día llega un amigo y... Osea que es más o menos. [...] Tranquilas yo creo que nunca vamos a estar tranquilas tranquilas. Así de decir «no tengo nada que hacer». Y lo único que me remuerde es que yo pienso si ara mi hija tiene un niño... Yo antes mi madre le decía «oye que no llego, ves al colegio y cógemelo». Y entonces yo digo «yo esto a mi hija no se lo podría hacer», y entonces yo dije... te sientes como diciendo «bueno cuando sea más...» pues igual la generación ara mía no va a poder dar la ayuda que la de mi madre nos ha podido dar a nosotros”. | *dona tècnica d'administració i gestió, 58 anys, amb persones grans a càrrec*

La presència del temps dedicat a les tasques domèstiques i de cures és heterogènia als grups de discussió amb participants masculins, amb un protagonisme variable segons el participant. Al grup de discussió amb homes amb perfils directius el treball domèstic i de cures és més protagonista entre aquells que tenen infants a càrrec, malgrat en pocs casos es relata una responsabilitat o coresponsabilitat en aquestes tasques com la que protagonitza les narratives femenines. La majoria de participants al grup de discussió amb homes amb perfils tècnics no tenen persones a càrrec, cosa que dificulta una comparació amb els grups de discussió de dones. Cal apuntar que al relat de diversos participants homes sense persones a càrrec les tasques domèstiques tenen un protagonisme notable.

“Cap a les dotze [del migdia] com a tard ja he de ser a casa per cuinar amb una mica de pressa, menjar, fregar els plats i ja a la una i poc anar cap a la feina. Que començo allà [a la feina] a les dues, acabo a les deu de la nit. I llavors clar arribo a casa a les onze menys quart [de la nit] o així, depèn del transport a vegades a les onze passades, i el mateix. Cuinar, fer el sopar, sopar, recollir. I després clar tinc bastanta activació i a les dotze no hi ha qui dormi”.

| *home tècnic d'atenció directa, 27 anys (1)*

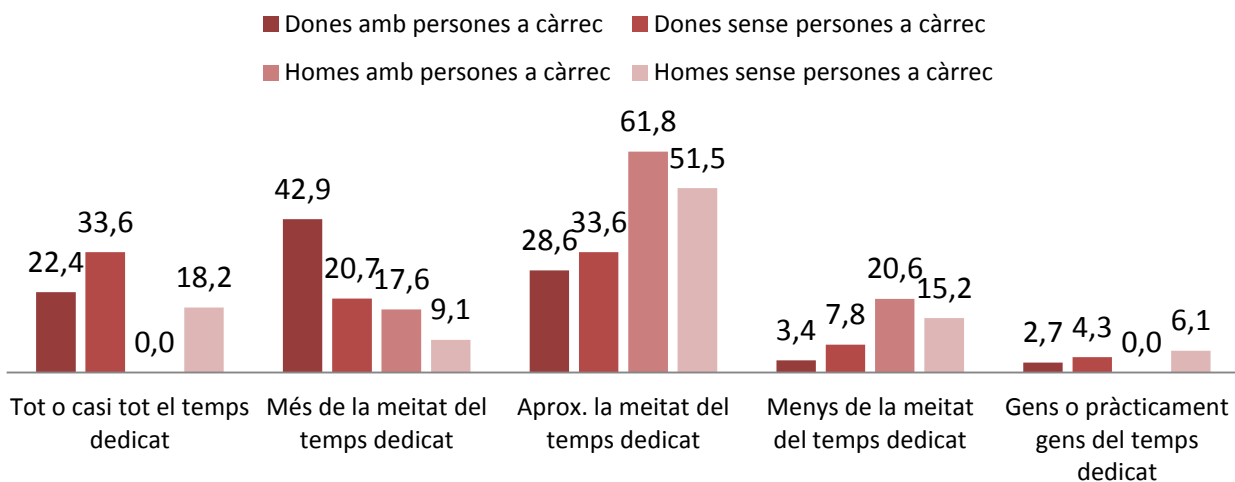
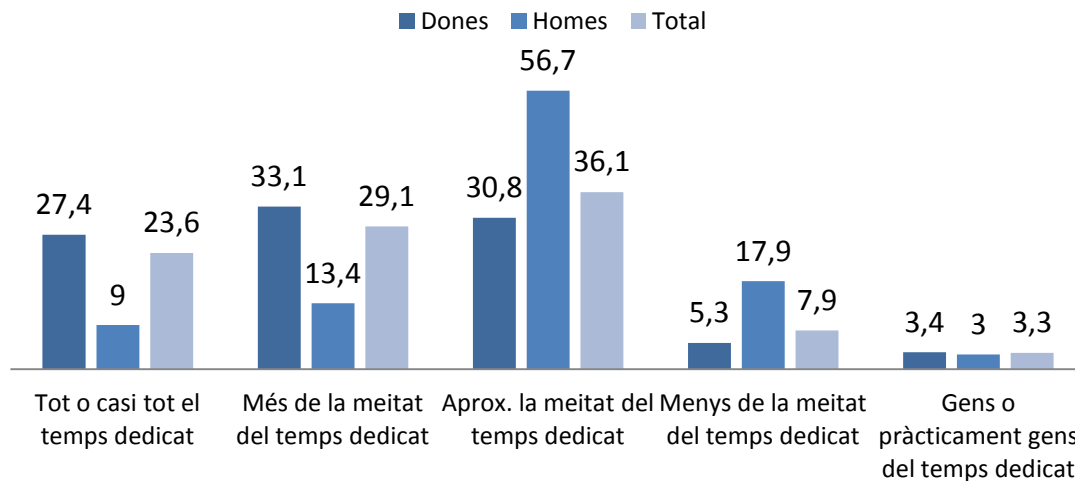
“Les dos nenes majors van cap a l'institut, preparo els entrepans, l'esmorzar se'l prepara cadascú, s'acomiaden i jo em quedo amb la petita i la petita l'acompanyo a l'escola. I a partir d'aquí comença un temps que és meu. El meu vol dir que els temps de fer de marujo és meu. M'agrada anar a la plaça a comprar, als mercats, prendre un cafè al bar del mercat, al bar del barri... És un tems meu encara que sigui així un treball que faig per la meva familiar i per la casa. [...] Les tardes que no treballo doncs és temps que en coordinació amb la meva dona, doncs acompanyem a les nenes. Que si les extraescolars por aquí i por allà i estem els dos pendants. I sinó estem a casa, o anem a la biblioteca... I els caps de setmana són lliures. En principi fem totes les activitats en comú tota la família”.

| *home tècnic d'atenció directa, 50 anys, amb infants a càrrec*

Proporció de treball domèstic i de cura que s'assumeix a la llar

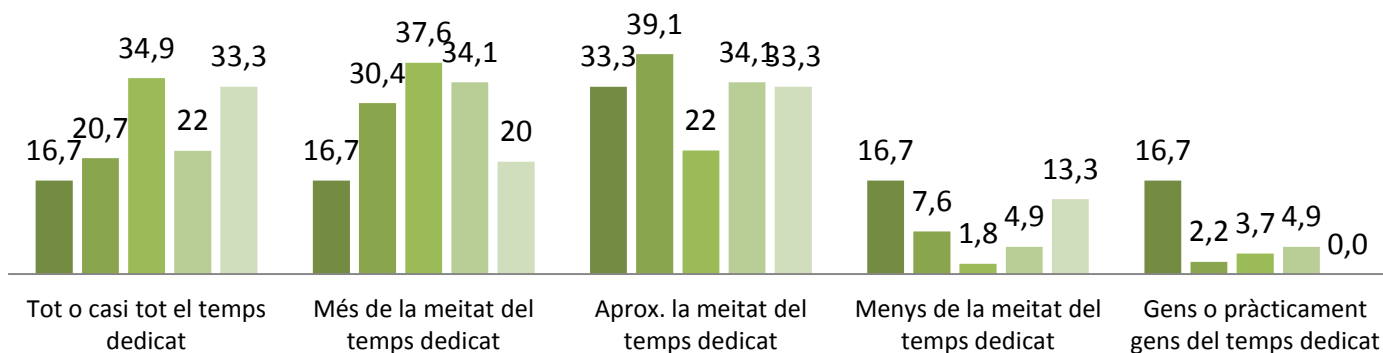
Del temps total que les membres de la teva llar dediquen a realitzar i organitzar les tasques domèstiques i de cura, quina part aproximadament hi dediques tu personalment?¹⁶

Incidència expressada en %

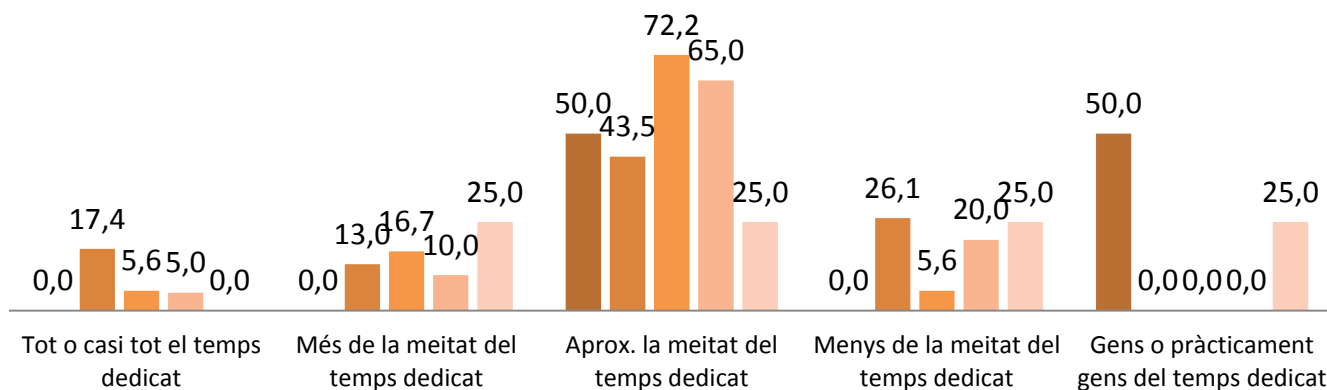


¹⁶ En no tenir en compte el nombre de persones que viuen en una mateixa llar, les persones que viuen soles únicament poden haver indicat l'opció de "tot o casi tot el temps dedicat".

■ Dones d'entre 16 i 25 anys ■ Dones d'entre 26 i 35 anys ■ Dones d'entre 36 i 45 anys
 ■ Dones d'entre 46 i 55 anys ■ Dones d'entre 56 i 65 anys



■ Homes d'entre 16 i 25 anys ■ Homes d'entre 26 i 35 anys ■ Homes d'entre 36 i 45 anys
 ■ Homes d'entre 46 i 55 anys ■ Homes d'entre 56 i 65 anys



Quadre de resultats

Incidència expressada en %

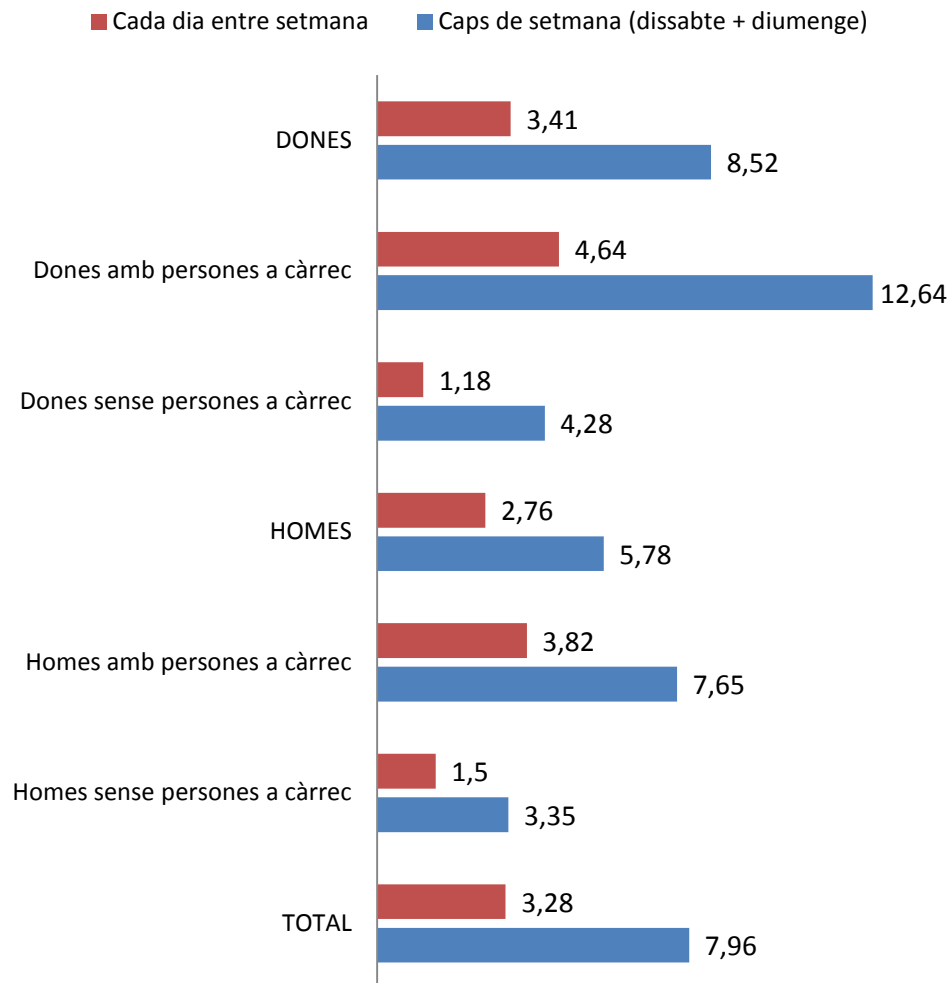
	Tot o casi tot el temps dedicat	Més de la meitat del temps dedicat	Aprox. la meitat del temps dedicat	Menys de la meitat del temps dedicat	Gens o pràcticament gens del temps dedicat
DONES (total)	27,4	33,1	30,8	5,3	3,4
Dones amb persones a càrrec	22,4	42,9	28,6	3,4	2,7
Dones sense persones a càrrec	33,6	20,7	33,6	7,8	4,3
Dones d'entre 16 i 25 anys	16,7	16,7	33,3	16,7	16,7
Dones d'entre 26 i 35 anys	20,7	30,4	39,1	7,6	2,2
Dones d'entre 36 i 45 anys	34,9	37,6	22,0	1,8	3,7
Dones d'entre 46 i 55 anys	22,0	34,1	34,1	4,9	4,9
Dones d'entre 56 i 65 anys	33,3	20,0	33,3	13,3	0,0
HOMES (total)	9,0	13,4	56,7	17,9	3,0
Homes amb persones a càrrec	0,0	17,6	61,8	20,6	0,0
Homes sense persones a càrrec	18,2	9,1	51,5	15,2	6,1
Homes d'entre 16 i 25 anys	0,0	0,0	50,0	0,0	50,0
Homes d'entre 26 i 35 anys	17,4	13,0	43,5	26,1	0,0
Homes d'entre 36 i 45 anys	5,6	16,7	72,2	5,6	0,0
Homes d'entre 46 i 55 anys	5,0	10,0	65,0	20,0	0,0
Homes d'entre 56 i 65 anys	0,0	25,0	25,0	25,0	25,0
TOTAL	23,6	29,1	36,1	7,9	3,3

	Tot o més de la meitat del temps dedicat	Aprox. la meitat del temps dedicat	Gens o menys de la meitat del temps dedicat
DONES (total)	60,5	30,8	8,7
Dones amb persones a càrrec	65,3	28,6	6,1
Dones sense persones a càrrec	54,3	33,6	12,1
Dones d'entre 16 i 25 anys	33,3	33,3	33,3
Dones d'entre 26 i 35 anys	51,1	39,1	9,8
Dones d'entre 36 i 45 anys	72,5	22,0	5,5
Dones d'entre 46 i 55 anys	56,1	34,1	9,8
Dones d'entre 56 i 65 anys	53,3	33,3	13,3
HOMES (total)	22,4	56,7	20,9
Homes amb persones a càrrec	17,6	61,8	20,6
Homes sense persones a càrrec	27,3	51,5	21,2
Homes d'entre 16 i 25 anys	0,0	50,0	50,0
Homes d'entre 26 i 35 anys	30,4	43,5	26,1
Homes d'entre 36 i 45 anys	22,2	72,2	5,6
Homes d'entre 46 i 55 anys	15,0	65,0	20,0
Homes d'entre 56 i 65 anys	25,0	25,0	50,0
TOTAL	52,7	36,1	11,2

Les dades quantitatives obtingudes mostren notables diferències entre la proporció de treball domèstic que s'assumeix a la llar segons el sexe de les persones que han participat en l'estudi. Mentre que un 60,5% de les dones participants afirmen assumir la totalitat o més de la meitat del temps de dedicat i només un 8,7% assumeixen menys de la meitat o gens del temps, aquestes xifres són pels homes –respectivament– del 22,4 i el 20,9%. El gruix de participants masculins, un 56,7%, indiquen assumir aproximadament la meitat del temps dedicat, xifra que en les dones és del 30,8%. Les dades quantitatives mostren que tenir persones a càrrec –infants, persones grans, persones malaltes o persones amb discapacitats– o no tenir-ne no té un impacte notable en la proporció de treball domèstic i de cura assumit, sinó que el patró de gènere es reproduïx en tots dos casos: tant si tenen o no persones a cura, la majoria de les dones expressen que assumeixen la totalitat o més de la meitat del temps total dedicat –les que tenen persones a càrrec, deu punts percentuals més que les que no en tenen–; tant si tenen o no persones a càrrec, la majoria dels homes expressen que assumeixen aproximadament la meitat del temps total dedicat. En relació a l'edat de les persones participants, en les dones a partir dels 26 anys es reproduïx el patró esmentat. Cal destacar que les dones de 36 a 45 anys són les que indiquen en major mesura dedicar més de la meitat o la totalitat del temps, un 72,5%. En el cas dels homes, és justament en aquesta mateixa franja d'edat en la qual hi ha una major part de participants, el 72,2% que diuen dedicar aproximadament la meitat del temps total dedicat. Entre els 26 i els 55 anys la major part dels participants masculins diuen assumir aproximadament la meitat del temps dedicat i a partir dels 55 anys la major part de participants diuen assumir-ne menys de la meitat o gairebé gens. És en els homes d'entre 26 i els 35 anys on hi ha una major franja de participants masculins que expliquen assumir més de la meitat o la totalitat del temps, un 30,4%.

Temps dedicat al treball domèstic i de cures

Mitjana expressada en hores

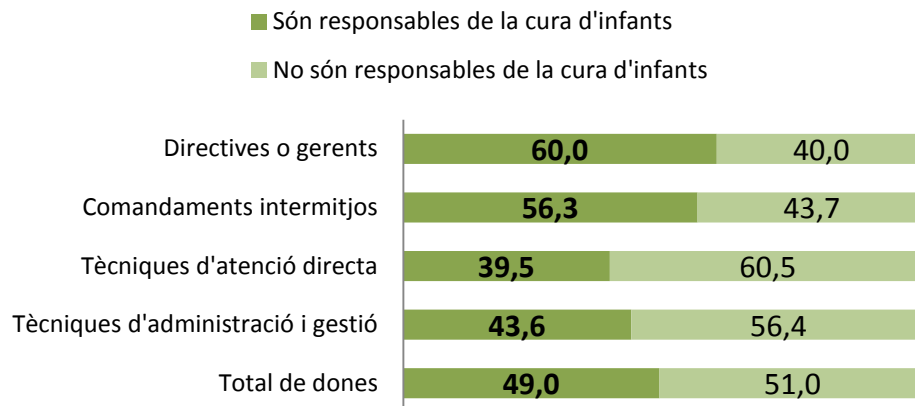


Responsabilitat sobre la cura de persones dependents

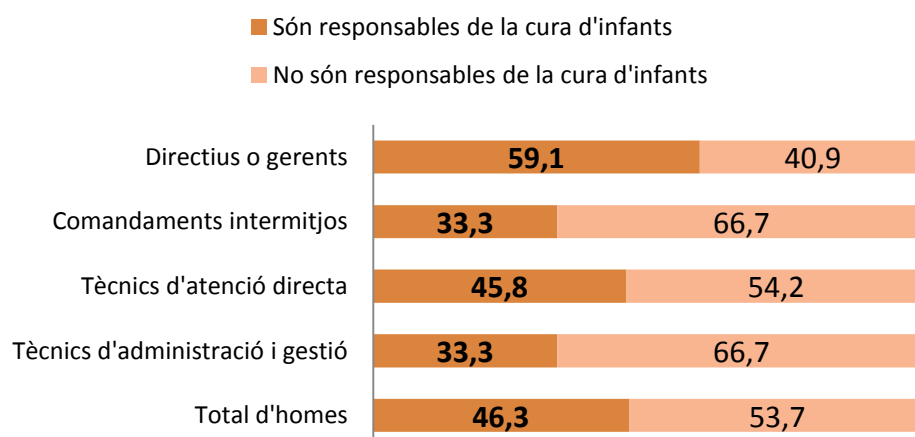
Incidència expressada en %

Ets responsable de la cura d'infants?¹⁷

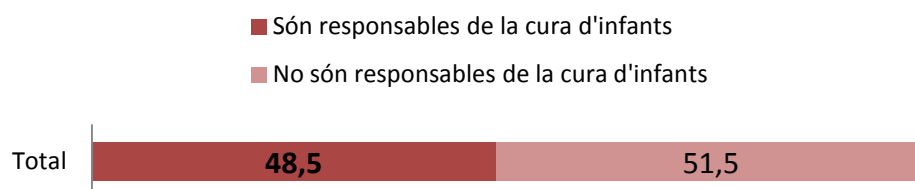
Dones



Homes



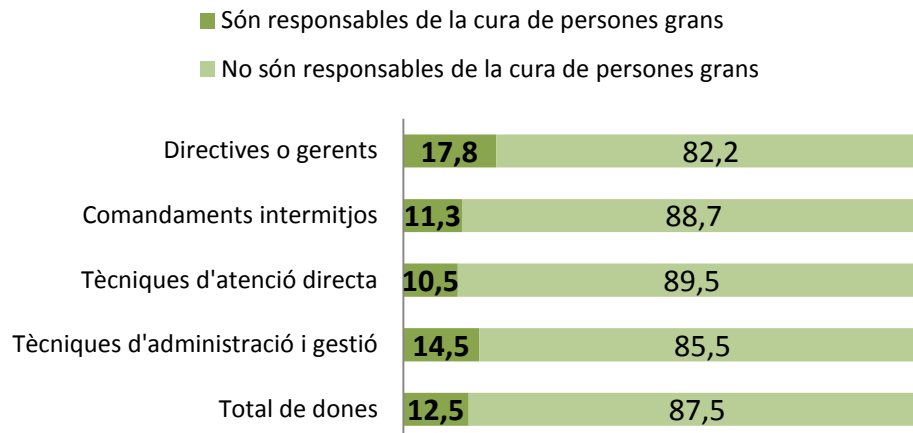
Conjunt de participants



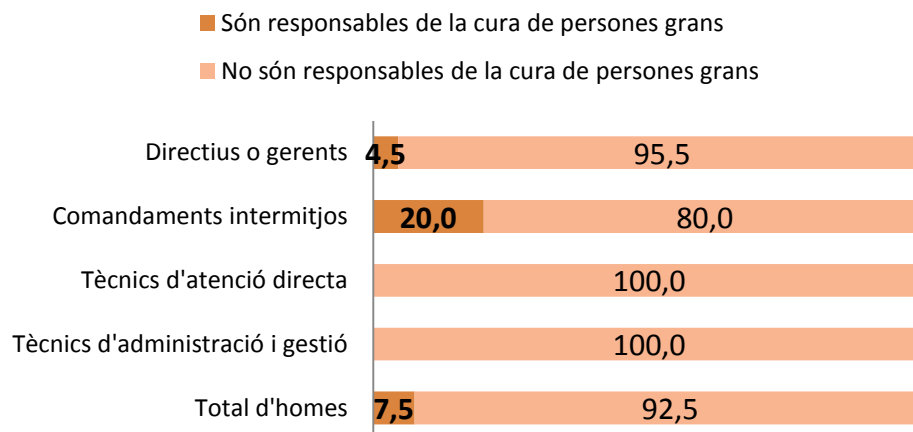
¹⁷ Independentment de si viuen o no al mateix domicili.

Ets responsable de la cura de persones grans?¹⁸

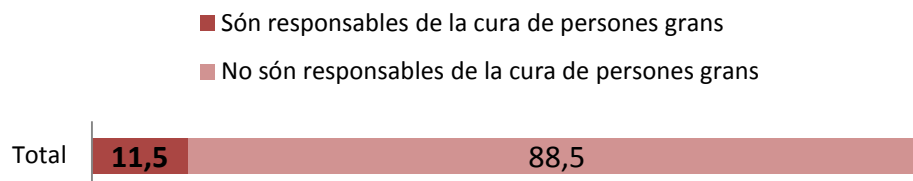
Dones



Homes



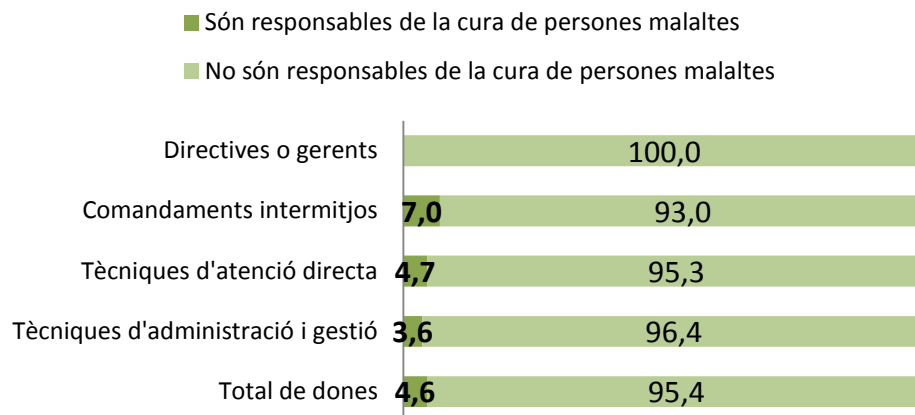
Conjunt de participants



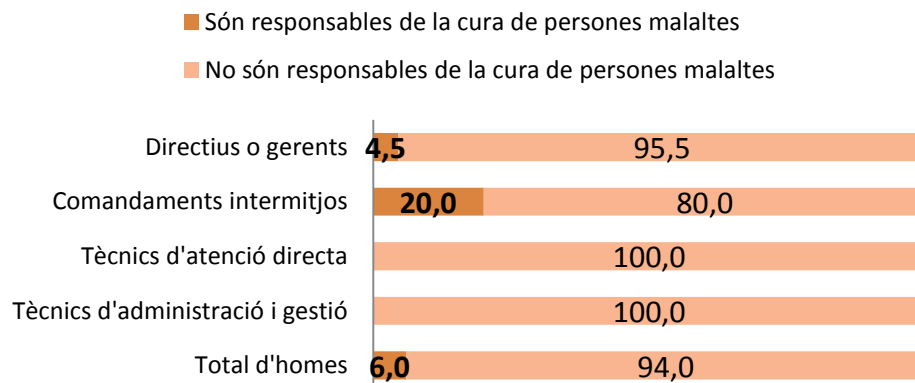
¹⁸ Independentment de si viuen o no al mateix domicili.

Ets responsable de la cura de persones malaltes?¹⁹

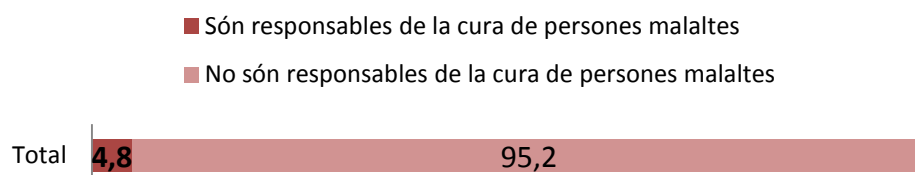
Dones



Homes



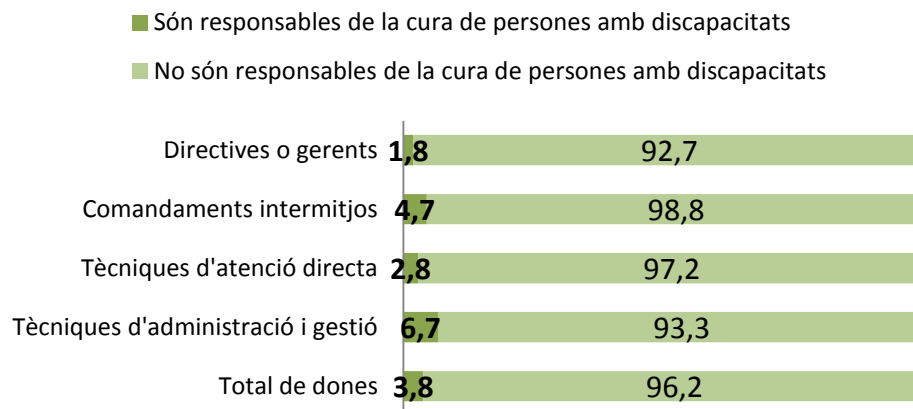
Conjunt de participants



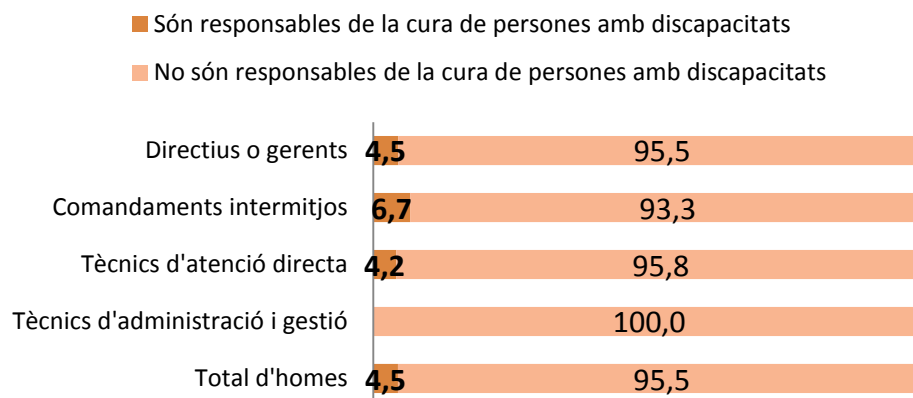
¹⁹ Independentment de si viuen o no al mateix domicili.

Ets responsable de la cura de persones amb discapacitats?²⁰

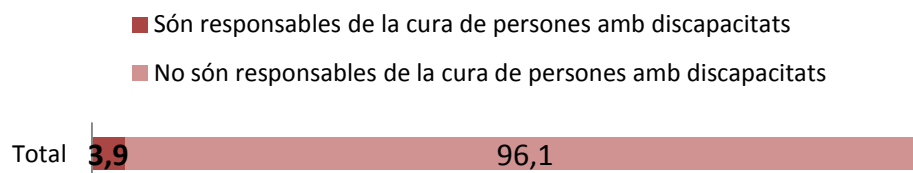
Dones



Homes



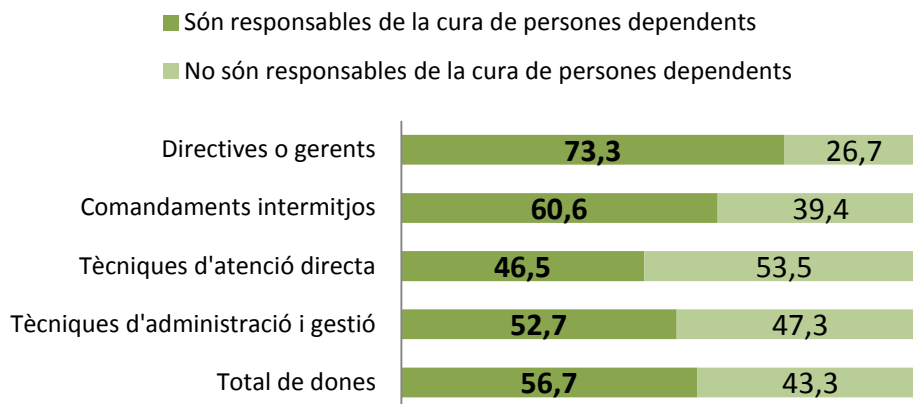
Conjunt de participants



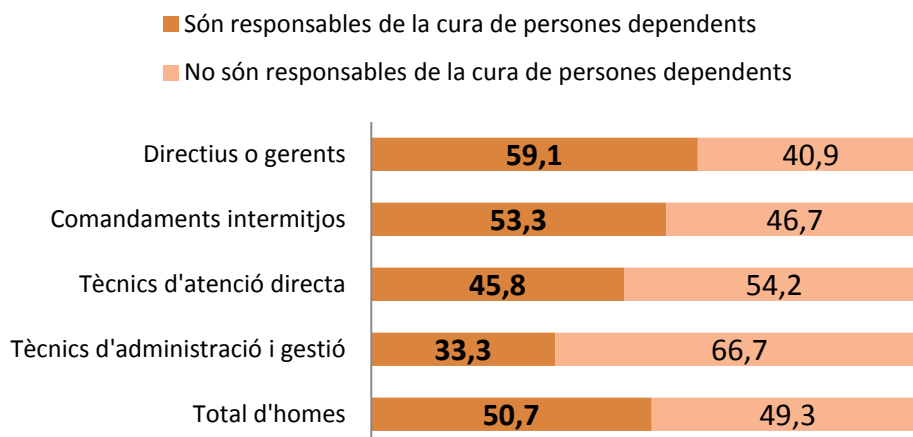
²⁰ Independentment de si viuen o no al mateix domicili.

Total de persones responsables de la cura de persones dependents²¹

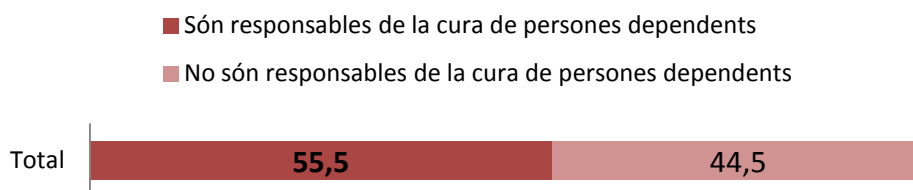
Dones



Homes



Conjunt de participants



²¹ Que a les persones anteriors hagin indicat que són responsables de la cura d'infants i/o de persones grans i/o de persones malaltes i/o de persones amb discapacitats. Per a tots els casos, independentment de si viuen o no al mateix domicili que aquestes persones.

Quadre de resultats

	Persones dependents (global)		Infants		Persones grans		Persones malaltes		Persones amb discapacitats	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
DONES (total)	56,7	43,3	49,0	51,0	12,5	87,5	4,6	95,4	3,8	96,2
Directives o gerents	73,3	26,7	60,0	40,0	17,8	82,2	0,0	100,0	6,7	93,3
Comandament intermitjos	60,6	39,4	56,3	43,7	11,3	88,7	7,0	93,0	2,8	97,2
Tècn. d'atenció directa	46,5	53,5	39,5	60,5	10,5	89,5	4,7	95,3	4,7	98,8
Tècn. d'administració i gestió	52,7	47,3	43,6	56,4	14,5	85,5	3,6	96,4	1,8	92,7
HOMES (total)	50,7	49,3	46,3	53,7	7,5	92,5	6,0	94,0	4,5	95,5
Directius o gerents	59,1	40,9	59,1	40,9	4,5	95,5	4,5	95,5	4,5	95,5
Comandament intermitjos	53,3	46,7	33,3	66,7	20,0	80,0	20,0	80,0	6,7	93,3
Tècn. d'atenció directa	45,8	54,2	45,8	54,2	0,0	100,0	0,0	100,0	4,2	95,8
Tècn. d'administració i gestió	33,3	66,7	33,3	66,7	0,0	100,0	0,0	100,0	0,0	100,0
TOTAL	55,5	44,5	48,5	51,5	11,5	88,5	4,8	95,2	3,9	96,1

Les dades quantitatives obtingudes mostren que entre les persones que han participat a l'estudi la responsabilitat de cura de persones dependents –infants, persones grans, persones malaltes o persones amb discapacitats— té una incidència global lleugerament major entre les dones que entre els homes. Desglossant les dades, aquest és el patró que segueix la cura tant d'infants com de persones grans –les dues responsabilitat més comunes, especialment la primera— mentre que en el cas de la cura a persones malaltes i persones amb discapacitats s'observa una incidència lleugerament superior en els homes. Mencionar, això sí, que en el cas de les persones amb càrrecs tècnics hi ha un percentatge major d'homes amb responsabilitats de cura d'infants que de dones en la mateixa situació. D'acord als càrrecs, en les persones amb responsabilitats directives s'observa, a partir de les dades globals, una major responsabilitat sobre la cura de persones dependents –el 73,3% de les dones directives i el 59,1% dels homes directius— seguides dels comandaments intermitjos i finalment el personal tècnic. Aquesta tendència en les responsabilitats de cura –es produeix tant en els homes com en les dones— es correspon aproximadament al patró d'edats a les entitats socials –el gruix de participants amb càrrecs directius tenen entre 36 i 56 anys, entre 36 i 46 els comandaments intermitjos i entre 26 i 36 els tècnics—, dada interessant a tenir en compte.

c) Cultura laboral

Als grups de discussió tant de dones com d'homes amb perfils directius es genera consens sobre el fet que una gestió del temps més satisfactòria ha d'anar vinculada a un canvi en la cultura laboral. S'exposen a continuació aquells valors de la cultura laboral actual que els participants dels diferents grups de discussió posen sobre la taula.

Allargament de la jornada i hores extraordinàries: "no tots estem disposats"

Als diversos grups de discussió es menciona com una pràctica empresarial habitual, que està ben vista i que és present a les organitzacions socials. Els professionals tècnics identifiquen que sigui una pràctica ben considerada amb el fet que allargar la jornada és habitual entre els càrrecs directius —"però clar, no tothom estem disposats a aquesta entrega *a ful* d'hores intempestives"— i comenten que aquesta situació no els beneficia.

"Si que hi ha un tema de cultura de que en general es veu positiu el tema de treballar fora d'hores i de fer hores extres que amb la resta d'Europa no és així, al contrari. És símbol d'una mala planificació. Llavors aquest canvi cultural l'hem de fer i ha de començar per nosaltres mateixos". | *dona directiva, 41 anys, amb infants a càrrec*

"Hi ha algun directiu d'allà que realment viu per treballar i també pressuposa que els demás vivim per treballar, que no tenim vida més enllà de la feina. I això sí que ho veig. En canvi n'hi ha algun altre que té la seva família, que té la seva parella, les seves coses i també ens animen molt a nosaltres a desconnectar, a cuidar-nos, a no endur-nos feina a casa... i sí que hi ha una mica aquesta visió depèn de l'organització que sigui".
| *home tècnic d'atenció directa, 27 anys (1)*

"El director del meu centre fa més hores que ningú... Per tant... no està mal vist fer hores".
| *dona tècnica d'administració i gestió, 45 anys, amb infants a càrrec*

"L'exigència és alta i l'autoexigència del nostre equip deu ni do, individualment i llavors clar no ho posa fàcil això. Potser està pitjor vist qui es ceneix a raja tabla a l'horari. Perquè una reunió que acaba a les tres un dimecres, doncs qui se n'ha d'anar corrents perquè té algo a les tres i mitja... de vegades la reunió s'allarga a un quart, a i vint... què fas? T'aixeques a les tres en punt? Doncs qui ho fa... Bueno. Tot i que per horaris toqui. Sembla que sempre es vol tirar, tirar més". | *dona tècnica d'atenció directa, 42 anys, amb infants a càrrec*

"Jo sempre dic: «jo no treballo amb papers, jo treballo amb persones». I et trobes amb situacions que no hi comptaves, se t'allarga i és allò que s'ha de solucionar el problema. Es veu normal treballar més hores. Molt normal. Ni la meva cap sap ben bé com va".
| *dona tècnica d'atenció directa, 43 anys, amb infants a càrrec*

Sobrevaloració de l'entrega i la disponibilitat: "no som voluntaris"

Diversos participants al grup de tècnics expressen sentir-se pressionats per l'alt valor que es dona a les seves entitats al fet que els professionals tinguin entrega i disponibilitat fora de l'horari de treball. Argumenten en aquest sentit que no estar disposats a una entrega plena no es contradiu amb ser responsables amb la seva feina i tenir compromís amb l'entitat.

"El tema de la disponibilitat i l'entrega, això és una arma de doble fil. Estem treballant amb entitats que tenen un objectiu comú que és l'atenció a les persones però no hem d'oblidar també que als equips professionals hi ha persones amb diferents necessitats personals i familiars. I de vegades jo he arribat a sentir-me, no ara però si dins la meua carrera professional, he arribat a sentir-me una mica culpable de perquè un company amb el mateix horari que jo, que compartim la mateixa jornada laboral. Per exemple aquesta companya estava totalment disponible, per fer totes les activitats que des de l'entitat es reclamaven. I jo deia «jo em crec l'ideari de la meua empresa, fa una bona feina, però ho sento molt, el meu horari laboral és aquest i molt més que dono, doncs jo no faré més. No faré més perquè necessito vida per mi». I jo crec que això de vegades hi ha hagut i hi ha a algunes entitats, que hi ha com una confrontació, estan els que es posen l'entitat per la vena, totalment disponibles, i altres que diem «jo em crec això, però no em demaneu tantes coses perquè no puc». Jo crec que també depèn de la capacitat de l'entitat. És important que les entitats i els propis treballadors distingeixin quina és la disponibilitat i l'entrega i no es creïn prejudicis. Com el treballador i el voluntariat: «Som voluntaris». No, som treballadors, i tenim contracte. Són coses diferents. I jo de vegades crec que això condiona molt, condiona molt la teua vida personal". | *home tècnic d'atenció directa, 50 anys, amb infants a càrrec*

"Si que és veritat que l'horari és un, però al final allà es valora molt la disponibilitat, l'entrega... Que són valors que jo també puc compartir però que al final et poden cremar com a persona. I jo crec que hi ha gent que aquesta distinció li costa bastant de fer i se li veu que li repercuteix també a nivell personal i familiar. Jo penso que això és molt important, aprendre a separar-ho". | *home tècnic d'atenció directa, 27 anys (1)*

"Els directores no sé si us hi heu fixat són hiperresponsables. Estan 24 hores pensant en els sense sostre. És brutal. Estan tot el dia. Viuen així. El meu cap viu així i llavors és com «ostia, jo no puc arribar així». [...] Tu veus una persona que està 100% pensant, fent, ideant... que és molt bo per una banda, però és dolent per la resta". | *home tècnic d'atenció directa, 36 anys*

Cultura de la presencialitat: “el cap és el primer que arriba i l’últim que se’n va”

La importància de la presencialitat als càrrecs directius a les entitats és un valor que els professionals consideren que està arrelat a les organitzacions socials i que les persones amb funcions directives identifiquen com a obstacle per poder impulsar noves formes de gestió del temps.

“El motiu [pel qual a la seva entitat no es van acceptar propostes de flexibilitat que va proposar] va ser la cultura, la creença més que la cultura. La creença de que no és possible fer-ho, de que no és possible. I de que un director, un directiu, ha d’estar sempre sempre sempre allà. I no pot ser que marxi a les cinc de la tarda un directiu perquè se’l necessita sempre. És una creença més que una realitat [...] Mica en mica va canviant, i la retribució que acompanya el directiu de vegades queda malament que «amb el que cobres i te’n vas a les cinc de la tarda?». | *home directiu de RRHH, 44 anys, amb infants a càrrec*

“Quan m’han dit això [de la presencialitat] els he dit sempre: «tens un conserge molt ben pagat». | *home directiu, 58 anys*

“Jo crec que al sector sí que hi ha la sensibilització, s’ha avançat més en aquesta sensibilització i en aquestes coses respecte l’empresa privada. Es va avançant però hi ha això, la cultura aquesta de que el jefe és el primer que arriba i l’últim que se’n va. Si mires el rellotge, malament...”. | *home directiu, 37 anys, amb infants a càrrec*

Transformar la cultura laboral: “els caps marquen tendència”

Diversos professionals amb càrrecs directius defensen –com s’ha vist– un canvi de valors en la cultura empresarial de les organitzacions socials. Als grups de discussió tant amb homes com amb dones amb aquesta responsabilitat es fa patent cert grau de consciència sobre com les persones amb càrrecs directius poden exercir de model i de referents en aquesta necessària transformació.

“Jo crec que els caps són els que marquen tendència. El meu cas, la cap de recursos humans i la cap de programes és la mateixa persona, fa dos funcions a la vegada. I ella constantment: «l’horari és l’horari». Si tu tens fins a les sis, a les sis. I si ella veu una persona que dues o tres vegades s’ha quedat, truca. Primer per si hi ha un tema de tasca o de feina major. [...] Jo crec que els caps són els que marquen la cultura de la casa. I per exemple jo marxo a les vuit a casa i al meu centre obert jo ho veig, i jo marco i igual que marquen. I això també és igual que si agafen formació o no agafen formació, com està pensada la formació o no, perquè. Perquè també de vegades per la gent no només és un tema econòmic, que també ho és i més amb el que paguem avui en dia, sinó també d’horaris, de flexibilitat i també d’altra formació que reps. Si això es conta, si s’intenta pagar d’alguna manera. I això són elements que la gent diu «bueno, la cultura de la casa és positiva o no»”.
| *home directiu, 53 anys, amb persones grans a càrrec*

“Quan entres a acotar molt l’horari et passa que el dia que el jefe no hi és tothom pira ràpid, el dia que hi és tothom es queda i que em vegi... I se’t desvia l’esforç i retenció i... I llavors clar perds el control. Però jo estic d’acord amb el que dius, i ho he vist en un lloc bastant més gran. Un canvi de director general i aquest va dir: «jo tinc el fill petit i jo a les cinc el recullo. A les cinc i mitja dos dies la setmana el recullo, i ho sento eh». I el director general aixecar-se i anar a buscar el seu fill. I amb un canvi de director general, va deixar d’estar tothom allà figurant ”.
| *home directiu, 37 anys, amb infants a càrrec*

Hi ha heterogeneïtat d’opinions però entre els càrrecs directius sobre si plantejar o desenvolupar transformacions pot topiar amb resistències en el sí de les entitats i el tercer sector: “teòricament no hi hauria resistències, a la pràctica sí”, resumeix una participant.

“Tots estem d’acord en que no ha de ser així. Aquí tots estem d’acord en que no, doncs no sé perquè no ho fem. [...] Identifico un tema de doble moral al tercer sector. La doble moral és que tots tenim un discurs de que la supremacia de les persones per sobre del capital. I realment quan ens posem en la pràctica... Necessitaríem acceptar realitats de conciliació i ens fa por de fer-ho”. | *home directiu de RRHH, 44 anys, amb infants a càrrec*

“Crec que no hi hauria problema. Una decisió que es va prendre per exemple va ser posar casal d’estiu pels fills dels treballadors, és una cosa molt bona. Arriba l’estiu, jo m’emporto la meua filla i tens un moment d’esmorzar juntes, de dinar juntes i estan al casal. Arriba amb tu i marxa amb tu i durant aquests dies plegues a l’hora que toca perquè no te l’emportaràs... Són mesures que també surten de propostes des de l’equip, en reunions que es fan i es treballen a direcció i s’aproven”. | *dona directiva, 39 anys, amb infants a càrrec*

Al grup de discussió amb professionals amb perfils tècnics hi ha participants que plantegen que la cultura empresarial del sector no és homogenia i que hi conviuen tendències diverses.

“Jo m’he trobat com amb dues tendències. Que la via és cap al model empresarial, està clar, però veig que pels objectius de l’eficiència. I veig que el tipus d’entitat que busca això retallant drets al treballador, marcant molt... M’ha passat, he tingut problemes laborals, he hagut de recórrer a advocat i de tot. I altres que em donen una mica d’esperança de veure que en realitat una manera d’arribar a aquesta eficiència també és això: cuidar l’equip, tenir els descansos ben compaginats... tot això. No sé fins a quin punt com està la balança ara mateix entre un estil i l’altre”. | *home tècnic d’atenció directa, 31 anys*

“Jo és que crec que cada vegada més en general les fundacions així una mica més grans s’estan convertint molt en empreses molt com aquestes. No com aquestes però sí que està tot molt controlat molt... si poden pagar una mica menys per guanyar un concurs de l’ajuntament, ho fan. I clar, no sé... Jo crec que sempre ho veig i no m’agrada”.
| *home tècnic d’atenció directa, 27 anys (2)*

Nova cultura laboral: canvis integrals

Un responsable de recursos humans d'una organització del tercer sector reflexiona al grup de discussió amb homes directius sobre el fet que les noves formes de gestió del temps no es poden aplicar sense un canvi global dels sistemes de producció i organització de les entitats, i partint de la idea que aquestes mesures s'han de poder aplicar i socialitzar entre el conjunt de professionals que formen part de les organitzacions.

“Els que ens dediquem a recursos humans aquests és el problema que trobem des de l'alta direcció respecte aplicar i implementar mesures d'aquest tipus. Perquè jo estic a favor totalment, jo tinc projectes creats i de tot. El problema està en que la resposta de l'alta direcció és aquesta. «Si para unos si però para otros no, que no se lo merecen». O «no me puedo fiar de unos». I això és un error. Perquè el que no pots fer és no canviar els sistemes productius i organitzatius i imposar el teletreball. Perquè clar que no ho faran, no ho faria ni jo. Tot ha d'anar acompanyat i es pot fer. Nosaltres no les hem implementat eh aquestes propostes que estic dient. I per demostrar que sí que ho podíem fer vaig fer a l'estructura, vaig fer l'exercici d'identificar quines persones tenien algun tipus de benefici, del que sigui. Un que li deixessin entrar mitja hora més tard o una hora més tard per portar els nens, l'altre que sortia una miqueta abans, l'altre que els dilluns feia teletreball perquè no sé què. I resulta que el 52% de la plantilla dels 200 treballadors tenien això a través dels comandaments intermedis... Vull dir que més de la meitat de la plantilla tenia alguna mesura contemplada. És absurd no fer-ho extensiu a tota l'organització i socialitzar-ho, és absurd. Però bueno tens l'altre 50% de la plantilla que no ho vol fer, o que no ho pot fer o que senzillament no s'atreuix a fer-ho, a demanar-ho. És un problema el «tu si però tu no». Aquest és un problema importantíssim. No sé com es pot plasmar per escrit això, però és un problema d'alta direcció”. | *home directiu de RRHH, 44 anys, amb infants a càrrec*

e) Comandaments intermitjos, pactes individuals i manca de pautes

Per finalitzar aquest apartat de consideracions prèvies, és precís mencionar que diverses de les persones que han participat al treball de camp qualitatiu –tant perfils tècnics com directius– reivindiquen i evidencien els comandaments intermitjos o coordinadors com una peça important actualment en la gestió actual dels recursos humans a les entitats socials. Una figura a tenir en compte també a l'hora de dissenyar i implementar noves formes de gestió del temps a les organitzacions.

“Nosaltres veiem una diferència gran entre el patronat, que és el que pren les decisions, i els treballadors i de vegades també els coordinadors. Que creiem que potser s'hauria d'atendre de manera de més qualitat amb unes polítiques diferents de les que decideix el patronat, que decideixen pels números i de manera més empresarial. Jo agraeixo molt la figura de que el coordinador, que sí que es mimetitzava molt amb els altres. És pràcticament un igual. No és un igual però sent el que som, amb els horaris que tenim... ell curra igual que tots. El director està clar que no pot ser visible a diari però sí que quan va apareixent intenta apropar-se, però el que veiem és que els coordinadors de cada centre sí que veiem que es mullen. Jo tinc la sort de que és com un company més i s'agraeix perquè estem tots enfangats fins el coll i més amunt i ell també”. | *home tècnic d'atenció directa, 27 anys (1)*

“Nosaltres sempre estem informats. Som recursos humans i quan hi ha problemes, doncs intervenim. Però si no, doncs fantàstic. Si ells s’organitzen internament doncs millor. Així és com més a gust de tothom”. | *directiva de RRHH, entitat d’entre 10 i 49 professionals*

“Gràcies a Déu existeixen els comandaments intermedis. Que són els que possibiliten entre la negativitat rotunda de que tot s’ha de complir, que no pot ser que... els comandaments intermedis s’encarreguen de tenir suficient mà esquerra com per poder donar quan la gent ho necessita. Jo personalment no vull que el meu equip faci més hores de les que ha de fer. Però no és una cosa habitual aquesta, i menys en un cap de recursos humans. No és habitual. No m’agrada. Jo tinc gent amb jornada reduïda i jo vull que si surten a les tres se’n vagin a les tres que per això es redueixen el sol, i la feina, i l’horari. I vull que marxin. Ara, també els demano «queda’t perquè tenim una punta» i tal. Intentem gestionar-ho d’aquesta manera, però depèn molt primer de la cultura empresarial, que la cultura organitzativa que hi hagi, i de la persona que tinguis directament a sobre”. | *home directiu de RRHH, 44 anys, amb infants a càrrec*

“El servei és una unitat de negoci, és una unitat d’activitat bastant independitzada. Una residència amb 30 treballadors i amb una direcció de servei, més enllà de les polítiques comunes, el director de servei pot fer el que vulgui i el que cregui moltes vegades sense autorització i sense coneixement i sense autorització de central, i que no em sembla malament. I dins d’aquesta realitat tan atomitzada, fan i desfan com volen dins d’un ordre. És el que possibiliten els entorns de treball petits i aquí als serveis generals, independentment de que la gent tingui una política horària orientativa, si en un moment donat una persona necessita una rotació horària puntual, temporal... amb causa gruixuda o sense causa gruixuda, es dona marge de maniobra. Per què? Perquè la resta del temps hi ha un nivell d’exigència molt alt. Què li passa a això? Que no està escrit i no és igual per a tothom. És com oficis, no és oficial”. | *directiva de RRHH, entitat de més de 200 professionals contractats*

El pes dels comandaments intermitjos es vincula, en part, a l’abundància de pactes individuals entre les organitzacions i els treballadors en els quals els comandaments intermitjos interlocuten i prenen acords directament amb els professionals. Els pactes individuals es produeixen sovint per la manca de polítiques i pautes clares i comunes de recursos humans en l’aplicació d’algunes mesures de gestió del temps. És el cas, per exemple, de la flexibilitat locativa, tal i com es veurà al capítol 4.3 de ‘Mesures d’organització horària i gestió del temps’. Durant el treball de camp qualitatiu s’ha recollit la percepció que a les organitzacions amb un nombre reduït de professionals contractats s’apliquen en major mesura i amb més facilitat mesures individualitzades en la gestió horària sense que hi hagi una pauta clara. També s’ha pogut veure però, tal i com s’exemplifica a continuació, que és una pràctica que també es dona en entitats amb un nombre elevat de professionals.

“Això està ple de realitats però ha esdevingut per necessitats individuals, no perquè existeixi una política macro on a la gent li puguis dir: «si compleixes aquest requisit pots fer això». Però està ple de particularitats eh. Els acords són amb el director de servei. El director de servei, que ho té molt clar, tanca l'acord i el director de servei que no ho té tant clar demana ajuda a recursos humans... Mirem on està el límit de lo legal, on està el límit de la voluntat, i fem pactes. Hi ha molta política de pacte individual, moltíssima. Les direccions de servei més antigues tenen aquest coneixement i potestat, les direccions de servei més noves recorren més a que algú els doni la pauta, els autoritzi... [...] A mi m'encantaria que tot estigués regulat, de fet m'ho demanen eh, ens demanen polítiques de recursos humans comunes. Però en el moment en què els territoris són heterogenis; els àmbits d'intervenció no és el mateix dones, que gent gran, que salut, que infància; el com intervens, si en un ambulatori en un residencial, si a la residència de l'usuari... Tota aquesta heterogeneïtat aderezada amb el conveni de referència, ens dóna molt poc espai. Molt poc espai de norma comú. Podríem dibuixar que l'entitat es compromet en la mesura del possible a això, això, això i això. Però després hauries de veure si en aquell territori, en aquell àmbit, amb aquell tipus de servei, i amb aquell conveni, es pot fer o no es pot fer”.

| *directiva de RRHH, entitat de més de 200 professionals contractats*

“Una entitat petita pot fer moltíssim, en una entitats molt gran és molt complicat qualsevol... Nosaltres per exemple som 40 treballadors entre les tres entitats, llavors està molt individualitzat. Encara que hi ha uns paràmetres molt clars d'horaris, de... Però per exemple nosaltres en una oficina una noia tenia tres fills, llavors ella en comptes d'anar-se'n a les cinc se n'anava a les tres. I les altres dues hores en principi les podia fer a casa [...] Hi ha una flexibilitat, hi ha unes opcions que pots negociar d'alguna manera. Però clar, som 40. Llavors en l'atenció directa és molt complicat però bé, inclús a l'atenció directa es fa.

| *home directiu, 53 anys, amb persones grans a càrrec*

4.2. Vivència de la gestió del temps

En aquest apartat es recullen i analitzen aquelles pràctiques i valors que el conjunt de professionals que han participat al treball de camp qualitatiu consideren que els dificulten una gestió i vivència dels temps més satisfactòria. Les diverses dificultats expressades fan referència tant a pràctiques de tipus estructural –per exemple vinculades a la divisió sexual dels treballs–, com d'organització social –per exemple l'horari escolar actual–, com també pròpies del tercer sector o de l'entitat social a la qual treballen. Mentre que el tercer sector social té una responsabilitat important sobre les seves pròpies polítiques del temps i una ineludible capacitat per donar resposta als seus punts febles, la seva capacitat per transformar les dificultats de tipus sistèmic és menor i es pot vehicular a través d'accions d'incidència política, pròpies o conjuntament amb altres agents socials. També s'inclouen en aquest capítol dades qualitatives i quantitatives sobre el grau de satisfacció dels professionals que han participat en la recerca sobre la manera com compaginen la seva vida personal, professional i familiar.

a) Dificultats en la gestió del temps

A continuació es desenvolupen les diferents dificultats expressades pels professionals que han participat als grups de discussió d'aquest estudi, agrupades segons si són d'origen estructural o d'organització social, vinculades a les entitats socials o d'altra tipologia.

Dificultats d'origen estructural o d'organització social

Ser les principals responsables de les tasques domèstiques i de cura

Tal i com s'ha exposat al capítol 4.1 sobre 'Consideracions prèvies', les dones participants als grups de discussió relaten una extensa doble jornada, manca de coresponsabilitat en les tasques domèstiques i el cansament que aquesta situació els genera.

Horaris i calendari escolar

Els horaris i el calendari escolar actuals s'identifiquen als dos grups de discussió de persones amb perfils directius com una dificultat en la gestió del temps. La problemàtica es refereix principalment a la manca de coincidència entre els horaris/calendari de les escoles i els horaris/calendari habituals de feina i a la manca de recursos per atendre els infants fora del col·legi. Davant d'aquesta discordança, la queixa es dirigeix en tots dos grups a l'organització escolar i no a la gestió del temps de treball assalariat.

“L'horari escolar que estava pensat el segle XIX per les dones que no treballaven i que es quedaven a casa cuidant dels nens i no hi havia problema si anaven o no al cole i punto i ja està. [...] I s'ha mantingut i tot ha canviat! Les àvies treballem, perquè clar a mi em passa això. És que el meu fill no pot comptar amb mi perquè jo treballo, és que jo no li soluciono cap papeleta com a àvia. Vull dir que resulta que ha canviat tot i en canvi s'acaben les classes abans de Sant Joan, no comencen fins el 14 de setembre... [...] Els professionals s'han blindat i no volen, però què passa? Que hi ha una justificació perquè clar els sous són tan petits, com a mínim que tinguin vacances. Potser aquest tema s'hauria d'abordar, potser haurien de cobrar més, segur. [...] És anacrònica l'escola comparada amb la vida que tenim avui”.

| dona directiva, 60 anys, amb persones grans a càrrec

“El calendari escolar. Això és un tema que socialment, penso que és una cosa que no sé solucionar perquè com que tothom ho acaba passant... [...] I això és un problema que no abordem perquè tot acaba passant. Però el calendari escolar... és esperpèntic això que no s'arregli aquest tema. A l'estiu és un problema enorme que si vols que estigui algú amb els nens t'has de deixar un sou i mig per cada nen. És absurd, no sé com podem permetre en aquesta societat que passin aquestes coses”.

| *home directiu de RRHH, 44 anys, amb infants a càrrec*

Cultura del temps de treball per a les persones directives

La disponibilitat les 24 hores del dia, la “hiperconnectivitat”, la immediatesa i el presencialisme són característiques de la cultura del temps de treball associades als càrrecs directius que als grups de discussió amb professionals amb aquestes responsabilitats s'identifiquen com una dificultat per a una gestió del temps eficaç i satisfactòria. En aquest sentit, al grup de discussió amb homes directius diversos participants exposen la necessitat de desconnectar de la feina fora de l'horari laboral.

“La hiperconnectivitat que tenim. Al mòbil, al mail, al facebook, i a tot. En contraposició a la necessitat o a la creença que el presencialisme és important. Ho podem fer tot al parque amb els nens però de vuit del matí a sis de la tarda has d'estar allà, perquè sinó no-sé-què. Hi ha molts dies que no caldria que baixés a treballar. [...] Estem súper connectats i per tant podríem ser més flexibles o podríem treballar des de casa o des d'on sigui, però en canvi hi ha molta idea de que quan estàs allà és quan estàs fent feina. Buenu, o no perquè t'estan donant conversa i t'estan parlant d'una altra cosa. De vegades no ets tan productiu”.

| *dona directiva, 37 anys, amb infants a càrrec*

“Està passant alguna cosa amb el temps, amb la concepció del temps, que és la immediatesa. S'està traslladant en el món professional. Perquè mira, amb els fills ja t'apanyaràs, ja ho treballaràs... ja faràs el que sigui. Però en el món professional jo crec que s'està arribant a uns límits de dir. La immediatesa, que després no vol dir que ho resolguis eh. La resposta que tu donis en aquell moment no vol dir que doni resposta real a la necessitat.

| *dona directiva, 49 anys, amb persones grans a càrrec*

“La sensació que tens una mica és d'angoixa perquè has d'acabar coses però tu vols sortir. Sortir corrent, agafar el mòbil, mòbil, mòbil, correus, correus, correus. El que no has pogut contestar durant el dia ho contestes durant el tren. Jo arribo a casa, amb les dos nens, la meva dona i tal, pràcticament podem parlar molt poc. És arribar entre set i mitja i vuit i mitja més o menys. Normalment jo sóc l'encarregat del sopar, crec que no tinc malament muntat això. No sempre però normalment ho fem així. Normalment el que faig és, a veure les nens com estan, un petó, a veure els deures, no sé què i posar-me a fer el sopar. I els nens se'n van a dormir. I després al final del dia una mica de televisió i ja està, fins el dia següent. Desitjant que vinguin dies de festa o del que sigui.” | *home directiu de RRHH, 44 anys, amb infants a càrrec*

“Des de fa uns 4 o 5 mesos, quan estic amb ella, quan estic amb la nena si estic en algun lloc no, però si vaig cap a casa desconnecto el mòbil perquè no m'entri ni mails ni Whatsapps. El que passa és que jo pel tipus de feina que tinc he d'estar connectat 24 hores amb la qual cosa el mòbil quan el tinc parat el tinc desviat al telèfon fixe de casa. Això vol dir que si és una emergència em sonarà el telèfon de casa. Però sinó, deixo el telèfon amagat allà i estic per ella. Fent els deures, dutxes, sopar... [...] El meu temps meu és molt important. Si que he d'anar connectat a un telèfon 24 hores i si surto a córrer porto el telèfon aquí enxufat, correcte, però com deia, tot pot esperar i per això desconnecto les dades, i si és una emergència ja em sonarà el telèfon. Si sona el telèfon jo pel meu càrrec de responsabilitat he de prendre decisions i he de prendre la decisió que en aquell moment cregui més adient i més oportuna, estigui on estigui. Estigui a la platja o estigui esquiant. I li dono molta importància a això, al meu temps i al temps dels meus. De la meva família, de la meva filla, dels meus pares, dels meus germà i amics. I a partir d'aquí per mi la feina és molt important i gaudeixo moltíssim però no és allò de dir «ostres, ho he de fer». Avui faré el que pugui fer i si no ho puc fer avui serà demà i si ha de ser per avui doncs arribaré on arribi”.

| *home directiu, 40 anys, amb infants a càrrec (2)*

“Jo intento no treballar a casa, no mirar el mòbil a casa, ni els Whatsapps ni mails. M'ho he prohibit. La feina pot esperar. No vull estar tot el dia dependent de la feina o de les coses”.

| *home directiu, 58 anys*

Horaris de convocatòries de l'administració pública

Hi ha espais de participació de l'administració pública –consells, taules de treball, plenaris...— que tendeixen convocar-se al vespre, cosa que s'identifica com una dificultat per aquells professionals que hi assisteixen com a part de la seva jornada laboral.

“L'Ajuntament ho fa tot a dos quarts de vuit. Que és una cosa que l'Ajuntament que teòricament està per defensar aquestes coses noves i de moment estan convocant igual que l'anterior o pitjor. Pitjor perquè l'altre era sempre màxim a les 19 i ara és a dos quarts de vuit. I jo dic «home, vas a un ple a dos quarts de vuit i surts del ple a les dotze de la nit». Vull dir que duren molt. I això tampoc és correcte. I llavors et diuen «no, és que hi ha molta gent que treballen en altres feines, que no és la seva feina». Hi ha molta gent del consell municipal que no viuen d'això, llavor clar vénen quan acaba la feina. I clar nosaltres que hem d'anar a aquestes reunions, si es convoquen aquestes reunions o aquestes conferències a les set o a les vuit del vespre, ja ens han fotut tot el dia”. | *dona directiva, 60 anys, amb persones grans a càrrec*

Justificacions i burocràcia

Una de les responsables de recursos humans entrevistada manifesta que “des de fa cinc o sis anys” les entitats tenen majors dificultats per a atendre qüestions organitzatives i de gestió i planificació degut a un increment de la burocratització i a haver de presentar projectes i justificacions “tot l'any”.

“Amb el tema més de gestió, doncs anem de bòlid sempre. Perquè ara hi ha coses a fer i a presentar i a justificar i a solucionar tot l'any. Abans era una època concreta per presentar projectes, una època concreta per justificar, i la resta de temps podies fer altres temes de gestió més tranquils. De reflexió, de preparar plans estratègics. Però és que ara anem de bòlid sempre. Surt una convocatòria, al cap de deu dies ha d'estar, estàs presentant una cosa nova i ja estàs justificant l'anterior... Fa cinc o sis anys ben bé que funciona això. Abans era molt més fàcil delimitar quan havies de fer això, quan havies de fer allò i quan tenies temps per a altres coses també importants. Però que ara les estem deixant... [...] Tens molta més feina però els pressupostos no ens han pujat molt, el que passa és que s'ha burocratitzat tot molt més. Clar jo mai he tingut una secretaria que m'ajudés a fer temes administratius, perquè la persona que fa comptabilitat, fem conjuntament moltes coses. Com tenen altres gerents que tenen el seu secretari que els porta l'agenda, que les busca no sé què... Jo em faig des de les fotocòpies a parlar amb el director general de no sé qui. Jo ara porto com dos o tres dissabtes que vinc a treballar, a més a més, perquè és que no dono a l'abast. I com jo segurament altres. [...] Tenim projectes que són de continuïtat, que tot i que els hakis de presentar casa any ens els aproven cada any. Però van disminuint el pressupost, però en canvi tu has d'atendre la mateixa gent i fer la mateixa feina, amb menys diners. I això és el que no et permet tenir un reforç per poder fer la mateixa feina, o millor la feina, i poder-ho compaginar entre dues persones...”.

| *directiva, gestió RRHH, entitat d'entre 1 i 9 professionals contractats*

Dificultats vinculades a les entitats socials

Manca de recursos o austeritat de recursos

“Tu ets el primer voluntari de l'entitat”, expressa la directora d'una organització del tercer sector per explicar com el fet que el tercer sector compti amb pocs recursos econòmics implica, sovint, haver de treballar més hores que les que estableix el contracte.

“Com que estem al tercer sector i totes suposo que d'alguna manera o d'una altra estem amb problemes de recursos, però no ens sobren, més aviat ens manquen. Què passa? Que fas tota una sèrie d'actes i organitzes una sèrie d'actes i fas tot el que pots. Dintre del tema de la captació de fons, o captació de fons, o a lo millor captació de socis, o captació del que sigui. I tot això sempre és, si fas un concert solidari el fas un divendres a la nit perquè vols que vingui gent. I tot això tot això és fora d'horari absolutament. I és clar tu hi has de ser. No només preparant-ho que ja prepares fora d'horari. Tots aquests actes... [...] Sempre són festius, sempre són nits, i tot això vol dir que tu has de ser-hi. Això vol dir que tu ets el primer voluntari de l'entitat. Tu a lo millor cobres per 40 o per 35 hores teòriques i al final fas 60 perquè estàs de voluntari”. | *dona directiva, 60 anys, amb persones grans a càrrec*

Manca d'hores per a les tasques d'atenció indirecta

Al grup de discussió de dones amb perfils tècnics hi ha participants que assenyalen que una dificultat amb què es troben en la gestió del temps de treball és no disposar de prou temps per a les tasques d'atenció indirecta.

“Quan m’he d’endur feina a casa no és perquè tingui cap encàrrec en concret, que si que és veritat que en funció del pic del moment... Però al marge d’això és perquè sí que és veritat que jo em planifico l’agenda però que una cosa és el que poso sobre paper i l’altra cosa és les coses que van sortint. Perquè jo puc tenir tres entrevistes planificades i deixar-me un temps per fer els seguiments i preparar-me alguna reunió, però surten urgències, les trucades de les coordinacions que has fet surten en aquell moment, o aquest tema de la responsabilitat assistencial és una cosa que té a veure amb tenir una visió àmplia del servei [...] I per mi això és una dificultat perquè això fa que quedi feina que jo sempre vaig amb aquesta bossa que porto carregada amunt i avall, «ja l’acabaré a casa», però no puc. La passejo. I una cosa és el que em planifico i l’altre és el que realment puc fer. [...] Ningú em demana explicacions, però a mi se m’acumula la feina. Llavors potser els seguiments no els tinc al dia, les informes d’alta se m’acumulen, no puc portar les coses al dia [...] I si entre setmana no ho faig perquè estic cansada doncs el diumenge o el dissabte rasco o llevant-me més d’hora o anant-me’n a dormir més tard. [...] M’agradaria que hi hagués alguna mesura que hi hagués concordança entre la directa i la indirecta. Perquè si que és veritat que hi ha unes hores d’indirecta per passar informes, altres, tot el que es requereix... omplir formularis. Però és que no es cert. És directa, directa, directa tot el que fem. I llavors d’on el treus el temps?”

| *dona tècnica d’atenció directa, 42 anys, amb infants a càrrec*

“També ens passa el mateix. Ens programem la setmana deixant espais per tota la feina indirecta –papers, gestions, informes...— però sempre hi ha algun imprevist. Aleshores fa que sempre nosaltres sempre tenim molt de volum de feina. Sempre clar. Sempre n’hi ha. [...] Jo és que no paro ni per esmorzar”. | *dona tècnica d’atenció directa, 43 anys, amb infants a càrrec*

Ritme de treball massa alt

Malgrat no és una dificultat que s’expressi de manera generalitzada als grups de discussió, cal mencionar que al grup de discussió amb homes amb perfils tècnics hi ha hagut participants que han posat sobre la taula el neguit de treballar a un ritme massa elevat i les dificultats que comporta a l’hora d’oferir una atenció de qualitat als usuaris.

“Jo estic molt d’acord en que si és el coordinador el que va frenant les iniciatives dels treballadors, està genial. Però a vegades nosaltres els treballadors diem «és que no arribem, no podem». Al meu centre som quatre per cent de usuaris i sempre des de dalt, des de la direcció és engegar nous projectes, noves coses, crear nous grups... amb els mateixos recursos. I clar nosaltres insistim molt en que cal una altra persona, perquè és que no arribem, no arribem ni en un sol dia a fer net. Sempre hi ha acumulat. Clar això de vegades ho has de comentar en altres moments. I nosaltres tenim la necessitat de que per atendre millor i segmentar i oferir més bona qualitat, això de que o bé no hem d’impulsar noves coses i expandir-nos quan no hi ha tants recursos, o d’alguna manera. Però en canvi des de dalt una mica la resposta és cap a l’eficiència. És a dir que si en aquell grup entrava només una o dos persones, que ara n’entri quatre. I que ho fem amb quatre, amb el mateix temps i els mateixos recursos, per tant, per mi, disminueix la qualitat. I clar, jo crec que la solució potser seria no fer una cosa que no pots assumir. Però si que des de dalt hi ha sempre aquest ànim de fer més, fer més fer més però amb els mateixos recursos. Per tant jo crec que clar, es devalua molt la qualitat de l’atenció”. | *home tècnic d’atenció directa, 27 anys (1)*

Les reunions i trobades amb les persones que fan de voluntàries a les entitats del tercer sector tenen lloc habitualment fora dels horaris laborals estàndards, fet que als grups de discussió es menciona com una dificultat en la gestió del temps.

“Com que treballem molt amb voluntaris els horaris que el voluntari té lliures per poder fer reunions de seguiment o no sé què és un horari que està fora del nostre horari de feina”.

| *dona directiva, 48 anys*

Hores extraordinàries

Tal i com s'ha vist al capítol 4.1 sobre 'Consideracions prèvies', realitzar hores extraordinàries apareix als grups de discussió com una pràctica habitual en algunes organitzacions del tercer sector, amb la qual els professionals amb perfils tècnics es mostren molestos.

Horari laboral poc corrent / poc habitual

La percepció que els horaris laborals en l'àmbit de l'acció social sovint van “al revés” que els horaris habituals de feina de la majoria de la població és fa molt patent al grup de discussió amb tècnics d'atenció directa. Diversos participants expressen que aquesta discordança els dificulta les relacions socials –cuidar i/o trobar-se amb familiars i amics— i seguir-se formant fora de la feina. També es posa de manifest la importància de l'horari a l'hora de postular per un lloc de treball o plantejar-se un canvi de feina.

“A banda de la cura a la teva família, que també. A mi em passa que em trobo que em manca temps per tenir cura de les meves amistats. De la gent del meu voltant. Passa que no coincideixen en el tema horari. Perquè el sector social té uns horaris i la resta del món els té al revés. I costa quedar per fer un cafè, has de tirar molt de telèfon... costa molt la veritat. No només el teu dia a dia de si tens responsabilitat familiars o no”.

| *home tècnic d'atenció directa, 31 anys*

“I lo de conciliar de cuidar amistats i demés, no sé els vostre cas però jo intento manejar per exemple un dia rutinari de després de la feina anar a casa, però moltes vegades quedo amb algú i anem a sopar. I algú que per exemple està a l'atur o no té feina pel matí doncs també esmorzo amb ell o prenc un te o un cafè ni que sigui. Però si que has de fer malabarismes, està clar. És complicat”. | *home tècnic d'atenció directa, 27 anys (1)*

“Una cosa que no he pogut fer és compaginar una formació amb l'horari [laboral]. Perquè clar segons quines formacions, jo per exemple vull fer un estudi de postgrau, un màster o així. I clar molts es solapen amb l'horari laboral i clar ja els descarto d'entrada. D'altres no es solapen amb l'horari que tinc ara però potser duraria dos anys i potser després em destinarien a un altre centre que fa un altre horari. Doncs ara per exemple n'he trobat un que només és un dissabte al mes i aquest en principi sí que el puc agafar i el començaré. Però si que sé de gent, de companys i companyes que han començat algun estudi i l'han hagut de deixar perquè per exemple els han canviat de centre, els ha canviat l'horari, s'ha solapat i clar han pagat potser la matrícula o ja han fet un primer curs i no han pogut completar les estudis. [...] Clar i aleshores passa això, que no t'arrisques perquè no et passi el mateix. O en el meu cas n'agafes un que sigui de cap de setmana. Però clar, si existeix.

| *home tècnic d'atenció directa, 27 anys (1)*

“S’hauria d’afavorir molt més el tema de la formació dels professionals que treballen als centres. I en horari de feina. Ara em surt la part sindicalista. En horari de feina jo crec que s’haurien de potenciar molt més. Jo crec que aquí s’adoleix d’aquesta promoció. No vull dir que es posin traves però s’adoleix d’aquest impuls que han de tenir crec les entitats perquè els seus treballadors i treballadores puguin gaudir de temps per a formar-se. Evidentment dins del camp social. [...] Si ets pedagog i estàs fent un postgrau relacionat amb la teva feina i que repercutirà directament sobre la teva feina, jo crec que això s’ha de poder reivindicar. Tant per part del treballador o la treballadora com promocionar també per part de l’entitat. Jo crec que això és un punt important. No és poc important, perquè et repercuteix com a treballador”. | *home tècnic d’atenció directa, 50 anys, amb infants a càrrec*

“Jo abans estava en un pis tutelat i clar treballava els caps de setmana, nits, tot el que tocava. Vaig trobar aquesta oferta, sí que és veritat que cobrava una mica menys però ho vaig valorar i és de dilluns a divendres, els matins, dues tardes només i no m’ho vaig pensar. [Al pis] en principi tenia de tardes però hi havia d’anar molts caps de setmana, festius sempre nits... perquè si algun company es posava de baixa no n’agafaven un altre. Totes les baixes i les vacances les cobríem nosaltres, internament. I si algun usuari del pis no podia anar al taller ocupacional, t’havies de quedar la matí també. Treballaves a la nit i després al matí et quedaves i a la tarda, el teu horari”. | *home tècnic d’atenció directa, 27 anys (2)*

Altres dificultats

Autoexigència

Al grup de discussió de dones directives es debat sobre com l’alta autoexigència i responsabilitat de les persones amb càrrecs directius –que es valora positivament i intrínsec a les seves funcions– no contribueix a que ajustin el nombre d’hores reals de feina a la jornada laboral del contracte. En aquest sentit, es discuteix també sobre la importància d’empoderar els equips i cedir responsabilitat. Es debat també sobre si l’autoexigència com a dificultat també es pot trobar en els càrrecs tècnics. La majoria de participants expressen que sí en el cas de les persones amb perfils tècnics que mostren una actitud de responsabilitat en vers la feina.

“El volum de feina no és adequat a la jornada, és veritat, però que a més a més si nosaltres normalment portem càrrecs de direcció és perquè ja som persones responsables i exigents i tal. Amb lo qual no és allò que dius «no, és que jo tinc una jornada de 40 o tantes hores» i aquí s’acaba. Diria autoexigència”. | *dona directiva, 33 anys, amb infants a càrrec*

“Com estem treballant amb els equips perquè realment estiguem apoderant, no delgat, sinó apoderant. Quin nivell de decisió estan prenent? Perquè això, jo estic segura que tindria a veure i repercutiria amb com nosaltres vivim el temps. Perquè al final apoderar què vol dir: «Vale, estàs al CRAE? Doncs tu funciones dintre d’uns paràmetres i d’unes polítiques que tinguem com a cooperativa, però tira tira tira, vull dir, pren decisions. O fes propostes. És dir, tireu». I assumim aquest risc. I la incertesa de dir «buenu, això jo bo ho controlo». I no passa res”. | *dona directiva, 49 anys, amb persones grans a càrrec*

“Penso que estaria bé no quedar-nos només amb tot lo dolent. Però jo penso que al final també tenim una capacitat de resolució que no està mal, tenim una capacitat de gestionar coses que no està mal. I això també et fa rica a tu. [...] Som gent amb empena, gent motivada, gent que tira endavant coses. Jo ho valoro molt positivament. I això t’ho fa també ficar-nos en aquests fregados i estem al sector més o menys voluntàriament [...] Són coses positives i m’agradaria que reflectíssim també aquesta part”.

| *dona directiva, 40 anys, amb infants a càrrec*

“Jo penso de totes maneres que té a veure amb la manera de ser de cadascú. Hi ha tècniques que arriba l’hora i se li cau el llapis i s’ha acabat i «la meva responsabilitat arriba fins aquí. Què m’has dit que faci? Això, això i això? Està fet». I n’hi ha d’altres que no. Que s’ho prenen d’una altra manera, que creixen, que... i de fet té a veure amb el que tu deies. Estem aquí perquè som exigents, perquè tenim responsabilitat. Doncs abans d’estar aquí hem estat a altres llocs. Hi ha una part que si que té a veure amb el càrrec, joestic d’acord que evidentment si has de planificar i a més a més assumeixes altres coses doncs també té a veure però també hi ha una part que té a veure amb com és cadascú [...] I actualment hi ha molts tècnics que fan moltes hores eh. Actualment i amb els volums de feina amb els que ens estem movent hi ha molts tècnics que fan més hores de les que els hi toquen. El problema del temps i de la conciliació del temps tenen que tenir-lo igual que nosaltres”.

| *dona directiva, 48 anys*

Temps llarg de desplaçament entre casa i la feina

Durant el treball de camp s’ha posat de manifest que el temps de desplaçament entre el domicili i el lloc de treball es viu de manera molt heterogènia entre les persones que han participat en l’estudi. Als grups de discussió amb dones directives i tècniques diverses participants assenyalen que un desplaçament de llarga durada és una dificultat en la gestió personal del temps, referint-s’hi en alguns casos com a “pèrdua de temps”. Als grups de discussió amb homes directius i tècnics la percepció és heterogènia i es combina l’opinió que un llarg desplaçament és una dificultat amb la vivència que “no és un handicap important”, en alguns casos els agrada i que es tracta d’un temps que aprofiten per destinar a la lectura, a treballar des del mòbil...

“Jo visc fora de Barcelona, jo visc en un poble. Aleshores el desplaçament fa que jo hagi d’agafar cada dia el cotxe, el tren i el metro, llavors és un tros que perds”.

| *dona tècnica d’atenció directa, 31 anys, amb infants a càrrec*

“A mi el que em fa trontollar la dinàmica de tot el que jo vull és les tres hores que passo al transport públic. Jo passo des de que surto de la meva casa fins que arribo a l’oficina dues hores i 45 minuts per dia. Jo calculo a la setmana 15 hores, 60 hores al mes... Aquestes 60 hores si que m’agovien molt”.

| *home directiu, 53 anys, amb persones grans a càrrec*

“Cada dia casi dues hores entre anada i tornada clar, set’ fan deu hores, i és molt. I això passa molt. Aquí a la feina tenim un company que ho ha deixat perquè no s’ho podia compaginar i venia de Tarragona, cada dia, una companya d’Igualada... Tinc tres quarts d’hora, però si que veig això que sovint el desplaçament se’t menja molt del teu temps”.

| *home tècnic d’atenció directa, 31 anys*

Quadre-resum de les dificultats exposades

Dificultat

Qui ho expressa?

ESTRUCTURALS O D'ORGANITZACIÓ SOCIAL	
Ser les principals responsables de les tasques domèstiques i de cures	Dones (directives i tècniques)
Horaris i calendari escolar	Perfils directius (dones i homes)
Cultura del temps de treball per a les persones directives	Perfils directius (dones i homes)
Horaris de convocatòries de l'administració pública	Dones directives
Justificacions i burocràcia	
VINCULADES A LES ENTITATS SOCIALS	
Manca de recursos o austeritat de recursos	Dones directives
Horari laboral poc corrent / poc habitual	Perfils tècnics (dones i homes)
Manca d'hores per a les tasques d'atenció indirecta	Dones tècniques d'atenció directa
Treballar a un ritme massa alt	Homes tècnics
Hores extraordinàries	Perfils directius i tècnics (dones i homes)
ALTRES	
Autoexigència de les persones directives	Dones directives
Temps llarg de desplaçament entre casa i la feina	Dones (directives i tècniques), heterogeneïtat entre homes

Conseqüències sobre la trajectòria i expectatives professionals i personals

Un cop apuntades les diferents dificultats en la gestió del temps expressades pels participants, és precís recollir la percepció i el malestar estès entre les dones amb perfils tècnics i amb persones a càrrec que les dificultats mencionades han tingut conseqüències sobre la seva trajectòria i expectatives professionals. En aquest sentit, hi ha participants que relaten haver “prioritzat la família” i haver perdut “oportunitats de millora professional” per no haver-se pogut seguir formant, per haver renunciat a tasques de major responsabilitat en les seves entitats, per haver fet jornada reduïda... Al grup de discussió de dones amb càrrecs directius no es parla explícitament de les conseqüències de les dificultats en la gestió del temps sobre les seves trajectòries professionals però sí que es comparteix la manca de temps per poder seguir-se formant.

“Fa 12 anys que estic treballant com a psicòloga en aquesta entitat, tinc necessitats de formació i clar, és que no tinc temps material. A part jo tinc un pare que està en una fase molt avançada d'un càncer i clar això requereix visites mèdiques i tot el dol, i el tema emocional... que ahi vamos, lidiando. I clar, si porto aquest ritme alguna cosa hauré de deixar i com que em sento molt al límit he prioritzat el ioga i l'anglès, que el necessito per la feina. I dic jo que en algun moment, que en algun any. Però clar, he perdut oportunitats de millora professional. Tasques de responsabilitat que pel moment vital, que m'ha coincidit amb els dos embarassos a més a més, que vaig decidir que no, que prioritzava el tema familiar al que suposava una feina de responsabilitat. I llavors clar, és com que quan acabes una cosa... ara els fills no són petits, però ara està el meu pare”.

| *dona tècnica d'atenció directa, 42 anys, amb infants a càrrec*

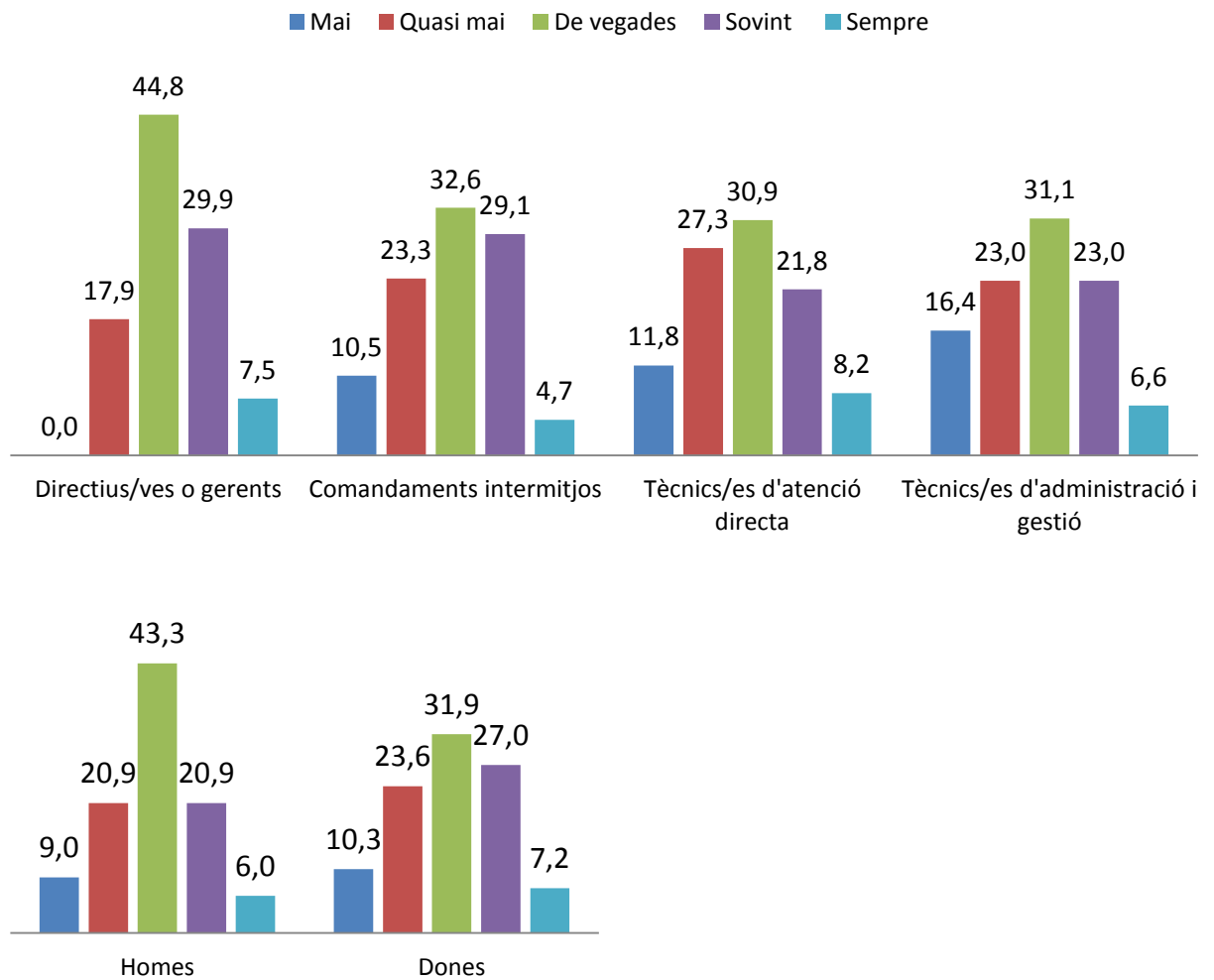
“Jo a la que vaig ser mare... al principi vaig començar amb una jornada reduïda, amb una reducció de jornada i això em va fer perdre oportunitats dins de l'entitat. [Explica que els llocs de feina de major responsabilitat requerien una jornada completa i que ella volia dedicar “temps de qualitat” tant a la feina com a la família]. Clar que m'agradaria formar-me, i tinc inquietuds però no tinc temps. I faig ioga al migdia perquè és l'única activitat que puc fer que coincideix amb la meua hora de dinar”.

| *dona tècnica d'atenció directa, 43 anys, amb infants a càrrec*

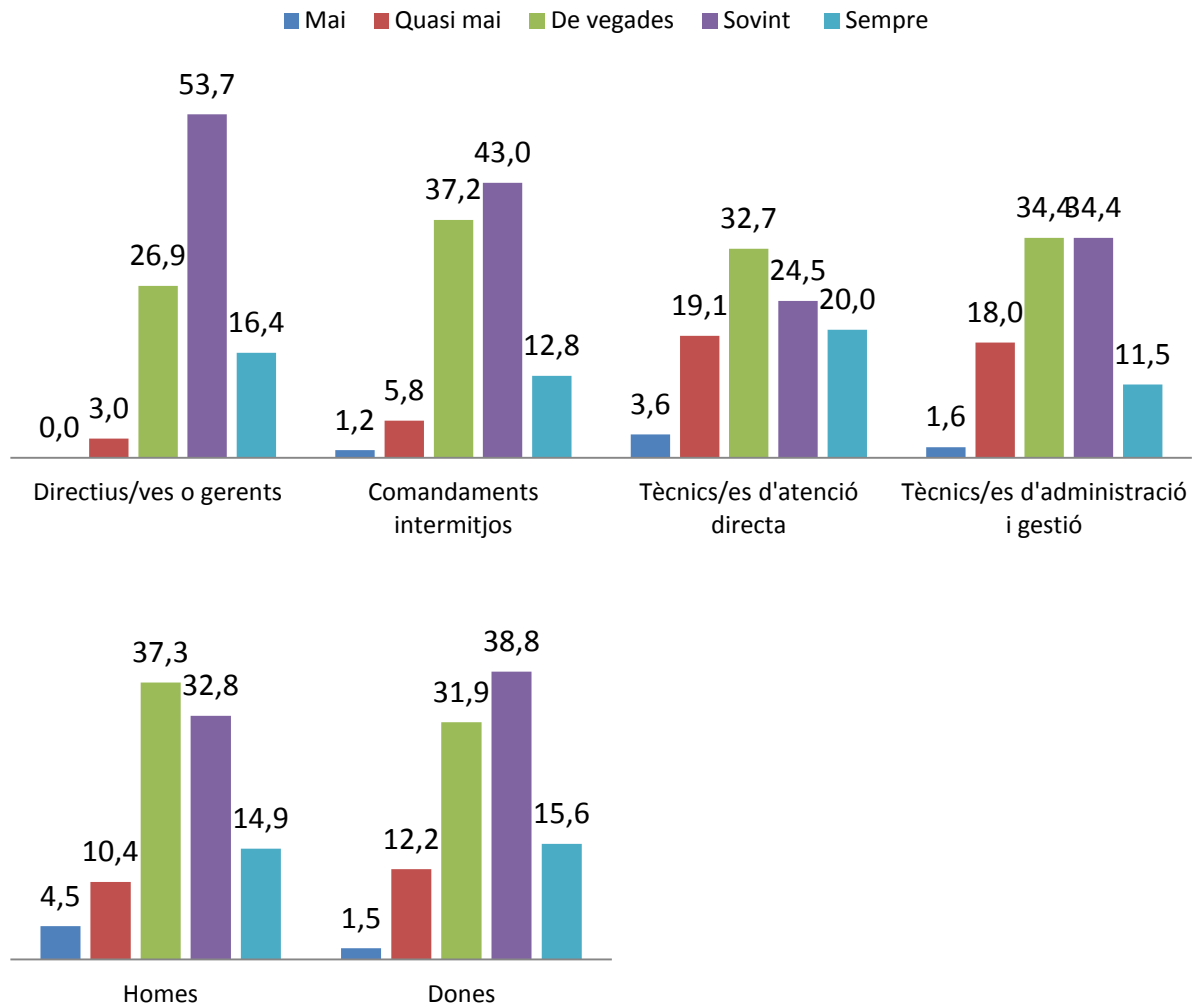
D'altra banda, la manca de temps per a elles mateixes és una necessitat expressada de manera recurrent i amb intensitat per la major part de dones que han participat als grups de discussió, tant professionals amb càrrecs tècnics com directius. Una manca de temps que es vincula a la doble o triple jornada de treball de les dones i que té conseqüències a nivell personal i també professional, tal i com s'ha vist. Al grup de discussió amb homes amb perfils directius no apareix la manca de temps com a reivindicació i les dificultats en la gestió del temps es fan menys patents i s'afronten més aviat com a anàlisi del que passa socialment –horaris i calendari escolar, cultura sobre el temps de treball...— que com a experiència en primera persona. Sí que apareix en alguns casos la necessitat de prioritzar el temps familiar (per exemple temps amb la parella o temps per a la cura dels fills i filles). En el cas d'homes amb perfils tècnics les dificultats en primera persona en la gestió del temps se centren principalment en la manca de coincidència entre els horaris laborals de molts professionals del sector amb els horaris laborals habituals.

Algunes dificultats expressades quantitativament

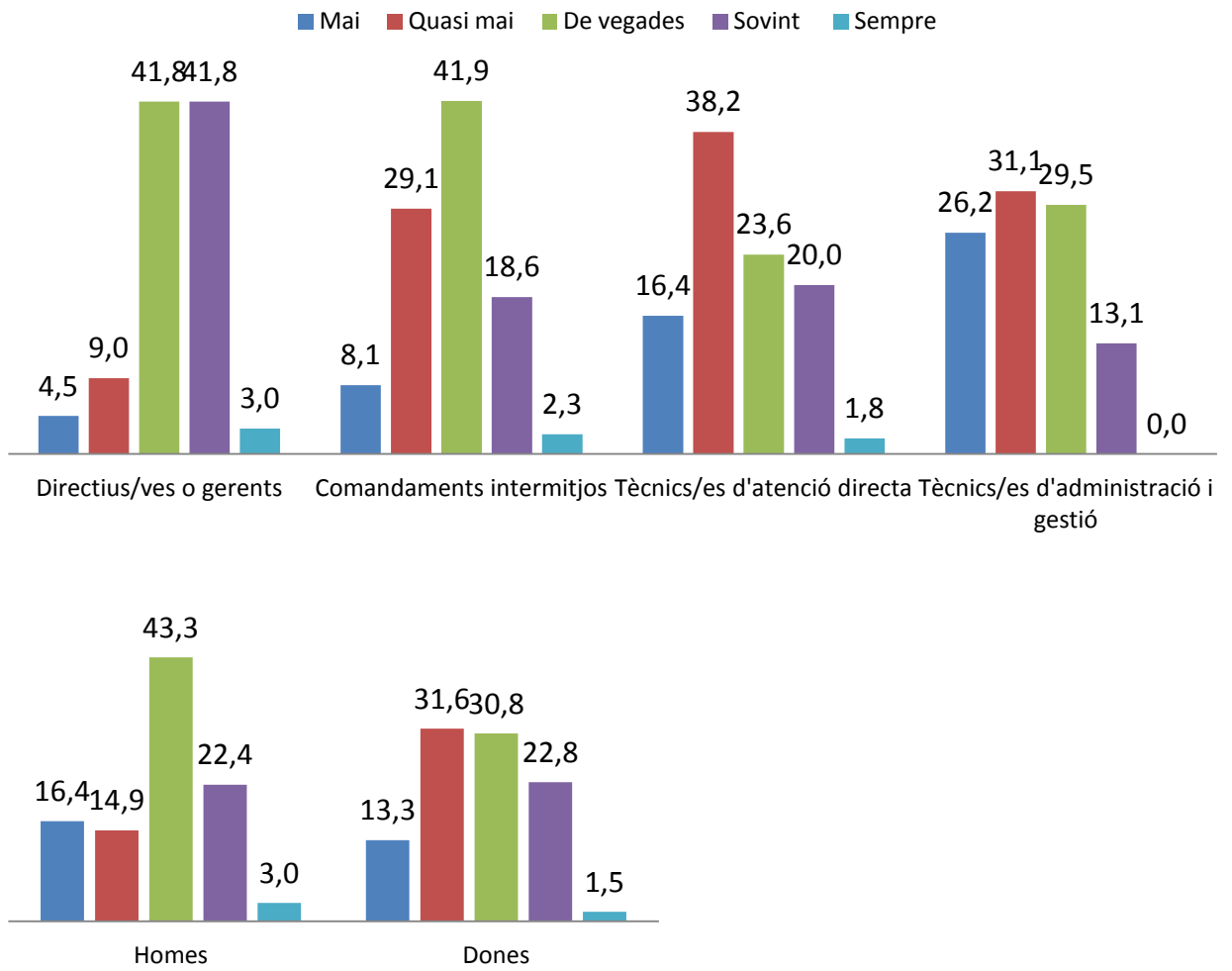
Amb quina freqüència la feina dels professionals inclou...
reunions extenses i poc eficaces



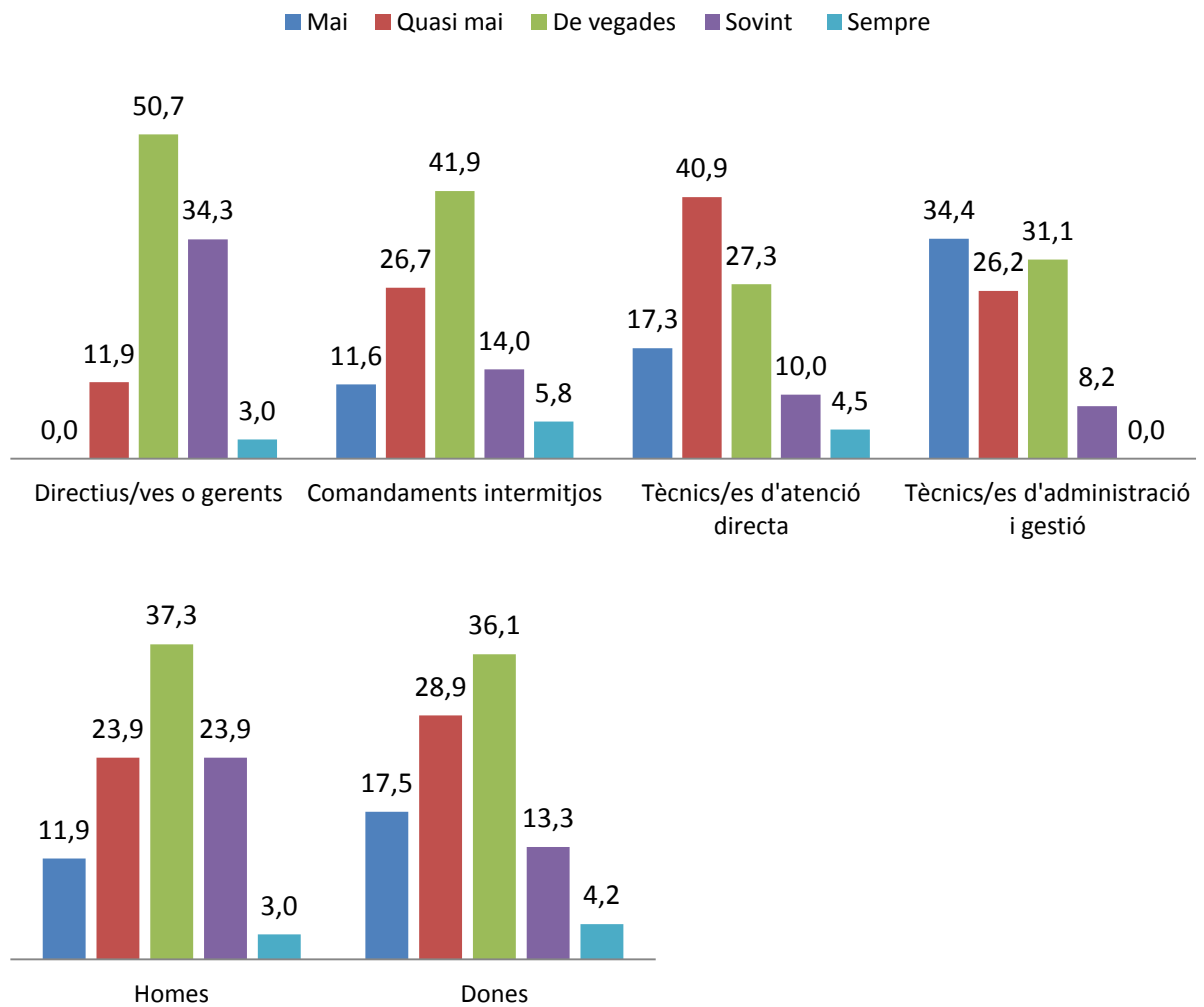
Amb quina freqüència la feina dels professionals suposa...
treballar a un ritme massa ràpid



Amb quina freqüència la feina dels professionals suposa...
treballar hores extres sense previ avís

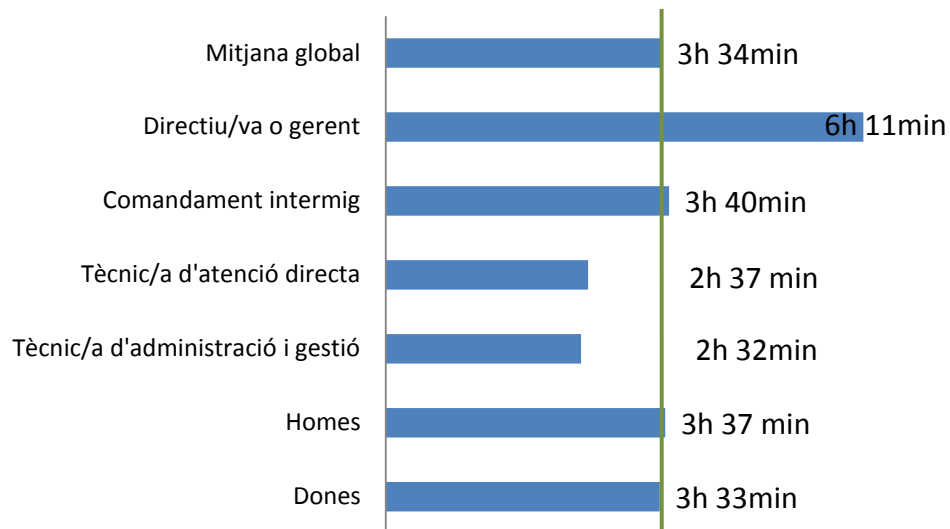


Amb quina freqüència la feina dels professionals suposa...
realitzar treball extra a casa

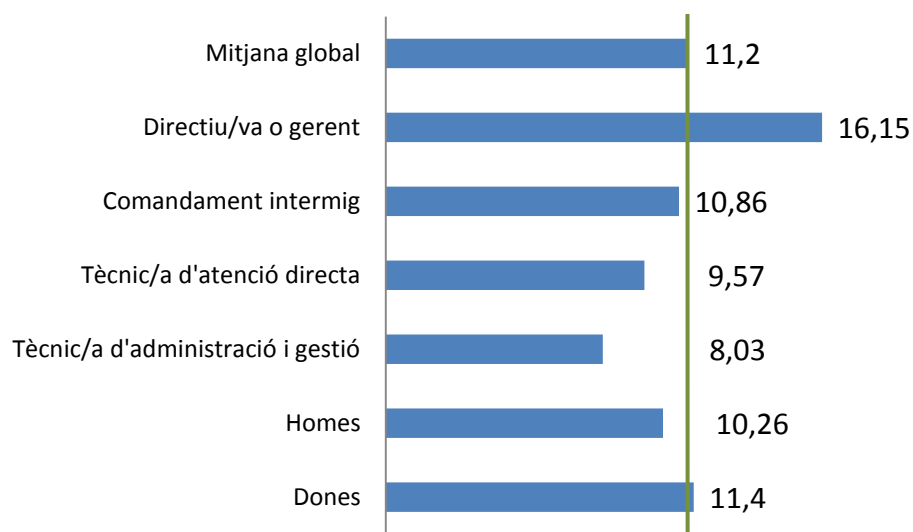


Hores extraordinàries que els professionals treballen a la setmana

Nombre d'hores extraordinàries (mitjana)



% (de mitjana) que representen les hores extraordinàries respecte el total de la jornada contractada



b) Grau de satisfacció amb la gestió del temps

En plantejar al grup de discussió de dones amb càrrecs tècnics²² quin és el seu grau de satisfacció amb la manera com compaginen la vida personal i professional es mostra una insatisfacció generalitzada entre aquelles que tenen persones a càrrec. Les participants es posen d'acord en identificar-se amb el símil d'estar "en la roda del hàmbster" per relatar la vivència que tots els dies són iguals, que els manca temps per a elles mateixes i no se'n surten a l'hora de revertir aquesta situació. Aquesta insatisfacció està estretament vinculada al fet de ser les principals responsables de les tasques domèstiques i de cura i, en alguns casos, a la percepció d'haver perdut oportunitats laborals, tal i com s'ha recollit anteriorment.

"Jo de vegades sento que no he fet res. El fet de no tenir aquest temps per tu et dona la sensació que avui és com ahir, com l'anterior, i que no has fet res. I realment fas moltes coses. Perquè vas a treballar, estàs amb els nens. Però quan acaba el dia tens la sensació... com un buit de dir... avui no he fet res, no he aprofitat el dia [...] Has aprofitat el temps avui? No ho pots dir, ni en la vida personal ni en la laboral. I hi ha vegades que vaig superperduda [...] Amb l'embaràs ja et canvia una mica però perquè et canvia el teu estat físic, però abans era diferent. [...] [Sempre havia fet esport i ho va deixar quan va tenir la seva filla] Llavors sí que em sentia d'una altra manera i em sentia una mica més realitzada, tenia uns horaris, una disciplina i ara els horaris que hi ha són els que em marca la meua filla i el meu horari laboral. No hi ha cap horari més. I llavors suposo que això fa que entri en aquesta roda. Em sento així amb els temps. Que no l'aprofito, o que no estic fent el que haig de fer".

| dona tècnica d'atenció directa, 31 anys, amb infants a càrrec

"No recordo quan va ser l'última vegada que vam anar al cine. Perquè tiro tant del meu entorn que el cap de setmana ja no m'atreveixo, no tinc la cara de dir «escolta que m'agradaria anar al cine». | dona tècnica d'administració i gestió, 45 anys, amb infants a càrrec

Als grups de discussió amb homes es mostra una major heterogeneïtat en el grau de satisfacció, que no es podria associar directament en aquest cas a si es tenen o no persones a càrrec, i el debat es produeix en un pla menys vivencial que en el cas de les dones amb càrrecs tècnics. Diversos participants del grup d'homes amb perfil tècnic, que majoritàriament no tenen persones a càrrec, mostren preocupació pel fet que si tinguessin persones a càrrec els complicat responsabilitzar-se'n i atendre-les amb els horaris laborals que tenen actualment.

"Hi ha per exemple pares o mares que quan s'han quedat embarassades o així, després de la baixa han sol·licitat un canvi de centre i per tant també d'horari i ha estat possible, però de vegades no. El meu coordinador sense anar més lluny és pare d'una nena de tres anys i fa el mateix horari que jo, de tardes. Llavors clar, a la nena la veu a l'hora d'anar a l'escola pel matí. Ell la porta al col·legi i quan torna ell de treballar ja està dormint. I entre setmana només té aquest moment de portar-la al col·legi i ja està". | home tècnic d'atenció directa, 27 anys (1)

²² Al grup de discussió amb dones amb càrrecs directius aquesta qüestió no s'ha abordat.

“Jo abans treballava d'educador de carrer i havíem de fer nits també i tenia molts companys pares, mares, que arribaven a casa per despertar el nen i portar-lo. Això sí que era molt complicat. I els caps de setmana també”. | *home tècnic d'atenció directa, 36 anys*

Els participants del grup d'homes amb càrrecs directius es posen d'acord en que poder gestionar personalment la seva pròpia agenda és important per poder compaginar la vida personal i professional de manera més satisfactòria. En canvi, s'identifiquen com a motius per a la insatisfacció les reunions fora d'horari i les dificultats per planificar l'agenda amb antelació.

“Gestionar la meua pròpia agenda també ho veig com a algo molt positiu. Jo puc portar la meua filla al cole i anar-la a buscar. Això per mi és molt positiu. No tinc de marcar, no tinc que fixar. Dins del meu personal fitxen, i jo no fitxo. Jo això ho puc moure”.
| *home directiu, 40 anys, amb infants a càrrec (2)*

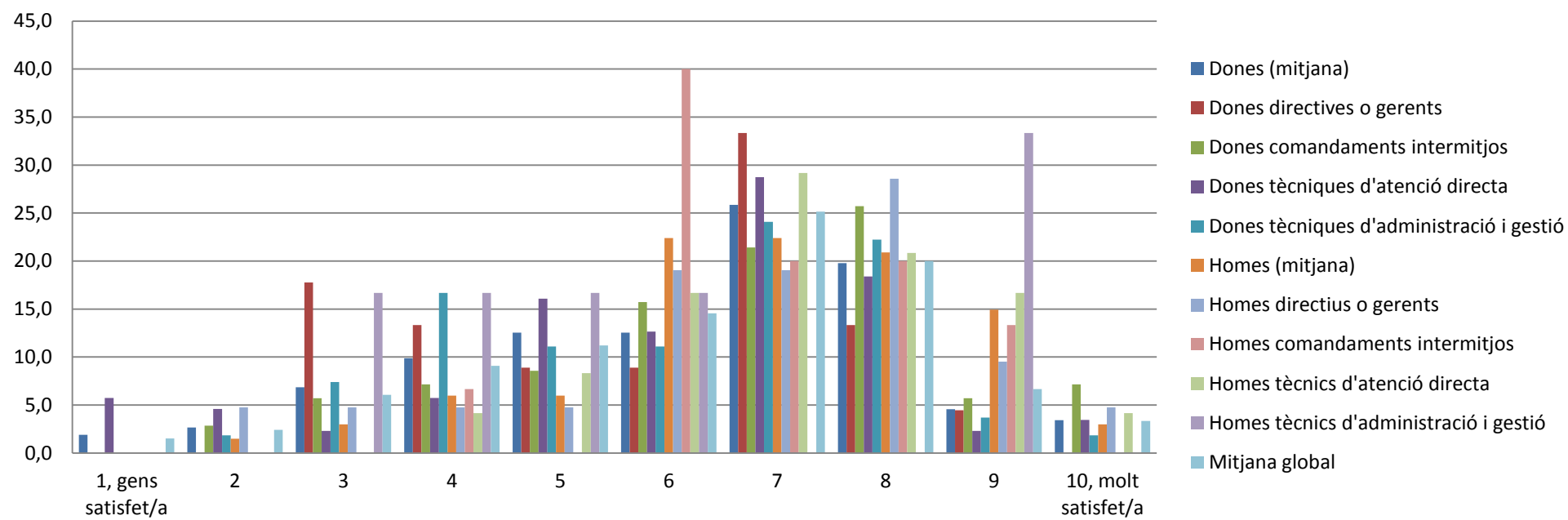
“[Si tens fills o filles petits] hi ha unes coses que són prioritàries. Marcar l'agenda i que siguis tu. Si et marques tu les reunions clar, tens molt de guanyat. Però no tothom pot marcar l'agenda. Jo em podia marcar l'agenda però altres no podien fer-ho. Llavors els altres tenien inconvenients”. | *home directiu, 53 anys, amb persones grans a càrrec*

“Jo estic content i descontent. [Explica que en el seu cas és molt difícil poder preveure com serà un dia, viatja molt.] A canvi sí que és cert que si jo tinc la reunió dels pares del cole aquell dijous 25 d'octubre, aquella tarda me la reservo i aquella tarda jo no viatjo. Aquell dia està bloquejat. Llavors la part bona és que tot i que el dia tipus és un dia a la setmana únicament, a canvi si hi ha coses rellevants te les pots guardar i bloquejar-te-les. O si un dia pel matí has d'estar a casa perquè s'ha espatllat algo, si t'ho programes pots fer-ho”.
| *home directiu, 40 anys, amb infants a càrrec (1)*

“A mi se'm torna un problema això quan les excepcions comencen a ser bastant més importants. Si dius «dijous a la tarda bloquejats», si però ara [en espai de representativitat on participa], un dijous al mes a la tarda allà. Llavors ja convenço a la meua dona «eh, que ens ho canviarem eh». Però buenu, un al mes vale, un al mes controlat. Sobretot aquests moments que dius «aquests són claus eh». O portar els nens al cole. La setmana que ve tinc dos dies que al matí ja no els puc portar... Ja ho movem per... Per mi el que és clau en tot això és gestionar la meua pròpia agenda. Avançar-me al màxim, això em facilita molt la feina. No sé si és de supervivència això, però la meua agenda me la marco jo. I hi ha coses que et venen donades, però gestionar la meua pròpia agenda és clau”. | *home directiu, 37 anys, amb infants a càrrec*

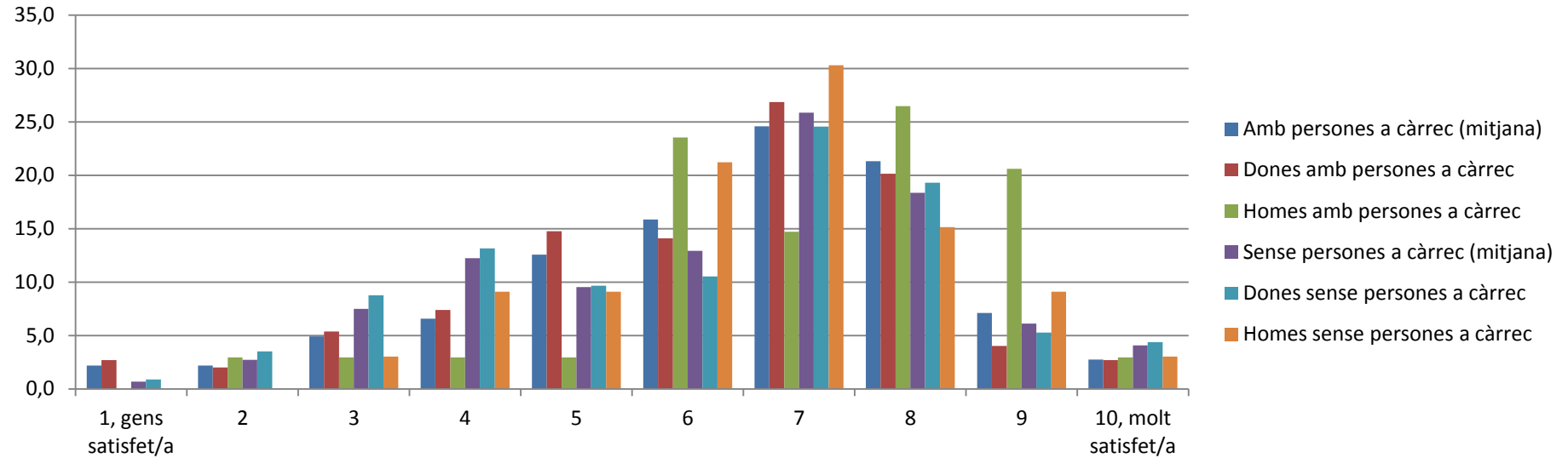
Nivell de satisfacció dels professionals en relació a com compaginen la seva vida professional, personal i familiar

Segons sexe i categoria professional (%)



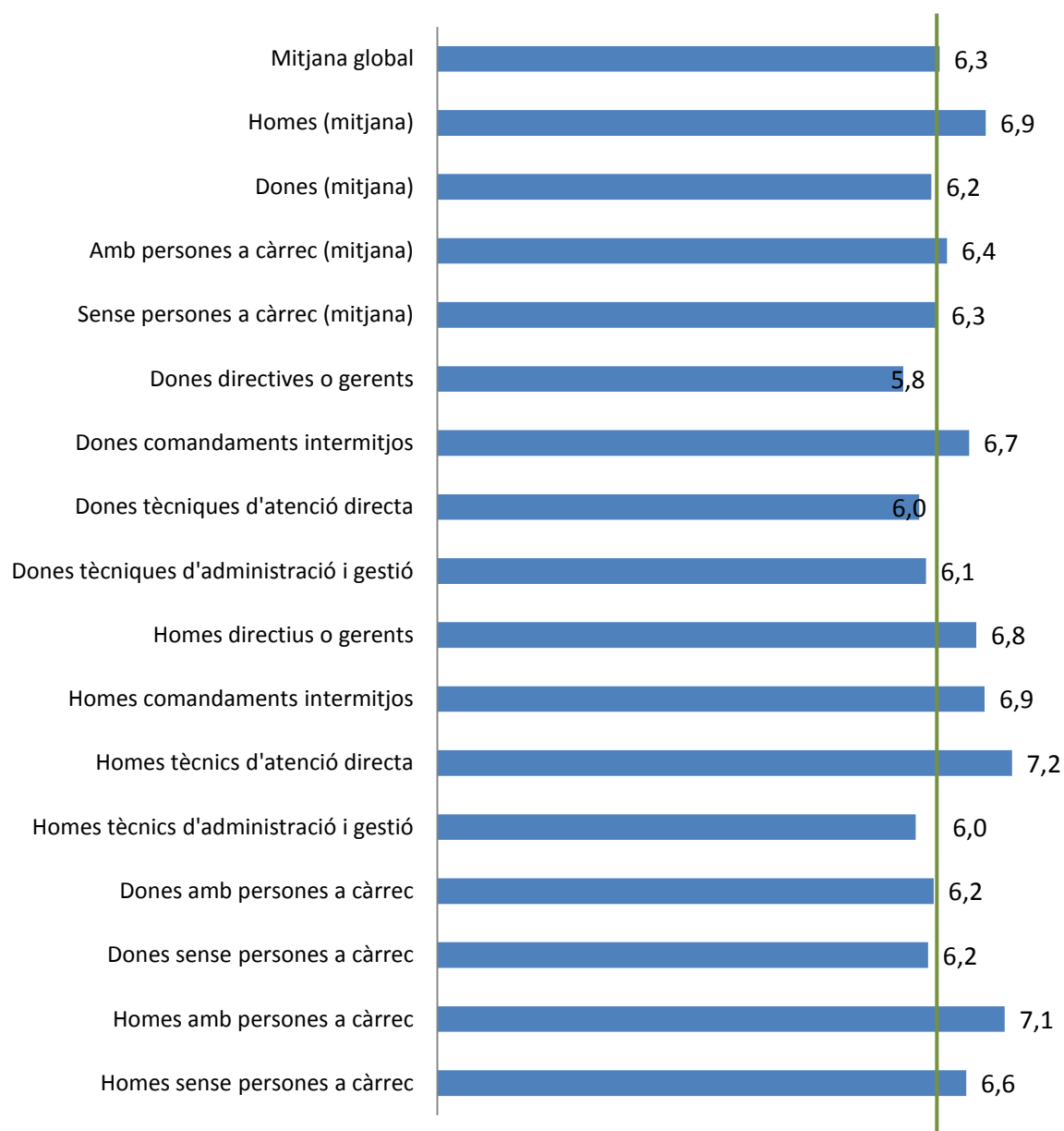
	1, gens satisfet/a	2	3	4	5	6	7	8	9	10, molt satisfet/a
Dones (mitjana)	1,9	2,7	6,8	9,9	12,5	12,5	25,9	19,8	4,6	3,4
Dones directives o gerents	0,0	0,0	17,8	13,3	8,9	8,9	33,3	13,3	4,4	0,0
Dones comandaments intermitjos	0,0	2,9	5,7	7,1	8,6	15,7	21,4	25,7	5,7	7,1
Dones tècniques d'atenció directa	5,7	4,6	2,3	5,7	16,1	12,6	28,7	18,4	2,3	3,4
Dones tècniques d'administració i gestió	0,0	1,9	7,4	16,7	11,1	11,1	24,1	22,2	3,7	1,9
Homes (mitjana)	0,0	1,5	3,0	6,0	6,0	22,4	22,4	20,9	14,9	3,0
Homes directius o gerents	0,0	4,8	4,8	4,8	4,8	19,0	19,0	28,6	9,5	4,8
Homes comandaments intermitjos	0,0	0,0	0,0	6,7	0,0	40,0	20,0	20,0	13,3	0,0
Homes tècnics d'atenció directa	0,0	0,0	0,0	4,2	8,3	16,7	29,2	20,8	16,7	4,2
Homes tècnics d'administració i gestió	0,0	0,0	16,7	16,7	16,7	16,7	0,0	0,0	33,3	0,0
Mitjana global	1,5	2,4	6,1	9,1	11,2	14,5	25,2	20,0	6,7	3,3

Segons sexe i si es tenen o no persones a càrrec (%)



	1, gens satisfet/a	2	3	4	5	6	7	8	9	10, molt satisfet/a
Amb persones a càrrec (mitjana)	2,2	2,2	4,9	6,6	12,6	15,8	24,6	21,3	7,1	2,7
Dones amb persones a càrrec	2,7	2,0	5,4	7,4	14,8	14,1	26,8	20,1	4,0	2,7
Homes amb persones a càrrec	0,0	2,9	2,9	2,9	2,9	23,5	14,7	26,5	20,6	2,9
Sense persones a càrrec (mitjana)	0,7	2,7	7,5	12,2	9,5	12,9	25,9	18,4	6,1	4,1
Dones sense persones a càrrec	0,9	3,5	8,8	13,2	9,6	10,5	24,6	19,3	5,3	4,4
Homes sense persones a càrrec	0,0	0,0	3,0	9,1	9,1	21,2	30,3	15,2	9,1	3,0

Segons sexe, categoria professional i si es tenen o no persones a càrrec (mitjana)

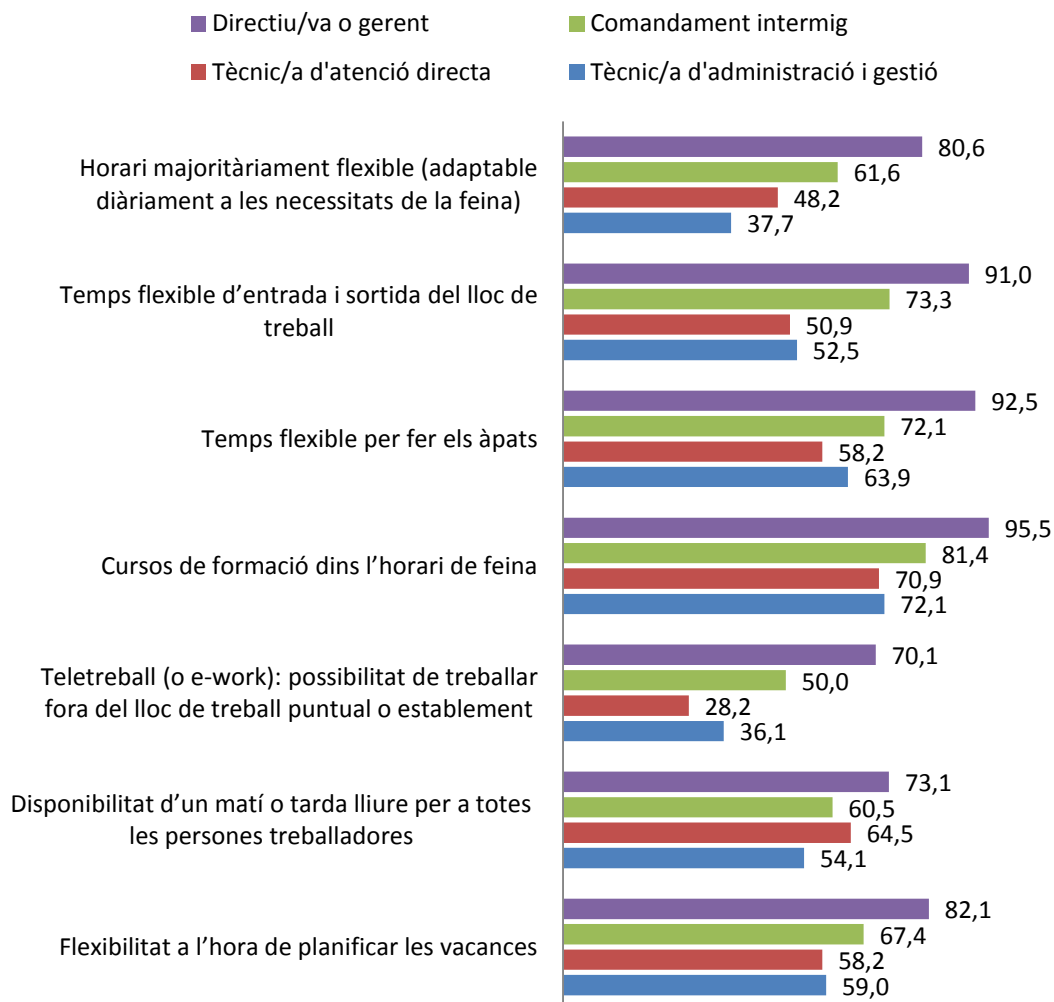


4.3. Mesures d'organització horària i gestió del temps

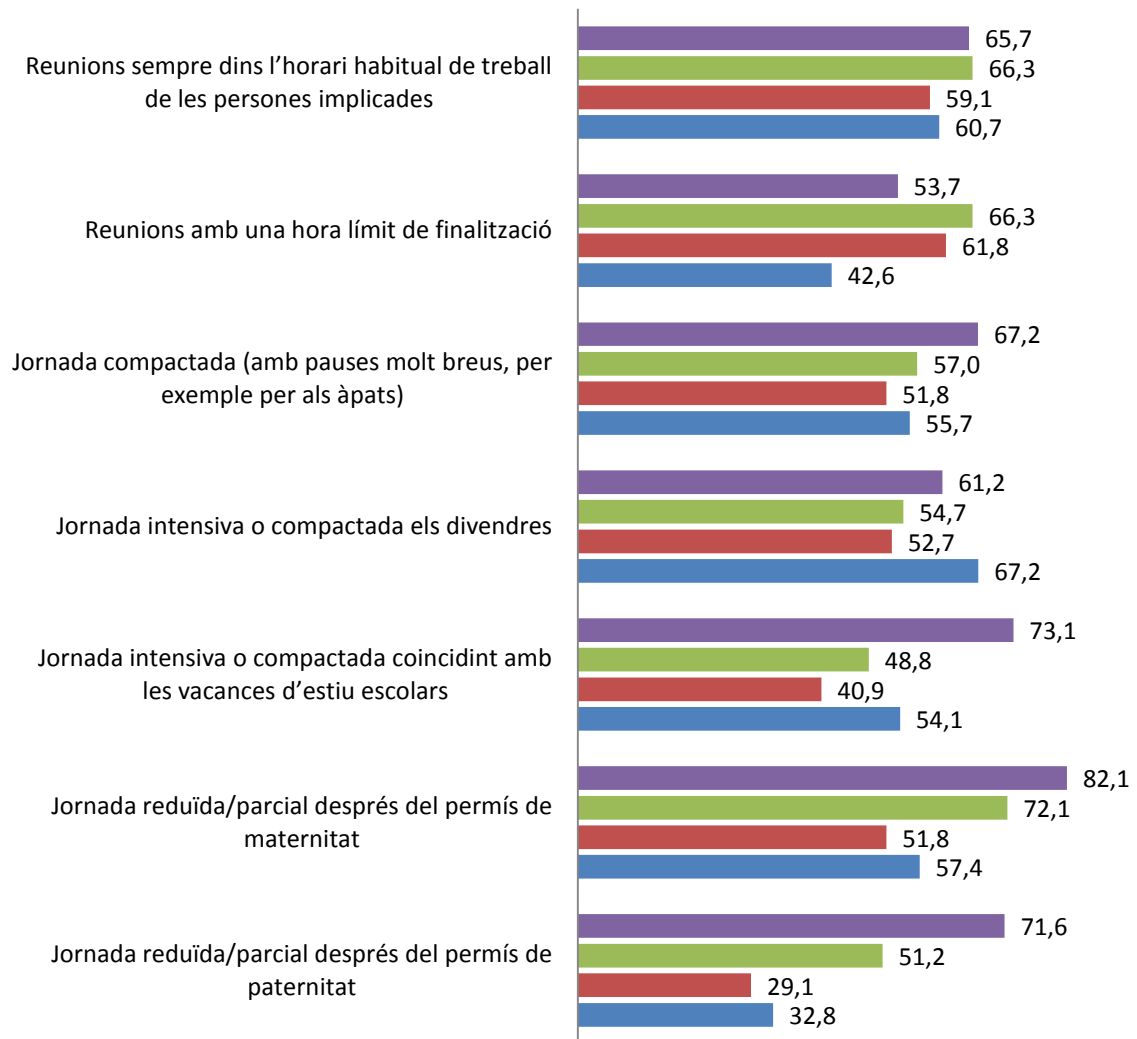
En aquest apartat s'analitza la incidència que tenen a les organitzacions del tercer sector social mesures concretes de gestió del temps de treball encaminades a facilitar la compatibilitat de la vida personal, professional i familiar. L'anàlisi també recull l'experiència dels professionals en relació a les mesures a les que s'acullen, les seves preferències i l'opinió dels equips directius sobre la possibilitat i les dificultats d'aplicar noves formes de gestió del temps.

Una primera visió panoràmica de les mesures d'organització i gestió del temps que s'han tingut en compte mostra com actualment la seva aplicació és molt variable en funció de la categoria professional. D'aquesta manera, en preguntar els professionals si podrien acollir-se a una quarantena de mesures, la majoria d'elles tenen una incidència molt superior en els càrrecs de direcció i gerència que en els perfils tècnics, tant d'atenció directa com de gestió i administració (veure a la *Taula 1* a l'annex totes les mesures que s'han tingut a nivell quantitatiu), tal i com es recull en el següent gràfic sobre les mesures que actualment tenen més presència.

*A l'entitat en què treballes, és possible acollir-se a les següents mesures/formes d'organització del treball per a les persones que tenen la teva categoria professional?*²³



²³ Des les 40 mesures per les que s'ha preguntat, es destaquen en aquesta gràfica les 14 que tenen actualment una major incidència.



Una mirada també general a la mesures a les quals les professionals de les entitats socials prioritzarien acollir-se (veure a la *Taula 3* de l'annex), mostra com les categories professionals es desdibuixen i la preferència apunta en tots els casos cap al mateix tipus de mesures: flexibilització horària i locativa, jornades de treball intensives, reunions dins l'horari de feina i amb una hora de finalització, bossa d'hores de lliure disposició, pla individualitzat segons les necessitats personals... El desig de les tècniques i tècnics de les entitats socials d'acollir-se a mesures que actualment tenen una incidència molt superior en els càrrecs de direcció i els comandaments intermitjos, apunta a un primer repte per a les organitzacions. D'altra banda, tenir o no persones a càrrec generalment no té impacte sobre la preferència d'unes mesures de gestió del temps respecte d'altres –més endavant se'n detallen les excepcions–, reforçant la importància del dret al temps per a tothom.

Des d'una perspectiva de gènere –focalitzant-nos el sexe de les persones que han respost el qüestionari quantitatiu– s'observa com per a gairebé totes les mesures –38 de 40– el percentatge d'homes que diuen poder-s'hi acollir és superior al de dones (veure a la *Taula 2* a l'annex). La diferència és especialment elevada –més d'un 10% de diferència entre els homes i les dones que diuen poder-s'hi acollir– en el cas de l'accés a set de les mesures contemplades en l'estudi quantitatiu: cobertura de les persones que estan de vacances, cobertura de les persones que estan de baixa, bossa d'hores, remuneració de les hores extraordinàries amb dies de vacances, reunions sempre dins l'horari de feina de les persones implicades, jornada reduïda després de la paternitat i jornada intensiva o compactada coincidint amb les vacances d'estiu escolars. En el cas d'una quinzena de mesures el percentatge d'homes que diuen que s'hi poden acollir és d'entre un 5 i un 10% superior al de dones –principalment en les mesures de flexibilitat horària, el teletreball, les reduccions de jornada i cursos de formació dins l'horari laboral, entre d'altres– i en el cas d'una altra quinzena el percentatge també és superior en els homes però la diferència és de menys del 5%. Únicament en dues mesures hi ha un percentatge major de dones que d'homes que diuen poder-s'hi acollir –reunions amb hora de finalització i formació en gestió del temps– però la diferència és inferior al 2% en tots dos casos.

Fixant-nos en les mesures a les quals els professionals de les entitats prioritzarien acollir-se (veure a la *Taula 3* de l'annex), s'observen com pràcticament no hi ha diferències entre dones i homes, tal i com també passa amb les categories professionals i el fet de tenir o no persones a càrrec. Es reforça la idea que generalment les mesures que es prefereixen en la gestió del temps laboral són les mateixes: flexibilitat horària i locativa, jornada intensiva, bossa d'hores i major nombre de dies de lliure disposició. Sí que és precís mencionar que mentre que el teletreball és la mesura més prioritzada per les dones (un 41,4% de les dones participants, i és la tercera prioritat per als homes) en el cas dels homes la més destacada és la flexibilitat d'entrada i sortida del lloc de treball (un 52,2% dels homes participants, i és la segona prioritat per a les dones).

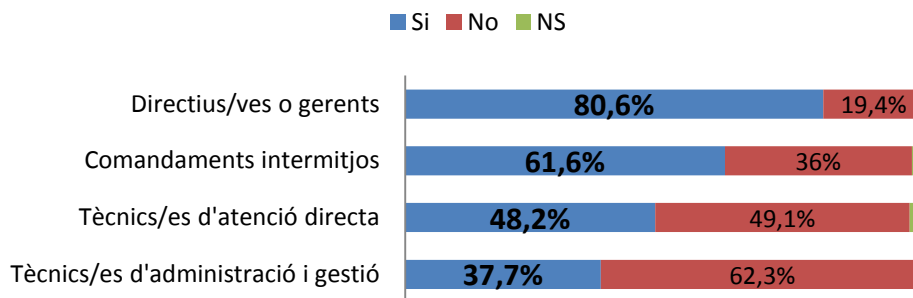
A continuació s'analitzen les dades quantitatives i qualitatives obtingudes per a cadascuna de les mesures que s'han tingut en compte en l'estudi.

a) Flexibilitat en la gestió dels horaris de treball

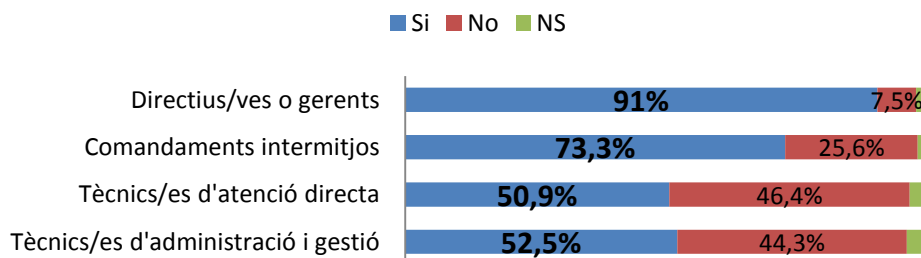
Qui creu que en podria disposar actualment?

A l'entitat en què treballes, és possible acollir-se a les següents mesures/formes d'organització del treball per a les persones que tenen la teva categoria professional?

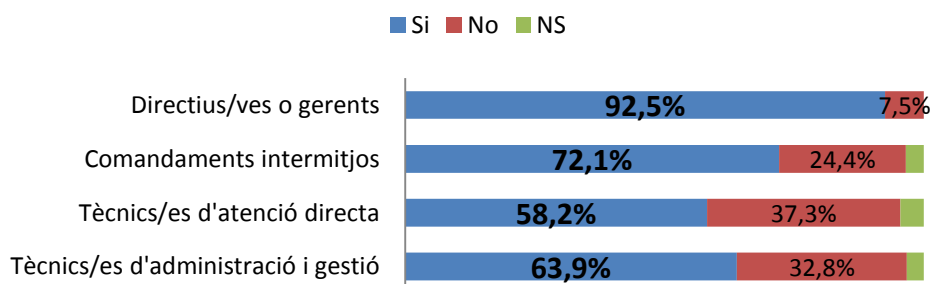
Horari majoritàriament flexible



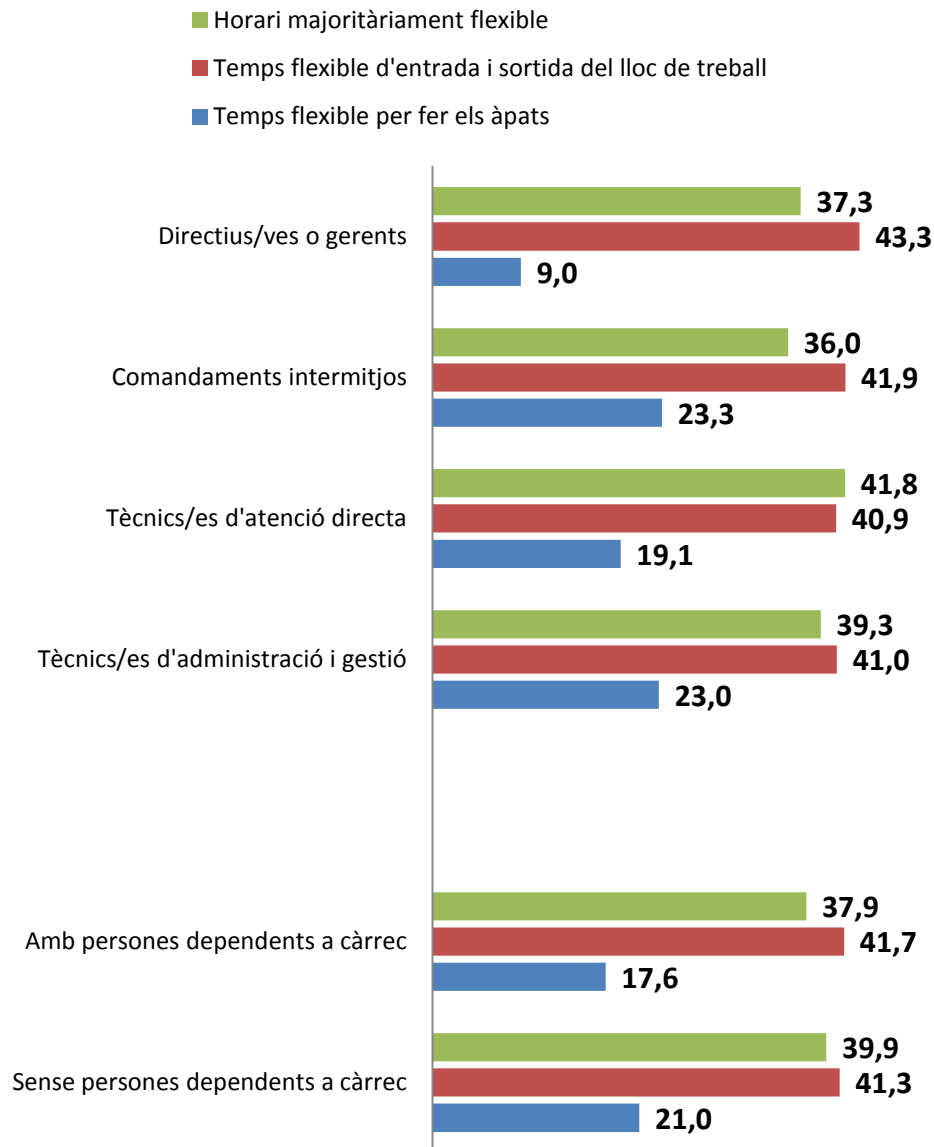
Temps flexible d'entrada i sortida del lloc de treball



Temps flexible per fer els àpats



Qui prioritza acollir-s'hi?²⁴



²⁴ Percentatge de professionals que escullen aquesta mesura com una de les sis a les que voldrien acollir-se, d'una llista de quaranta mesures.

Horari majoritàriament flexible o “no tenir horaris”

El treball de camp qualitatiu mostra com la flexibilitat horària total es dóna per descomptat en la funció directiva, associada sovint a “no tenir horaris” i a treballar un volum elevat d'hores. S'hi aprofundeix especialment al grup de discussió de dones amb càrrecs de direcció i apareix de manera recurrent com una diferència fonamental en la gestió del temps entre la direcció i la resta dels equips. Tal i com descriu la responsable de recursos humans d'una entitat de primer nivell, actualment la flexibilitat horària total es dóna en “perfils molt concrets que no tenen un control horari”. Aquests perfils inclouen en algunes entitats els comandaments intermitjós, en menor mesura que els directius.

Als grups de debat i entrevistes amb persones amb càrrecs directius afloren els avantatges i dificultats de tenir un horari majoritàriament flexible. Generalment –amb algunes excepcions– l'avantatge d'adaptar l'horari a les necessitats de la feina i comptar amb temps lliure en moments en què les persones amb horaris rígids no poden dominar per sobre dels inconvenients d'haver d'estar disponible fora de l'horari habitual de treball o tenir poques rutines horàries.

“Jo també tinc jornada flexible, cosa que agraeixo molt però també vol dir que aquell dia que tu tens previst que sortiràs i hi ha una reunió, també hi vas. I de vegades aquella tarda que has d'anar a recollir els nens, doncs aquella tarda no els reculls. [Si la parella tampoc pot] llavors ja arriba el múltiple ventall de possibilitats entre els avis, les cangurs, les mares generoses de l'escola o qui sigui”. | *dona directiva, 40 anys, amb infants a càrrec*

“Sóc la gerent, jo faig les hores que toquen, les que no toquen... Perquè també puc jugar amb això. Si un dia plego a les dues del migdia, plego a les dues i no passa res. El que passa és que la meua situació també és diferent perquè jo no tinc fills, els meus pares encara són autònoms... Potser d'aquí a dos anys o tres haure d'estar lligada amb temes familiars però ara no. Però clar jo començo a dos quarts de vuit del matí i de vegades acabo a dos quarts de vuit o les vuit del vespre. I no he parat ni per dinar!”. | *directiva, gestió RRHH, entitat d'entre 1 i 9 professionals contractats*

“En general el meu dia és flexible. Vull dir que si no puc anar al gimnàs perquè haig d'anar abans a la feina, ja no vaig al gimnàs, per tant aquesta part és flexible. [...] És tot tan flexible que té una part positiva però té una part negativa. I és que al final no pares en tot el dia, i no pot anar al cine tampoc ni pots dedicar-te a... i a més a més, com que no tens, fills, els nebots també... em truca la cunyada per dir-me «escolta m'haig de quedar a la feina. Si us plau, podries anar tu a buscar els nens?». O els pares et truquen per acompanyar-los... Vull dir que tot això es va complicant. Aquesta flexibilitat... jo advocaria per la no-flexibilitat”. | *dona directiva, 48 anys*

Flexibilitat horària en càrrecs tècnics

Facilitar la flexibilitat horària pactada al conjunt de professionals de les entitats –més enllà de la flexibilitat per emergències puntuals— és un dels principals reptes de les entitats a l'hora de desenvolupar una gestió del temps més satisfactòria. Diverses organitzacions socials ja hi estan reflexionant o aplicant mesures de flexibilitat horària, tal i com s'exemplifica a continuació. Es tracta d'una petició clara per part dels professionals de les entitats i genera heterogeneïtat d'opinions a favor i en contra entre els càrrecs directius.

Tenir flexibilitat horària en l'entrada i la sortida del lloc de treball i tenir un horari majoritàriament flexible són dues de les tres primeres mesures a les que tècnics d'atenció directa i d'administració i gestió prioritzarien acollir-se. També ocupa una posició destacada la possibilitat de disposar d'un temps flexible per als àpats. Als grups de discussió amb tècnics i tècniques d'atenció directa, disposar d'un marge pactat en l'hora d'entrada i de sortida de la feina també s'evidencia com una reivindicació del conjunt de professionals, que s'agraeix en els casos en què s'aplica.

“A la meua entitat sí que són flexibles, dins dels marges que ells manen, però sí que ho són. Jo fins fa un any entrava a les 9 i mitja per portar els meus fills a l'escola i em donaven aquest marge i després sortia mitja hora més tard. Això sí, havia de fer les meves hores.

| *dona tècnica d'atenció directa, 43 anys, amb infants a càrrec*

“La demanda dels professionals de la meua entitat és més aviat de poder acabar més d'hora a la tarda que d'entrar més tard al matí. Té a veure sobretot amb les escoles”.

| *directiva, gestió RRHH, entitat d'entre 1 i 9 professionals contractats*

Diversos directius i directives consideren poc factible la proposta que els professionals amb càrrecs tècnics puguin comptar amb un horari flexible. En canvi, alguns dels perfils tècnics que han participat de l'estudi sí que compten amb horaris majoritàriament flexibles que en ocasions es poden adaptar a les seves necessitats personals però que sobretot ho han de fer a les de l'entitat. En alguns casos, la flexibilitat és principalment una petició de les organitzacions cap a les professionals.

“Tinc un horari flexible, per lo bo i per lo dolent. I et toca treballar en dissabte, entre setmana, en diumenges, en festius... Però també pots treure temps d'altres bandes. No ho cobres però t'ho muntés bé”. | *home tècnic d'atenció directa, 36 anys*

“A la meua entitat la flexibilitat és total sempre que l'atenció estigui garantida. Evidentment si treballes en un equip amb dues o tres persones, la teua flexibilitat serà molt major. Si l'atenció depèn de tu ho tens bastant complicat. Jo en el meu cas treballo amb uns companys i companyes i tinc flexibilitat. Puc trucar i dir que arribo una mica més tard i ningú em dirà res i ningú em preguntarà com puc compensar aquestes hores”.

| *home tècnic d'atenció directa, 50 anys, amb infants a càrrec*

“Quan fem coordinacions amb serveis socials o amb instituts o amb el que sigui sempre hem de tenir molt de marge i molta flexibilitat per poder canviar els horaris. Si entro a les 11 i mitja però un professional només pot a les deu, he d'entrar abans, he de compensar-me les hores... Em demanen també aquesta flexibilitat”. | *home tècnic d'atenció directa, 31 anys*

En preguntar als directius i directives d'entitats socials si és possible aplicar mesures de flexibilitat horària als perfils tècnics, tant d'atenció directa com d'administració i gestió, les principals **dificultats i resistències** que apareixen són:

- Aplicar la flexibilitat horària en persones en torns, en què l'horari és habitualment molt rígid i se cenyeix al servei d'atenció directa que es presta (amb poques hores per a tasques de gestió que podrien permetre certa flexibilitat pactada en els horaris d'entrada i sortida).
- Aplicar un horari majoritàriament flexible de manera generalitzada als càrrecs tècnics, especialment en entitats mitjanes i grans en nombre de professionals contractats, en què es considera més difícil que hi hagi un "autocontrol mutu" entre professionals. (Alguns dels exemples a continuació mostren com també és possible aplicar mesures de flexibilitat en entitats amb un volum elevat de professionals que presten atenció directa).
- Flexibilitzar el temps per fer els àpats. Des de les entitats la dificultat es vincula sovint a que els professionals escurçarien el temps pels àpats, es reincorporarien abans a la feina a primera hora de la tarda i plegarien també abans. Aquest horari en alguns casos es considera incompatible amb la franja d'atenció que es vol oferir. Als grups de discussió de tècnics i tècniques es reivindica poder disposar-ne.

"Jo si he de sortir abans me'n vaig abans i no passa res perquè total ho faré igual. Però la immensa majoria de persones no poden fer-ho. I en el nostre cas, al tercer sector, amb l'atenció directa i els serveis, és impossible literalment que s'hi pugui fer res. Per molt que tu vulguis dir que jo surto abans, no pots sortir abans. Estàs en un menjador, en un CRAE, en un centre obert... on tu vulguis, el servei que tu diguis. És impossible llevat que puguis arribar a algun tipus d'acord amb el responsable, que d'amagat et deixi sortir o entrar... [...] La flexibilitat lliure és impossible, la lliure, la pura, la flexibilitat de veritat. I la flexibilitat programada... la veig difícil. En els nostres serveis no ho apliquem".

| home directiu de RRHH, 44 anys, amb infants a càrrec

"Ens obliguen a parar una hora per dinar, i diem: «però si amb mitja hora en tenim prou». Doncs no, les normes i hi ha les normes, una hora per dinar. I clar, si has de fer les hores et condiciona tot...". | dona tècnica d'atenció directa, 43 anys, amb infants a càrrec

"Y hay personas que tienen la jornada partida y les dan no una hora, ¡dos horas les han! Y no pueden ir a casa y claro con tres cuartos de hora les sobra para comer, darse un paseo y... entonces esa hora y pico...".

| dona tècnica d'administració i gestió, 58 anys, amb persones grans a càrrec

Als grups de discussió i entrevistes també hi ha persones amb càrrecs directius que defensen incorporar mesures de flexibilitat horària per al conjunt de les professionals de les entitats, i en destaquen **avantatges**:

- Compensa la bretxa salarial de les organitzacions del tercer sector respecte el sector privat
- Genera major responsabilització dels professionals envers la feina

- Proporciona major autonomia als professionals
- Implica una relació de confiança de la direcció amb els professionals
- Incrementa la productivitat

“En una entitat de dimensió petita és molt més fàcil de portar. Perquè hi ha un punt d'autocontrol mutu. També si ets molt rigorós amb qui tens a dins. [...] Jo el que veig en un context d'entitat petita, i d'entitat jove que ja entra en dinàmiques del segle XXI diguéssim, és que és més fàcil d'aplicar si ho apliques des del principi. Però en un sector com aquest, que hi ha una bretxa salarial amb la privada, amb la crisi potser no tant, això és un valor afegit tremendo, la flexibilitat. I nosaltres de coordinadors en amunt està incorporat. I fins i tot amb gent d'atenció directa ho estem incorporant. No en el moment d'atenció directa, però en la part de treball intern, «fes el que vulguis». Però dins la jornada eh. Mentre l'agenda està compartida, sabem on estan, sabem si fa falta, i surten els resultats, perfecte tu”.

| *home directiu, 37 anys, amb infants a càrrec*

“Està provadíssim que quan a la persona la deixes decidir sobre el seu espai i temps es sent més realitzada, és més responsable i és més productiva. I això no és una afirmació gratuïta. Això hi ha molts estudis que ho demostren. No podem dir «volem gent empoderada» i després els tractem com si fossin operaris de fàbrica: «es que ha llegado cinco minutos tarde». Es que me da igual, es que como le reproche que llega cinco minutos tarde, el día que necesiti que em tanqui una nòmina i es quedi fins les onze de la nit, no ho farà. És sentit comú. És que a mi no m'agradaria que em tractessin com a un peó de fàbrica. Jo he rendit més quan m'han deixat fer en pau, si he tingut alguna vegada un jefe que està pendent de quina hora arribo o deixo de marxar, em converteixo en un robot”.

“Tot el tema de la flexibilitat, equilibri de la vida personal i conciliació, no és «jo com a treballador tinc més drets i més drets i més drets». És un tema de coresponsabilitat. De flexibilitat bidireccional. Jo te l'ofereixo, però quan la necessitem també. I això no tothom...”.

| *directiva de RRHH, entitat de més de 200 professionals contractats*

“Penso que si des de les nostres entitats la direcció confia en els seus treballadors i treballadores, i els treballadors i treballadores són responsables, que no tothom ho és, crec que l'ambient millora molt”. | *home tècnic d'atenció directa, 50 anys, amb infants a càrrec*

“Hi ha programes que et permeten ser més flexible. Tenim una educadora que té plena flexibilitat i el que fem aquí és tenir confiança. No es demana... Tenim un horari estàndard i si alguna cosa es pot preveure doncs ho apuntes i ho comparteixes amb la gent perquè puguin saber on seràs en aquell moment. Però hi ha plena confiança. Si tu m'has dit que has estat dues hores xerrant amb el joves, doncs vale”.

| *directiva, gestió RRHH, entitat d'entre 1 i 9 professionals contractats*

Durant el treball de camp s'han recollit diverses **experiències i propostes**²⁵ que ja s'estan duent a terme sobre com aplicar la flexibilitat horària en càrrecs tècnics:

- Fixar unes hores d'atenció directa i flexibilitzar la part corresponent a les tasques de gestió o d'atenció indirecta

“Per mi hi ha la seguretat que de vuit del matí a dotze del migdia he d'estar fent atenció directa, quatre hores. En moments puntuals sí que puc demanar de sortir i llavors no passa res, però com a norma, aquelles hores no són flexibles. Després sí, després és molt lliure”.
| *home tècnic d'atenció directa, 36 anys*

- Organitzar l'atenció directa mitjançant torns que no són rígids i que es pacten

“Conec una entitat, una residència d'avis de 27 places, que als avis els van preguntar a quina hora es volien llevar i van fer un horari flexible en relació a l'hora a la que es volien llevar els avis. Van demanar a les treballadores a quina li anava millor, aixecar els avis que els agradaven més, és a dir treballaven realment la vinculació. Quan parlem de que l'atenció centrada realment ha d'estar centrada. I això està realment revolucionant el tema dels torns. Perquè a nivell clàssic sempre s'havia treballat d'una manera, molt amb els torns partits i amb jornades molt llargues...”. | *dona directiva, 37 anys, amb infants a càrrec*

“Pensar que no sempre la mateixa persona ha d'estar fent la intervenció directa en el mateix horari i en els mateixos dies pot ser una solució per com a mínim donar una mica de respiració. El que hem fet és fer torns, hi ha torns en què hi ha la intervenció bàsica, a les tardes, però no li toca sempre a la mateixa persona. I això ha donat una mica d'aire, de poder respirar”. | *dona directiva, 40 anys, amb infants a càrrec*

- Aplicar la flexibilitat en l'horari i la durada dels àpats

“L'horari és lliure, i tenim un mini *office* i s'aprofita per dinar. Al migdia hi ha estipulat el màxim de temps que una persona pot dedicar a menjar. Està fixat. Si treballes vuit hores em sembla que és una hora. Que t'hi estàs una hora i mitja? La feina no te la farà ningú, la faràs després. Que un dia dines amb tres quarts d'hora? Doncs te'n vas un quart d'hora abans. Sortir o entrar està en funció de les necessitats dels usuaris, la resta és que la teva feina i no te la farà ningú, te l'has de fer tu”.
| *directiva, gestió de RRHH, entitat d'entre 50 i 200 professionals contractats*

²⁵ Al llarg de tot aquest capítol es destaquen en requadres de fons blau aquelles bones pràctiques i propostes en la gestió del temps que els diferents professionals han plantejat durant el treball de camp qualitatiu.

- Flexibilitzar l'horari perquè cada professional tingui tres matins o tres tardes lliures a la setmana

“L’entitat està oberta els matins de dilluns a divendres i les tardes de dilluns a dijous. Habitualment la gent que treballa a jornada sencera, si la seva atenció als usuaris és al matí o les gestions que ha de fer són més de matí, treballa els matins i dues tardes. Perquè les altres dues tardes pugui estudiar, conciliar... I llavors ens combinem les tardes perquè sempre hi hagi algú, ho tenim repartit i ens combinem. Per exemple d’administració, o de recursos humans, a la tarda sempre hi ha gent perquè pot trucar qualsevol de l’entitat. A recepció no hi ha sempre la mateixa persona però evidentment totes les tardes estan cobertes. A secretaria el mateix. I aquest horari també és flexible. [...] És conciliar pel matí o conciliar per a tarda. En funció sempre del que necessita l’usuari, perquè aquí la primera necessitat la marquen els usuaris. La segona els treballadors, perquè conciliem. Però no primer el treballador i l’horari que em va bé. Això tampoc. Perquè aquí venim a treballar per unes persones i el primer són les persones”.

| *directiva, gestió de RRHH, entitat d'entre 50 i 200 professionals contractats*

- Flexibilitzar l'horari d'entrada i de sortida de manera autogestionada pels equips de professionals

“Nosaltres fem atenció 24 hores i fem tres torns, el de matí, el de tardes i el de nit. El que sí que fem és flexibilitzar l’entrada i la sortida en mitja hora. Si has d’arribar a les nou pots arribar a dos quarts de nou i fer que uns altres arribin a dos quarts de deu. En l’entrada i la sortida hi ha un marge d’una hora, però s’han de posar d’acord entre ells. Nosaltres no els hi diem. S’ho poden combinar entre ells però han de garantir que en aquella hora hi són. I després tota l’estona del mig hi ha de ser tots perquè és necessari per ratios”.

| *dona directiva, 60 anys, amb persones grans a càrrec*

“Jo traslladava la responsabilitat sempre a l’equip. Voleu flexibilitat? Organitzeu-vos. El servei comença a les nou i acaba a les sis de la tarda, que es presti la mateixa qualitat, intensitat i capacitat. I traslado la responsabilitat a l’equip”. | *home directiu, 58 anys*

- Pactar l'horari de manera individualitzada

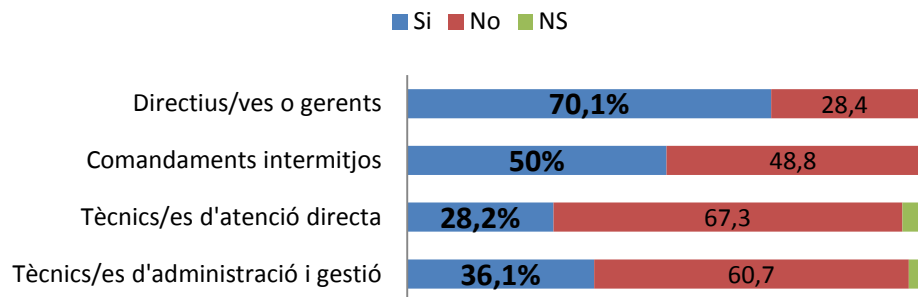
“Nosaltres fem una atenció directa que permet una flexibilitat, atenem a joves i tant és quedar amb ells a les sis que a les set. Així i tot jo sempre dic als educadors: «Diga’m tu quin horari vols fer. Dintre del projecte que has de complir, evidentment. No em diguis que estaràs els matins perquè estàs fent atenció a joves i els matins estan fent cursos, per tant ja no t’ho compro. Diga’m, fes-me una proposta». [...] I a partir d’aquí si em dius que «els dimecres m’he apuntat a classes d’àrab a l’escola oficial d’idiomes». Bueno, no passa res, ja aniràs als pisos després d’educadora. També som un equip petit i això t’ho facilita molt. Però per mi és dels grans valors diguem de casa nostra i és que tothom treballa amb un nivell de responsabilitat i autoexigència altíssim”. | *dona directiva, 40 anys, amb infants a càrrec*

b) Flexibilitat locativa o teletreball

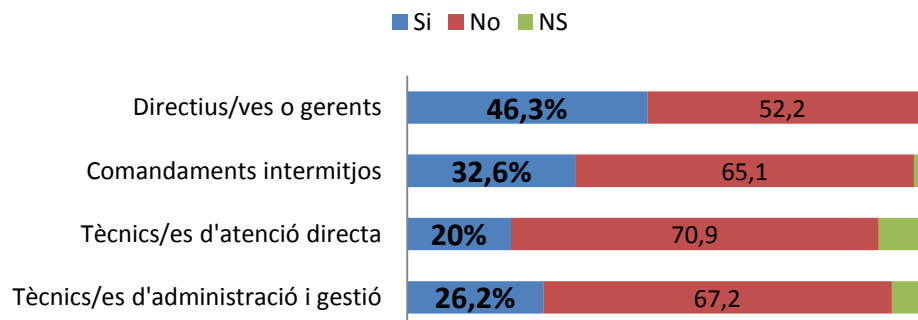
Qui creu que en podria disposar actualment?

A l'entitat en què treballes, és possible acollir-se a les següents mesures/formes d'organització del treball per a les persones que tenen la teva categoria professional?

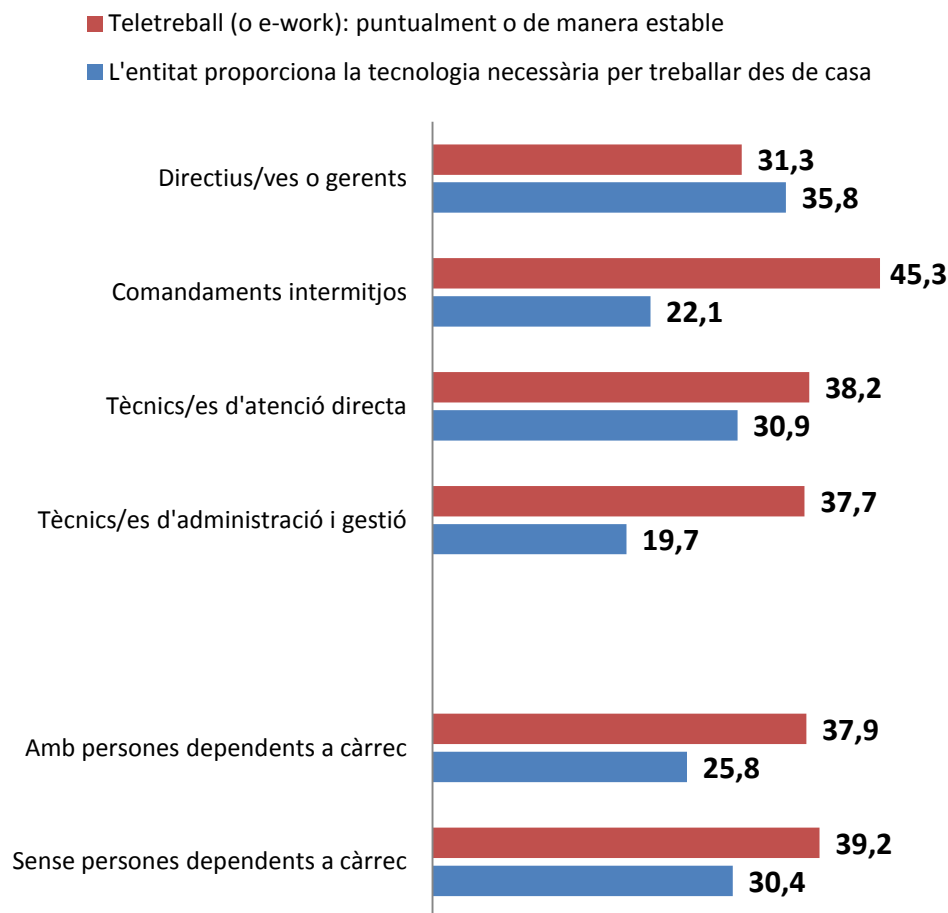
Teletreball o (e-work): puntualment o de manera estable



L'entitat proporciona la tecnologia necessària per treballar des de casa



Qui prioritza acollir-s'hi?²⁶



Mentre que actualment el teletreball està realment estès únicament entre les persones amb funcions directives i de gerència –un 70% dels càrrecs directius que han respost el qüestionari en poden disposar, la seva incidència disminueix en vint punts en els comandaments intermitjos— la voluntat de comptar amb flexibilitat locativa és alta entre tots els professionals, sigui quin sigui el seu perfil laboral, sexe, i tinguin o no persones dependents a càrrec. Poder fer teletreball apareix en tots els casos entre les cinc primeres mesures que es prefereixen. Cal destacar que és la mesura més reivindicada entre els comandaments intermitjos, mentre que entre els càrrecs directius –que generalment ja teletreballen— la petició es decanta cap a que l'entitat els proporcionï la tecnologia necessària per treballar des de casa. És també la mesura més reivindicada entre les dones (veure *Taula 3* a l'annex).

Les dades obtingudes mitjançant el treball de camp qualitatiu reforcen la idea que el teletreball és majoritari entre els càrrecs directius, encara que en alguns casos associat a fer hores

²⁶ Percentatge de professionals que escullen aquesta mesura com una de les sis a les que voldrien acollir-se, d'una llista de quaranta mesures.

extraordinàries –fora de l'horari habitual—des de casa. La flexibilitat locativa es defensa com a una mesura positiva entre els càrrecs de gerència i direcció sempre que estigui ben pautaada i organitzada i es combini amb el treball presencial a les organitzacions, que es considera bàsic en la funció directiva.

“El tema amb el teletreball és definir un moment concret. Si estic al parc i estic mirant el correu és que no estic amb la meva filla. [...] Està molt bé com a pràctica si està molt ben definit i saps que són tres hores i que són tres hores que estàs a la feina encara que estiguis a casa. Que no sigui ni més ni menys, ni la sensació de que no estàs treballant, i posant la rentadora i... Cal estructurar-ho d'alguna manera. També hi ha una dificultat que és totes aquelles coses que no pots preveure, d'apagar focs. Hi ha molts moments que et toca ser-hi [a l'entitat] perquè passen coses i hi has d'estar. Perquè passen coses amb un projecte en concret, perquè passen coses amb l'equip... perquè passen coses. Portar projectes que tenen a veure amb intervenció directa fa difícil que puguis dir doncs «no passo per l'oficina».

| *dona directiva, 39 anys, amb infants a càrrec*

“Crec que és més fàcil quan un treballa per objectius perquè llavors tu tens uns objectius clars que has de complir i per tant ho pots fer des de la feina o ho pots fer des de casa, però has de complir aquests objectius. I en aquest sentit seria més fàcil. Quan fem tasques directives, al menys a la meva entitat, ja fem teletreball. El teletreball el fem a les deu de la nit... ja el fem. I sí que en el cas meu, sí que de vegades he dit: «avui em quedo a casa per acabar la memòria». Però a banda d'això fas teletreball després d'horari. Extra”. | *dona directiva, 48 anys*

“Per mi el teletreball és el gran repte. Fa uns anys se'n va començar a parlar, després va arribar la crisi... que a més qualsevol es posava a reclamar res, i no hem recuperat el discurs, com a mínim a la meva organització. Era una petita lluita que teníem abans i ja et dic, des de fa uns anys... I ara en tornem a parlar. Més que res que hi hagi l'opció. A mi si em diuen 80% del temps a casa, déu ni do, que a mi ja m'agrada anar a l'oficina, estar amb companys i tal. Però potser hi ha dies que si haig de fer un informe i m'he de reunir amb algú doncs després ja continuo a casa. Hauria de ser una opció. Jo penso que és una de les banderes que hauríem d'intentar recuperar”. | *dona directiva, 41 anys, amb infants a càrrec*

Malgrat que al qüestionari el teletreball és una de les principals mesures escollides pels tècnics d'atenció directa i d'administració i gestió, les dades qualitatives mostren heterogeneïtat d'opinions entre les persones que ocupen aquestes categories. Hi ha consens en que seria positiu que qui ho volgués s'hi pogués acollir –per a les tasques que no siguin d'atenció directa ni duguin implícita la presencialitat— però pocs participants ho voldrien fer de manera estable. La preferència es decanta més aviat cap al teletreball puntual en moments de pics de feina i s'associa a la idea que teletreballar pot ser més productiu que fer-ho des d'una oficina. Cal mencionar que en aquests casos, especialment entre els tècnics homes, els arguments apunten més a l'eficiència –teletreball per a feines que requereixen especial concentració, per evitar distraccions...— que a una compaginació dels temps més satisfactòria.

“A mi m'agradaria poder-ho triar. Quan i com. Necessito un dia per posar a la base de dades tot allò endarrerit que tinc al calaix, això sí. Però tenir X dies, tantes hores... No, no. Ho voldria de manera puntual, si necessito espai per fer allò i dedicar-me a allò només. En el nostre cas ens ho permetrien segurament alguna vegada si digués «necessito tancar-me aquí per fer no sé què». I sé que algú ho fa de vegades. Però clar, és més de gent que no fa atenció directa”.

| *home tècnic d'atenció directa, 36 anys*

“Si existís com a possibilitat que ho puguis triar estaria molt bé, però no imposat. I per segons quines tasques crec que seria inclús més eficient. Perquè allà hi ha moltíssimes interrupcions, el telèfon sona cada dos minuts literalment. I de vegades per exemple el teu cap et diu que et deixa tenir mitja hora congelada perquè et posis al dia amb alguna cosa, però clar estàs allà atenant una primera visita, un que ha consumit, un que no sé què... I sempre estàs igual. I no hi ha manera d'estar cinc minuts seguits fent una tasca. I de vegades ho havia proposat que des de casa ho faria en un moment. Però allà el missatge és que no, que no t'enduguis feina a casa. Allà amb això són inamovibles. I jo penso que hi ha moltes hores que es perden per aquestes interrupcions constants. Per exemple l'àrea de gestió per a ells segurament seria més eficient poder treballar part de la seva jornada des de casa, segur. A l'àrea terapèutica ja és més complicat però com que es gestionen varies coses al menys tenir la possibilitat... Jo segur que aprofitaria molt més el temps”. | *home tècnic d'atenció directa, 27 anys (1)*

“Si fos per exemple quan s'ha de muntar una activitat, dissenyar un grup o planificar una intervenció, sí que ho faria. Perquè jo els meus [fills] mentre estan al cole... Jo ho he demanat en alguna ocasió però a mi se m'ha dit que no per no sentar precedents. Perquè el meu no és un càrrec directiu i els càrrecs directius sí que ho fan però els tècnics no, perquè llavors ja entrem en que cadascú ho interpreta diferent i ho gestiona de manera diferent i es fa difícil, jo entenc també de cara a l'empresa, controlar la productivitat quan un demana treballar des de casa”. | *dona tècnica d'atenció directa, 42 anys, amb infants a càrrec*

D'altra banda, algunes participants —especialment dones amb perfils tècnics— veuen el teletreball com una “arma de doble fil” que possiblement no els permetria estar plenament centrades ni en la feina ni en el treball domèstic, i no desconnectar en cap dels dos contextos. Entre aquelles persones que veuen important tenir diferenciat el lloc de treball respecte el domicili particular, també alguns tècnics homes, els principals arguments són:

- No voler estar-se tot el dia a casa
- La jornada laboral es podria acabar allargant i l'horari de feina quedaria més difuminat
- No es podria estar plenament pendent de la feina ni de les tasques de domèstiques
- Seria difícil treballar des de casa i no alternar-ho amb tasques domèstiques i de cures

“Es un arma de doble filo, porque igual sí hay trabajo que podrías hacer en casa pero si estas en casa a lo mejor estarías con la obligación de la casa y con la obligación del trabajo. Si tienes un niño pequeño y está enfermo tú te tienes que ir a trabajar y lo dejas o con la abuela, o con la canguero. Si tú te quedas en casa con el niño tienes una faena extra [...] Igual es más cómodo porque mira, gano casi una hora de desplazarme de casa, salgo de casa, aprovecho... pero yo lo veo que es un arma de doble filo, yo no lo haría. Porque si estás en el trabajo estas 100% en el trabajo, si estas en casa estas 100% en casa”.

| *dona tècnica d'administració i gestió, 58 anys, amb persones grans a càrrec*

“Requereix molta disciplina treballar des de casa i llavors depèn de l'estil de vida que portis costa. [...] És una cosa que has de tenir molt clara i oblidar-te una mica de l'entorn, i crec que és molt difícil. A mi em costaria treballar des de casa perquè ho has de tenir tot super clar”.

| *dona tècnica d'atenció directa, 31 anys, amb infants a càrrec*

Per alguns tècnics d'atenció directa, la manca de viabilitat del teletreball es vincula també a treballar amb dades protegides dels usuaris que requereixen una seguretat i control específics.

“Si tingués una altra feina si que voldria fer teletreball, però a la meua feina en concret –tant la meua com la dels meus companys— no ho veig. Treballem amb persones que estan incapacitades judicialment. Tenim molta informació i està tota allà, en clau. I llavors no ho podríem fer a casa i tenir també que fitxar, està molt controlat tot això així que... I tampoc podríem... No sé quina feina faria a casa, no ho sé. Seria si treballés en un altre lloc, no seria mala idea, però sinó no”. | *home tècnic d'atenció directa, 27 anys (2)*

En plantejar a professionals amb responsabilitats de direcció si és possible que les persones amb un perfil tècnic teletreballin –tant puntualment com de manera estable una part de la seva jornada, en aquelles tasques que no siguin estrictament presencials— es posen a la llum diverses **dificultats i resistències**:

- Manca de pautes per regular el teletreball i dificultats per establir un control sobre la feina de les persones que teletreballin
- Manca de confiança en que alguns professionals tinguin l'autodisciplina i responsabilitat necessàries per poder teletreballar (dificultat també compartida pels perfils tècnics)
- Algunes entitats necessitarien una adaptació tecnològica al teletreball²⁷
- Idea que el teletreball dificulta la presa de decisions en equip i de manera àgil
- Consideració que permetre el teletreball només a alguns professionals estableix un precedent dins l'entitat difícil de gestionar
- Hi ha entitats del tercer sector que treballen amb dades protegides dels usuaris que requereixen mesures de seguretat i control (dificultat també compartida pels perfils tècnics)
- Consideració que és inviable o molt difícil aplicar el teletreball per a professionals que desenvolupen tasques d'atenció directa, encara que aquesta no ocupi la totalitat de la seva jornada laboral
- Hi ha plecs de concursos públics que pauten el nombre d'hores presencials dels professionals

²⁷ El treball de camp ha permès veure que hi ha diverses entitats que ja estan tecnològicament adaptades per poder desenvolupar el teletreball malgrat no l'apliquen: “Tothom pot accedir al seu ordinador remot aquí eh. No específicament per fer teletreball. Tothom té una contrasenya i una manera d'entrar des de qualsevol lloc del món al seu ordinador i poder enviar un missatge o fer alguna cosa de feina si es troba amb alguna dificultat” (*directiva, gestió de RRHH, entitat d'entre 50 i 200 professionals contractats*).

“Nosaltres hem tingut aquest debat sobre el teletreball, perquè tenim atenció directa però després la gent té les mateixes hores o més d’informes, coordinacions... I ja hi ha hagut aquest debat a l’entitat. [...] La qüestió seria tenir la base de dades del servidor al núvol, poder treballar des de casa, perquè a més no tenim ordinador per a tots... I de moment sempre s’ha valorat el tema de si, perquè a més que tu puguis estar fent un informe, pot venir una família, o una de serveis socials, o una no sé què... i està bé que tu en les hores aquelles sapiguem que hi ets o que no. I mai ens hi hem posat més perquè no sabem massa com regular-lo eh. Perquè després estic d’acord amb que si la gent res queda a casa també s’ha de poder valorar si la feina es fa o no es fa. Si treballes per objectius, bé, hi ha coses que si que han d’estar fetes a tal data. Però no sé, és complexa. És molt positiu però és complexa”.

| *dona directiva, 33 anys, amb infants a càrrec*

“Qui controla qui es queda a casa? Perquè jo estic pensant que a deu persones els podria dir «ves-te’n a casa» però d’aquests deu n’hi ha tres que... Faran la feina? No la faran? A qui poso perquè controli aquests? I ja he de malgastar uns diners o uns recursos perquè algú em controli la feina d’aquests, perquè no ho faré jo. Amb la qual cosa... jo et dic que no”.

| *home directiu, 40 anys, amb infants a càrrec (2)*

“Hem fet una modificació interna a les oficines centrals, una organització per tenir un espai diàfan [anteriorment tenien l’espai separat en despatxos]. Per què? Per treballar junts, per treballar en equip, perquè hi ha moltes decisions que es prenen en conjunt, etc. Si estem a casa no ho podem fer. Per tant tema liquidat. I després perquè amb l’equip actual, reconeixem que amb certes persones no ens en podem fiar. I com que no podem fer-ho només per unes i per les altres no...”. | *home directiu, 40 anys, amb infants a càrrec (1)*

“Per mi el sentit del teletreball està molt lligat als usuaris. Per un tema de protecció de dades, perquè no hi hagi dades que vagin amunt i avall. Amb *pendrives*, amb disquets, amb núvols... Tot això ho tenim molt estricte i controlat, i això és sagrat. [...] Una de les dificultats per poder-ho fer de manera més estesa és el control de tasques. També hi ha la idea que si es dóna la possibilitat de fer teletreball fixe manera més estesa, per exemple entre tècnics de gestió, podria crear precedent. [...] En aquests moments ho fem només la gent de direcció. Com atens a les persones? El tema és que bàsicament atenem persones. Si atens a les persones no faràs... Pel tipus de feina que fem que bàsicament és atenció a les persones, no funciona. El que si que ens funciona, no hem fet de vegades, és per exemple persones que fan recerca, quan fem un tema de gestió de projectes... Feines que no requereixin atenció a l’usuari, això si que ho fem. No només l’equip de direcció sinó també entre les tècnics. No hi ha problema amb això”.

| *directiva, gestió de RRHH, entitat d'entre 50 i 200 professionals contractats*

“La cura de les persones no, ara la gestió si que hi ha moltes coses que es poden fer. Però també depèn de la proximitat amb la teva gent, en el dia a dia, i això també està bé que et vegin, que estiguis... Has d’anar a veure els centres, has d’anar a veure la gent. Ara, un tant per cent de la jornada nostra, una mica també en funció del que haguem de fer, hi has de concentrar-te, si has de fer trucades si que unes hores està bé però compatibilitzat. En el meu àmbit en el de la discapacitat jo penso que no és vàlid per a la majoria dels tècnics meus”.

| *dona directiva, 60 anys, amb persones grans a càrrec*

“Des del meu coneixement o desconeixement penso que hi ha un gruix de feina que sí que es podria fer així [feina dels tècnics d'atenció directa que es podria fer per teletreball]. Però també xoca amb les ràtios que els plecs et diuen de presència física”.
| *directiva de RRHH, entitat de més de 200 professionals contractats*

D'altra banda, el fort arrelament de la cultura de la presencialitat a les entitats socials també es viu en el cas d'algunes persones amb càrrecs directius com una dificultat afegida perquè ells mateixos puguin teletreballar.

“Ens falta fer un pas, per la gent que portem més coses de gerència i de gestió, i és el que potser no caldria fer tantes hores presencials aquí. I a més ens alliberaria espais perquè un dels problemes que tenim és d'espais, ara som nou però hem arribat a ser quinze, i en el mateix espai. Ens falta fer el pas de poder treballar des de casa algunes hores. Jo hi ha dies que em passo les vuit hores o les deu asseguda davant d'un ordinador, i això ho podria fer perfectament des de casa. I jo no visc a Barcelona, visc a 30Km d'aquí i he d'agafar el cotxe cada dia o l'autobus. A mi m'agradaria fer-ho. Però encara estem amb aquesta cosa de que si no et veuen, si no veus a... si no estàs aquí sembla que no hi estiguis. I això em passa perquè jo sóc la que viatjo, la que estic por fora amb temes de projectes europeus... i es nota. I per exemple anar a una reunió és mig matí que no estàs aquí, llavors o això s'explica molt bé i tothom sap on estàs i què fas i tal o... I això que som una entitat petita. Jo ho tindria molt clar però clar, també entenc que si sóc la responsable de l'entitat i hi ha aquesta història de que si no et veuen no... Doncs a mi em costa també fer el pas”.
| *directiva, gestió RRHH, entitat d'entre 1 i 9 professionals contractats*

El treball de camp qualitatiu posa de manifest la manca de regulació del teletreball entre aquelles entitats que el permeten als seus equip. D'entre les entitats que han participat a l'estudi, les que ofereixen la possibilitat de teletreballar no només als càrrecs directius sinó també als comandaments intermitjos o fins i tot als tècnics –generalment d'administració i gestió, no d'atenció directa— ho apliquen de manera puntual per pics de feina –vinculat a la productivitat més que a les necessitats personals— i no compten amb unes pautes clares i compartides amb els professionals sobre quines són les condicions per acollir-s'hi de manera estable.

“No és una norma escrita. El criteri seria al final de responsabilitat, de compromís i que la feina surti. De manera esporàdica i puntual tots ho han fet i tothom ho fa, inclús d'atenció directa també eh. Gent que de manera puntual... no hi ha problema. I de manera fixa es valora cas per cas”. | *directiva de RRHH, entitat d'entre 10 i 49 professionals contractats*

“Pel tipus de feina que fem que bàsicament és atenció a les persones, no funciona. El que sí que ens funciona, no hem fet de vegades, és per exemple persones que fan recerca, quan fem un tema de gestió de projectes... Feines que no requereixin atenció a l'usuari, això sí que ho fem. No només l'equip de direcció sinó també entre les tècnics. No hi ha problema amb això. [...] Simplement ho fem [no està regulat]”.
| *directiva, gestió de RRHH, entitat d'entre 50 i 200 professionals contractats*

“Que una persona pugui o no acollir-se a mesures de flexibilitat, o que algú del meu equip em digui «haig de tancar el pressupost, necessito treballar dos dies des de casa», és fàcil. Quin és el problema? Que no està escrit. Per què? Perquè dins l'equip directiu hi ha discrepàncies. Hi ha gent presencialista i hi ha gent orientada a 2.0. [...] No hi ha cap política escrita de teletreball, oficial, i hi ha hagut circumstàncies on en un moment donat una persona en estat de gestació, o una situació d'una persona que ha de tancar algo... Pensa que nosaltres quan ens presentem a concursos hem d'escriure les memòries. Doncs que es tanqui a casa a escriure les memòries. Oficiós hi ha: ad-hoc. No hi ha una política que digui que si vostè compleix aquest i aquest requisit i es troba en aquesta situació... això no ho tenim”.

| *directiva de RRHH, entitat de més de 200 professionals contractats*

Malgrat que el teletreball és una pràctica poc estesa entre les persones amb perfils tècnics, durant el treball de camp s'han recollit alguns **avantatges** d'implementar aquesta mesura més enllà dels càrrecs directius:

- Percepció que els tècnics que s'hi han pogut acollir ho valoren positivament
- Pot ajudar a resoldre problemes de manca d'espai d'oficina
- Major productivitat

“Ho hem començat a aplicar amb persones que estan a oficines, no a tots els llocs perquè no es pot. Per a determinades tasques o feines sí que es pot fer i s'ha aplicat uns dies determinats a la setmana. No cada dia de la setmana però sí un o dos dies a la setmana, i es valora molt positivament. Aquesta persona ho valora positivament. A més és una persona que està a la distància, viu molt lluny, i clar, li compensa molt. Però no per a tots els llocs es pot fer”.

| *dona directiva de RRHH, 58 anys*

“A la meua entitat tenim aquesta llibertat i aquesta flexibilitat sí que existeix perquè clar, tenim un problema d'espai perquè el centre és molt petit i no hi ha sales per a tothom. Llavors crec que això és una possibilitat. Jo personalment no em veig treballant a casa, potser se'm faria com raro. Això no connecta amb mi, però sí que penso que és una mesura que per a qui la pugui aprofitar està bé que existeixi”. | *home tècnic d'atenció directa, 31 anys*

“Et dona més productivitat. Pensa que nosaltres treballem tot en espai obert. Zero despatxos, tot diàfan, amb la qual cosa hi ha moltes avantatges però qui no està acostumat té molts inconvenients: soroll permanent, interrupció permanent... Ho hem fet ara perquè entenem que és una manera més 2.0, col·laborativa, de treballar. El despatx és com antic, com jeràrquic... Això és recent”.

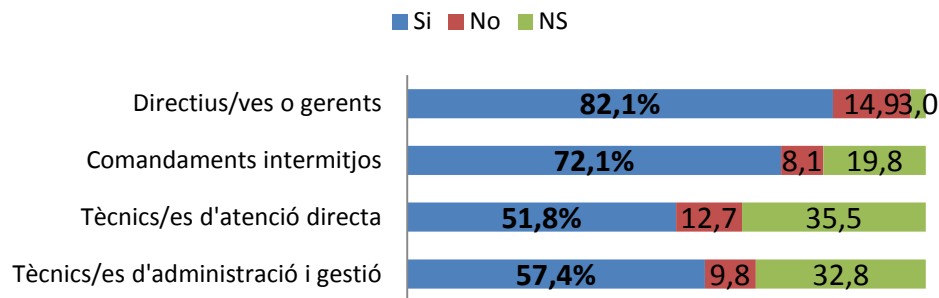
| *directiva de RRHH, entitat de més de 200 professionals contractats*

c) Jornada reduïda

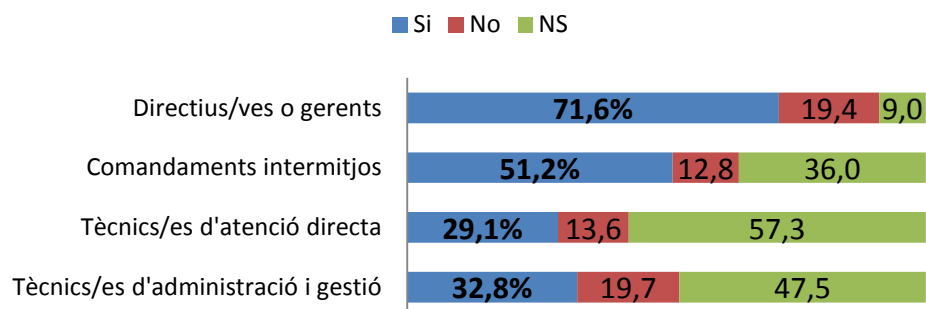
Qui creu que en podria disposar actualment?

A l'entitat en què treballes, és possible acollir-se a les següents mesures/formes d'organització del treball per a les persones que tenen la teva categoria professional?

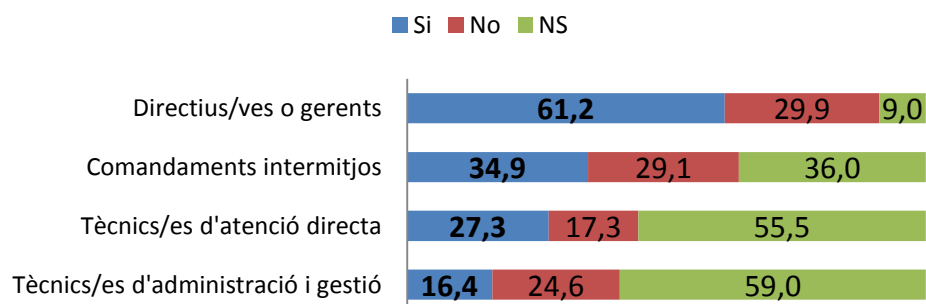
Jornada reduïda després del permís de maternitat



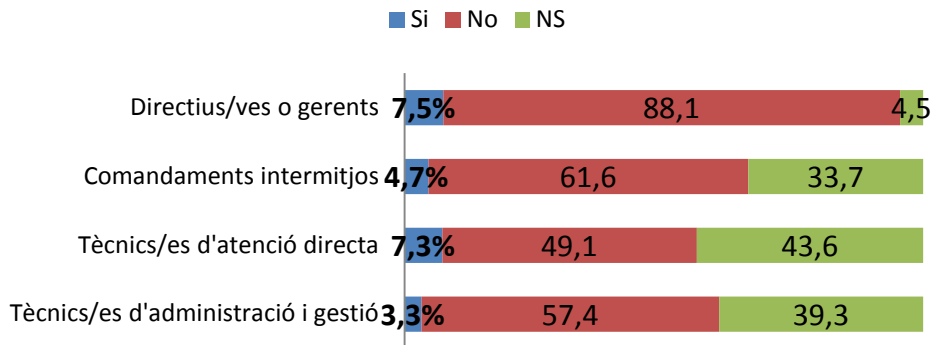
Jornada reduïda després del permís de paternitat



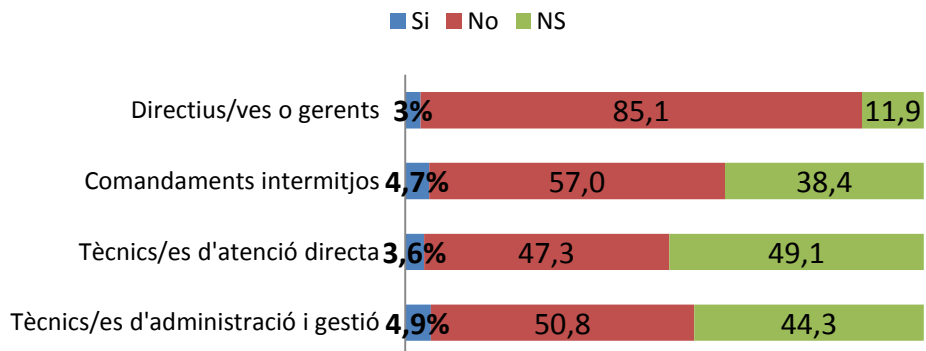
Jornada reduïda per altres causes o sense justificació de causa



Jornada reduïda mantenint la retribució de la jornada completa

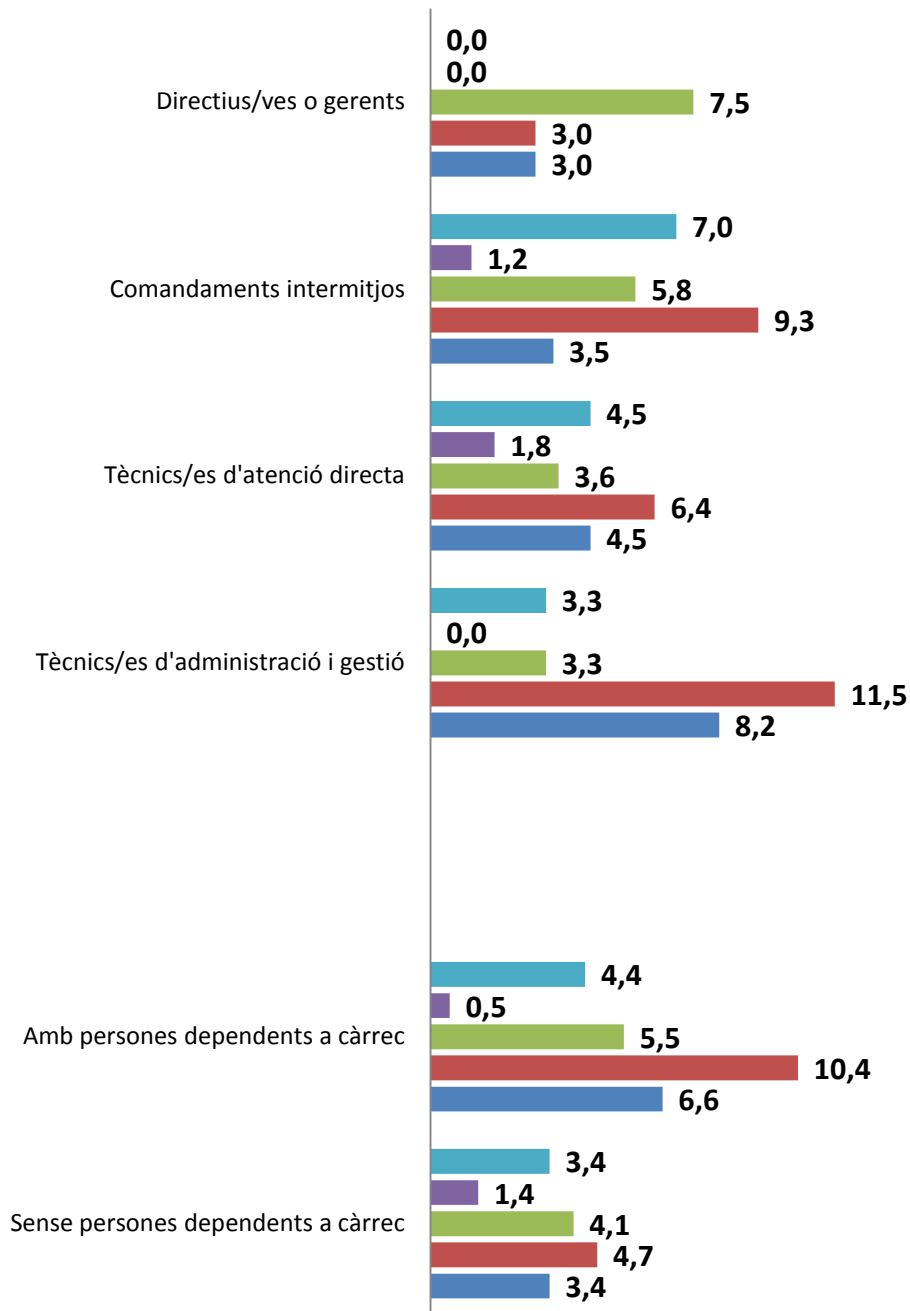


Jornada reduïda amb una retribució superior a la part reduïda de la jornada completa



Qui prioritza acollir-s'hi?²⁸

- després del permís de maternitat
- després del permís de paternitat
- per altres causes o sense justificació de causa
- mantenint la retribució de la jornada completa
- amb una retribució superior a la part reduïda de la jornada completa



²⁸ Percentatge de professionals que escullen aquesta mesura com una de les sis a les que voldrien acollir-se, d'una llista de quaranta mesures.

Reducció de jornada per cura de persones dependents a càrrec, “una de les claus de la discriminació laboral”

La reducció de jornada després del permís de maternitat és una de les principals mesures a les quals tenen accés el conjunt de dones professionals de les entitats del tercer sector, encara que –tal i com mostren les dades– la seva incidència és molt superior entre les directives (82,1%) i comandaments intermitjos (72,1%) que entre les tècniques d'atenció directa (51,8%) i d'administració i gestió (57,4%). La possibilitat d'acollir-se a la reducció de jornada després del permís de paternitat és inferior, per a totes les categories professionals, a la possibilitat de fer-ho després de la maternitat, amb una presència especialment baixa entre tècnics d'administració i gestió (32,8%) i d'atenció directa (29,1%). Cal mencionar que la reducció de jornada per cura d'un fill o filla menor de 12 anys és un dret laboral recollit a l'Estatut dels Treballadors (article 37.5), de manera que la incidència de la possibilitat d'acollir-se a aquesta mesura hauria de ser total per a totes les categories professionals. Les dades quantitatives obtingudes mostren un alt grau de desconeixement entre els professionals amb perfils tècnics sobre si poden acollir-se a una reducció de jornada després del permís de maternitat/paternitat (de fins el 57,3% en el cas del permís de paternitat entre tècnics d'atenció directa). Finalment, també cal assenyalar que entre un 8 i un 20% de professionals afirmen no poder-se acollir a aquesta mesura.

“Tenim molta gent que després de maternitats demana reducció horària. I quan dic molta vull dir molta. De vegades tenim vuit o deu persones en reducció de jornada. És molt habitual. [...] Per cura de familiars no [tenim homes que demanin reducció de jornada], per paternitat sí. I reduccions per fill a càrrec també, no en la mateixa proporció que les dones, també t'ho he de dir. Se'n demanen menys. Hi ha molta desproporció, són majoritàriament les dones les que en demanen”. | *directiva, gestió de RRHH, entitat d'entre 50 i 200 professionals contractats*

Les dades qualitatives obtingudes mitjançant els grups de discussió i entrevistes aporten complexitat a la mirada sobre la incidència de la jornada reduïda a les organitzacions del tercer sector i ajuden a comprendre perquè es tracta d'una de les mesures a la qual menys professionals diuen que prioritzarien acollir-se, també entre els que tenen persones dependents a càrrec (només 4,4% escullen la jornada reduïda després de la maternitat com una de les mesures a les quals prioritzarien acollir-se, un 0,5% en el cas de la paternitat). Cal situar, en primer lloc, que l'experiència de reducció de jornada és molt alta entre les dones participants als grups de discussió, mentre que només un dels homes participants a l'estudi ha exercit la reducció de jornada amb motiu de la seva paternitat. Aquesta incidència tan contrastada explica que als grups de discussió amb dones s'hagi produït un debat intens i vivencial a l'entorn d'aquesta mesura, mentre que entre els participants masculins la jornada reduïda s'ha debatut en menor mesura.

Entre les dones participants als grups de discussió, amb una alta incidència de la jornada reduïda, es produeix una contradicció entre la consideració estesa que és positiu haver pogut disminuir la jornada laboral per cuidar persones dependents a càrrec (generalment infants, després de ser mares) –“al final per mi és un súper privilegi poder fer això, i és una opció de vida”– i la percepció majoritàriament compartida que es tracta d'una mesura que “ens ha perjudicat molt” i que “és una de les claus de la discriminació laboral [a les dones]”. La reducció de jornada es presenta per a moltes professionals del tercer sector com una de les poques mesures de gestió del temps a les quals poden acollir-se davant la manca de mesures alternatives. Al grup de dones amb un perfil tècnic es posen sobre la taula dos motius que

expliquen perquè es veuen majoritàriament abocades a la reducció de jornada després de la maternitat:

- Assumeixen de manera protagonista el treball domèstic i de cura als seus nuclis familiars, reduir la jornada laboral els permet destinar-hi més temps o fer-ho amb més temps.
- La bretxa salarial existent entre homes i dones fa que a la “balança” –utilitzen aquest símil— es decanti cap a elles en el càlcul econòmic que decideix quin dels dos sous familiars s’escurça.

“També és un tema d’igualtat de sous. No és el mateix que el meu sou es redueixi el 60% a que es redueixi el sou del meu marit... Són dos planetes diferents. Crec que té a veure amb una desigualtat de sous. [...] Però això i també el «m’agafo unes hores per anar al metge». La meva parella crec que encara no s’ha agafat unes hores per anar... no ha deixat la feina per portar la nena al dentista”.

| *dona tècnica d’administració i gestió, 45 anys, amb infants a càrrec*

“En el nostre cas sortia més a compte que fes jo la jornada reduïda que no pas ell. De cara al que suposava haver d’estar totes les tardes amb els nens... Crec que estava molt clar”.

| *dona tècnica d’atenció directa, 42 anys, amb infants a càrrec*

“Ja ho saps, abans de decidir fer una jornada reduïda has de fer números: puc fer-la o no puc fer-la? I llavors... la fas i t’apretes una mica en el que pots. Però jo crec que és super beneficiós treballar menys hores per dedicar-les a la família o a altres coses. Perquè si jo ara estigués fent la jornada [completa] que faig els dimarts i els dijous, si l’estigués fent tots els dies... I jo vaig fer l’acord aquest de dinar en mitja hora i plegar mitja hora abans, ja abans de tenir la criatura. Es que no podria... arribaria cada dia a casa a quarts de vuit. Imagina’t. Però clar la putada entre cometes és el sou, que és la pitjor part. Que et toquen això [...] I en el meu cas ja ni ens ho plantejem [que no sigui ella qui fa reducció de jornada] perquè ja he dit que ell té negoci propi i no és possible”. | *dona tècnica d’atenció directa, 31 anys, amb infants a càrrec*

Com s’ha mencionat, les participants expressen una contradicció entre el fet positiu de poder reduir la jornada laboral i les **dificultats** que implica:

- Amb la reducció de jornada es redueix la remuneració però a la pràctica no disminueix el volum de feina.
- La reducció de jornada reforça el “sostre de cristall” que es produeix en moltes dones en el moment de la maternitat i dificulta “fer carrera”.
- Hi ha organitzacions que no permeten reduir la part que la persona afectada desitgi sinó que obliguen a una reducció determinada, per exemple del 50%.

“Jornades flexibles o jornades reduïdes és una mica una fal·làcia. Jo estic a 35 hores però els meus objectius no són de 35 hores. Osigui acabem també parant-nos la trampa a nosaltres mateixes de vegades. Penses «que bé que redueixo jornada» i al final estàs al parc mirant els mails o... És que en realitat jo dic: «és que m’hauríeu de pagar més perquè són més eficient». Aconsegueixo els mateixos resultats en menys hores”.

| *dona directiva, 41 anys, amb infants a càrrec*

“El volum de feina és el mateix. I des de que treballo trenta hores que no em trec la feina de sobre. I a més cada vegada hi ha més feina i clar, jo no he tingut cap consideració en aquest aspecte. Consideracions en flexibilitat si he de portar els nens al metge, si... això mai he tingut un problema. O sigui «tu treballes sis hores, tu te les organitzes». Però el volum? El mateix, llavors clar sento que no, que no... [...] No me'n penedeixo. Voldria allargar-ho al màxim de l'edat dels nens però clar”. | *dona tècnica d'atenció directa, 42 anys, amb infants a càrrec*

“Jo ho tinc tan interioritzat lo del volum de feina que ja ni ho penso. Vull dir-te. Tens menys hores i fas el mateix o més, perquè tampoc es cobreixen les baixes, ni les vacances, ni res d'això”. | *dona tècnica d'atenció directa, 31 anys, amb infants a càrrec*

“El que sí que està clar és que el tema de les reduccions, qui ho agafen són les dones. Les baixes paternals, quantes s'agafen? Llavors per mi aquesta és una de les claus de la discriminació laboral. Les dones tenen el seu sostre de cristall en el moment de la maternitat, és on l'home segueix evolucionant i la dona s'atura. Jo ho veig també... per mi ha és un luxe eh la reducció de jornada. Per mi una solució sempre ha estat també, o una cosa que s'hauria de fer, és l'obligatorietat de que els homes agafin també una baixa paternal, no de quinze dies, de quatre mesos! La mare l'agafa quatre mesos, el pare els altres quatre i ja tens una cosa solucionada. I el senyor que fa l'entrevista [de feina] el dia que hagi de seleccionar la dona de trenta [anys] o l'home de trenta [anys], no ho té tan clar. Llavors per mi l'obligatorietat de la baixa paternal de quatre mesos és una de les coses que hauria d'estar, no sé, en algun lloc”. | *dona directiva, 41 anys, amb infants a càrrec*

“D'altra banda també em plantejo: «qui agafa la reducció?». Les dones. Val, però quantes de nosaltres voldríem que aquesta reducció la fessin els homes? A casa meva jo la faig, m'he reduït a 35. I el meu home no sé, ni les conto, però si les contés segur que sumen moltes, més de 40. I penso: «canviem?». I clar, jo sóc la primera que diu «no». Per tant, també qui té ganes de fer aquesta reducció? I al final ja saps que aquesta carrera professional... Perquè qui no vol fer aquesta opció, també hi ha mogollón, moltes dones, que estan fent jornades extensives, no en el tercer sector probablement, que els és igual eh la conciliació. I elles agafen un cangur fins a les nou del vespre i els nens se'ls troben sopats, dutxats... Bueno, no és la meva opció de vida. Ho dic perquè al final per mi és un super privilegi poder fer això, i és una opció de vida. És una opció eh. I dichosa tu que pots fer-ho, perquè de vegades no pots fer-ho”. | *dona directiva, 40 anys, amb infants a càrrec*

“Jo quan vaig tenir la nena, quan em vaig reincorporar de la baixa em van donar dos opcions. Bueno, la tercera buscar una altra feina però jo vaig dir que no, que si és que m'estava dient això o és que no ho estava entenent bé. I em va dir «ui no no no, no vull dir això». Però em van donar l'opció o de mitja jornada o de jornada completa. I llavors sí que vaig estar dos anys a mitja jornada, o sigui no un terç ni punyetes. O mitja o completa. I clar em vaig agafar la mitja, era una nena de sis mesos. Però si que per una qüestió econòmica i a l'estar en un altre càrrec, no vol dir millor però amb uns horaris diferents, i vaig agafar jornada completa un altre cop. I intentant compaginar amb la família”. | *dona tècnica d'atenció directa, 43 anys, amb infants a càrrec*

“Hi ha casos en què sí [que és habitual que les dones demanin reducció després de ser mares] i ha casos en què no, però podríem dir que depèn del lloc és majoritari. Als llocs de responsabilitat o de més responsabilitat no. És un dret eh està clar, però hi ha empreses que et miren malament si ho demanes. Jo tinc amigues que em diuen que no ho demanen perquè les miren malament. En llocs de responsabilitat... Crec que sí que es donaria eh però buenu, es busquen altres formules. Et poso el meu cas concret. En realitat no tinc reducció de jornada però sí que puc estar a les tardes amb els meus fills perquè teletreballo. Llavors es busquen les formules de conciliació”. | *directiva de RRHH, entitat d'entre 10 i 49 professionals contractats*

Tal i com s'ha exposat, el debat sobre la jornada reduïda es desenvolupa de manera molt diferenciada entre els grups de discussió d'homes i dones. L'argument que la reducció de jornada no implica la mateixa reducció en volum de feina –que exemplifica el malestar d'algunes professionals que s'acullen a aquest mesura– també apareix per part d'un dels participants al grup d'homes directius, però un altre sentit: per defensar que cal facilitar la reducció a aquelles persones que ho demanen (i també per valorar si la reducció salarial hauria de inferior a la reducció en hores). L'exemple d'aquesta mateixa entitat reforça la idea que la jornada reduïda és una de les mesures a les quals s'acullen les dones davant la manca d'alternatives, i que en molts casos la seva preferència seria no reduir el nombre d'hores de feina sinó compactar-les o fer-les de manera intensiva, com també es veurà més endavant. D'altra banda, també es menciona al grup d'homes directius que facilitar la reducció de jornada a aquelles persones que ho vulguin permet retenir el seu talent.

“Jo tinc estudiat que el rendiment de les persones que redueixen jornada, el volum de rendiment que deixen de fer és inferior a la disminució de jornada. És a dir que pràcticament, no és que facin el mateix que feien abans però casi eh, s'assembla molt. I per tant, és una qüestió de no estudiar-ho no aplicar mesures com aquesta”.

| *home directiu de RRHH, 44 anys, amb infants a càrrec*

“Hi ha un element a les entitats, sobretot ja et dic en les més petites, quan tu tens una persona que tu et vols quedar amb el seu talent i la seva dinàmica, busques i compares i dius «buenu, el que m'implica renunciar econòmicament aquesta hora que no li pago al dia i el tenir-lo les altres set hores treballant bé. Em compensa? Si». Si és que aquesta persona en set hores... Llavors clar, hi ha una dinàmica operativa diferent”.

| *home directiu, 53 anys, amb persones grans a càrrec*

En plantejar a professionals amb càrrecs directius si seria possible aplicar reduccions de jornada mantenint la retribució de jornada completa o amb una disminució salarial inferior, dues mesures que actualment tenen una incidència molt baixa –d'entre el 3 i el 7,5% segons la categoria professional–, afloren les següents **dificultats i resistències**.

- Consideració que seria discriminatori respecte els professionals a jornada completa.
- Opinió que no és una mesura viable per al tercer sector social tenint en compte la manca de recursos econòmics generalitzada.

- Idea que implementar mesures d'aquest tipus no és responsabilitat de les empreses, que haurien de ser reformes estructurals assumides a econòmicament per la Seguretat Social.
- Opinió que aquesta mesura no resoluria la discriminació envers les dones perquè se les discriminaria en la contractació.

“Si ho pagués la seguretat social de conya. És realista però en aquest sector. És el que dèiem, no tenim recursos”. | *dona directiva, 60 anys, amb persones grans a càrrec*

“Això és molt complicat, per un tema de cost i a part per un tema de... això ho hauria de fer l'administració. No ho hauríem de fer nosaltres, ni nosaltres ni cap empresa. Hauria de ser una política d'Estat de fer-ho així. En el nostre cas a més, que la majoria de persones... és a dir, no vull que em mal interpreteu eh, però depèn del tipus d'empresa o d'entitat tu tens més dones o menys per la tipologia. En el nostre cas per exemple nosaltres tenim un 85% de dones. I la gran majoria les contractem en edat fèrtil, sent coneixedors eh. Però això podria suposar per nosaltres... una pèrdua diguem-ne respecte entitats que optin per altres polítiques. De cara a després a anar a concursos i tal té uns costos incrementats. Que insisteixo. No té res a veure amb tema d'embarassos, baixes... que això és totalment assumible i és un problema més com qualsevol persona que faci massa esport el cap de setmana, que t'agafa més baixes després perquè es trenca braços i cames, és exactament el mateix. I tu quan contractes algú que té una... Nosaltres ara estem contractant moltes dones de trenta i pocs, amb parella i que no tenen fills, doncs tens clar on anirà a parar tot això, és totalment lògic. Quin cost tindrà aquí? Bàsicament el cost de contractar algú, els costos de selecció d'algú altre, i el cost d'ensenyar-lo mentre l'altre està de baixa. És el cost que tindrà, això són 500 euros, que no és més. A priori eh, per segons quines feines. No és un cost això. Perquè la baixa te la paga la seguretat social i si aquesta persona té un embaràs normal, que t'agafarà la baixa un mes abans o així...”
| *home directiu, 40 anys, amb infants a càrrec (1)*

“Si això va a càrrec de l'empresa perjudicarà igualment a les dones perquè l'empresari no t'agafarà, perquè et tindrà un temps en un terç de jornada i t'haurà de pagar el mateix. Per tant, si ho paga l'empresa no se soluciona res. I l'altra cosa que volia dir és que si s'assumeix de la caixa única de la Seguridad social, que no sé si dona per això”. | *dona directiva, 48 anys*

Finalment, apuntar que davant la presència molt superior de reduccions de jornada per maternitat que per paternitat, hi ha alguns participants que consideren que els homes tindrien més dificultats perquè se'ls concedís.

“Yo creo que también está estipulado así. Porque si va un hombre, tiene un bebé, y va a dirección y pide jornada reducida... también va a ser un poco difícil... Es más chocante”.
| *dona tècnica d'administració i gestió, 58 anys, amb persones grans a càrrec*

“Jo crec que no podria. Si una companya es quedés prenyada si que podria, però jo no crec que em deixessin fer una reducció de jornada... Crec que no, mai ho he vist”.
| *home tècnic d'atenció directa, 27 anys (2)*

Reducció de jornada per altres causes

A partir de les dades quantitatives obtingudes, la reducció de jornada per causes que no siguin la maternitat/paternitat, o sense justificació de causa, té una incidència notable entre els càrrecs directius i de gerència (61,2%) i molt inferior entre comandaments intermitjos (34,9%), tècnics d'atenció directa (27,3%) i sobretot tècnics d'administració i gestió (16,4%). També destaca l'alt desconeixement entre persones amb perfil tècnic sobre si es tracta d'una mesura a la qual podrien acollir-se o no (un desconeixement del 55,5% entre tècnics d'atenció directa i del 59% entre tècnics d'administració i gestió). Als grups de discussió i entrevistes amb persones responsables de recursos humans apareixen a parts iguals exemples d'entitats que s'acullen a donar jornades reduïdes per motius no vinculats a la cura de persones dependents —el cas més comú és per motius formatius— i d'altres que no ho fan.

“En una feina anterior vaig demanar això una reducció de jornada simplement perquè per un moment personal concret en què vaig pensar «vull cuidar-me una mica», sense una justificació específica, i m'ho van negar. M'ho van negar perquè el meu era un contracte temporal i em van dir «estàs amb un contracte temporal i tal, no ho veiem». I s'hi va negar l'empresa”.

| *home tècnic d'atenció directa, 31 anys*

“A la nostra entitat la reducció sempre la pots demanar voluntàriament i sempre la pots reduir eh. Sempre es concedeix, amb motiu o sense. Es concedeix sempre”.

| *dona directiva de RRHH, 58 anys*

“Moltes de les jornades reduïdes que tenim és a petició del treballador. Sigui per estudis, sigui per conciliació laboral i familiar, sigui pel moment vital de la persona. [...] [S'hi pot acollir] tothom que vulgui. És fer la petició i es valora a nivell personal. Per a cadascú es valora. Al final és valorar la persona, la feina que fa, qui ha de fer la feina, qui l'ha d'assumir. Si s'ha de contractar algú o no per assumir la feina que deixa a fer. Primer hi ha els drets que té la persona, si és de maternitat aquesta va per conveni. Però després hi ha el cas d'una persona que ha de fer reducció de jornada tot el curs perquè vol fer un postgrau, doncs se li ha donat. Es valora per la necessitat que es té”.

| *directiva de RRHH, entitat d'entre 10 i 49 professionals contractats*

“No està previst [donar jornades reduïdes per motius que no siguin la cura de familiars]. Que no estigui previst no vol dir que no es pugui fer. Jo no dic mai «de este agua no beberé». Però llavors ja no funciona per recursos humans, que és el sistema normal, si hi ha alguna cosa especial es tracta com una cosa especial i això no vol dir que ho pugui fer tothom. És aquella situació especial i no vol dir que ja formi part de la dinàmica. Però es pot parlar”.

| *directiva, gestió de RRHH, entitat d'entre 50 i 200 professionals contractats*

Entre aquells professionals amb càrrecs directius que defensen la importància d'atorgar jornades reduïdes per motius diversos a aquelles persones que ho sol·licitin, un dels arguments que es destaca és satisfer les necessitats dels professionals.

“No hi ha res més terrible que jo senti que m’haig de desvincular X hores de la feina perquè alguna causa m’ho demana i que no m’ho concedeixin, em generaria molt desequilibri. Per tant, tant si la llei obliga com si no, hem d’escoltar aquesta realitat. Al final la persona que treballa menys, cobra menys. Per l’entitat és un tema d’organització interna”.

| *directiva de RRHH, entitat de més de 200 professionals contractats*

Al mateix temps, n’hi ha que adverteixen que en ocasions hi ha professionals que n’abusen.

“Si que és una eina la reducció de jornada quan tens un fill, però a vegades és una problemàtica de que aquesta persona està blindada. Fins els 12 anys. I a vegades la reducció de jornada no s’agafa només per la cura del fill, que molt bé, hi ha el dret, sinó que de vegades s’agafa amb l’objectiu de blindar-se. I aquí llavors les eines que tenim nosaltres com a entitats per poder gestionar els recursos humans de les persones blindades són nul·les. I aquí és un problema. Perquè la persona que s’agafa reducció de jornada no se la pot fer fora a no ser que sigui un disciplinari. I els disciplinaris són molt difícils de demostrar de vegades. Molt difícils”.

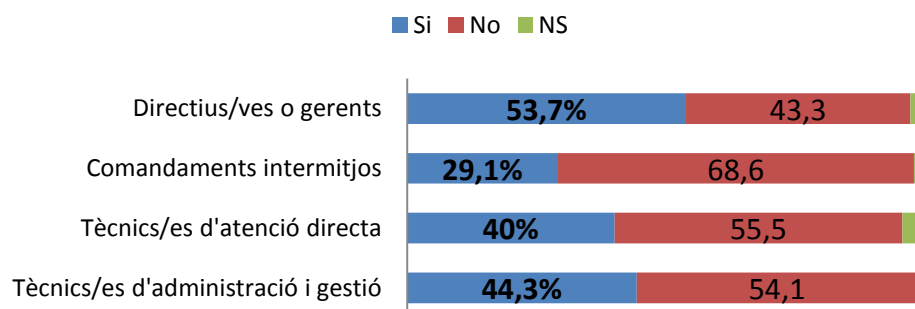
| *home directiu, 40 anys, amb infants a càrrec (1)*

d) Jornada intensiva i jornada compactada²⁹

Qui creu que en podria disposar actualment?

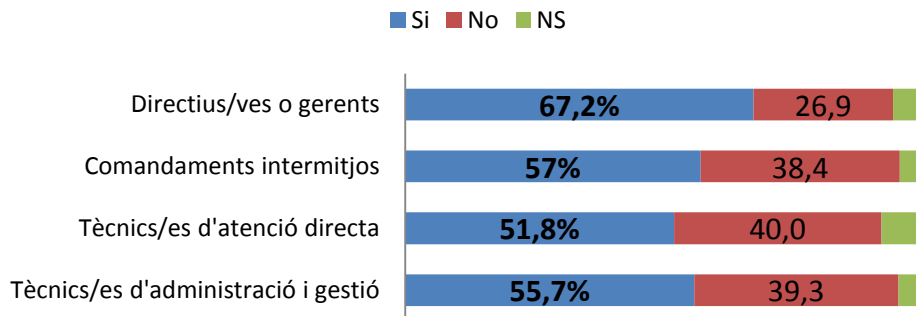
A l’entitat en què treballes, és possible acollir-se a les següents mesures/formes d’organització del treball per a les persones que tenen la teva categoria professional?

Jornada intensiva (tot l’horari seguit)

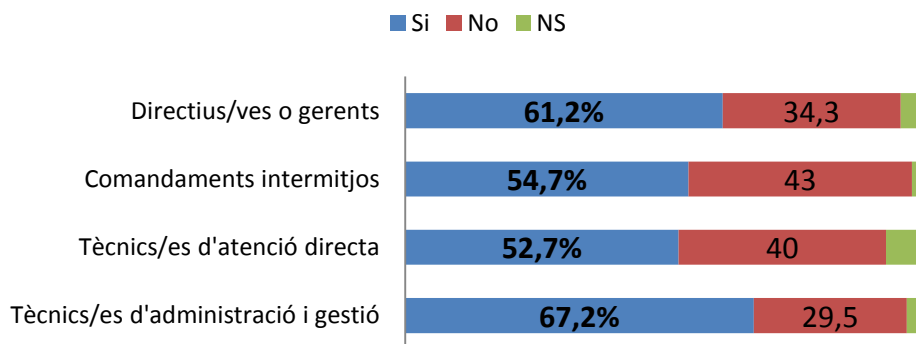


²⁹ Malgrat la jornada intensiva i la jornada compactada són pràctiques diferents, s’analitzen aquí conjuntament perquè totes dues són alternatives a la tradicional jornada extensa.

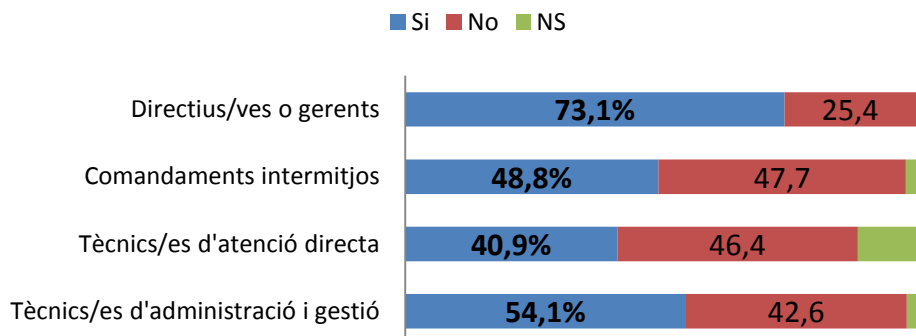
Jornada compactada (amb pauses molt breus, per exemple per als àpats)



Jornada intensiva o compactada els divendres

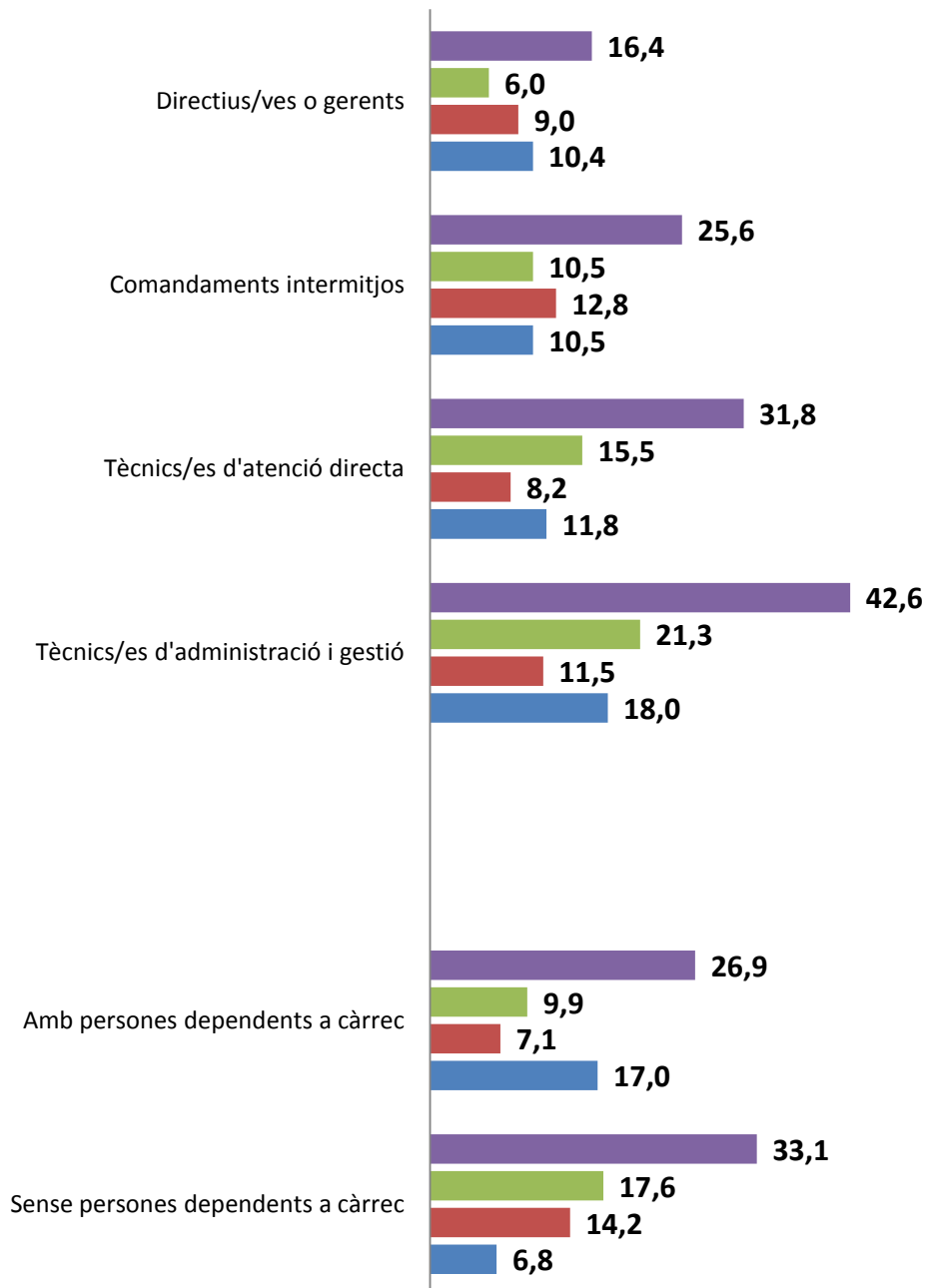


Jornada intensiva o compactada coincidint amb les vacances d'estiu escolars



Qui prioritza acollir-s'hi?³⁰

- Jornada intensiva (tot l'horari seguit)
- Jornada compactada (amb pauses molt breus, per exemple per als àpats)
- Jornada intensiva o compactada els divendres
- Jornada intensiva o compactada coincidint amb les vacances d'estiu escolars



³⁰ Percentatge de professionals que escullen aquesta mesura com una de les sis a les que voldrien acollir-se, d'una llista de quaranta mesures.

La possibilitat de fer jornada intensiva o jornada compactada es dona en major mesura entre els càrrecs directius i de gerència que entre la resta de categories professionals, però amb una diferència en la seva incidència menys reduïda que en la resta de mesures que s'han analitzat fins al moment. A partir de les dades quantitatives, la jornada intensiva o compactada els divendres està força estesa a les organitzacions socials –per a totes les categories professionals, especialment entre els tècnics d'administració i gestió—, i entre els càrrecs directius predomina poder fer jornada intensiva o compactada coincidint amb les vacances d'estiu escolars. També predomina entre els homes –segons les dades quantitatives obtingudes—, que s'hi posen acollir en un 61,2% mentre que el percentatge es redueix al 49,8% entre les dones (veure *Taula 2* a l'annex).

Les dades obtingudes mitjançant el treball de camp tant qualitatiu com quantitatiu situen la jornada intensiva –i en menor mesura la jornada compactada— com una de les mesures més ben valorades pels professionals de l'acció social –sigui de manera puntual o permanent— i una reivindicació entre els tècnics d'aquelles entitats que no la posen en pràctica. Al grup de discussió amb tècniques d'atenció directa hi ha participants que exposen que després de ser mares haguessin preferit seguir fent jornada completa però amb un horari intensiu o compactat que fer jornada reduïda –ja s'ha analitzat anteriorment com després de la maternitat moltes dones es beuen abocades a la jornada reduïda per manca de mesures alternatives—, però a les seves entitats no els ho van concedir. Els responsables de direcció i recursos humans de les organitzacions del tercer sector són conscients d'aquest desig dels professionals de fer jornades laborals el menys extenses possibles i en alguns casos hi mostren fortes resistències que es detallaran més endavant.

“Al meu centre una cosa que agraeixo és que l'horari és continu, no és partit. Aleshores clar, dino abans o després segons si faig matí o tarda. Si que a algun altre centre crec que si que fan horari partit i està molt marcat i disciplinat que es menja a tal hora, perquè mengen amb els usuaris i tal. A no ser que algun treballador visqui molt a prop i vulgui fer una escapadeta. [...] Realment ho valoro molt això. Tant si és de matí o de tarda però valoro molt que no hi hagi aquesta interrupció d'una hora per dinar, el que sigui. Perquè també com que tenim un ritme frenètic, suposo que com tots vosaltres, el temps em passa voltant. A mi al menys em passa molt ràpid. I acabes d'entrar i ja estàs sortint. En canvi suposo que si fos el mateix però fent pausa amb dinar, amb companys que parlen de la feina i després haver de tornar, se'm faria molt més difícil”. | *home tècnic d'atenció directa, 27 anys (1)*

“A l'estiu sí que vam fer d'entrar a les vuit i mitja i sortir a les tres i ens van treure una tarda. No crec que hi hagi cap problema en fer de vuit a tres tots els dies i no fer tardes. Es podria”. | *home tècnic d'atenció directa, 27 anys (2)*

“Jo a l'estiu també agraeixo molt que nosaltres fem curs escolar i llavors quan acaben els nanos al cole i a l'institut i tal ja acabem i continuem treballant, però feina interna i memòria i tal. I passem a fer jornada intensiva. I tot el centre passa a fer jornada intensiva de vuit a tres, això és agraït”. | *home tècnic d'atenció directa, 31 anys*

“Al juliol intentem només fer atenció al matí i comencem una mica abans i fem de vuit a quatre, menys el divendres de vuit a tres. I no es fa pausa, es fa tot seguit i la gent es porta el dinar i dina aquí. [...] El que fem els últims dies de Nadal i a tocar de Setmana Santa i els primers dies de setembre és que no fem atenció. Llavors si que en alguns casos fem també més intensives les jornades. Ho compactem. Nosaltres fem una reunió general cada mes o mes i mig i els temes aquests organitzatius els pactem entre tots, els nou que som”.

| *directiva, gestió RRHH, entitat d'entre 1 i 9 professionals contractats*

Les principals **dificultats i resistències** dels professionals amb càrrecs directius i de gestió de recursos humans respecte la jornada reduïda i/o la jornada compactada que apareixen als grups de discussió i entrevistes són les següents:

- Si s'implanta ha de ser com a estratègia global de l'entitat perquè concedir-ne de manera puntual genera precedents difícils de gestionar i greuges comparatius entre professionals.
- Si s'aplica únicament a professionals que no facin atenció directa, es poden produir comparacions entre els tècnics d'un mateix equip o entitat.
- Idea que no és compatible amb l'horari d'atenció que s'ha d'oferir en alguns serveis.
- Consideració que és molt difícil d'aplicar si no està establert socialment –com passa amb la jornada intensiva els divendres– perquè les oficines o determinats serveis de les entitats no poden estar tancats en l'horari habitual de treball de la majoria d'empreses i institucions. Per aquest motiu, hi ha entitats que consideren que les hores del migdia són menys productives –per les funcions que desenvolupen alguns dels professionals– de manera que fer una pausa llarga al migdia permet aprofitar millor el temps de treball.
- Consideració que parar una hora per dinar és el mínim temps de descans.

“Jo jornades intensives no les concedeixo. El motiu és el greuge comparatiu que provoca. Jo crec que seria possible però si està implementada com a estratègia, dins d'un programa, però així perquè si que una persona... Ho rebo sempre. Després d'un embaràs el 90% ho demanen, i acte seguit el que fan és reducció de jornada. Jo crec molt també en la interrelació que ha d'haver-hi en un equip de treball, crec que és important”.

| *home directiu de RRHH, 44 anys, amb infants a càrrec*

“Amb les persones que fan tant tasques d’atenció com tasques de treball intern, aquí és on hi ha... no conflicte, però que és més complicat casar les hores. Perquè per exemple la figura del prospector, clar no és una feina que tingui atenció directa, però sí que hi ha un horari en què és més efectiu trucar les empreses perquè sinó no les trobaràs. I bàsicament és el matí o a primera hora de la tarda. Perquè hi has de trobar els de recursos humans o els gerents que s’encarreguen d’això... Llavors la franja del migdia és la que és més complicada d’organitzar. Perquè hi ha persones que volen fer-la tota seguida, però està comprovat que aquestes dues hores al migdia tampoc no són molt productives, perquè segons quina feina facis si, però segons quina altra... si has de fer gestions i trucar la gent, la gent estarà dinant, estarà tal... i no... I llavors de vegades tenim una mica... perquè oficialment de dues a quatre és l’hora que tothom para per anar a dinar. Sobretot el que la gent es planteja de vegades és jugar amb les dimarts i els dimecres que no hi ha atenció a la tarda, de poder fer aquestes hores intensives i plegar més d’hora. Que potser ho acabarem fent eh segurament. El que passa és que hem d’acabar de veure de quina manera podem fer que aquestes hores que s’intensifiquen, realment s’aprofiten, es treballa... Jo no vull dir que no es faci res, sinó que realment el que es faci sigui productiu i tregui feina i tot això”.

| *directiva, gestió RRHH, entitat d'entre 1 i 9 professionals contractats*

“És que no és un tema de l’entitat ni del sector, és un tema social. Per exemple, nosaltres podríem fer-ho de set a tres si ho fem tots? Podríem fer-ho. Però és que a les quatre de la tarda està trucant l’Ajuntament de Barcelona per fer no sé què. O un servei que... La nostra dinàmica d’horari global no permet que tothom faci de set a tres, per posar un exemple. O hi ha una dinàmica global, no de sector sinó de societat, on es determina una sèrie de qüestions... Però sinó, la jornada compacta, que és, i a més encara que no tinguis fills petits, és... jo l’agafaria, jo la vull tenir també! Però no, però no. És molt complicat per la dinàmica inclús, sobretot per oficines de recursos humans, o de treball. Perquè inclús tu tens un servei, vale? A les set no hi ha ningú, lògic, ni a les sis, perfecte. Però clar, si a les tres i mitja o dos quarts de quatre no hi ha ningú als serveis centrals, els que estan a l’altre servei... aquests què fan? Com a mínim hi ha el concepte de que fins les sis jo tinc un servei, on jo puc fer una pregunta, jo puc... Clar, i a més, molts serveis pel matí tenen una dinàmica molt dura i per la tarda fan coses d’oficina, és quan truquen. Llavors clar, això de compactar en segons quins serveis és complicat. Seria ideal si tots ho féssim i ho permetessin en global. A mi m’agradaria eh. [...] És complicat el tema de compactar i així, seria ideal eh. Estaria genial però si els coles i tothom ho tinguéssim, que és el que s’està intentant treballar al Parlament eh. Però si no és una dinàmica social i política legal, legislativa, jo crec que no”.

| *home directiu, 53 anys, amb persones grans a càrrec*

“S’ha demanat alguna vegada però no s’ha fet per no crear precedent. I després pel tema aquest de servei. És que has d’estar X hores obert, i s’ha de cobrir. En l’atenció a les persones. [...] Crec que és delicat [aplicar-ho als professionals que no fan atenció directa]. Perquè hi hauria comparatives, i no deixa de ser diferent. Per lògica a mi em surt dir que es podria fer, però després clar, s’ha d’estar aquí. Els de gestió doncs per exemple els d’informatàtica també han de donar servei. El seu servei és als treballadors. Si no hi són a les vuit del vespre i hi ha un fallo, doncs malament. No és atenció directa a les persones però si que és un servei a l’entitat i s’hi ha d’estar”. | *directiva de RRHH, entitat d'entre 10 i 49 professionals contractats*

“Hi ha una persona que pot fer una tarda més lliure a la setmana que els altres, i no és una cosa de conflicte però es comenta. Llavors clar, hauria de ser una miqueta per... Jo veuria més bé que algunes persones que facin gestió fessin algunes coses des de casa que no canviar l'horari presencial aquí. En tot cas aquest horari es podria fer els dimarts i els dimecres perquè no hi ha atenció i els divendres que ja es fa, però hauria de ser per tothom”.

| *directiva, gestió RRHH, entitat d'entre 1 i 9 professionals contractats*

“Vam marcar el mínim com una hora. Si vols més fas més i t'allargues. Però el màxim de compactació vam dir que sigui una hora perquè ho veiem com important una estona de descans”. | *directiva de RRHH, entitat d'entre 10 i 49 professionals contractats*

Malgrat les dificultats mencionades, també hi ha càrrecs directius d'algunes entitats participants que reflexionen sobre els **avantatges** de fer jornades menys extenses:

- Pot generar major motivació entre els professionals aplicar una mesura que és molt reivindicada.
- Els professionals valoren molt positivament tenir matins o tardes lliures.

“Amb això ens hauríem d'asseure i veure i parlar-ho i veure una mica com es pot fer. Jo penso que també potser per algunes persones fins i tot seria més motivador el poder fer aquests canvis: fer-ho més intensiu, poder plegar una mica abans... independentment de que tinguis coses planejades o no per fer. Tenir més temps per organitzar-te tu”.

| *directiva, gestió RRHH, entitat d'entre 1 i 9 professionals contractats*

“Habitualment la gent que treballa a jornada sencera, si la seva atenció als usuaris és al matí o les gestions que ha de fer són més de matí, treballa els matins i dues tardes. Perquè les altres dues tardes pugui estudiar, conciliar... [...] Mirem que la gent pugui conciliar la vida. La concilies al matí? Doncs a la tarda ja saps que has de recuperar, que concilii l'altra part, no? I això a la gent li va molt bé. Perquè treballar només dues tardes... És un dels punts que valora més la gent, les condicions laborals d'horaris i també les condicions laborals de permisos”.

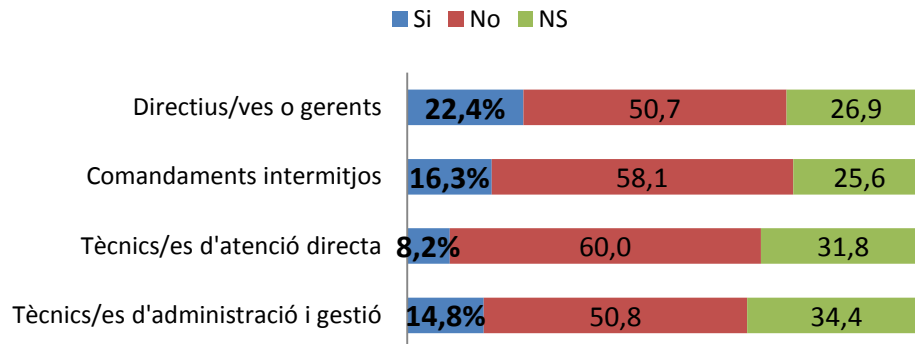
| *directiva, gestió de RRHH, entitat d'entre 50 i 200 professionals contractats*

e) Gestió de l'atenció continuada

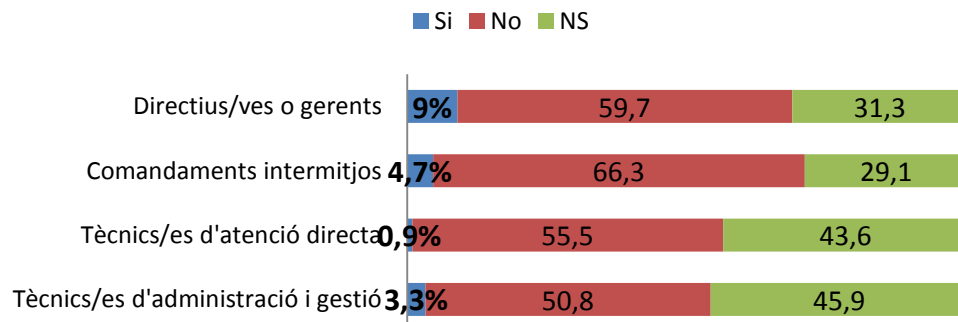
Qui creu que en podria disposar actualment?

A l'entitat en què treballes, és possible acollir-se a les següents mesures/formes d'organització del treball per a les persones que tenen la teva categoria professional?

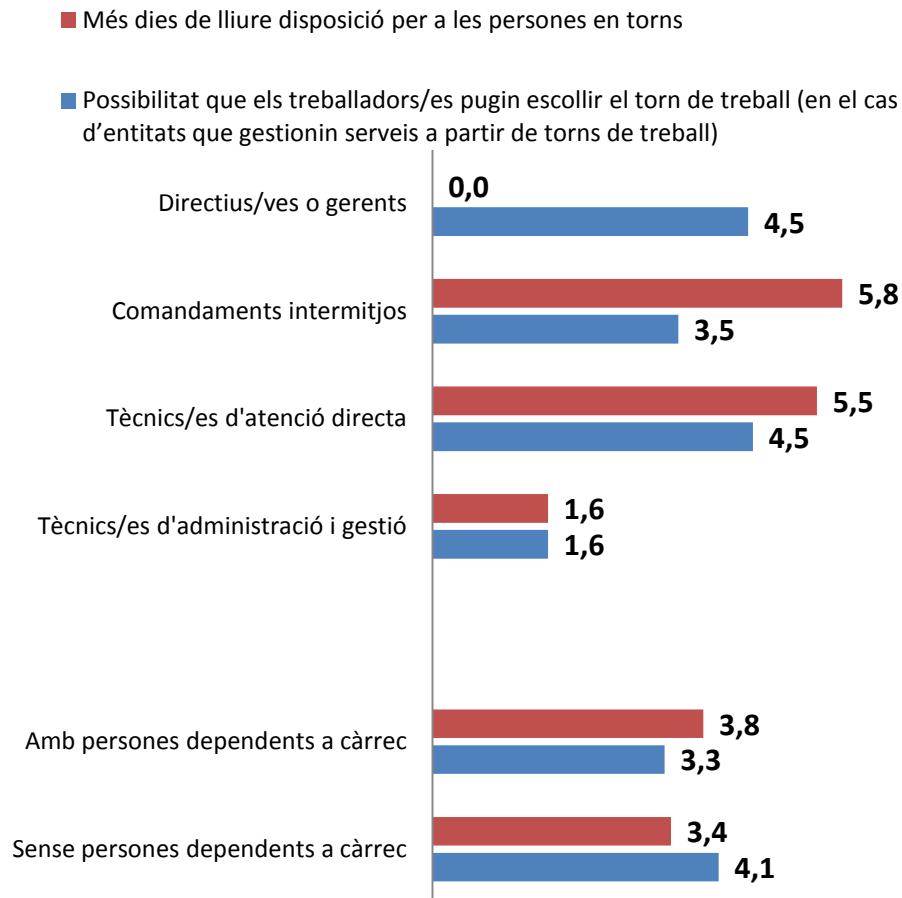
Possibilitat que els treballadors/es pugin escollir el torn de treball (en el cas d'entitats que gestionin serveis a partir de torns de treball)



Més dies de lliure disposició per a les persones en torns



Qui prioritza acollir-s'hi?³¹



L'atenció ininterrompuda –durant les 24 hores del dia els 365 dies de l'any– és una de les principals característiques d'alguns dels serveis que ofereixen les entitats d'acció social en termes de gestió horària, especialment de serveis residencials. En aquest sentit, impulsar mesures per a una organització del temps sostenible i satisfactòria que es dirigeixin als professionals que treballen en aquests serveis és un repte específic per a algunes de les entitats del tercer sector. Cal destacar, en primer lloc, l'opinió compartida per la major part de participants als grups de discussió i entrevistes, que treballar en serveis 24h és especialment cansat i que els professionals tenen més dificultats per gestionar de manera satisfactòria la seva vida professional, personal i familiar, especialment si treballen durant la tarda, la nit o en caps de setmana³². En aquest sentit, diversos tècnics participants als grups de discussió valoren molt positivament treballar actualment de dilluns a divendres i no fer-ho ni les nits ni els caps de setmana.

³¹ Percentatge de professionals que escullen aquesta mesura com una de les sis a les que voldrien acollir-se, d'una llista de quaranta mesures. En aquesta pregunta s'hagués hagut d'incloure l'opció "no procedeix" per donar cabuda al conjunt de realitats de les organitzacions socials".

³² És precís apuntar que també hi ha professionals d'entitats d'acció social que treballen en horari de nit o de cap de setmana sense que ho facin necessàriament en un servei d'atenció ininterrompuda.

“I en un centre de torns, en un CRAE o en una residència, també és més normal [la rotació de personal]. La gent es crema abans. Perquè és molt intensiu. Un lloc on s’hi viu és molt intensiu. Estar tot el dia concentrat en una casa, sigui del que sigui, sigui de nens, de dones... tot el dia està allà, amb persones. Crec que està mal dit que els crema, sinó que els cansa. I la gent vol poder pensar, poder reflexionar, i penso que és una bona cosa”.

| *directiva, gestió de RRHH, entitat d'entre 50 i 200 professionals contractats*

“[La principal petició dels professionals] és passar del torn de nit a qualsevol dels altres. El més demandat seria el de matí. Però buenu, tenim per exemple una treballadora a qui el torn de nit ja li va bé, perquè té una altra feina pel matí alguns dies. El torn del matí no el voldria”.

| *directiva de RRHH, entitat d'entre 10 i 49 professionals contractats*

Tal i com s’ha posat de manifest durant el treball de camp, la complexa gestió dels torns d’atenció ininterrompuda és una qüestió que preocupa els càrrecs directius i responsables de recursos humans de les entitats, que han de cercar formules que facin compatibles l’atenció de qualitat als usuaris –que consideren la primera prioritat– i la qualitat de vida dels professionals que els atenen. A partir de les experiències que s’han recollit, es pot considerar que actualment els sistemes de gestió de torns d’atenció contínua que predominen són aquells en què els professionals treballen sempre en una mateixa franja horària, que en algunes ocasions inclou els caps de setmana i en d’altres no (i es compta amb un torn específic de cap de setmana). D’aquesta manera, un model de gestió de torns 24 hores que no ha aparegut en cap de les experiències aportades per les entitats –malgrat possiblement sí que hi ha alguns serveis que actualment l’adoptin– és el de franges horàries rotatives.

“Si els torns són rotatius pot ser sempre matins, sempre tarda, sempre nits o rotatiu matí-tarda-nit. Sembla ser que l’anar canviar matí-tarda-nit és pitjor pel cos. I llavors finalment es va decidir fer torns fixes”. | *dona directiva, 48 anys*

“En principi tenim estipulat un torn de matí, un torn de tarda, un torn de nit i un torn de cap de setmana. I no roten. Els que fan matí és sempre matí, els que fan tarda és sempre tarda i els que fan nit sempre nit. [...] Aquest CRAE el tenim des de l’any 1991 i al principi la gent rotava. Vam optar perquè fos així perquè sempre anem provant coses que puguin representar una millora. De recollida de propostes, de suggeriments, i d’anar veient... primer en teníem un que rotaven tots els torns, després vam tenir-ne un altre que rotaven els de cap de setmana. I els tocava un cap de setmana cada dos mesos a tots em sembla. I ara hem arribat a aquest”.

| *directiva, gestió de RRHH, entitat d'entre 50 i 200 professionals contractats*

Pel que fa als torns amb franges horàries fixes –matí, tarda o nit– que inclouen caps de setmana, la majoria d’entitats els organitzen a partir de cicles 4-3 / 3 -4 (quatre dies de feina i tres de descans, combinats amb tres dies de feina i quatre de descans la setmana següent) o cicles 5-2 / 2-5 (cinc dies de feina i dos de descans, combinats amb dos dies de feina i cinc de descans la setmana següent). Una de les entitats participants explica haver introduït en alguns dels seus serveis un cicle poc freqüent, 7-4 / 7-3 (set dies de feina i quatre de descans, combinats amb set dies de feina i tres de descans).

“Jo els faig treballar set dies seguits, descansen quatre; treballen set dies seguits, descansen tres. D'aquesta manera t'assegures que mínim tenen un cap de setmana al mes lliure de divendres a diumenge. I després el conveni ens diu que com que tens 30 dies de vacances a l'any en època d'estiu però tens vuit dies de lliure disposició, doncs si ells volen tenir algun cap de setmana més lliure al mes es demanen un de lliure disposició i llestos. I com que la direcció dóna moltes facilitats per fer-se canvis entre ells, doncs si em demano un canvi, m'acumulo. Imagina't jo agafo i dic: «vinc de quatre dies de festa, em faig un canvi de tres dies amb algú que ja treballarà i m'agafo tres dies de lliure disposició, més els tres que tinc per darrere... faig 14 dies de festa de cop». Això és una cosa bona. I aquí va amb el que parlàvem. Jo no tinc rotació de personal. El personal que tinc contractat no marxa, no marxa perquè tenen unes condicions molt bones”. | *home directiu, 40 anys, amb infants a càrrec (2)*

“[El cicle] 2-5 genera mica més de descans. La jornada 5-2 van estudiar, sobretot el torn de nit, és el que descansa més perquè el ritme circadià no es trenca tant”.
| *dona directiva, 37 anys, amb infants a càrrec*

“Nosaltres abans d'obrir vam preguntar molt perquè hi havia moltes residències que feien torn de cap de setmana. Una gent que només treballava els caps de setmana. I això sí que trobo que és no conciliar res de res, amb ningú. A part de que hi ha molt poca estabilitat, la gent es cansa, de seguida que troben alguna cosa marxen... I és el que ens deia tothom, i nosaltres per això no ho vam aplicar mai. I fem això, setmana curta-setmana llarga i llavors de vegades et toca treballar el diumenge però després tens un diumenge o dos lliures, i vas rotant. I crec que el torn de matí —perquè clar fem matí tarda i nit—, el de matí concilien molt bé perquè clar pleguen a les dues i jo crec que està molt bé —pots anar a agafar el nen al cole, pots estudiar a la tarda...—, al de la tarda hi ha... és el més complicat. Nosaltres tenim la gent que tenim de nit que tothom ens ho ha demanat. És més, els que tenim de nit alguns havien començat de dia o de tarda i ens van dir «quan hi hagi un lloc de nit, vull canviar». Jo crec que sí que deu ser difícil conciliar, amb el marit o el que sigui, però... [...] No sé perquè però la gent de nit està encantadíssima. Tenen un plus eh també”.
| *dona directiva, 60 anys, amb persones grans a càrrec*

Com s'ha comentat, també hi ha entitats que organitzen els torns a partir de franges horàries fixes però que no inclouen els caps de setmana, de manera que tenen torns de matí, tarda i nit entre setmana i, a més a més, un torn de cap de setmana. Diversos professionals amb càrrecs directius assenyalen com a punt negatiu d'aquest tipus d'organització que els professionals que treballen els caps de setmana ho facin a temps parcial quan potser preferirien una jornada completa. Per contra, altres participants consideren que la jornada parcial en caps de setmana pot ser una preferència per alguns professionals —segons quines siguin les seves circumstàncies personals— o defensen els torns amb cap de setmana com l'opció que permet oferir una millor atenció als usuaris.

“Quan tenim torns de 24 hores en infància per exemple, aquí prioritzem l’atenció al nen abans que, no ho diré bé eh, ho sento, abans que el benestar del treballador. En el sentit que la solució més fàcil i més igualitària és que facin torns rotatius. Per tant al final tothom acaba passant pels mateixos torns. Però el nen cada vegada té un educador diferent, i això no és bo per ells. En canvi, optem perquè el nen pel matí tingui sempre el mateix educador, simplifico eh, a la tarda el mateix i a les nits també i el cap de setmana també. Amb la qual cosa el nen se situa molt més en la franja horària, l’educador que té. Això què fa? Que tinguem educadors de dia, educadors de tarda, educadors de nit i educadors de cap de setmana. I els educadors de cap de setmana fan 20 hores, no en fan 40. Això suposa que els educadors de cap de setmana tinguin una rotació bastant més alta però que serveixi també de cantera per entrar, per assolir un lloc de matí que és el torn, el privilegiat. És bo pel treballador? No. Jo crec que no perquè tenim molta gent de cap de setmana que està fent 20 hores quan voldria jornada completa”.

| *home directiu, 40 anys, amb infants a càrrec (1)*

“Si tenim al cap de setmana gent que està estudiant una altra cosa, ja els hi va bé. I potser tens aquest educador o educadora quatre anys mentre està fent un altre grau. O dos anys mentre està fent un màster. Això depèn una mica. La rotació aquí està molt en funció de les persones, de la seva circumstància. Els torns de cap de setmana és això, no vol dir necessàriament que la gent roti més”.

| *directiva, gestió de RRHH, entitat d'entre 50 i 200 professionals contractats*

En demanar als professionals amb càrrecs directius quines **propostes de millora** creuen que es podrien incorporar en la gestió dels torns, es formulen les següents propostes:

- Reduir el nombre d’hores de la jornada completa per a les persones amb torns (millorant el conveni), que permetria “donar més tranquil·litat a la gent” i “tenir més rendibilitat.
- Flexibilitzar els horaris d’entrada i sortida de les persones en torns.
- Facilitar que els professionals es puguin intercanviar els torns entre ells de manera puntual.
- Fer millores salarials a les persones en torns (per sobre del conveni)
- Tenir més temps de traspàs entre torns.

“La clau està en la flexibilitat, en que els treballadors puguin gestionar els seus canvis”.

| *home directiu, 40 anys, amb infants a càrrec (2)*

“Fer més hores per exemple quan traspassen. Quan arriba un torn i marxa l’altre, prou gent perquè puguis fer un traspàs tranquil. Si poguessis pagar aquella hora i dir «mira, arriba més tard perquè tinc una persona que només fa dos hores al matí. Perquè tu arribis tranquil i puguis seure amb el de la nit i fer el traspàs ben fet». Coses així. Contractar més gent, claríssim. I a més acabaríem amb l’atur. Seria genial”.

| *dona directiva, 60 anys, amb persones grans a càrrec*

“Tothom que treballa de torns t’ho diu, que és el pitjor que hi ha. Que és molt dur treballar de torns i mai saps el que podràs fer d’aquí a un mes i tal. I la gent que fa un torn fix per exemple a la Nissan i a aquestes empreses així, perquè ho fan? Perquè cobren més. I aleshores hi ha una motivació extra, que és una motivació que no vindrà de la feina però que és una motivació econòmica al cap i a la fi. I és l’única manera que tenen les grans empreses de poder omplir els torns de forma voluntària, que és el que tu vols al cap i a la fi. L’ideal què seria? Que tothom estigués al torn que li agrada. Com fer-ho? Si tothom cobra igual és un problema”.

| *home directiu de RRHH, 44 anys, amb infants a càrrec*

“Conec una entitat, una residència d’avis de 27 places, que als avis els van preguntar a quina hora es volien llevar i van fer un horari flexible en relació a l’hora a la que es volien llevar els avis. Van demanar a les treballadores a quina li anava millor, aixecar els avis que els agradaven més, és a dir treballaven realment la vinculació. Quan parlem de que l’atenció centrada realment ha d’estar centrada. I això està realment revolucionant el tema dels torns. Perquè a nivell clàssic sempre s’havia treballat d’una manera, molt amb els torns partits i amb jornades molt llargues...”. | *dona directiva, 37 anys, amb infants a càrrec*

Diversos directius de les entitats manifesten que tenen diverses **dificultats i limitacions** per desenvolupar aquest tipus de millores o d’altres per a les persones en torns:

- Els plecs dels concursos públics dels serveis que gestionen i les pautes concretes de gestió horària que s’hi estableixen.
- La manca de recursos econòmics generalitzada al tercer sector.

“Nosaltres estem amb recursos públics. Són centres concertats la majoria i no podem... No tenim prou estructura i ens falta gent a la gestió perquè no ens dóna de si. Llavors no pots pagar gaire més que el conveni. Potser en algun cas, però normalment no ho podem fer. [...] Imagina’t ara que et donen un 10% del que tens, un 10% més del concert que tinc. T’asseguro que milloràriem tots els tres torns, a tothom, i tindria més gent a l’oficina i tindria millor funcionament”. | *dona directiva, 60 anys, amb persones grans a càrrec*

“Penseu que la prestació de serveis ve determinada pels plecs. És el plec de l’administració pública qui moltes vegades et determina la jornada de la persona”.

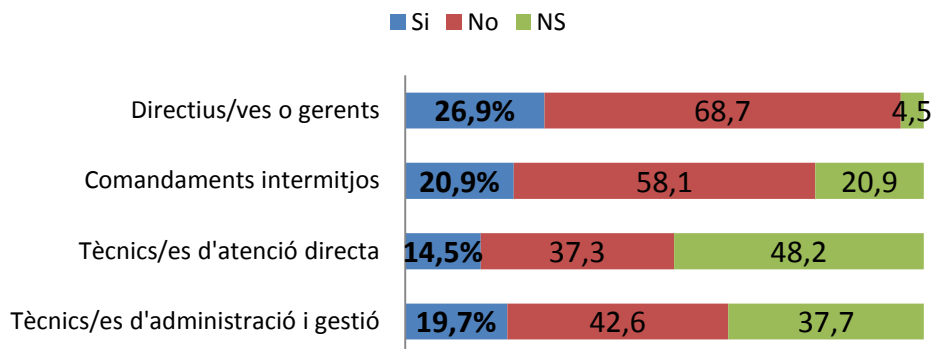
| *directiva de RRHH, entitat de més de 200 professionals contractats*

f) Ampliació dels permisos de maternitat/paternitat i altres permisos

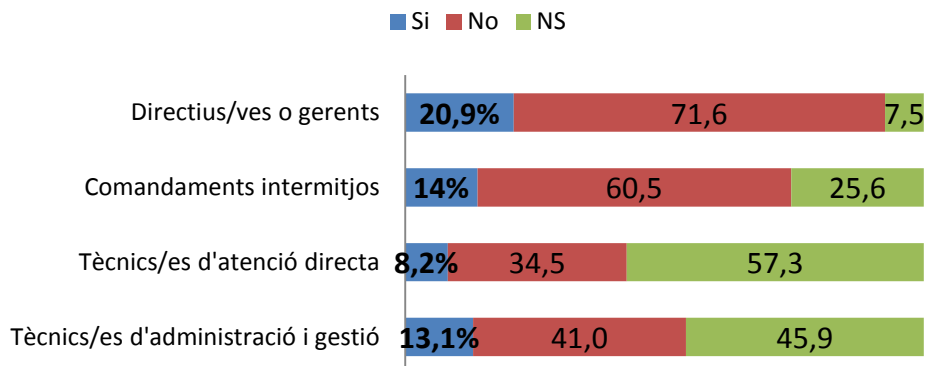
Qui creu que en podria disposar actualment?

A l'entitat en què treballes, és possible acollir-se a les següents mesures/formes d'organització del treball per a les persones que tenen la teva categoria professional?

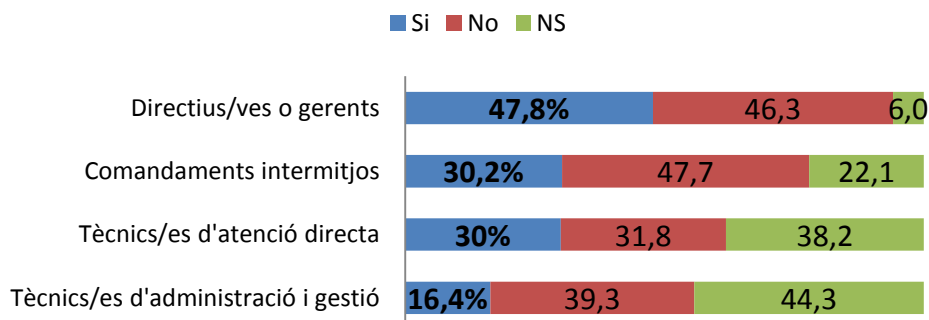
Ampliació del permís de maternitat (per sobre del conveni)



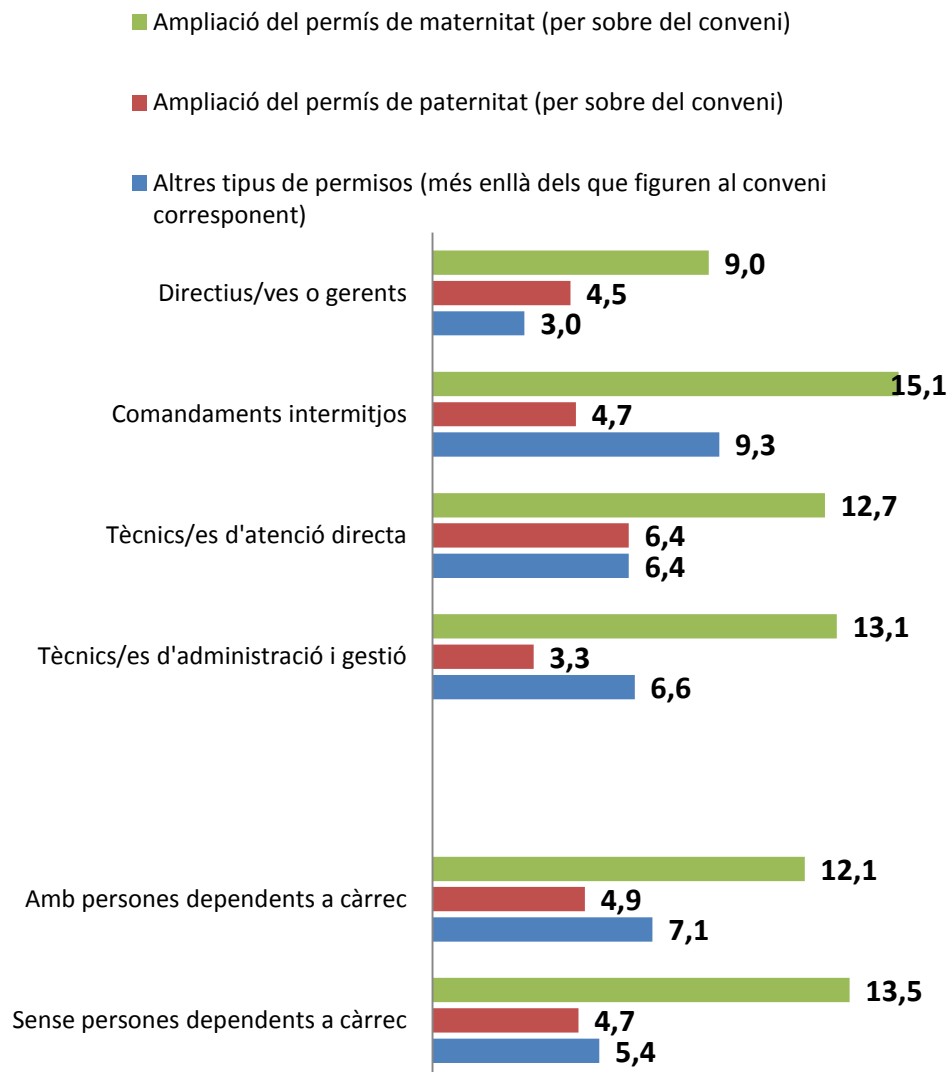
Ampliació del permís de paternitat (per sobre del conveni)



Altres tipus de permisos



Qui prioritza acollir-s'hi?³³



³³ Percentatge de professionals que escullen aquesta mesura com una de les sis a les que voldrien acollir-se, d'una llista de quaranta mesures.

Les dades quantitatives obtingues mostren una baixa incidència de l'ampliació del permís de maternitat/paternitat per a totes les categories professionals a les organitzacions del tercer sector, especialment entre els tècnics i tècniques d'atenció directa. La incidència d'altres tipus de permisos és superior als càrrecs de direcció i gestió que en la resta de categories professionals que s'han tingut en compte. Ampliar el permís de maternitat ocupa una posició intermitja entre les mesures a les quals els professionals de les entitats prioritzarien acollir-se, mentre que l'ampliació del permís de paternitat pràcticament no es reivindica en les dades quantitatives però sí al grup de discussió de dones amb càrrecs directius. Algunes participants proposen que s'ampliï la durada del permís de paternitat actual i s'equipari de manera obligatòria al de maternitat com a mesura per frenar la discriminació laboral que pateixen les dones al ser mares.

“Les baixes paternals, quantes s'agafen? Llavors per mi, aquesta és una de les claus de la discriminació laboral. Les dones tenen el seu sostre de cristall en el moment de la maternitat, és on l'home segueix evolucionant i la dona s'atura. Jo ho veig també... osigui per mi ha està un luxe eh la reducció de jornada, l'excedència... Alguna cosa s'ha de fer. Per mi una solució sempre ha estat també, o una cosa que que s'hauria de fer, és l'obligatorietat de que els homes agafin també una baixa paterna, no de quinze dies, de quatre mesos! La mare l'agafa quatre mesos, el pare els altres quatre i ja tens una cosa solucionada. I el senyor que fa l'entrevista el dia que hagi de seleccionar la dona de trenta o l'home de trenta, no ho té tan clar. Llavors per mi l'obligatorietat de la baixa paterna de quatre mesos és una de les coses que hauria d'estar, no sé, en algun lloc”. | *dona directiva, 41 anys, amb infants a càrrec*

La baixa incidència de l'ampliació del permís de maternitat entre les professionals del tercer sector no implica necessàriament que reincorporin a la feina un cop acabat el permís. Les entrevistes amb responsables de recursos humans posen de manifest com en algunes entitats és força habitual que després de ser mares i esgotar el permís les treballadores demanin una excedència –sense sou– de dos o tres mesos.

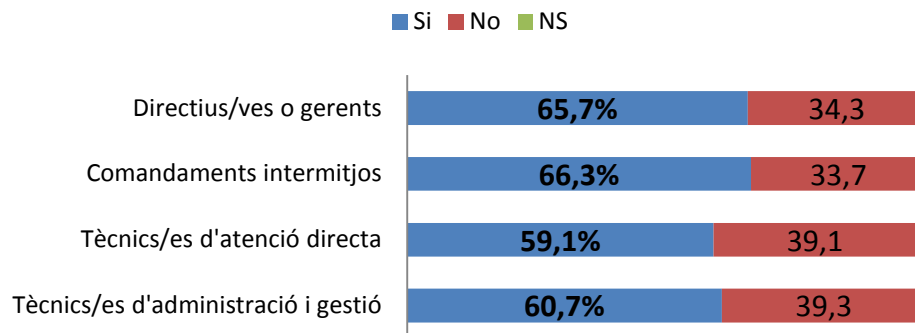
“Adaptem les excedències a la persona. No fem els mínims que demana el conveni. Per maternitat per exemple si al conveni és un mínim de X mesos d'excedència, però si la persona vol fer dos mesos, que és molt menys del mínim, li donem dos mesos, si vol fer un any, un any. Una mica aquí és a petició de la persona interessada. [...] Les demanen les mares. Bàsicament són les mares”. | *directiva de RRHH, entitat d'entre 10 i 49 professionals contractats*

g) Gestió de les reunions

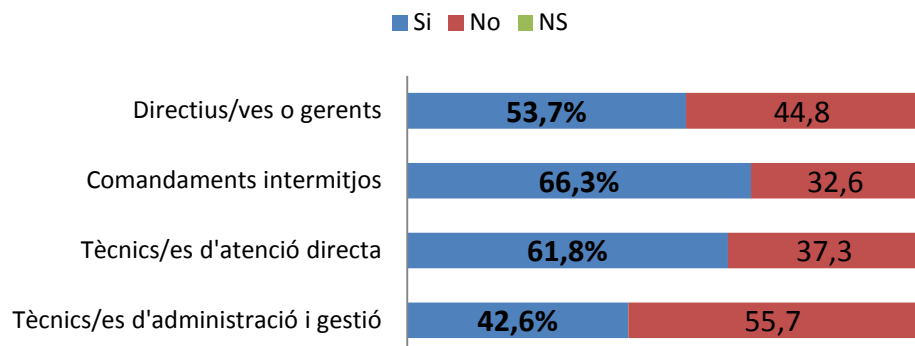
Qui creu que en podria disposar actualment?

A l'entitat en què treballes, és possible acollir-se a les següents mesures/formes d'organització del treball per a les persones que tenen la teva categoria professional?

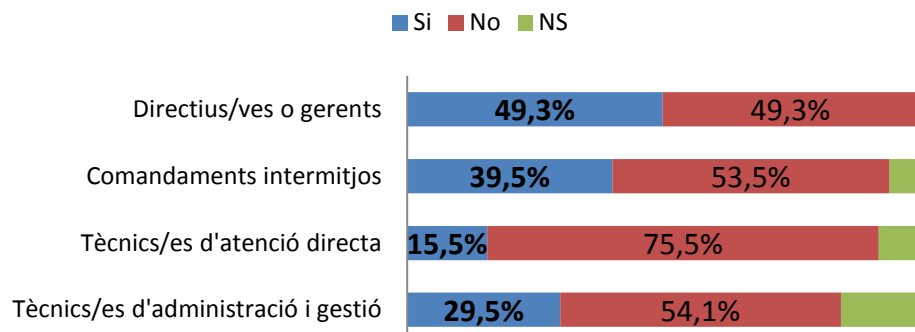
Les reunions es realitzen sempre dins l'horari habitual de treball de les persones implicades



Les reunions compten amb una hora límit de finalització

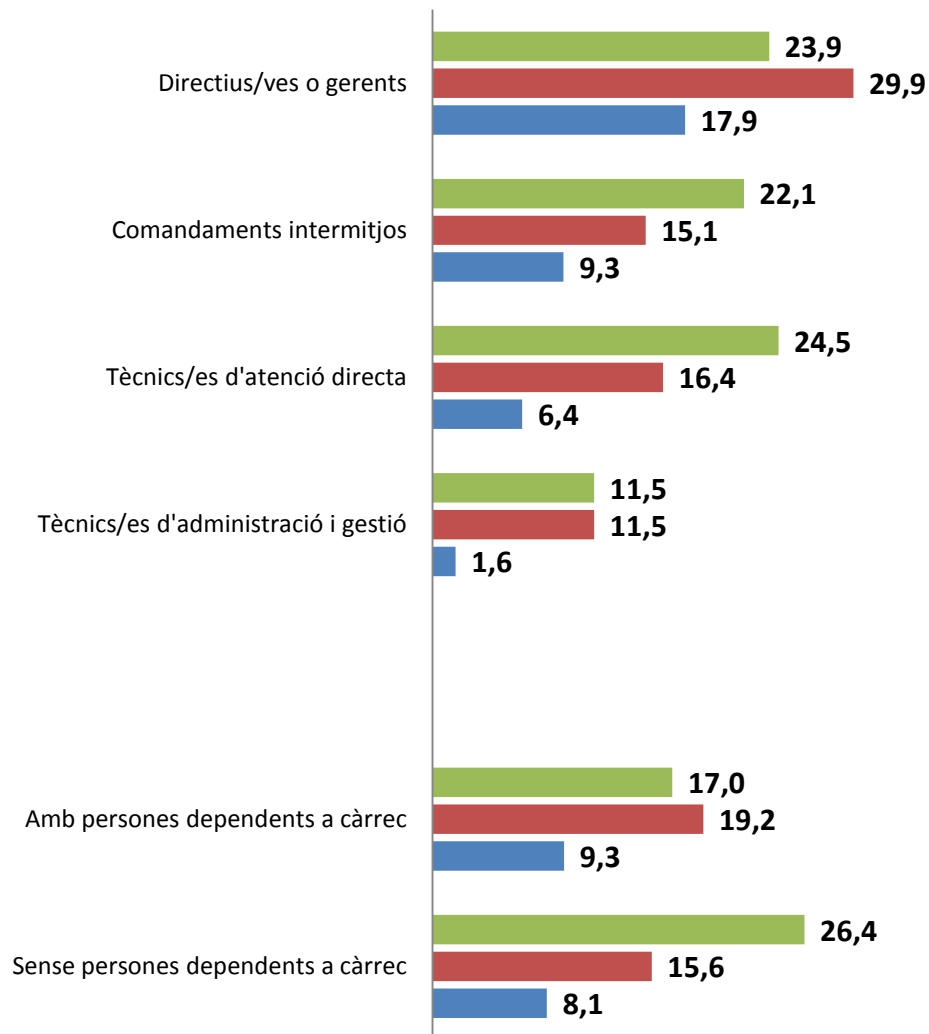


Possibilitat de fer algunes reunions per videoconferència



Qui prioritza acollir-s'hi?³⁴

- Les reunions es realitzen sempre dins l'horari habitual de treball de les persones implicades
- Les reunions compten amb una hora límit de finalització
- Possibilitat de fer algunes reunions per vídeoconferència



³⁴ Percentatge de professionals que escullen aquesta mesura com una de les sis a les que voldrien acollir-se, d'una llista de quaranta mesures.

Assistir a reunions fora de l'horari habitual de feina és una de les dificultats amb què els professionals amb càrrecs directius diuen que es troben a l'hora de gestionar el temps personal i laboral de manera satisfactòria. Tenint en compte les dades quantitatives, entre un 33,7 i un 39,3% de participants –segons la categoria professional– manifesten que a les seves entitats no totes les reunions es realitzen durant l'horari habitual de feina de les persones implicades i entre un 32,6 i un 55,7% exposen que les reunions no compten amb una hora límit de finalització. Segons el sexe de les persones que han respost el qüestionari, la diferència entre homes i dones és notable. Mentre que un 71,6% dels participants indiquen que les reunions sí que es realitzen sempre dins l'horari habitual de treball de les persones implicades, el percentatge es redueix al 59,7% entre les dones (veure *Taula 2* a l'annex). La possibilitat de fer reunions per videoconferència és molt superior entre els càrrecs directius (49,3%) i comandaments intermitjos (39,5%) que en la resta de categories professionals. La gestió eficaç de les reunions és una preocupació que es fa més manifesta entre els càrrecs directius que en la resta de perfils.

“No totes les reunions són presencials. Abans tres persones venien cada mes des de Mallorca, i ara uns tres cops l'any i la resta es fa per Skype. Tot i que funciona malament, i estem pensant de posar alguna altra eina que funcioni millor. Però això també ho fem per reduir despeses de viatges, també per temes de sostenibilitat... perquè són moltes hores... perquè sinó per conciliar és un rollo. És una cosa integrada i global, tenir en compte moltes coses: les persones però també el medi ambient. [...] El que no trobem és el punt d'equilibri entre el que podem fer per Whatsapp, per e-mail, per canal que sigui... i la reunió presencial. Aquella de poder discutir. Aquesta visió compartida de quatre persones que tenen visions diferents, totes globals però diferents, i la de conjunt. Això per Whatsapp o per mail no funciona igual. Funciona una cosa de decisió ràpida poc important, però una cosa estratègica no funciona, a nosaltres no ens funciona. Ens és difícil trobar un equilibri”.

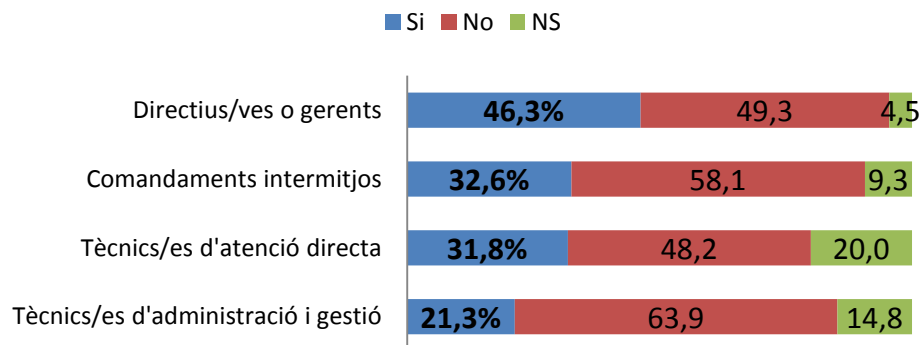
| *directiva, gestió de RRHH, entitat d'entre 50 i 200 professionals contractats*

h) Bossa d'hores i dies de lliure disposició

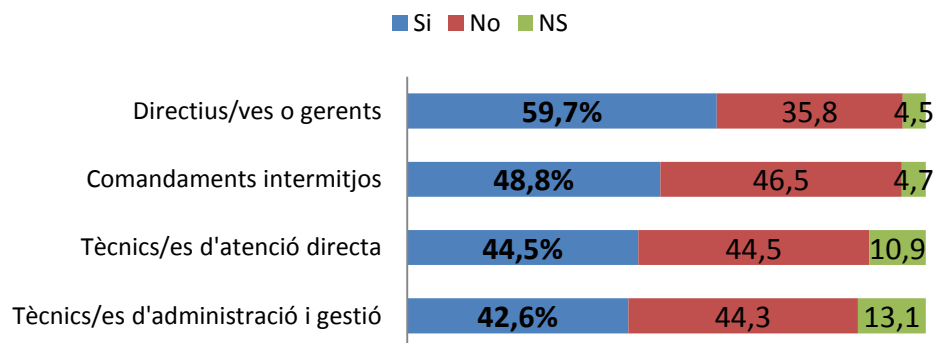
Qui creu que en podria disposar actualment?

A l'entitat en què treballes, és possible acollir-se a les següents mesures/formes d'organització del treball per a les persones que tenen la teva categoria professional?

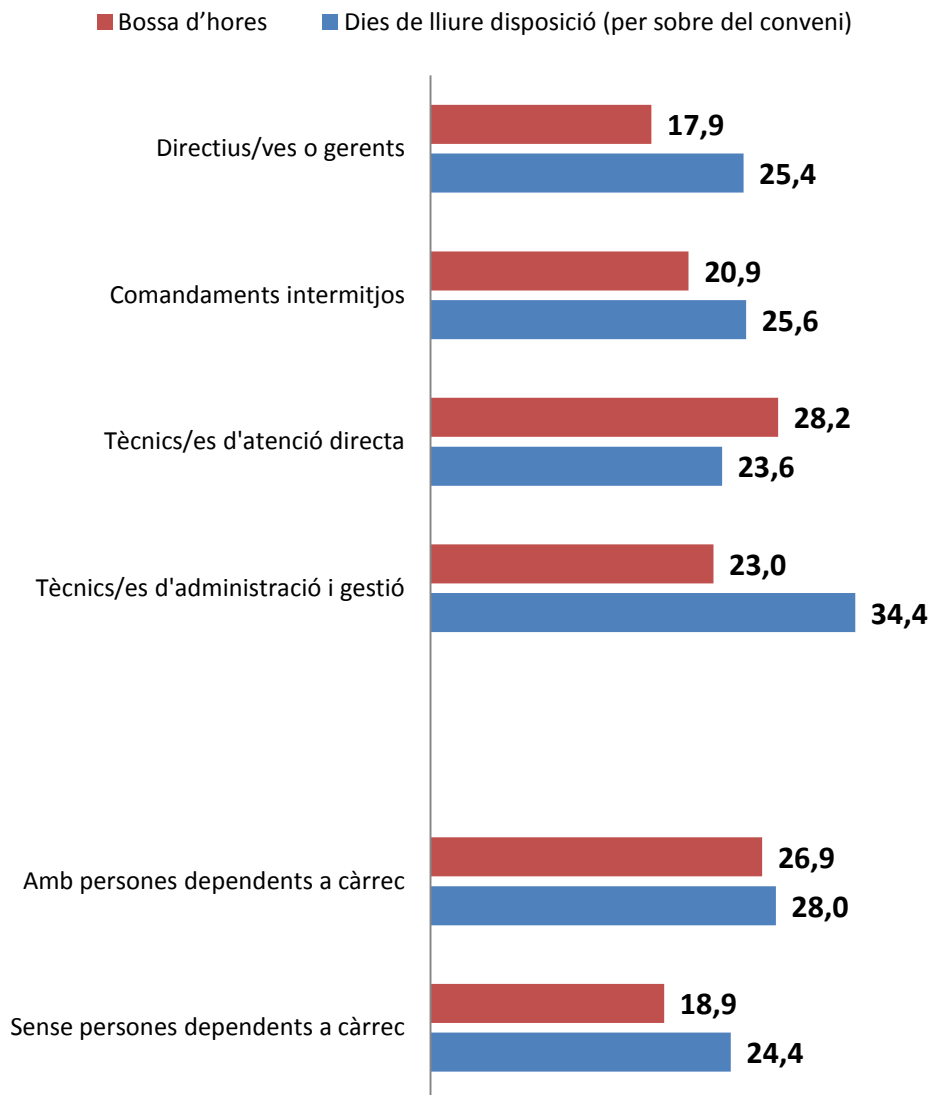
Bossa d'hores de lliure disposició (cada persona disposa d'un nombre concret d'hores per a necessitats personals)



Dies de lliure disposició per sobre del conveni corresponent



Qui prioritza acollir-s'hi?³⁵



³⁵ Percentatge de professionals que escullen aquesta mesura com una de les sis a les que voldrien acollir-se, d'una llista de quaranta mesures.

Entre un 40 i un 60% dels professionals que han participat en la part quantitativa d'aquest estudi afirmen que als seus llocs de treball disposen de més dies de lliure disposició que els que estableix el seu conveni corresponent. Es tracta d'una mesura molt popular entre els equips tenint en compte que per a totes les categories professionals apareix entre les deu més ben valorades (aquelles a les quals prefereixen o preferirien acollir-se). D'altra banda, les dades obtingudes mostren que la gestió dels dies de lliure disposició en el format de bossa d'hores (cada treballador/a disposa d'un nombre concret d'hores per a necessitats personals que es poden demanar de manera fragmentada, sense que hagi de ser un dia sencer) és una pràctica encara minoritària a les entitats del tercer sector (la incidència entre tècnics/es d'atenció directa és del 31,8% i del 21,3% entre tècnics/es d'administració i gestió) però que seria ben rebuda pels professionals: és la sisena mesura més volguda entre tècnics d'atenció directa i la vuitena entre tècnics d'administració i gestió.

Al grup de discussió de dones amb responsabilitats directives hi ha participants que proposen la bossa d'hores com una mesura que podria evitar que tantes dones demanin jornada reduïda, cosa que es reconeix perjudicial per a la seva trajectòria professional. D'altra banda, diverses persones amb càrrecs directius o de gestió de recursos humans veuen amb bons ulls la bossa d'hores —no han aparegut dificultats ni resistències per a la seva aplicació en cap dels grups— i manifesten que estan estudiant poder aplicar a les seves entitats models tipus bossa d'hores.

“Actualment els dies de lliure disposició els fem sencers, però és una cosa a revisar, perquè voldríem que fossin partits. I la veritat és que no ho hem aplicat encara però hem d'anar cap aquí. Veiem positiu que es puguin partir, va bé per la feina en primer lloc, i també per la persona. De vegades només necessites mig dia, o un parell d'hores per fer no sé quina gestió, i després pots treballar i no perds tot el dia”.

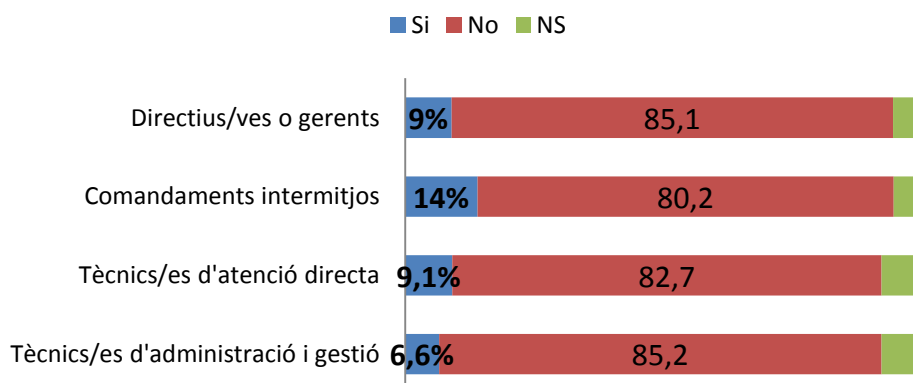
| *directiva de RRHH, entitat d'entre 10 i 49 professionals contractats*

i) Gestió de les hores extraordinàries

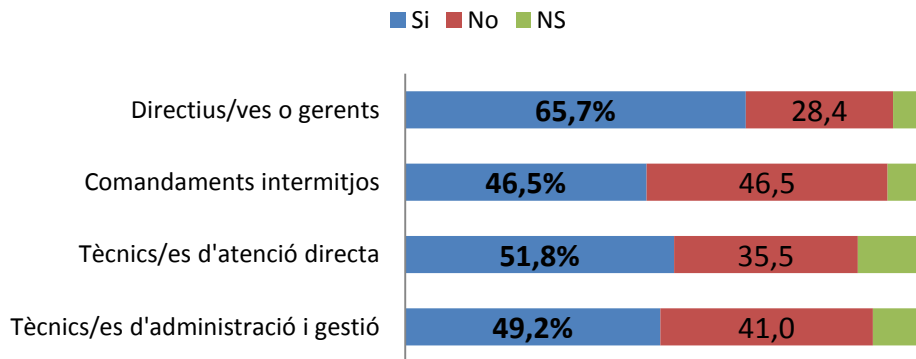
Qui creu que en podria disposar actualment?

A l'entitat en què treballes, és possible acollir-se a les següents mesures/formes d'organització del treball per a les persones que tenen la teva categoria professional?

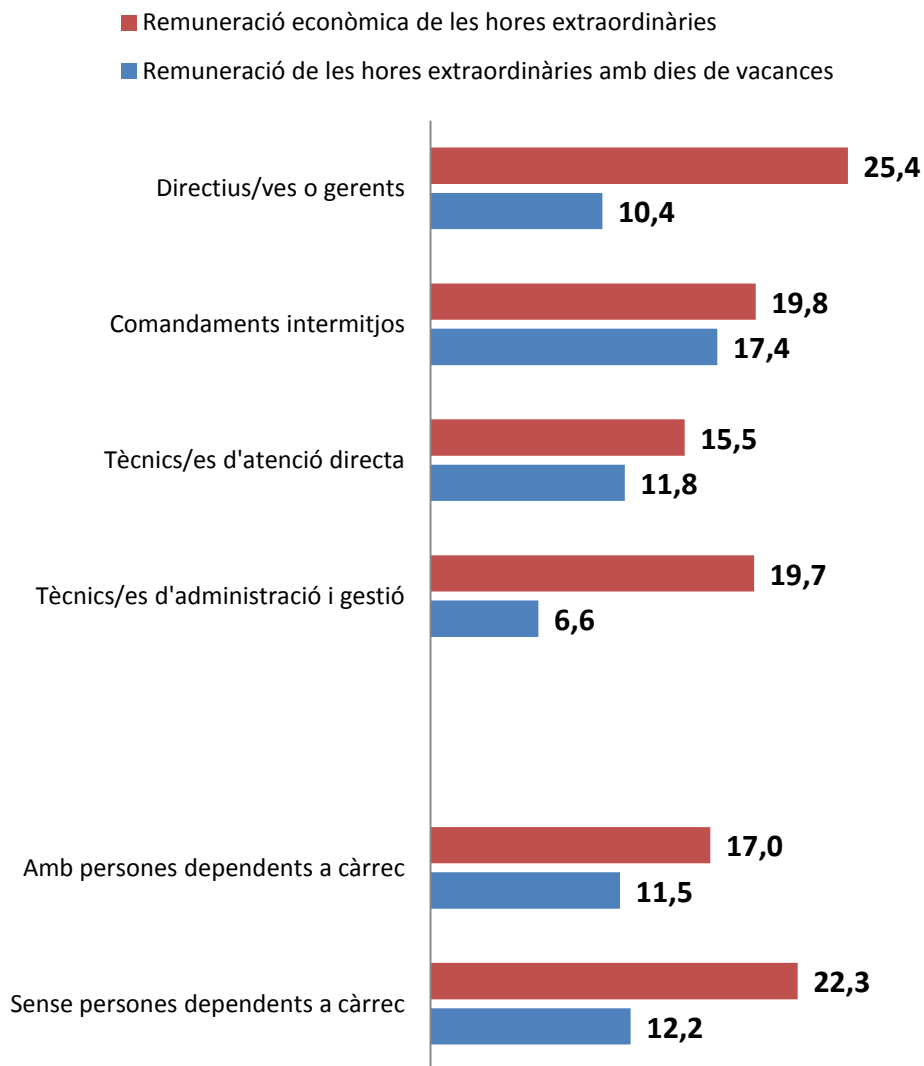
Remuneració econòmica de les hores extraordinàries



Remuneració de les hores extraordinàries amb dies de vacances



Qui prioritza acollir-s'hi?³⁶



³⁶ Percentatge de professionals que escullen aquesta mesura com una de les sis a les que voldrien acollir-se, d'una llista de quaranta mesures.

Tal i com s'ha vist anteriorment –al capítol 4.2 sobre la ‘Vivència de la gestió del temps’– la incidència de les hores extraordinàries és especialment elevada entre els càrrecs directius – augmenten de mitjana un 16,1% de la seva jornada– i també té presència en la resta de categories professionals: un 10,9% els comandaments intermitjos, un 9,6% entre tècnics d'atenció directa i un 8% entre tècnics d'administració i gestió.

La remuneració econòmica de les hores extraordinàries és una pràctica molt minoritària a les entitats del tercer sector, mentre que la recuperació a partir de dies de vacances és majoritària entre les persones amb càrrecs directius i té una incidència a l'entorn del 50% per a la resta de categories professionals. Per contra, la preferència dels professionals és que les hores extres es remunerin econòmicament i no amb temps, tal i com indiquen les dades obtingues sobre quines mesures de gestió del temps es prefereixen.

El treball de camp qualitatiu posa de manifest com la manca de concordança entre el volum de feina i la durada de la jornada laboral que es dóna en algunes organitzacions genera malestar entre els càrrecs tècnics. El malestar s'intensifica en aquelles entitats que no contemplan mecanismes per compensar les hores extraordinàries, mentre que els professionals valoren positivament que aquestes hores es recuperin i els caps siguin conscients del seu volum. La majoria dels professionals amb càrrecs tècnics expliquen que a les seves entitats es duu un registre del nombre d'hores treballades, generalment a partir de l'hora real d'entrada i de sortida de la feina.

“[Les hores extraordinàries] les puc recuperar com jo vulgui, no hi ha problemes. I quan això passa en cap de setmana l'hora extra treballada en cap de setmana val per dos. Sobretot els educadors quan hi ha històries de festivals i tal”.

| *dona tècnica d'atenció directa, 42 anys, amb infants a càrrec*

“De vegades hem hagut de portar feina a casa, per puntes de feina... Llavors ho recuperes, o no vens un altre dia o... No és allò que es queda en l'oblit. La meva cap insisteix: «si t'has quedat més tard doncs plega abans un altre dia»”.

| *dona tècnica d'administració i gestió, 28 anys*

“Nosaltres no es recuperen les hores... Nosaltres depèn de quin lloc de feina tinguis, els tècnics... ja suposen que sempre treballem més hores. I és hores de dedicació a la persona i va amb el lloc de treball”.

| *dona tècnica d'atenció directa, 43 anys, amb infants a càrrec*

Pel que fa als càrrecs directius, n'hi ha que es mostren contraris a que els professionals de les seves entitats realitzin hores extraordinàries mentre que d'altres assumeixen que es facin.

“Les hores sempre dins la jornada eh. [...] Jo venia de treballar en una empresa en la que feia 50, 60 hores a la setmana... era al sector financer. Potser si que és veritat que per pringar les meus primers anys laborals amb això, cinc anys m'hi vaig passar, potser tinc una tensió de dir: «No, no, és que com que ara depèn de mi, aquí es fan les hores que toquen i punto». I sinó tenim un problema. O que no fas bé la teva feina o que el lloc de treball està mal plantejat. I no hi ha més. Clar és molt teòric i tal. I repeteixo que és el context d'una entitat petita. I també m'agradaria dir que bastant rigorosa amb la gent que hi ha dins”.

| *home directiu, 37 anys, amb infants a càrrec*

“[Quan hi ha un pic de feina] aquella feina s’ha de fer i després es recupera. Si has pringat un cap de setmana potser després et donen quatre dies. La feina es fan les hores que toquen, i la feina surt. Jo no tinc cap problema amb el control, jo m’alarmaria si... Mai hem tingut problemes, mai hem fet fitxar, en un moment donat hi va haver un intent i jo em vaig negar rotundament perquè jo penso que la gent és adulta, és responsable. [...] Tenim un acord de que habitualment no es fan hores extres, i si algun dia se n’ha de fer alguna no es paga sinó que es compensa amb disposició. [...] El responsable del projecte és el que fixa les hores i sap que la gent té una sèrie de drets: anar al metge, exàmens, quan té algun problema... I els que són recuperables i els que no. I per tant el responsable del projecte és qui diu: «Si avui no véns quan ho recuperes? Demà? Doncs demà»”.

| *directiva, gestió de RRHH, entitat d'entre 50 i 200 professionals contractats*

“No es contemplen les hores extraordinàries. Ni es paguen, ni res. L’únic així com extra és que si has de venir per exemple un dissabte perquè hi ha un esdeveniment d’alguna cosa, si que tens com que es compensa. I llavors s’intenta que durant la setmana o la setmana següent doncs no vinguis un dia. Perquè és que sinó la gent s’ho acumulava i feia després dues setmanes de vacances extres. Llavors no és això. [...] I si de vegades fem més hores doncs en fem més i ja està i moltes gràcies. [...] Quan és que per exemple has de venir tota una tarda o així sí que es dóna una compensació eh. Però si em quedo mitja hora més o una hora més, doncs no. [...] No s’ha de fitxar ni molt menys, però si que la gent omple com un Excel d’horari fet i sí que es demana que s’informi a recursos humans si algú ha de canviar l’horari puntualment. Sempre es diu que sí però es demana informació, es demana que es digui, no és aquí una llibertat de «avui faig això i demà faig allò». Es demana un ordre. [...] Simplement la gent sap que allò s’ha d’omplir. Ni ens ho mirem, després ni ens ho mirem”.

| *directiva de RRHH, entitat d'entre 10 i 49 professionals contractats*

Durant el treball de camp s’ha recollit l’**experiència/proposta** de gestió del nombre d’hores treball a partir d’una banc d’hores en què es computa el temps real de feina en relació al temps establert al contracte. Es pot plantejar com un banc d’hores a curt termini, per exemple amb un còmput d’hores setmanal, o a llarg termini, amb un còmput anual.

“L’equip social, que és d’atenció directa tenen el que és el banc d’hores. Que si doncs pleguen més tard ho recuperen dins de la mateixa setmana i perquè no es vagin acumulant hores. La mateixa setmana es liquiden totes les hores que has fet de més, o de vegades que has fet de menys”. | *dona tècnica d'administració i gestió, 28 anys*

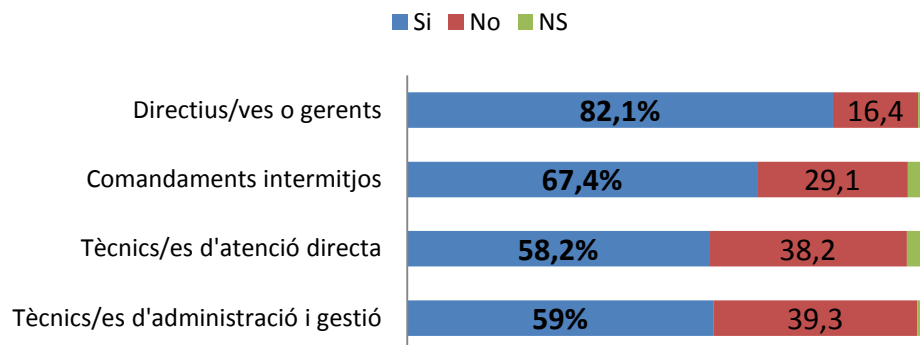
“No sé si heu aplicat mai el concepte de la bossa hores. Dins dels convenis et diuen: «aquesta d’això... 1.740 hores [anuals]». Aquí comença a haver-hi temes de flexibilitat. Això sí, hi ha d’haver un control estricte i abans que faltin tres mesos per acabar l’any, tornar a revisar. I jo sempre plantejava a l’equip: «Mireu, hi ha gent que està excedida, hi ha gent que no ho està fent. I en els mesos d’octubre, novembre i desembre s’han de complir les hores que a cadascú li toquen». Amb un control estricte”. | *home directiu, 58 anys*

j) Gestió de les vacances

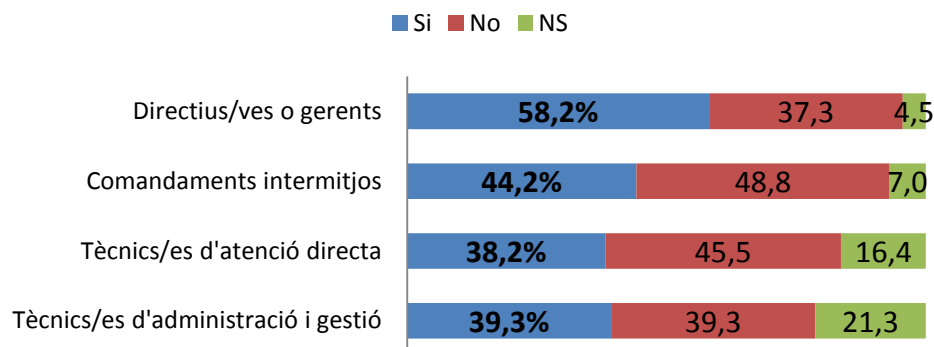
Qui creu que en podria disposar actualment?

A l'entitat en què treballes, és possible acollir-se a les següents mesures/formes d'organització del treball per a les persones que tenen la teva categoria professional?

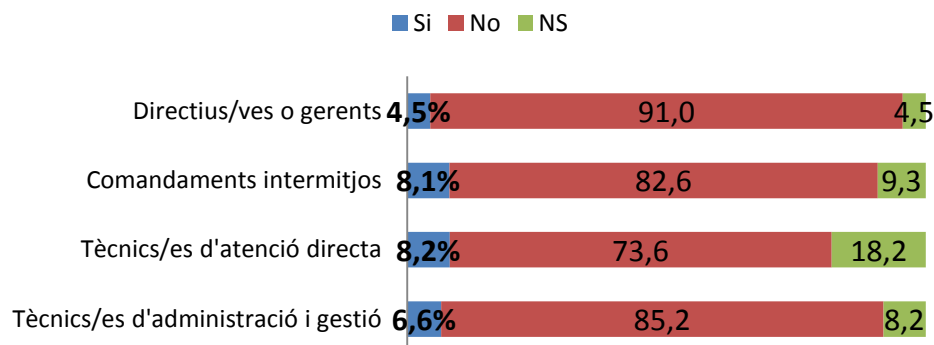
Flexibilitat a l'hora de planificar les vacances



Compatibilització de les vacances laborals amb les vacances escolars

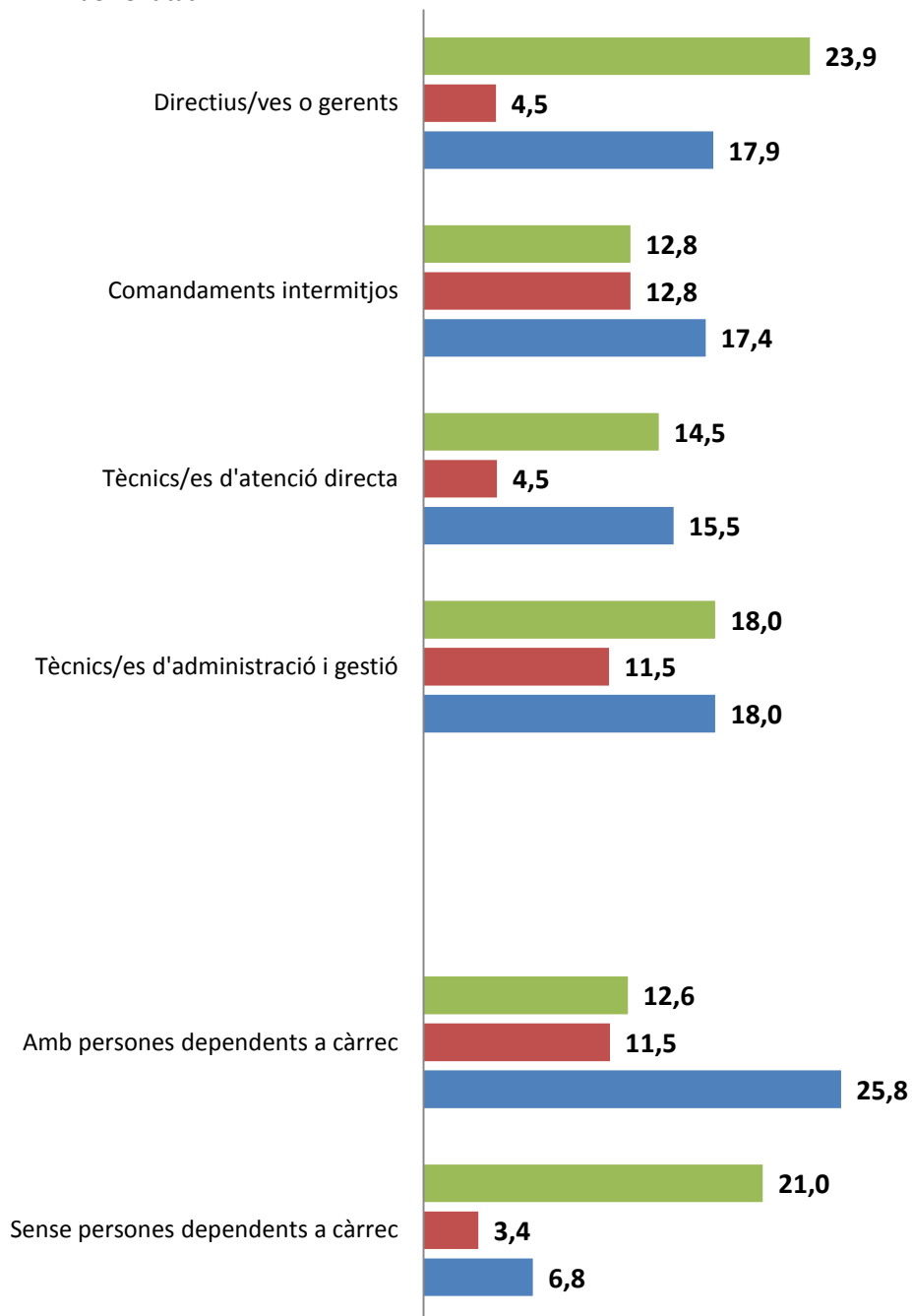


Casal d'estiu gratuït o amb descompte per als fills/filles dels treballadors/es de l'entitat



Qui prioritza acollir-s'hi?³⁷

- Flexibilitat a l'hora de planificar les vacances
- Compatibilització de les vacances laborals amb les vacances escolars
- Casal d'estiu gratuït o amb descompte per als fills/filles dels treballadors/es de l'entitat



³⁷ Percentatge de professionals que escullen aquesta mesura com una de les sis a les que voldrien acollir-se, d'una llista de quaranta mesures.

A partir de les dades quantitatives obtingudes, la flexibilitat a l'hora de planificar les vacances és majoritària entre els professionals de les entitats del tercer sector –amb una incidència notablement superior entre perfils directius (82%) que tècnics (prop del 60%)— i una mesura força ben valorada, especialment per les persones que desenvolupen funcions directives i els professionals sense persones dependents a càrrec. La compatibilització de les vacances d'estiu amb les escolars té una incidència inferior al 50% per a comandaments intermitjos i professionals amb càrrecs tècnics i disposar de casal d'estiu gratuït o amb descompte per als fills i filles dels professionals és una pràctica molt minoritària en tots els casos. A diferència del que succeeix amb altres mesures, les dades quantitatives mostren preferències distintes en la gestió de les vacances segons si es tenen o no persones a càrrec. Mentre que l'accés a casals d'estiu ocupa la setena posició entre les mesures més desitjades pels professionals amb persones a càrrec, entre els que no tenen persones a càrrec es prefereix la flexibilitat.

Aplicar mesures de flexibilitat en la gestió les vacances és especialment difícil entre aquelles entitats que gestionen serveis que no estan en funcionament tot l'any, i que aprofiten aquests períodes d'inactivitat, generalment a l'estiu, perquè els professionals facin vacances.

“Al nostre centre el que passa és que com que hi ha el tema dels caps de setmana treballats, el tema del camp de treball i tot això, les activitats d'estiu. El que passa és que el còmput d'hores té un nombre important i el que fem són cinc setmanes de vacances, tothom. Però clar, són cinc setmanes que el centre tanca. I és tothom que la darrera de juliol i tot l'agost fem vacances. Tothom. Però tampoc pots triar, si algú volgués agafar vacances al juliol tampoc té l'opció. I abans de començar el curs sí que es fa una reunió on es posa sobre la taula el calendari laboral i el tema de lliures disposicions i tot això la direcció fa una proposta i aquí sí que es pot parlar de quines dates ens van millor i al final s'arriba a un acord de quines festes de lliure disposició s'agafa el centre”. | *home tècnic d'atenció directa, 31 anys*

“Les quatre setmanes d'agost són les de menys activitat i tampoc trobes a la gent de les administracions per fer temes de gestió. Buenu temes de gestió n'hi ha tot l'any però és una mica més tranquil el mes d'agost”.
| *directiva, gestió RRHH, entitat d'entre 1 i 9 professionals contractats*

En canvi, diverses entitats que mantenen la seva activitat durant tot l'any aporten les següents **experiències i propostes** de flexibilització de les vacances:

- Definir el nombre mínim de professionals que ha d'estar actiu a cada àrea de l'entitat i permetre la flexibilitat en l'elecció de les vacances mentre sempre que es garanteixi aquesta cobertura mínima.

“Nosaltres tenim com unes restriccions com a recursos humans i això la gent ho sap. Per exemple doncs en un equip no poden fallar tantes persones, depèn de l'equip, tantes persones a la vegada. No poden... Per exemple de caps de departament vam dir que sempre ha d'haver-n'hi dos com a mínim. Etcètera. Com una sèrie de criteris d'aquest tipus. I a partir d'aquí el propi interessat demana les vacances directament a recursos humans amb el cap directe informat. I és el cap directe eh el que les aprova. Nosaltres vetllem perquè aquestes restriccions es compleixin. [...] El servei ocupacional sol tancar alguns dies a l'estiu, aquest any ha sigut només una setmana. I la idea és que estigui sempre obert. [Dins l'equip de gestió] també és doncs bo, ens fem el *backup* entre nosaltres. Entre nosaltres ens ho cobrim. La dinàmica és la mateixa que al resta dels equips”.

| *directiva de RRHH, entitat d'entre 10 i 49 professionals contractats*

- Permetre que els professionals de serveis d'atenció continuada puguin gestionar-se internament canvis en els torns i permetre que les vacances es puguin demanar de manera fraccionada.

“El servei més bèstia que tinc és un servei 24 hores i nosaltres donem flexibilitat en què entre el personal es puguin fer canvis. Un de tarda que vol la tarda lliure s'ho canvia per un de matí, al de matí ja li va bé i se'n va a la tarda... Hi ha un calendari on queda tot registrat però en això si que dono flexibilitat. Ara, que arribin més tard no. Si a les set ha d'entrar un grup perquè marxa l'altre grup a les set no pots arribar a les set i mitja perquè és que l'altre no pot marxar. Nosaltres flexibilitzem molt això. O les vacances. Les vacances d'estiu per exemple que tens trenta dies. [Els professionals demanen:] «M'ho puc partir en 15?». [La direcció de l'entitat respon:] «Feu el que vulgueu! Mentre jo ho sàpiga i m'ho poseu tot per escrit». Això és flexibilitzar, i ells contentíssims”. | *home directiu, 40 anys, amb infants a càrrec (2)*

- Permetre excepcionalment la flexibilitat en la gestió de les vacances a alguns professionals amb situacions personals específiques.

“Es fan coses especials amb les vacances. Hi ha una persona de nacionalitat peruana. Quan pot anar a casa seva em demana de fer les vacances per Nadal i acumular totes les d'estiu per Nadal. Què li he de dir, que no perquè l'acord laboral? Doncs es una excepció que no porta cap problema perquè tothom sap que se'n va al seu poble i està encantat de la vida i tots estem encantats. No passa res per fer una excepció. S'organitza la feina de manera que això no repercuteixi i busquem la persona que el substituirà de la mateixa manera que faríem a l'agost. De coses especials sempre n'hi ha, amb tanta gent”.

| *directiva, gestió de RRHH, entitat d'entre 50 i 200 professionals contractats*

- Tal i com ja s'ha exposat, facilitar l'accés a un casal d'estiu gratuït o amb descompte als fills i filles és una pràctica molt minoritària entre les entitats del tercer sector. Durant el treball de camp s'ha recollit l'experiència d'una entitat que el passat mes de setembre va organitzar un casal d'estiu de dues setmanes dirigit específicament als fills i filles dels professionals que hi treballen. El casal d'estiu –una experiència que l'entitat ja va realitzar fa 7 o 8 anys– es va ubicar en un dels recursos residencials que gestiona l'entitat i es va finançar en un 50% per l'organització. L'experiència es valora molt satisfactòriament i es preveu que tingui continuïtat.

“Una de les sales es va destinar al casal d'estiu dels nens, i a part d'estar allà doncs dinaven allà també, i van canviar la dinàmica durant quinze dies de la residència. Perquè hi havien nens, els nens sempre és una alegria, engresca. I llavors també feien activitats fora. Un dels pares acompanyava. Doncs un dia es va a l'Aquarium, doncs un dels pares acompanya”.

| directiva de RRHH, entitat d'entre 10 i 49 professionals contractats

- Recompensar l'assoliment dels objectius de treball de cadascun dels professionals amb més dies de vacances. Es tracta d'una proposta que planteja un participant al grup de discussió amb homes directius, però no d'una pràctica que s'estigui duent a terme a la seva organització.

“Una proposta que tinc sobre la taula que no m'he atrevit a aplicar encara és que sobre uns objectius anuals. És un canvi de retribució variable una mica així xunga però que... compensat amb dies de vacances. Qui aconsegueix els seus objectius té una setmana més de vacances. O una o dos, o tres, o quatre o cinc més de vacances. No ho pagarem però tindran més vacances. I de tenir un mes a tenir un més i una setmana... Oju eh. Però això, objectius. No m'he atrevit a aplicar-ho eh, i no et suposa un sobrecost” [...] “L'element diferenciador que poso sobre la taula és que no pagues de més sinó que tens més temps. Ho dic perquè de vegades el salari s'assimila molt ràpid eh. De dir avui he cobrat de mes, i ja està. Però osti, tenir... Dic comparativament eh. Imagina't que has tingut cinc setmanes de vacances aquest any...”

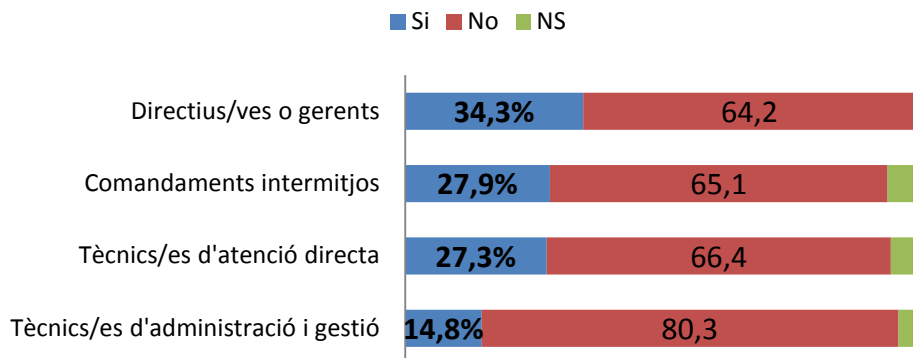
| home directiu, 37 anys, amb infants a càrrec

k) Cobertura de les persones que estan de permís, baixa o vacances

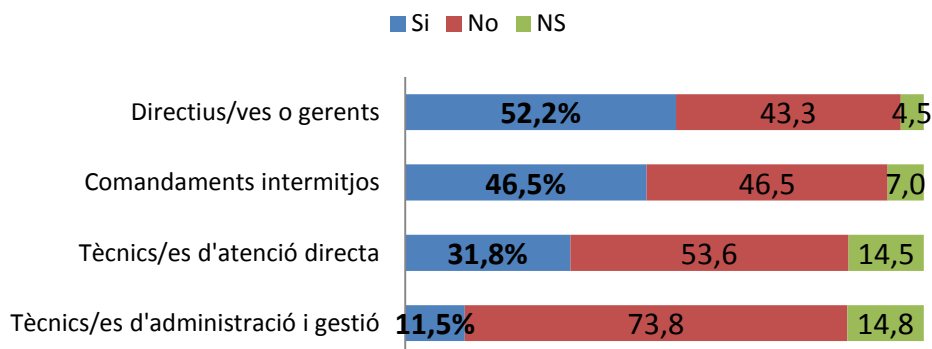
Qui creu que en podria disposar actualment?

A l'entitat en què treballes, és possible acollir-se a les següents mesures/formes d'organització del treball per a les persones que tenen la teva categoria professional?

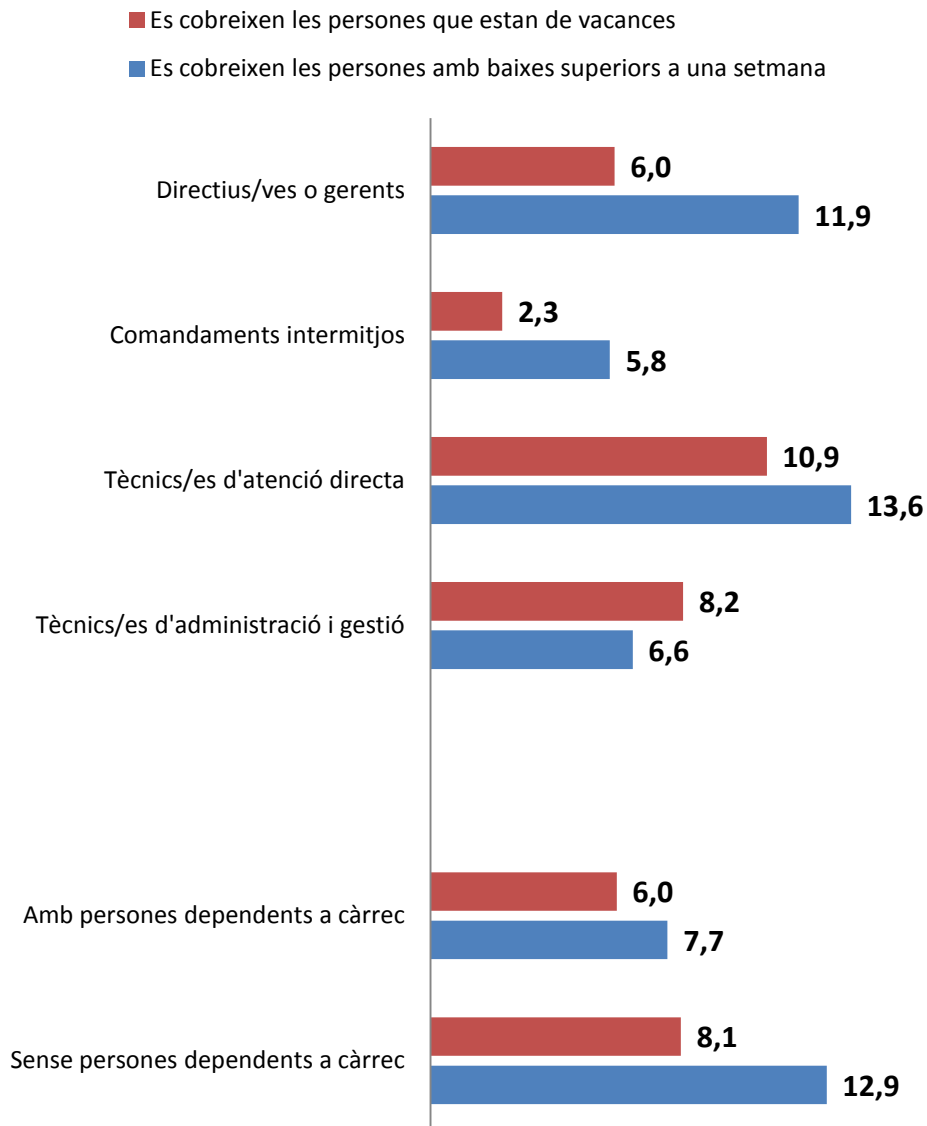
Es cobreixen les persones que estan de vacances



Es cobreixen les persones amb baixes superiors a una setmana



Qui prioritza acollir-s'hi?³⁸



³⁸ Percentatge de professionals que escullen aquesta mesura com una de les sis a les que voldrien acollir-se, d'una llista de quaranta mesures.

Les dades quantitatives obtingudes mostren que la majoria de les organitzacions del tercer sector no cobreixen les persones que estan de vacances ni les persones amb perfils tècnics amb baixes/permisos superiors a una setmana. Mentre que la substitució no obté una posició destacada entre les mesures que els professionals prioritzarien que se'ls apliquessin, hi ha participants dels grups de discussió que es manifesten descontentes amb la pràctica de no substituir i el volum de feina afegit que genera.

“Últimament no es substitueixen [les baixes i els permisos], s'assumeixen. Igual que les vacances clar per suposat. I fem de tot, allà on falta un doncs vas a un taller, te'n vas on sigui, on calgui”. | *dona tècnica d'atenció directa, 42 anys, amb infants a càrrec*

“Si que és cert que a la meua entitat d'ençà un any sí que s'està contractant gent per baixes, de malaltia, etcètera. Però també perquè és que no ens poden apretar més. És que repercuteix en l'atenció a la persona, perquè no treballes bé. Però les vacances ens les cobrim uns i altres...”. | *dona tècnica d'atenció directa, 43 anys, amb infants a càrrec*

A les entrevistes amb responsables de recursos humans s'ha pogut veure com substituir o no substituir els professionals no és necessàriament una pràctica estable/fixada en les organitzacions, sinó que la decisió pot dependre de la casuística o context concret: del lloc de treball de la persona absent, la situació econòmica de l'entitat, del només d'hores de feina que es redueixin per permís, dels projectes que s'estiguin desenvolupant, etc.

“Si la reducció horària és de dues hores evidentment no contractes ningú perquè no trobaràs ningú. Ara, si és una reducció horària de mitja jornada, que la gent demana quedar-se mitja jornada, llavors el que fem en la mesura que podem, si és el mateix servei el que fem és ajuntar vàries reduccions i contractem una persona que faci la reducció de fulana, de sotana i de mengana. Amb lo qual per aquesta persona també és una mica caxondeo perquè clar, no tothom pareix a l'hora. Estem tot el dia amb contractes amunt i avall. De fet jo crec que hi ha una o dues persones, estic pensant ara en noms, que viuen d'això. Com que no parem, van empalmant. Ara incremento cinc hores, aquella me'n recupera cinc... És com una mena de puntes de coixí que vas encaixant. Però clar, això no és massa problema. Un embaràs se sap i es veu amb temps i pots anar ordenant. [...] Si fóssim 10 això seria molt difícil. De vegades costa més. Això ho pots fer amb un projecte que té moltes persones, però amb un projecte que en tens dos... no ho pots fer. Quan hi ha una maternitat en un lloc d'aquests, normalment el que agafes algú que ja tens li amplies unes horetetes i et fa aquest servei. Algú que tens en un altre projecte”. | *directiva, gestió de RRHH, entitat d'entre 50 i 200 professionals contractats*

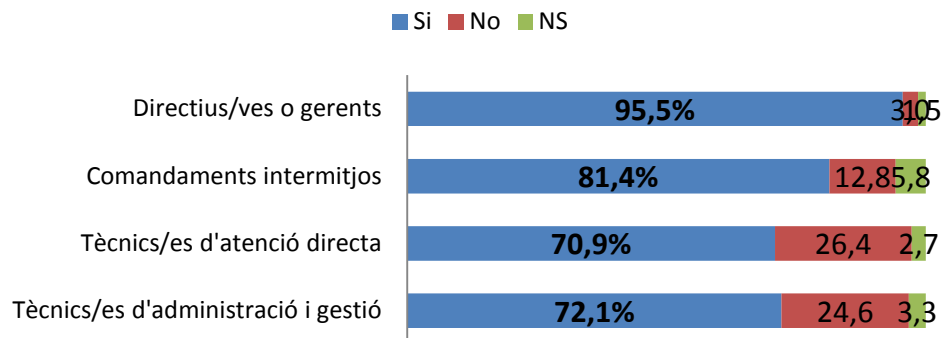
“Si hi ha una necessitat si o si de que aquella feina surti, doncs sí que es cobreix. No té perquè ser més habitual en atenció directa que en gestió. [...] I auxiliars i conserges si que es cobreixen, tenim una bossa de suplències. I la resta una mica depèn. Intentem no cobrir-ho. El que s'ha fet alguna vegada és rotar personal entre els diferents departaments d'atenció directa. Si a acollida falten dues persones, doncs que un treballador social d'un altre departament pugui venir durant dues setmanes aquí. Això s'ha fet i funciona bastant bé. [...] S'intenta valorar quan cal cobrir i quan no. Jo penso que tot no cal cobrir-ho. També s'ha de comptar el nivell pressupostari. És fer una mica el balanç”.
| *directiva, gestió de RRHH, entitat d'entre 50 i 200 professionals contractats*

I) Espais de formació

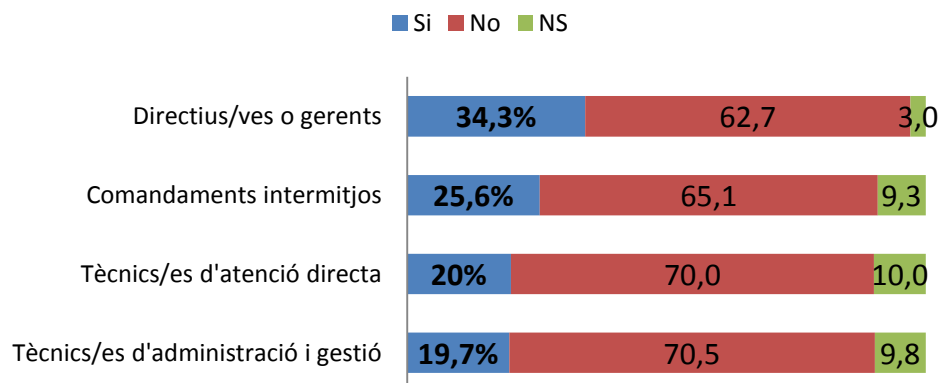
Qui creu que en podria disposar actualment?

A l'entitat en què treballes, és possible acollir-se a les següents mesures/formes d'organització del treball per a les persones que tenen la teva categoria professional?

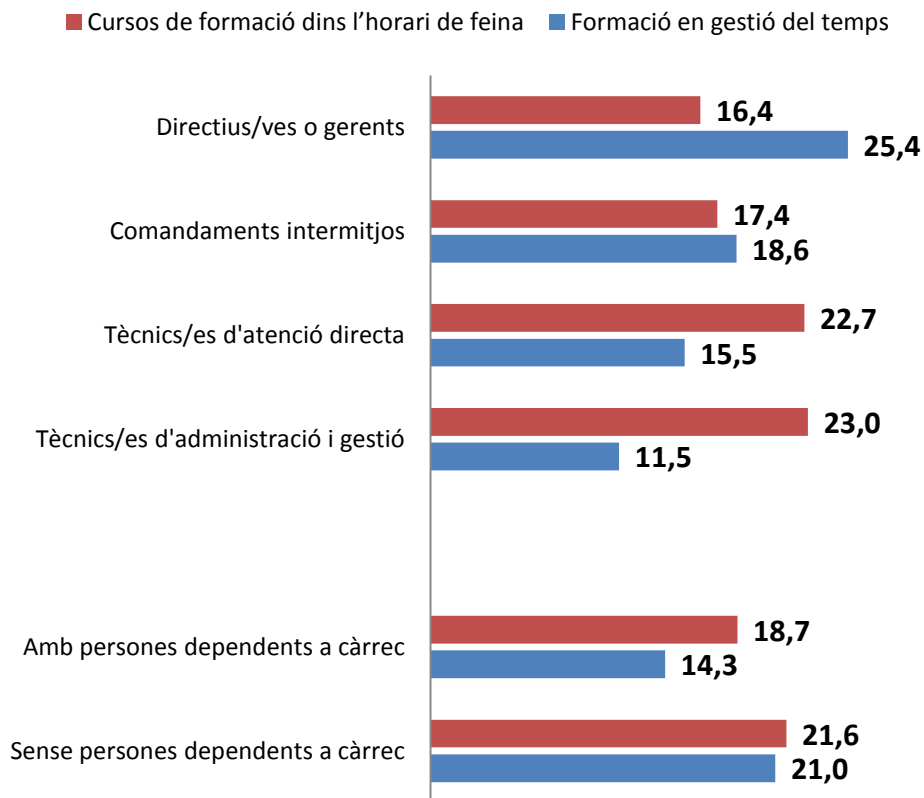
Cursos de formació dins l'horari de feina



Formació en gestió del temps



Qui prioritza acollir-s'hi?³⁹



Les dades quantitatives obtingues indiquen que la possibilitat de fer cursos formatius dins l'horari de feina és molt alta entre els professionals del tercer sector i gairebé total en el cas dels càrrecs directius. D'altra banda, la formació en gestió del temps té una presència entre d'entre el 20 i el 34% a les entitats del tercer sector —en funció de la categoria professional— i està entre les deu primeres mesures a les quals els càrrecs directius prioritzarien acollir-se.

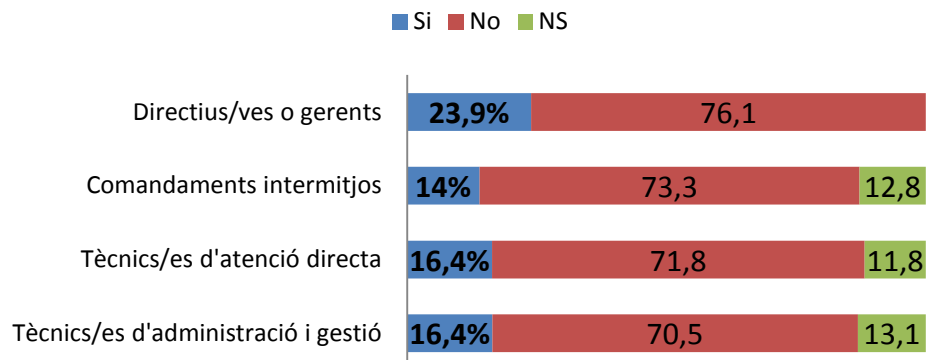
³⁹ Percentatge de professionals que escullen aquesta mesura com una de les sis a les que voldrien acollir-se, d'una llista de quaranta mesures.

m) Altres mesures

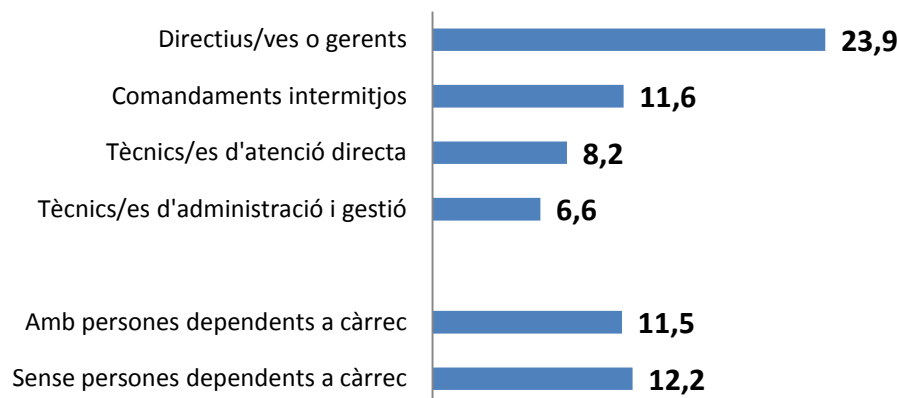
Política de 'llums apagats': hora límit de sortida de la feina

Qui creu que en podria disposar actualment?

A l'entitat en què treballas, és possible acollir-se a les següents mesures/formes d'organització del treball per a les persones que tenen la teva categoria professional?



Qui prioritza acollir-s'hi?⁴⁰



L'anomenada política de 'llums apagats' té actualment una incidència baixa a les entitats del tercer sector i, a partir de les dades qualitatives, únicament els professionals amb càrrecs directius la destaquen com una de les mesures a les quals prioritzarien acollir-se (obté uns resultats notablement menys destacats en la resta de categories professionals). El treball de camp qualitatiu mostra que l'hora límit de sortida de la feina és una pràctica ben valorada en aquelles organitzacions que l'apliquen.

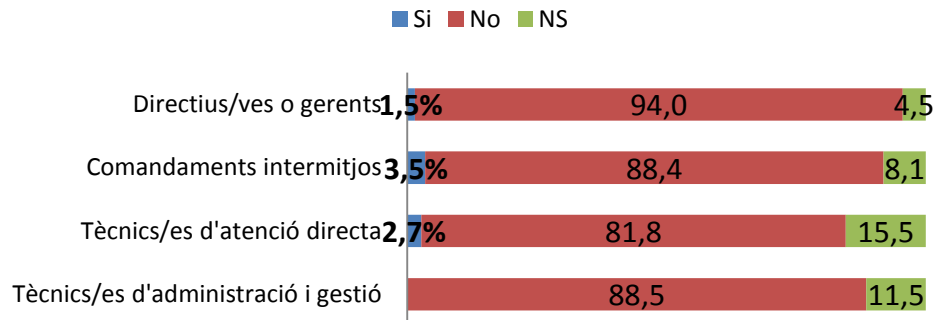
"Nosaltres aquí a la fundació tanquen a les sis. Tanquen persianes i no t'hi pots quedar, això és un avantatge. Saps que mai plegaràs més tard de les sis, perquè no pots. Jo crec que això és important i suposo que és una política que ho fan per alguna cosa. Que després es queda aquí un directiu o el que sigui? Pot ser. Això és positiu. I jo no m'emporto feina a casa. Jo no em trobaré mai en el punt aquest d'anar a parlar amb recursos humans perquè em deuen hores".

| dona tècnica d'atenció directa, 31 anys, amb infants a càrrec

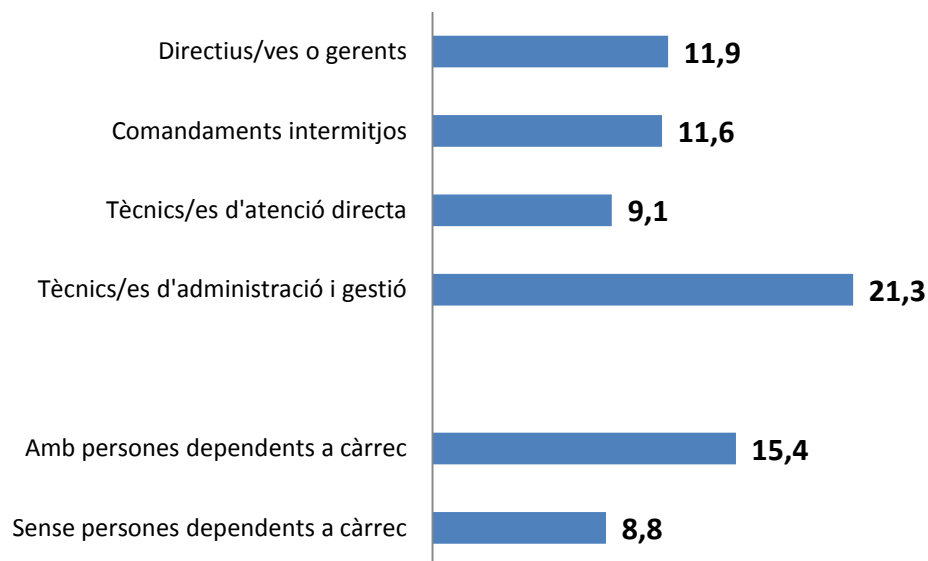
Escola infantil (0 a 3 anys) gratuïta o amb descompte per als fills/filles dels treballadors/es de l'entitat

Qui creu que en podria disposar actualment?

A l'entitat en què treballes, és possible acollir-se a les següents mesures/formes d'organització del treball per a les persones que tenen la teva categoria professional?



Qui prioritza acollir-s'hi?⁴¹



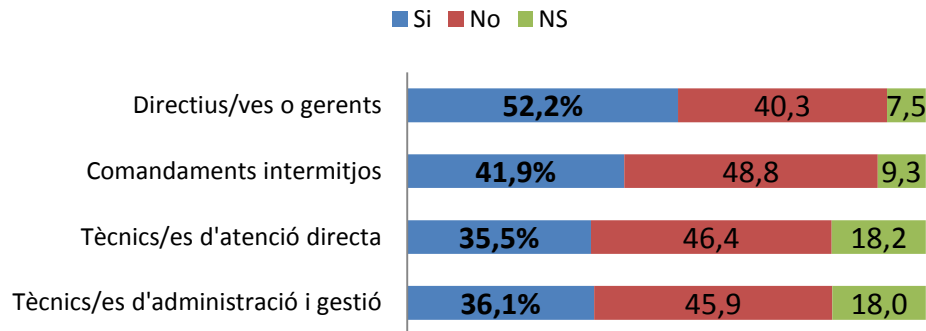
Oferir als professionals de l'entitat escola infantil gratuïta o amb descompte per als seus fills i filles és una pràctica molt minoritària al tercer sector i, en canvi, una de les mesures més reivindicades entre els tècnics d'administració i gestió (a partir de les seves preferències sobre a quines mesures prioritzarien acollir-se). Durant el treball de camp qualitatiu no s'ha recollit l'experiència de cap entitat en l'aplicació d'aquesta mesura.

⁴¹ Percentatge de professionals que escullen aquesta mesura com una de les sis a les que voldrien acollir-se, d'una llista de quaranta mesures.

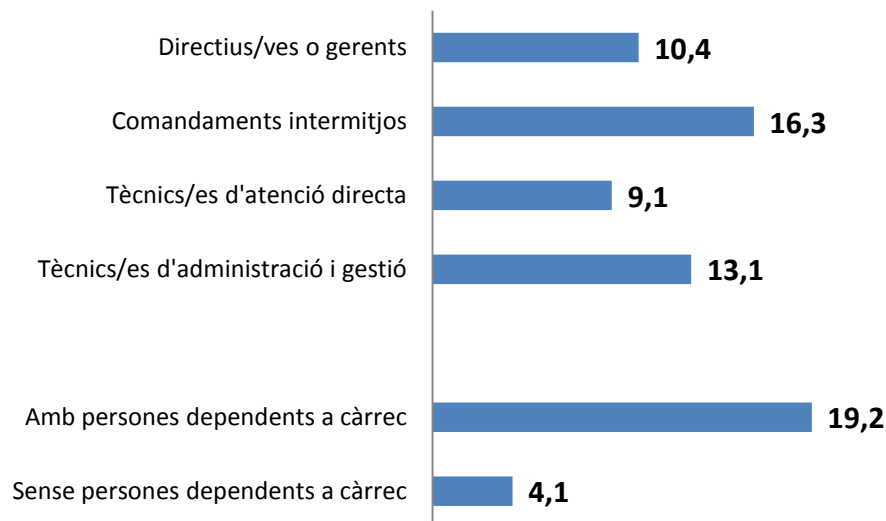
Compatibilitat de l'horari laboral amb l'horari escolar

Qui creu que en podria disposar actualment?

A l'entitat en què treballes, és possible acollir-se a les següents mesures/formes d'organització del treball per a les persones que tenen la teva categoria professional?



Qui prioritza acollir-s'hi?⁴²



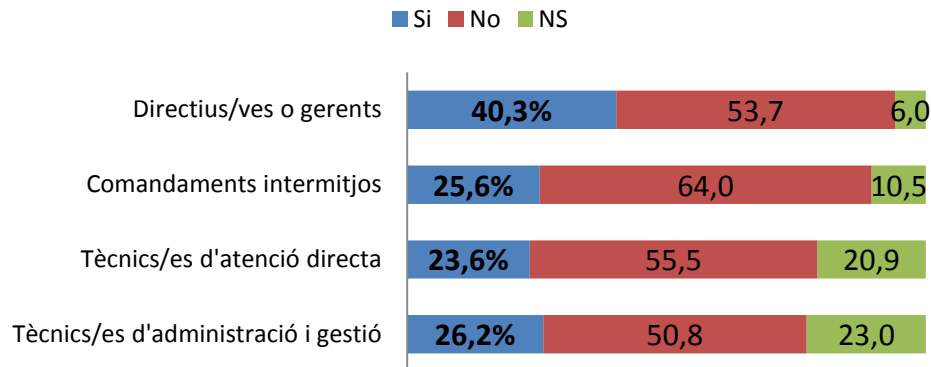
Aproximadament la meitat dels professionals amb càrrecs directius consideren que poden fer horaris laborals compatibles amb els horaris escolars. Entre la resta de professionals el percentatge és lleugerament inferior i predomina l'opinió que els seus horaris laborals no són compatibles amb els horaris escolars. La compatibilitat horària feina-escola com una mesura a aplicar activament des de les organitzacions del tercer sector ocupa l'onzena posició –de quaranta– entre les mesures més reivindicades pels professionals amb persones dependents a càrrec.

⁴² Percentatge de professionals que escullen aquesta mesura com una de les sis a les que voldrien acollir-se, d'una llista de quaranta mesures.

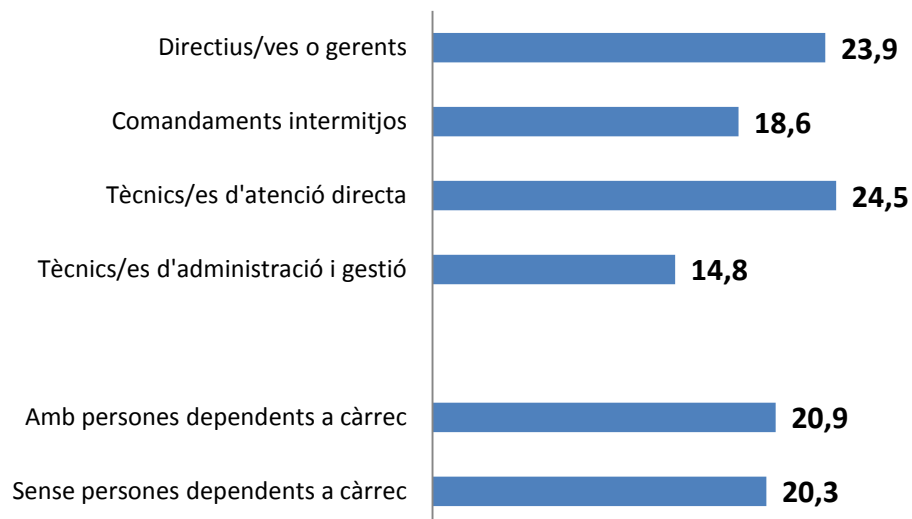
Pla individualitzat de les necessitats horàries de cada professional

Qui creu que en podria disposar actualment?

A l'entitat en què treballes, és possible acollir-se a les següents mesures/formes d'organització del treball per a les persones que tenen la teva categoria professional?



Qui prioritza acollir-s'hi?⁴³



Un 40% dels professionals amb càrrecs directius consideren que a les seves entitats es poden acollir a pla individualitzat de les seves necessitats horàries, mentre que aquesta pràctica disminueix a l'entorn de quinze punts percentuals per a la resta de categories laborals. Es tracta de la vuitena mesura més desitjada pels tècnics d'atenció directa i ocupa entre el dotze i el dissetè lloc, de quaranta, en la resta de categories professionals.

Com s'ha mencionat anteriorment, durant el treball de camp qualitatiu s'ha vist que a les entitats socials es produeixen nombrosos pactes individuals entre els professionals i la direcció,

⁴³ Percentatge de professionals que escullen aquesta mesura com una de les sis a les que voldrien acollir-se, d'una llista de quaranta mesures.

tant en entitats de dimensions petites com grans, davant la manca –sovint– de polítiques clares i comunes de recursos humans. Aquesta pràctica no implica però necessàriament que existeixi un pla individualitzat per a cadascun dels professionals. A continuació, l'opinió d'una directiva de recursos humans que posa en valor la importància d'atendre les necessitats individuals dels professionals. Es destaca entre els **avantatges** de fer-ho la fidelització dels professionals, l'atracció de nous professionals cap a l'organització i una major productivitat i innovació.

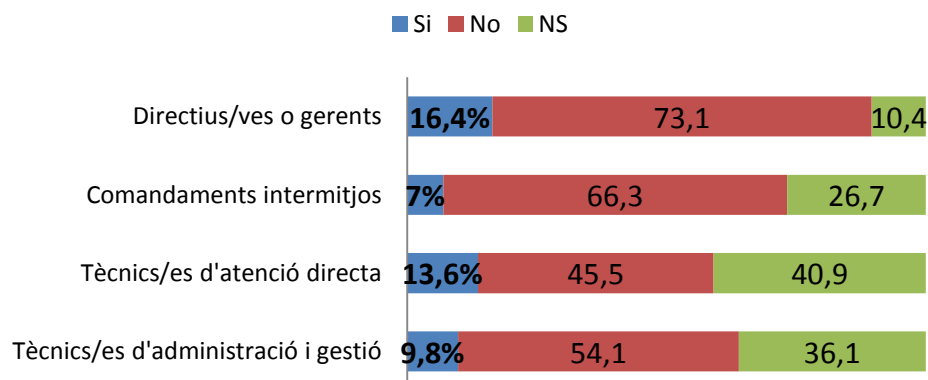
“Imagino que [els professionals] no volen jefes controladors, volen gent que confii en la seva capacitat professional. I també imagino que el que volen és ser atesos, molt atesos, quan al llarg de la vida professional tenen moments vitals que necessiten una coresponsabilitat per part de l'organització. Si en un moment donat jo sóc una persona que porto vuit anys, amb un expedient correcte, i de cop tinc el pare ingressat, una circumstància de no sé què... i necessito que l'organització compregui que jo durant uns mesos estaré a mig gas, teletreballant i tal, imagino que la gent el que vol és això. [...] Un enfocament d'aquest tipus equilibra la persona, per tant equilibra l'organització, fa persones més felices, per tant més innovadores i també més productives. Treballar amb models d'equilibri et permet fidelitzar millor els professionals, ser una entitat que atrau millor els professionals, i quan els professionals estan dins de la casa treure el millor d'ells. Però hi ha una part prèvia deixa'm dir moral, de convicció. D'intel·ligència més enllà del curt termini. Si a una persona l'explotes, que és el que passa a l'empresa ordinària, la tens dos anys. Però si la cuides la tens tota una vida. I en una entitat com la nostra que estem cuidant a tercers, primer hem de cuidar els nostres. És una mica de sentit comú. Aquest capitalisme caníbal no és sostenible. Al final és una mica d'empatia, què t'agradaria, com t'agradaria ser tractat. Una persona a la que no li donen estabilitat laboral, que no li dones condicions dignes, què t'ha de retornar? Res, o el mínim”.

| dona tècnica d'atenció directa, 31 anys, amb infants a càrrec

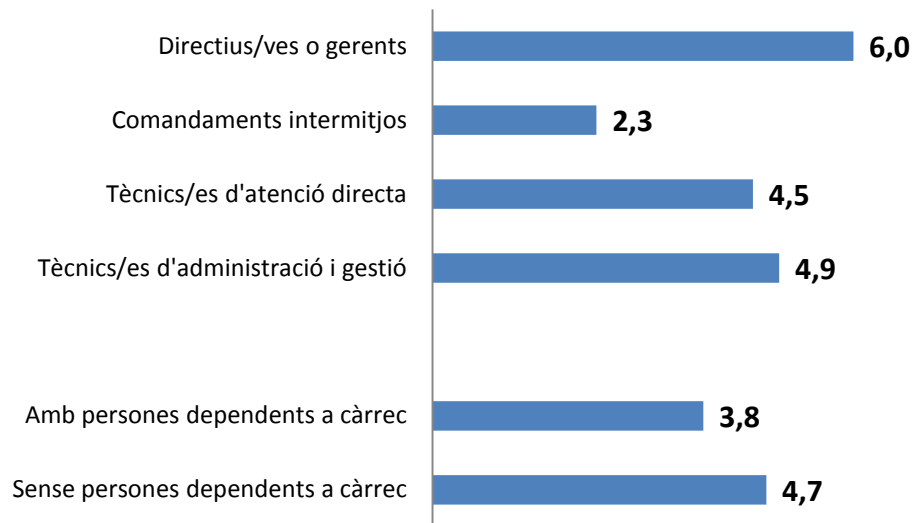
Jornada completa amb un volum d'hores inferior al conveni (per a tota la plantilla)

Qui creu que en podria disposar actualment?

A l'entitat en què treballes, és possible acollir-se a les següents mesures/formes d'organització del treball per a les persones que tenen la teva categoria professional?



Qui prioritza acollir-s'hi?⁴⁴

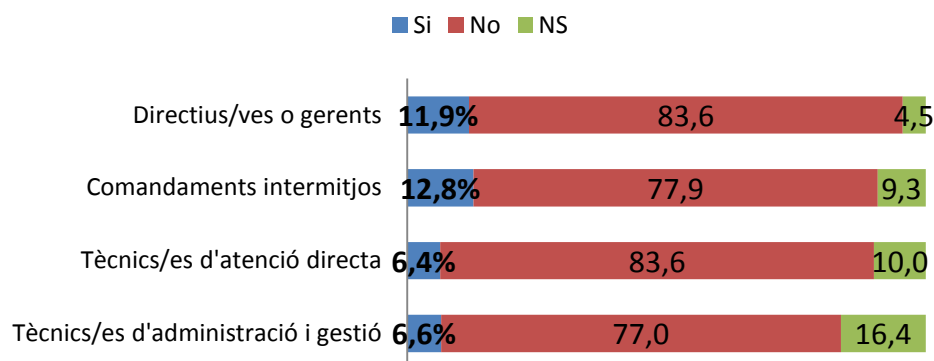


Es tracta d'una mesura amb una incidència molt baixa entre les entitats del tercer sector i que tampoc destaca com a mesura reivindicada pels professionals de les entitats.

Possibilitat que els professionals puguin escollir la zona geogràfica de treball

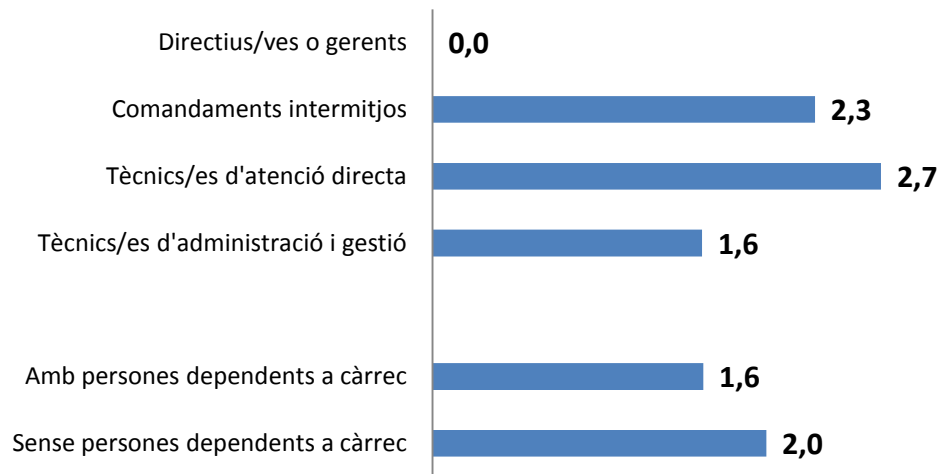
Qui creu que en podria disposar actualment?

A l'entitat en què treballes, és possible acollir-se a les següents mesures/formes d'organització del treball per a les persones que tenen la teva categoria professional?



⁴⁴ Percentatge de professionals que escullen aquesta mesura com una de les sis a les que voldrien acollir-se, d'una llista de quaranta mesures.

Qui prioritza acollir-s'hi?⁴⁵



Es tracta d'una mesura amb una incidència molt baixa entre les entitats del tercer sector i una de les dues pràctiques menys reivindicades pels professionals de les entitats (d'entre la quarantena de mesures proposades). Cal recordar però que, tal i com s'ha vist al capítol 4.2 sobre la 'Vivència del temps de treball', el temps llarg de desplaçament entre el domicili i la feina és vist per alguns participants dels grups de discussió com una dificultat en la gestió del temps.

Espais de treball sense soroll/interrupcions⁴⁶

Disposar d'espais de treball sense soroll ni interrupcions per a les tasques de gestió és una de les reivindicacions i propostes de les tècniques d'atenció directa recollides en un dels grups de discussió. Debatent sobre els avantatges i els inconvenients del teletreball, es menciona que sovint els és difícil treballar amb concentració mentre fan tasques d'"atenció indirecta" i que davant la negativa de poder fer teletreball per part d'algunes entitats una solució seria que disposin d'espais sense sorolls ni interrupcions. Es tracta, doncs, d'una mesura relacionada de manera indirecta amb la gestió del temps de treball a les entitats socials.

"Jo proposaria poder-me tancar a la feina i que no em molestés ningú, jo ho intento però és impossible. [Explica que els professionals amb càrrecs tècnics d'atenció directa tenen un espai comú on és difícil concentrar-se] Algun dia que no comptava que els nens els portés el meu home al cole i els ha portat doncs mira, he entrat abans a la feina. I s'aprofita molt una hora sola!". | *dona tècnica d'atenció directa, 42 anys, amb infants a càrrec*

"Jo també ho he fet d'amagat, d'anar i avançar feina. En una hora que estàs concentrat, que no hi ha interferències, que no hi ha trucades... I és una meravella".
| *dona tècnica d'atenció directa, 43 anys, amb infants a càrrec*

⁴⁵ Percentatge de professionals que escullen aquesta mesura com una de les sis a les que voldrien acollir-se, d'una llista de quaranta mesures.

⁴⁶ No es disposa de dades quantitatives relatives a aquesta mesura.

Proporcionalitat entre les hores d'atenció directa i indirecta⁴⁷

La manca de proporcionalitat entre les hores d'atenció directa i indirecta i la manca de temps per poder desenvolupar correctament les tasques d'atenció indirecta que es dona en algunes organitzacions genera malestar entre els professionals, tal i com s'ha recollit als grups de discussió.

“M'agradaria que hi hagués alguna mesura que hi hagués concordança entre la directa i la indirecta. Perquè si que és veritat que hi ha unes hores d'indirecta per passar informes, altres, tot el que es requereix... omplir formularis. Però és que no es cert. És directa, directa, directa, directa tot el que fem. I llavors d'on el treus el temps? Vas assumint, vas assumint. I jo estic tranquil·la en quant a la feina que ofereixo a la gent. Però la de despatx? Uf...”.

| *dona tècnica d'atenció directa, 42 anys, amb infants a càrrec*

“Ens programem la setmana deixant espais per tota la feina indirecta –papers, gestions, informes...— però sempre hi ha algun imprevist. Aleshores fa que sempre nosaltres sempre tenim molt de volum de feina. Sempre clar. Sempre n'hi ha. [...] Jo és que no paro ni per esmorzar”. | *dona tècnica d'atenció directa, 43 anys, amb infants a càrrec*

D'acord a aquesta problemàtica, una participant als grups de discussió considera que en algunes entitats les feines d'atenció indirecta es podrien agilitzar si a la sala on es fan entrevistes amb els usuaris hi hagués un ordinador on, després de l'entrevista, es poguessin introduir les anotacions al document corresponent. Es tracta d'una mesura que una de les entitats que hem entrevistat ja està aplicant a partir.

“Pensem que la innovació també és tecnològica. Que treballem amb persones no vol dir que no tinguem que estar al dia de la tecnologia. De fet hem iniciat un pla per eliminar paper de les nostres vides. Hem digitalitzat ja 3.000 expedients. Hem eliminat no, hem digitalitzat. I ara estem amb un pla de sistemes també per començar a treballar l'atenció a les persones ja registrant en una petita pantalla. És que no pots anar al revés del món amb la llibreteta i després tornar a passar això, és ineficient. És perdre el temps fer les coses dues o tres vegades. Però mica en mica, perquè som petits i pobres”.

| *directiva, gestió de RRHH, entitat d'entre 50 i 200 professionals contractats*

“És una mesura molt tonta, però voldria tenir un ordinador a la sala d'entrevistes. Si jo tingués una entrevista i ja pogués picar tiqui-tiqui-tiqui ja no me n'aniria amb el mogollón de fulls de totes les que he fet al llarg del dia i seria més operativa”.

| *dona tècnica d'atenció directa, 42 anys, amb infants a càrrec*

Cal mencionar que, tal i com apunta una de les responsables de recursos humans entrevistades, en alguns concursos públics per a la prestació de serveis les hores que s'han de dedicar a la gestió i les que s'han de dedicar a l'atenció indirecta estan definides prèviament. Es tracta d'una **dificultat** que limita el marge d'actuació de les entitats socials en aquest àmbit.

⁴⁷ No es disposa de dades quantitatives relatives a aquesta mesura.

“En els projectes de concurs públic està fixat. I diuen per exemple «l'entrevista haurà de durar tres quarts d'hora». Per exemple, els educadors del CRAE segons el plec de clausures tot és atenció directa. Però és evident que si algun dia a l'any tots les nens són al cole, que no passa mai, tots a fer historials com uns desesperats. Has de treure temps, per molt que et diguin has de treure temps perquè també et diuen que tot ha d'estar actualitzat. Miracles, a Lourdes.
| *directiva, gestió de RRHH, entitat d'entre 50 i 200 professionals contractats*

Autogestió de l'agenda⁴⁸

Tal i com s'ha vist al capítol 4.2 sobre la 'Vivència de la gestió del temps', diversos participants al grup de discussió d'homes directius destaquen la importància de gestionar personalment la seva agenda per poder compaginar la vida personal i professional de manera més satisfactòria.

Espais de valoració i supervisió interna de l'equip⁴⁹

Comptar amb espais periòdics de supervisió i valoració entre els diferents equips de professionals que integren les entitats socials és una pràctica que es menciona al grup de discussió d'homes amb perfils tècnics i que és molt ben valorada pels participants. Es tracta d'una mesura relacionada de manera indirecta amb la gestió del temps de treball a les entitats socials.

“Jo ara m'he trobat que en el meu rol he agafat més responsabilitat i he posat més èmfasi en cuidar el meu equip. I ha entrat molta gent nova, gent jove amb moltes ganes. I clar de vegades he hagut d'agafar la persona per banda i dir «primero, em sembla genial tot el que vols fer. Però t'estàs cuidant? Liberate un poquito, porque al final te saturaras y aquí tendremos el problema». El tema de cuidar el meu equip, al tancar la jornada dedicar una estona. Que no estiguis fins l'últim moment de la jornada trucant per telèfon, recollim. Parlar de com ha anat el dia... Tot això em sembla important des del punt de vista dels equips”.
| *home tècnic d'atenció directa, 31 anys*

“Nosaltres no sé si ho feu però fem una hora a la setmana com d'autoajuda entre els quatre. Aleshores això sí que va bastant bé perquè pots dir a part de propostes de millora, compartir bastant com estàs i buenu, i ajudar-te en el puguís. Però sí que és veritat que tendim a que creixem, i amb els mateixos recursos i és una mica insostenible de vegades”.
| *home tècnic d'atenció directa, 27 anys (1)*

⁴⁸ No es disposa de dades quantitatives relatives a aquesta mesura.

⁴⁹ No es disposa de dades quantitatives relatives a aquesta mesura.

“Fan una supervisió cada quinze dies, no de casos. I nosaltres podem vomitar totes les històries inclús de l'equip, del temps i tot això. I en aquesta supervisió una cosa que em va anar molt bé és que vaig aprendre a acceptar que la meva feina seria així sempre. Sempre tindrè coses pendents. I sempre voldré fer coses i me'n sortiran d'altres. Estaràs fent una cosa i picaran la porta i has de fer això altre, i serà així. I quan me'n vaig adonar em vaig com tranquil·litzar. [...] Són molt necessaris els espais de supervisió on puguis vomitar que n'estic fins els collons o dels ovaris d'aquesta feina, o d'aquest senyor. Van molt bé per resituar-te i si ho pot fer una persona externa, millor”. | *home tècnic d'atenció directa, 36 anys*

“Abans la supervisió era obligatòria i l'entitat tenia uns supervisors contractats. Són externs sempre. I els teníem contractats per a tots els projectes. I ara des de fa un temps pactem amb els equips si aquest any necessiten supervisió o no la necessiten, si la volen per això o la volen per allò. Ens anem modulant”.
| *directiva, gestió de RRHH, entitat d'entre 50 i 200 professionals contractats*

5. Conclusions

Conclusions generals

- L'estudi presentat posa en evidència el marc de '**pobresa de temps**' que genera l'organització social actual. Un problema estructural que es defineix per la divisió sexual dels treballs i un model que afecta específicament les dones.
- La idea del '**dret al temps per a tothom**' –que forma part de l'enfocament de partida d'aquesta recerca– s'ha fet present durant el treball de camp qualitatiu i és una necessitat sobre la qual participants amb càrrecs directius veuen important trobar solucions.

Les variables de gènere i càrrec (directiva vs. tècnica, que també té components de classe social) són les que més 'pesen' en la diferència en el repartiment de les tasques i en el malestar en termes de temps

- S'han vist **notables diferències en la vivència dels temps** entre les dones amb càrrecs directius i les dones amb càrrecs tècnics i les diferències en la vivència dels temps també són evidents entre gèneres:
 - El **desigual repartiment dels treballs domèstics i de cura** es fa patent en les extenses dobles jornades que relaten la majoria de les dones que han participat al treball de camp qualitatiu, especialment les que tenen fills/filles –no només infants, d'edats diverses–, i que en el cas de les dones amb perfils tècnics s'expressa amb malestar, es viu de manera especialment negativa i té conseqüències sobre la seva trajectòria i expectatives professionals. Segons les dades quantitatives hi ha notables diferències entre la proporció de treball domèstic que s'assumeix a la llar segons el sexe de les persones que han participat en l'estudi. La majoria de dones (60,5%) participants afirmen assumir la totalitat o més de la meitat del temps de dedicat, el gruix de participants masculins (56,7%) indiquen assumir aproximadament la meitat del temps dedicat.
 - Les dades fan evident un desigual repartiment i també una **desigual percepció sobre la responsabilitat de les tasques reproductives**. Tenir persones a càrrec o no tenir-ne no té un impacte notable en la proporció de treball domèstic i de cura assumit, sinó que el patró de gènere es reproduïx en tots dos casos. Les dones de 36 a 45 anys són les que indiquen en major mesura dedicar més de la meitat o la totalitat del temps, un 72,5%. Malgrat que en l'estudi no s'ha aprofundit en quines tasques concretes associen les persones participants a l'estudi –segons el seu gènere o categoria professional– al treball domèstic i de cura, si que s'ha posat de manifest la **feminització de l'organització del treball reproductiu**, on la coresponsabilitat és menor. El temps diari dedicat a les tasques domèstiques i de cures i l'assumpció generalitzada d'aquestes tasques com a responsabilitat pròpia apareix i és protagonista als grups de discussió amb dones directives i dones amb perfils tècnics sense preguntar-los directament per aquesta qüestió.

- A la sessió amb dones que desenvolupen **funcions directives es fa èmfasi en que hi ha una major coresponsabilitat amb les seves parelles** en la realització de les tasques domèstiques i de cura que en la gestió i organització de les mateixes. La majoria de participants al grup de discussió de **dones amb perfils tècnics**, especialment les que tenen infants a càrrec, **relaten una extensa i cansada doble jornada** –laboral i en relació a les tasques domèstiques i de cura— i la manca de coresponsabilitat. La necessitat de temps per a elles mateixes és una reivindicació que es reitera i s'associa a tenir persones a càrrec i a la jornada de treball que comença un cop “finalitza la jornada remunerada”.

Les entitats socials tenen una dificultat objectiva per fer front a la tensió atenció a les persones usuàries vs. necessitats de les persones contractades

La causa es troba en la contradicció estructural en l'organització dels temps i els treballs al conjunt de la societat i el resultat és una insatisfacció generalitzada de les necessitats en termes de temps. La solució global passa per un nou model social i econòmic que posi la cura al centre de l'organització social i, a curt termini, per repensar l'organització dels serveis socials i dels recursos públics.

- L'estudi presentat mostra també una **dificultat objectiva per organitzar i gestionar el temps a les organitzacions del tercer sector**, una dificultat objectiva per compaginar la resposta a les necessitats d'atenció a les persones usuàries i de gestió satisfactòria dels temps per part de les persones contractades per les entitats socials.
 - La 'pobresa de temps' amb què ens trobem es tradueix en una insatisfacció **de les necessitats en general** que, al tercer sector, afecta tant a les persones que reben els serveis com a les professionals contractades. Es tracta d'una tensió que existeix a les organitzacions perquè **és una tensió que existeix en la societat**, fruit de la contradicció estructural en l'organització dels temps i dels treballs.
 - **Aquesta situació exigeix canviar els temps socials i requereix mesures per part de les administracions públiques** per fer compatibles les múltiples necessitats de temps, no només per a les persones amb càrrecs directius sinó pel conjunt de la societat. Es tracta d'una **problemàtica que té a veure amb com des de les administracions es repensa l'organització dels serveis socials i dels recursos públics en sentit ampli**.
 - S'ha posat de manifest en l'estudi com les **pautes** establertes en la **contractació pública** són una **limitació** important per a les entitats socials **a l'hora de desenvolupar internament noves polítiques del temps**. Les entitats socials no són plenament lliures a l'hora de definir les seves polítiques de personal i es troben, en determinats serveis, amb poc marge de maniobra.
 - Malgrat les claus per resoldre aquesta tensió no recauen només en l'administració pública, és precís recordar la seva capacitat d'influir en els diversos sectors de la societat i de desenvolupar polítiques públiques. **És urgent que el treball productiu no sigui el pal de paller articulador de l'organització social**. Cal avançar cap a una

altra economia, un nou model econòmic, que posi la cura al centre de l'organització social.

Els/les professionals del tercer sector detecten com a perjudicials alguns elements de la cultura laboral del conjunt de la societat i de les entitats socials

- Als grups de discussió tant de dones com d'homes amb perfils directius es genera consens sobre el fet que **una gestió del temps més satisfactòria ha d'anar vinculada a un canvi en la cultura laboral**, cosa que mostra una sensibilitat de les direccions envers la necessitat de noves polítiques del temps al sector. També es mostra cert grau de consciència sobre com les persones amb càrrecs directius poden exercir de model i referent. Entre els elements de la cultura laboral que s'identifiquen com a perjudicials destaquen:
 - **Allargament de la jornada i hores extraordinàries.** Es tracta d'una pràctica empresarial habitual, que generalment està ben vista (perquè és habitual entre càrrecs directius) i que és present a les organitzacions socials.
 - **Sobrevaloració de l'entrega i la disponibilitat.** Diversos participants amb càrrecs tècnics expressen sentir-se pressionats per l'alt valor que es dóna a les seves entitats al fet que els professionals tinguin entrega i disponibilitat fora de l'horari de treball.
 - **Cultura de la presencialitat.** Es tracta d'un valor que els professionals consideren que està arrelat a les organitzacions socials, especialment entre els càrrecs directius, i que s'identifica com a obstacle per impulsar noves formes de gestió del temps.
 - **Canvis integrals.** Per aplicar noves mesures de gestió del temps cal un canvi en els models productius i organitzatius.

Les persones amb càrrecs directius i els homes tenen un accés molt superior a mesures per a una gestió del temps més satisfactòria que les persones amb càrrecs tècnics i les dones

Les mesures que es prefereixen són les mateixes en totes les categories professionals

- L'aplicació de les **mesures d'organització del temps** que s'han tingut en compte durant l'estudi, una quarantena, és molt variable en funció de la categoria professional. **La majoria d'elles tenen una incidència molt superior en els càrrecs de direcció i gerència que en els perfils tècnics.**
- En canvi, les **categories professionals es desdibuixen quan es pregunta quines mesures es prefereixen**, en tots els casos s'apunta al mateix tipus de mesures: flexibilització horària i locativa, jornades de treball intensives, reunions dins l'horari de feina i amb una hora de finalització, bossa d'hores de lliure disposició, pla individualitzat segons les

necessitats personals... El desig de les tècniques i tècnics de les entitats socials d'acollir-se a mesures que actualment tenen una incidència molt superior en els càrrecs de direcció i els comandaments intermitjos, apunta a un primer repte per a les organitzacions.

- Des d'una perspectiva de gènere s'observa com **per a gairebé totes les mesures –38 de 40— el percentatge d'homes que diuen poder-s'hi acollir és superior al de dones**. Però altra vegada no apareixen diferències significatives sobre les mesures que es voldrien segons el sexe de les persones participants. Tenir o no persones a càrrec tampoc té impacte sobre les preferències.

Les persones amb càrrecs directius expressen dificultats i mostren resistències a aplicar noves formes de gestió del temps a les entitats...

- La sensibilitat de les persones amb càrrecs directius vers el 'dret al temps' per a tothom entra però en tensió amb les **dificultats i resistències per part de diversos càrrecs directius a aplicar noves formes de gestionar el temps** s'han posat de manifest durant el treball de camp. Aquestes dificultats i resistències són generalment les mateixes per a les diverses mesures que s'han tingut en compte (entre les més destacades la flexibilitat horària, teletreball, jornada intensiva/compactada o els pactes individualitzats segons les necessitats de cada persona). Entre les principals dificultats i resistències es destaquen:
 - Aplicar noves formes de gestió del temps per a persones amb **càrrecs tècnics d'atenció directa** (sovint es considera incompatible amb la seva tasca) i especialment a les **persones en torns**
 - **Manca de pautes** per regular l'aplicació i establir un control sobre la feina.
 - **Manca de confiança** en la responsabilitat d'alguns professionals.
 - Idea que permetre-ho només a alguns perfils genera un **precedent difícil de gestionar** per a l'organització
 - Hi ha **plecs de concursos amb pautes molt concretes** sobre la gestió del temps i poc marge d'actuació per a les entitats
 - Fort arrelament de la **cultura de la presencialitat** a les entitats socials

... però també destaquen avantatges d'incorporar diverses de les mesures d'organització del temps que s'han tingut en compte

- Durant el treball de camp s'han recollit els **avantatges** que diversos càrrecs directius consideren que tenen les mesures de gestió del temps que s'han tingut en compte (flexibilitat horària, teletreball, jornada intensiva/compactada, pactes individualitzats, proporcionalitat entre les hores d'atenció directa i indirecta...). De la mateixa manera que en el cas de les dificultats i resistències, generalment es destaquen els mateixos avantatges per a les diverses mesures que s'han tingut en compte:

- Generen **major responsabilització** dels professionals sobre la feina
- Implica una **relació de confiança** entre la direcció i els professionals
- S'incrementen la **productivitat** i la **motivació**
- Es proporciona **major autonomia** als professionals
- Es **fidelitza** els professionals i s'atrau a **nous professionals** a l'organització
- Els professionals que ja s'hi han acollit **ho valoren positivament**
- Es pot **compensar** amb aquestes mesures la **bretxa salarial del tercer sector** respecte el sector privat no lucratiu

Davant la manca de polítiques de gestió del temps clares, els càrrecs intermitjos i els pactes individuals tenen un pes notable

- En relació a les conclusions generals cal destacar, finalment, que durant el treball de camp s'ha vist la **importància** que tenen actualment els **càrrecs intermitjos en les polítiques de recursos humans** i del temps de les organitzacions socials, una figura que cal tenir en compte a l'hora d'implementar noves mesures. El seu pes es vincula, en part, a l'**abundància de pactes individuals** i la **manca de polítiques/pautes clares i comunes** en algunes entitats en qüestions de recursos humans que afecten a la gestió del temps. Els pactes individuals –que no impliquen que hi hagi plans individualitzats per als professionals— es produeixen a les entitats independentment de la seva mida.

Conclusions específiques

Sobre la vivència de la gestió del temps

Els/les professionals identifiquen dificultats en la gestió del temps tant vinculades a l'estructura social i organització social com al funcionament de les entitats

- Els professionals identifiquen diverses **dificultats en la gestió del temps** que es vinculen a **elements estructurals o d'organització social** (manca de coresponsabilitat en els treballs reproductius, horaris i calendari escolar, cultura del temps de treball, horaris de convocatòries de l'administració pública, justificacions i burocràcia), vinculades a les **entitats socials** (manca de recursos, horari laboral poc habitual, manca d'hores per a l'atenció indirecta, treballar a un ritme massa alt, hores extraordinàries) i **altres** (autoexigència, temps llarg de desplaçament de casa a la feina).

Les dificultats en la gestió del temps tenen conseqüències sobre la trajectòria i expectatives laborals de les dones

- Les dones amb perfils tècnics expressen que aquestes dificultats tenen **conseqüències sobre la seva trajectòria i expectatives laborals**: haver “prioritzat la família” i haver perdut “oportunitats de millora professional” per no haver-se pogut seguir formant, per haver renunciat a tasques de major responsabilitat en les seves entitats, per haver fet jornada reduïda...
- **Tenir temps** per a elles mateixes és una **necessitat expressada de manera recurrent** i amb intensitat per la major part de dones que han participat als grups de discussió, tant professionals amb càrrecs tècnics com directius.
 - Es tracta d'una manca de temps que es vincula a la doble o triple jornada de treball de les dones i que té conseqüències a nivell personal i també professional, tal i com s'ha vist.
 - Al grup de discussió amb homes amb perfils directius no apareix la manca de temps com a reivindicació i les dificultats en la gestió del temps es fan menys patents.
- A nivell qualitatiu s'ha vist una **insatisfacció generalitzada entre les dones amb perfils tècnics sobre com compaginen la vida personal i professional** (“estar a la roda de hámster”): vinculada al fet de ser les principals responsables de les tasques domèstiques i de cura i, en alguns casos, a la percepció d'haver perdut oportunitats laborals. S'ha vist una heterogeneïtat sobre la satisfacció entre els homes.

Sobre mesures d'organització horària i gestió del temps

Flexibilitat horària: pròpia de càrrecs directius, repte d'aplicar-la a tècnics

- La **flexibilitat horària total es dona per descomptat en la funció directiva** i apareix com una diferència fonamental en la gestió del temps entre la direcció i la resta dels equips.
- Un dels **principals reptes** de les entitats a l'hora de desenvolupar una gestió del temps més satisfactòria és l'aplicació de la **flexibilitat horària en perfils tècnics** (diverses organitzacions socials ja hi estan reflexionant o aplicant mesures). És una **petició clara per part dels professionals** de les entitats i genera heterogeneïtat d'opinions a favor i en contra entre els càrrecs directius.
 - Entre les **dificultats i resistències** es destaquen l'aplicació en persones en torns i de manera generalitzada en els càrrecs tècnics o flexibilitzar els temps per fer els àpats (implicaria una reincorporació més d'hora a la feina i una jornada menys extensa, cosa que genera reticències).
 - Entre els **avantatges** recollits cal destacar la idea que permetre la flexibilitat horària compensa la bretxa salarial del tercer sector respecte el sector privat no lucratiu, incrementa la productivitat, proporciona major autonomia als professionals, genera

major responsabilització o implica una relació de confiança entre la direcció i els professionals.

- Cal mencionar que **s'han recollit diverses experiències de flexibilitat horària que ja s'estan duent a terme** i propostes que cal posar en valor: fixar hores d'atenció directa i flexibilitzar la part de gestió o atenció indirecta, atenció directa mitjançant torns que no són rígids i que es pacten, flexibilitzar l'horari d'entrada i de sortida de manera autogestionada o pactar l'horari de manera individualitzada.

Teletreball puntual per a 'pics de feina', la preferència dels tècnics

- Actualment el **teletreball** està realment estès únicament entre les persones amb funcions directives i de gerència, però la voluntat de comptar amb flexibilitat locativa és alta entre tots els professionals, sigui quin sigui el seu perfil laboral i personal.
- El teletreball es defensa com a una mesura positiva entre els càrrecs de gerència i direcció i genera **heterogeneïtat d'opinions entre perfils tècnics** (hi ha qui s'hi voldria acollir i qui no).
 - Hi ha consens en que seria positiu que qui ho volgués s'hi pogués acollir però pocs participants ho voldrien fer de manera estable.
 - La preferència es decanta més aviat cap al **teletreball puntual en moments de pics de feina** i s'associa a la idea que teletreballar pot ser més productiu que fer-ho des d'una oficina.
 - D'altra banda, **algunes participants veuen el teletreball com una "arma de doble fil"** que possiblement no els permetria estar plenament centrades ni en la feina ni en el treball domèstic, i no desconnectar en cap dels dos contextos.
 - Per alguns tècnics d'atenció directa, la manca de viabilitat del teletreball es vincula també a treballar amb dades protegides dels usuaris que requereixen una seguretat i control específics.
- Hi ha una **manca de regulació del teletreball** entre aquelles entitats que el permeten als seus equip. Més enllà dels càrrecs directius o comandaments intermitjors, quan és a tècnics s'aplica sobretot per pics de feina i no hi ha pautes clares i compartides sobre les condicions per acollir-s'hi de manera estable.
- Una de les principals dificultats i resistències dels càrrecs directius per aplicar el teletreball és la manca de confiança en l'autodisciplina i responsabilitat d'alguns professionals, considerar-ho inviable per als professionals d'atenció directa (per a les hores indirectes), el fort arrelament de la cultura de la presencialitat o les pautes que estableixen els plecs dels concursos públics.

Reducció de jornada: consciència de mesura perjudicial i discriminatòria

- La **reducció de jornada** després del permís de maternitat és **una de les principals mesures a les quals tenen accés el conjunt de dones professionals del tercer sector**. La possibilitat d'acollir-se a la reducció de jornada després del permís de paternitat és inferior, per a totes les categories professionals. Hi ha un alt grau de desconeixement entre els professionals amb perfils tècnics sobre si poden acollir-se a una reducció de jornada després del permís de maternitat/paternitat, a partir de les dades quantitatives obtingudes.
- Les dades qualitatives aporten complexitat i ajuden a comprendre perquè es tracta d'**una de les mesures a la qual menys professionals diuen que voldrien acollir-se**. L'experiència de reducció de jornada és molt alta entre les dones participants als grups de discussió. Es produeix una **contradicció entre la consideració estesa que és positiu** haver pogut disminuir la jornada laboral per cuidar persones dependents a càrrec (generalment infants, després de ser mares) i la percepció majoritàriament compartida que es tracta d'**una mesura perjudicial per a les dones i un factor clar de la discriminació laboral**. La reducció de jornada es presenta per a moltes professionals del tercer sector com una de les poques mesures de gestió del temps a les quals poden acollir-se davant la manca de mesures alternatives.

Jornada intensiva i jornada compactada: preferència de les dones després de la maternitat

- La **jornada intensiva i la jornada compactada** tenen un impacte molt superior en càrrecs directius que en la resta de perfils professionals i una mesura valorada molt positivament en perfils tècnics. La jornada intensiva o compactada els divendres està força estesa a les organitzacions socials (per a totes les categories, especialment tècnics d'administració i gestió), entre els càrrecs directius predomina poder fer jornada intensiva o compactada coincidint amb les vacances d'estiu escolars. També predomina la jornada intensiva/compactada entre els homes.
- Hi ha **tècniques d'atenció directa que després de ser mares haguessin preferit seguir fent jornada completa però amb un horari intensiu o compactat** que fer jornada reduïda, però a les seves entitats no els ho van concedir.
 - Els responsables de direcció i recursos humans de les organitzacions del tercer sector són conscients d'aquest desig dels professionals de fer jornades laborals el menys extenses possibles i en alguns casos hi mostren fortes resistències: s'ha d'implementar com a estratègia global perquè puntualment genera greuges comparatius, no és compatible amb l'horari d'atenció que s'ha d'oferir en alguns serveis, és molt difícil d'aplicar si no està establert socialment perquè les oficines o determinats serveis de les entitats no poden estar tancats en l'horari habitual de treball de la majoria d'empreses i institucions.
 -

- També es recullen avantatges per aplicar la jornada intensiva o la jornada compactada: es genera major motivació entre els professionals, es valora molt positivament per part dels professionals.

Torns d'atenció 24h: propostes de millora vinculades a més recursos

- **L'atenció ininterrompuda** és una de les principals característiques d'alguns dels serveis que ofereixen les entitats d'acció social en termes de gestió horària, especialment de serveis residencials. En aquest sentit, impulsar mesures per a una organització del temps sostenible i satisfactòria que es dirigeixin als professionals que treballen en aquests serveis és un repte específic per a algunes de les entitats del tercer sector.
 - Hi ha l'opinió compartida que treballar en serveis 24h és especialment cansat i que els professionals tenen més dificultats per gestionar de manera satisfactòria la seva vida professional, personal i familiar, especialment si treballen durant la tarda, la nit o en caps de setmana.
 - La gestió dels torns preocupa els càrrecs directius i responsables de recursos humans de les entitats, que han de cercar formules que facin compatibles l'atenció de qualitat als usuaris i la qualitat de vida dels professionals.
 - Actualment **predominen els sistemes de gestió de torns d'atenció contínua** en què els professionals treballen sempre en una mateixa franja horària, que en algunes ocasions inclou els caps de setmana i en d'altres no.
 - Es recullen **propostes de millora per part dels càrrecs directius** (reduir el nombre d'hores de la jornada completa, flexibilitzar l'entrada/sortida de les persones en torns, fer millores salarials, tenir més temps de traspàs entre torns, facilitar l'intercanvi de torns entre professionals) que generalment consideren que no es poden dur a terme per la manca de recursos econòmics i per les pautes dels plecs dels concursos públics.

Altres mesures de gestió del temps

- **L'ampliació dels permisos de maternitat/paternitat** té una incidència baixa i no és una de les principals mesures a les quals els professionals diuen voler acollir-se. Algunes participants proposen que s'ampliï la durada del permís de paternitat actual i s'equipari de manera obligatòria al de maternitat com a mesura per frenar la discriminació laboral que pateixen les dones al ser mares.
- Assistir a **reunions fora de l'horari habitual** de feina és una de les dificultats amb què els professionals amb càrrecs directius es troben. La possibilitat de fer reunions per videoconferència és molt superior entre els càrrecs directius i comandaments intermitjos que en la resta de categories professionals. La gestió eficaç de les reunions és una preocupació que es fa més manifesta entre els càrrecs directius que en la resta de perfils.

- La **bossa d'hores per als dies de lliure disposició** és una mesura molt popular i ben valorada per a totes les categories professionals. Actualment és una pràctica minoritària a les entitats del tercer sector però que seria ben rebuda pels professionals.
- La **incidència de les hores extraordinàries** és especialment elevada entre els càrrecs directius i també té presència en la resta de categories professionals. La preferència dels professionals és que les **hores extres es remunerin** econòmicament i no amb temps. La manca de concordança entre el volum de feina i la durada de la jornada laboral que es dona en algunes organitzacions genera malestar entre els càrrecs tècnics. El malestar s'intensifica en aquelles entitats que no contempen mecanismes per compensar les hores extraordinàries, mentre que els professionals valoren positivament que aquestes hores es recuperin i els caps siguin conscients del seu volum.
- La **flexibilitat a l'hora de planificar les vacances** és majoritària entre els professionals de les entitats del tercer sector (i major entre directius que tècnics). És una mesura força ben valorada.
- La majoria d'organitzacions no cobreixen les persones que estan de permís, de baixa o de vacances. Substituir o no substituir els professionals no és necessàriament una pràctica estable/fixada en les organitzacions, sinó que la decisió pot dependre de la casuística o context concret.
- La possibilitat de fer **cursos formatius dins l'horari de feina** és molt alta entre els professionals del tercer sector i gairebé total en el cas dels càrrecs directius. La formació en gestió del temps és minoritària i està entre les deu primeres mesures a les quals els càrrecs directius voldrien acollir-se.
- La **política de 'llums apagats'** té una baixa incidència. Els càrrecs directius la destaquen com una de les mesures a les quals voldrien acollir-se, i és una mesura en general ben valorada en aquelles entitats que l'apliquen.
- L'**escola infantil gratuïta o amb descompte** per als fills/filles dels professionals de les entitats és una pràctica molt minoritària i una de les mesures a les quals els tècnics d'administració i gestió prioritzarien més acollir-s'hi.
- Aproximadament la meitat dels professionals amb càrrecs directius consideren que poden fer **horaris laborals compatibles amb els horaris escolars**. Entre la resta de professionals el percentatge és lleugerament inferior i predomina l'opinió que els seus horaris laborals no són compatibles.
- Un 40% de càrrecs directius consideren que a les seves entitats es poden acollir a **pla individualitzat** de les seves necessitats horàries, molt inferior en altres categories. A les entitats es produeixen nombrosos pactes individuals entre els professionals i la direcció.
- Disposar d'espais de treball sense soroll ni interrupcions per a les tasques de gestió és una de les reivindicacions i propostes de les tècniques d'atenció directa recollides.
- La manca de proporcionalitat que es dona en algunes organitzacions entre les hores d'atenció directa i atenció indirecta genera malestar entre els professionals.
- L'autogestió de l'agenda per part dels càrrecs directius és una pràctica que es destaca com a molt important per a una compaginació més satisfactòria dels temps.
- L'existència d'espais de valoració i supervisió interna és una pràctica molt ben valorada pels professionals.

6. Bibliografia

ECAS, FUNDACIÓ CIREM (2008): *Conciliació a les entitats d'acció social de Catalunya*

LA CONFEDERACIÓ (2015): *Baròmetre de l'Ocupació del Tercer Sector Social de Catalunya 2015*

OBSERVATORI DEL TERCER SECTOR (2009): *L'Ocupació al Tercer Sector Social de Catalunya*, Observatori de la Inclusió Social, Col·lecció Eines per a la Inclusió, Catalunya Caixa

TAULA D'ENTITATS DEL TERCER SECTOR (2015): *Baròmetre del Tercer Sector Social*

TAULA D'ENTITATS DEL TERCER SECTOR, OBSERVATORI DEL TERCER SECTOR (2011): *Anuari 2011 del Tercer Sector Social de Catalunya*

TAULA D'ENTITATS DEL TERCER SECTOR, OBSERVATORI DEL TERCER SECTOR (2013): *Anuari 2013 del Tercer Sector Social de Catalunya*

Jornada intensiva (tot l'horari seguit)	40,9	56,1	3,0	53,7	43,3	3,0	29,1	68,6	2,3	40,0	55,5	4,5	44,3	54,1	1,6
Jornada compactada (amb pauses molt breus, per exemple per als àpats)	57,0	36,7	6,4	67,2	26,9	6,0	57,0	38,4	4,7	51,8	40,0	8,2	55,7	39,3	4,9
Jornada intensiva o compactada coincidint amb les vacances d'estiu escolars	52,1	41,8	6,1	73,1	25,4	1,5	48,8	47,7	3,5	40,9	46,4	12,7	54,1	42,6	3,3
Jornada intensiva o compactada els divendres	57,6	37,9	4,5	61,2	34,3	4,5	54,7	43,0	2,3	52,7	40,0	7,3	67,2	29,5	3,3
PERMISOS I REDUCCIONS DE JORNADA															
Ampliació del permís de maternitat (per sobre del conveni)	19,4	50,0	30,6	26,9	68,7	4,5	20,9	58,1	20,9	14,5	37,3	48,2	19,7	42,6	37,7
Ampliació del permís de paternitat (per sobre del conveni)	13,0	50,0	37,0	20,9	71,6	7,5	14,0	60,5	25,6	8,2	34,5	57,3	13,1	41,0	45,9
Altres tipus de permisos (més enllà dels que figuren al conveni corresponent)	30,9	40,3	28,8	47,8	46,3	6,0	30,2	47,7	22,1	30,0	31,8	38,2	16,4	39,3	44,3
Jornada reduïda/parcial després del permís de maternitat	64,2	11,5	24,2	82,1	14,9	3,0	72,1	8,1	19,8	51,8	12,7	35,5	57,4	9,8	32,8
Jornada reduïda/parcial després del permís de paternitat	44,2	15,8	40,0	71,6	19,4	9,0	51,2	12,8	36,0	29,1	13,6	57,3	32,8	19,7	47,5
Jornada reduïda/parcial per a altres causes o sense justificació de causa	33,9	24,5	41,5	61,2	29,9	9,0	34,9	29,1	36,0	27,3	17,3	55,5	16,4	24,6	59,0
Jornada reduïda/parcial mantenint la retribució de jornada completa	5,8	61,5	32,7	7,5	88,1	4,5	4,7	61,6	33,7	7,3	49,1	43,6	3,3	57,4	39,3
Jornada reduïda/parcial amb una retribució superior a la part reduïda de la jornada completa	3,9	57,6	38,5	3,0	85,1	11,9	4,7	57,0	38,4	3,6	47,3	49,1	4,9	50,8	44,3
DIES LLIURES I HORES EXTRES															
Bossa d'hores (cada persona disposa d'un nombre concret d'hores per a necessitats personals)	33,6	53,3	13,0	46,3	49,3	4,5	32,6	58,1	9,3	31,8	48,2	20,0	21,3	63,9	14,8
Dies de lliure disposició (per sobre del conveni)	48,2	43,0	8,8	59,7	35,8	4,5	48,8	46,5	4,7	44,5	44,5	10,9	42,6	44,3	13,1
Remuneració econòmica de les hores extraordinàries	10,0	82,7	7,3	9,0	85,1	6,0	14,0	80,2	5,8	9,1	82,7	8,2	6,6	85,2	8,2
Remuneració de les hores extraordinàries amb dies de vacances	53,3	37,6	9,1	65,7	28,4	6,0	46,5	46,5	7,0	51,8	35,5	12,7	49,2	41,0	9,8
Més dies de lliure disposició per a les persones en torns	3,9	57,9	38,2	9,0	59,7	31,3	4,7	66,3	29,1	0,9	55,5	43,6	3,3	50,8	45,9
COBERTURES															
Es cobreixen les persones que estan de vacances	26,4	68,5	5,2	34,3	64,2	1,5	27,9	65,1	7,0	27,3	66,4	6,4	14,8	80,3	4,9
Es cobreixen les persones amb baixes superiors a una setmana	36,4	53,0	10,6	52,2	43,3	4,5	46,5	46,5	7,0	31,8	53,6	14,5	11,5	73,8	14,8
VACANCES															
Flexibilitat a l'hora de planificar les vacances	66,4	30,9	2,7	82,1	16,4	1,5	67,4	29,1	3,5	58,2	38,2	3,6	59,0	39,3	1,6
Compatibilització de les vacances laborals amb les	43,6	43,6	12,7	58,2	37,3	4,5	44,2	48,8	7,0	38,2	45,5	16,4	39,3	39,3	21,3

vacances escolars																
VINCULAT A INFANTS																
Escola infantil (0 a 3 anys) gratuïta o amb descompte per als fills/filles dels treballadors/es de l'entitat	2,1	87,0	10,9	1,5	94,0	4,5	3,5	88,4	8,1	2,7	81,8	15,5	0,0	88,5	11,5	
Casal d'estiu gratuït o amb descompte per als fills/filles dels treballadors/es de l'entitat	7,0	81,5	11,5	4,5	91,0	4,5	8,1	82,6	9,3	8,2	73,6	18,2	6,6	85,2	8,2	
Compatibilització de l'horari laboral amb l'horari escolar	40,0	45,8	14,2	52,2	40,3	7,5	41,9	48,8	9,3	35,5	46,4	18,2	36,1	45,9	18,0	
ALTRES																
Jornada completa amb un volum d'hores inferior al conveni (per a tota la plantilla)	12,1	57,3	30,6	16,4	73,1	10,4	7,0	66,3	26,7	13,6	45,5	40,9	9,8	54,1	36,1	
Hora límit de sortida de la feina (política de 'llums apagats')	17,0	72,4	10,6	23,9	76,1	0,0	14,0	73,3	12,8	16,4	71,8	11,8	16,4	70,5	13,1	
Possibilitat que els treballador/es puguin escollir la zona geogràfica de treball	9,1	80,6	10,3	11,9	83,6	4,5	12,8	77,9	9,3	6,4	83,6	10,0	6,6	77,0	16,4	
Possibilitat que els treballadors/es pugin escollir el torn de treball (en el cas d'entitats que gestionin serveis a partir de torns de treball)	14,5	55,8	29,7	22,4	50,7	26,9	16,3	58,1	25,6	8,2	60,0	31,8	14,8	50,8	34,4	
Pla individualitzat de les necessitats horàries de cada treballador/a	28,2	56,4	15,5	40,3	53,7	6,0	25,6	64,0	10,5	23,6	55,5	20,9	26,2	50,8	23,0	
Formació en gestió del temps	23,9	67,6	8,5	34,3	62,7	3,0	25,6	65,1	9,3	20,0	70,0	10,0	19,7	70,5	9,8	
Cursos de formació dins l'horari de feina	78,2	17,9	3,9	95,5	3,0	1,5	81,4	12,8	5,8	70,9	26,4	2,7	72,1	24,6	3,3	

Taula 2

Mesures a les quals és possible acollir-se, segons sexe

A l'entitat en què treballes, és possible acollir-se a les següents mesures/formes d'organització del treball per a les persones que tenen la teva categoria professional? (Cal respondre si s'apliquen o no aquestes mesures per a les persones de la teva categoria professional, no per a persones d'altres categories professionals).

	Dones			Homes		
	Si	No	N/S	Si	No	N/S
FLEXIBILITAT HORÀRIA						
Temps flexible d'entrada i sortida del lloc de treball	65,0	32,7	2,3	68,7	29,9	1,5
Temps flexible per fer els àpats	68,1	28,1	3,8	74,6	23,9	1,5
Horari majoritàriament flexible (adaptable diàriament a les necessitats de la feina)	55,1	43,0	1,9	62,7	37,3	0,0
Disponibilitat d'un matí o tarda lliure per a totes les persones treballadores	61,2	32,3	6,5	70,1	28,4	1,5
FLEXIBILITAT LOCATIVA						
Teletreball (o e-work): possibilitat de treballar fora del lloc de treball puntual o establement	42,2	55,1	2,7	52,2	43,3	4,5
L'entitat posa a la disposició dels treballadors/es la tecnologia necessària per treballar des de casa	28,9	65,0	6,1	32,8	64,2	3,0
REUNIONS						
Les reunions es realitzen sempre dins l'horari habitual de treball de les persones implicades	59,7	39,2	1,1	71,6	28,4	0,0
Les reunions compten amb una hora límit de finalització	57,4	41,4	1,1	56,7	40,3	3,0
Possibilitat de fer algunes reunions per vídeoconferència	31,2	58,6	10,3	34,3	62,7	3,0
TIPUS DE JORNADES						
Jornada intensiva (tot l'horari seguit)	40,3	56,3	3,4	43,3	55,2	1,5
Jornada compactada (amb pauses molt breus, per exemple per als àpats)	56,7	36,5	6,8	58,2	37,3	4,5
Jornada intensiva o compactada coincidint amb les vacances d'estiu escolars	49,8	44,1	6,1	61,2	32,8	6,0
Jornada intensiva o compactada els divendres	57,4	37,3	5,3	58,2	40,3	1,5
PERMISOS I REDUCCIONS DE JORNADA						
Ampliació del permís de maternitat (per sobre del conveni)	18,6	47,9	33,5	22,4	58,2	19,4
Ampliació del permís de paternitat (per sobre del conveni)	12,2	47,5	40,3	16,4	59,7	23,9
Altres tipus de permisos (més enllà dels que figuren al conveni corresponent)	28,9	39,5	31,6	38,8	43,3	17,9
Jornada reduïda/parcial després del permís de maternitat	62,4	11,8	25,9	71,6	10,4	17,9
Jornada reduïda/parcial després del permís de paternitat	41,8	14,8	43,3	53,7	19,4	26,9
Jornada reduïda/parcial per a altres causes o sense justificació de causa	32,7	22,8	44,5	38,8	31,3	29,9
Jornada reduïda/parcial mantenint la retribució de jornada completa	4,9	60,1	35,0	9,0	67,2	23,9
Jornada reduïda/parcial amb una retribució superior a la part reduïda de la jornada completa	3,8	56,3	39,9	4,5	62,7	32,8
DIES LLIURES I HORES EXTRES						

Bossa d'hores (cada persona disposa d'un nombre concret d'hores per a necessitats personals)	30,8	54,0	15,2	44,8	50,7	4,5
Dies de lliure disposició (per sobre del conveni)	47,1	43,7	9,1	52,2	40,3	7,5
Remuneració econòmica de les hores extraordinàries	9,1	83,3	7,6	13,4	80,6	6,0
Remuneració de les hores extraordinàries amb dies de vacances	50,6	38,4	11,0	64,2	34,3	1,5
Més dies de lliure disposició per a les persones en torns	3,4	56,7	39,9	6,0	62,7	31,3
COBERTURES						
Es cobreixen les persones que estan de vacances	23,2	71,9	4,9	38,8	55,2	6,0
Es cobreixen les persones amb baixes superiors a una setmana	33,1	54,8	12,2	49,3	46,3	4,5
VACANCES	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Flexibilitat a l'hora de planificar les vacances	66,2	31,2	2,7	67,2	29,9	10,4
Compatibilització de les vacances laborals amb les vacances escolars	42,6	44,1	13,3	47,8	41,8	10,4
VINCULAT A INFANTS						
Escola infantil (0 a 3 anys) gratuïta o amb descompte per als fills/filles dels treballadors/es de l'entitat	1,9	87,1	11,0	3,0	86,6	10,4
Casal d'estiu gratuït o amb descompte per als fills/filles dels treballadors/es de l'entitat	6,8	81,7	11,4	7,5	80,6	11,9
Compatibilització de l'horari laboral amb l'horari escolar	38,0	46,8	15,2	47,8	41,8	10,4
ALTRES						
Jornada completa amb un volum d'hores inferior al conveni (per a tota la plantilla)	11,0	56,7	32,3	16,4	59,7	23,9
Hora límit de sortida de la feina (política de 'llums apagats')	16,0	71,9	12,2	20,9	74,6	4,5
Possibilitat que els treballador/es puguin escollir la zona geogràfica de treball	8,4	80,2	11,4	11,9	82,1	6,0
Possibilitat que els treballadors/es puguin escollir el torn de treball (en el cas d'entitats que gestionin serveis a partir de torns de treball)	12,9	55,5	31,6	20,9	56,7	22,4
Pla individualitzat de les necessitats horàries de cada treballador/a	27,8	55,9	16,3	29,9	58,2	11,9
Formació en gestió del temps	24,3	66,9	8,7	22,4	70,1	7,5
Cursos de formació dins l'horari de feina	76,8	19,0	4,2	83,6	13,4	3,0

Taula 3

Mesures que es prioritzen, segons categoria professional, persones a càrrec i sexe

De les següent llista, marca sis mesures a les quals t'agradaria acollir-te actualment (tenint en compte la teva situació personal i professional actual) per tenir una conciliació o compaginació de la vida professional, personal i familiar satisfactòria. (Si t'aculls a alguna de les mesures que apareixen i n'estàs satisfet/a, pots incloure-la entre les sis que escullis).

	TOTAL	Directiu/va o gerent	Comandament intermig	Tècnic/a d'atenció directa	Tècnic/a d'administració i gestió	Amb persones dependents a càrrec	Sense persones dependent a càrrec	Dones	Homes
FLEXIBILITAT HORÀRIA									
Temps flexible d'entrada i sortida del lloc de treball	41,5	43,3	41,9	40,9	41,0	41,7	41,3	38,8	52,2
Temps flexible per fer els àpats	19,1	9,0	23,3	19,1	23,0	17,6	21,0	20,9	11,9
Horari majoritàriament flexible (adaptable diàriament a les necessitats de la feina)	38,8	37,3	36,0	41,8	39,3	37,9	39,9	37,6	43,3
Disponibilitat d'un matí o tarda lliure per a totes les persones treballadores	27,0	34,3	26,7	23,6	26,2	21,4	33,8	26,2	29,9
FLEXIBILITAT LOCATIVA									
Teletreball (o e-work): possibilitat de treballar fora del lloc de treball puntual o establement	38,5	31,3	45,3	38,2	37,7	37,9	39,2	41,4	34,3
L'entitat posa a la disposició dels treballadors/es la tecnologia necessària per treballar des de casa	27,9	35,8	22,1	30,9	19,7	25,8	30,4	28,5	25,4
REUNIONS								0,0	0,0
Les reunions es realitzen sempre dins l'horari habitual de treball de les persones implicades	21,2	23,9	22,1	24,5	11,5	17,0	26,4	21,7	19,4
Les reunions compten amb una hora límit de finalització	17,6	29,9	15,1	16,4	11,5	19,2	15,6	16,3	22,4
Possibilitat de fer algunes reunions per vídeoconferència	8,8	17,9	9,3	6,4	1,6	9,3	8,1	8,0	11,9
TIPUS DE JORNADES									
Jornada intensiva (tot l'horari seguit)	29,7	16,4	25,6	31,8	42,6	26,9	33,1	31,9	20,9

Jornada compactada (amb pauses molt breus, per exemple per als àpats)	13,3	6,0	10,5	15,5	21,3	9,9	17,6	13,7	11,9
Jornada intensiva o compactada coincidint amb les vacances d'estiu escolars	12,4	10,4	10,5	11,8	18,0	17,0	6,8	11,4	16,4
Jornada intensiva o compactada els divendres	10,3	9,0	12,8	8,2	11,5	7,1	14,2	10,6	9,0
PERMISOS I REDUCCIONS DE JORNADA									
Ampliació del permís de maternitat (per sobre del conveni)	12,7	9,0	15,1	12,7	13,1	12,1	13,5	13,3	10,4
Ampliació del permís de paternitat (per sobre del conveni)	4,8	4,5	4,7	6,4	3,3	4,9	4,7	2,3	14,9
Altres tipus de permisos (més enllà dels que figuren al conveni corresponent)	6,4	3,0	9,3	6,4	6,6	7,1	5,4	6,5	6,0
Jornada reduïda/parcial després del permís de maternitat	3,9	0,0	7,0	4,5	3,3	4,4	3,4	4,9	0,0
Jornada reduïda/parcial després del permís de paternitat	0,9	0,0	1,2	1,8	0,0	0,5	1,4	0,8	1,5
Jornada reduïda/parcial per a altres causes o sense justificació de causa	4,8	7,5	5,8	3,6	3,3	5,5	4,1	4,6	6,0
Jornada reduïda/parcial mantenint la retribució de jornada completa	7,9	3,0	9,3	6,4	11,5	10,4	4,7	8,4	6,0
Jornada reduïda/parcial amb una retribució superior a la part reduïda de la jornada completa	5,2	3,0	3,5	4,5	8,2	6,6	3,4	6,1	1,5
DIES LLIURES I HORES EXTRES									
Borsa d'hores (cada persona disposa d'un nombre concret d'hores per a necessitats personals)	23,3	17,9	20,9	28,2	23,0	26,9	18,9	23,6	22,4
Dies de lliure disposició (per sobre del conveni)	26,4	25,4	25,6	23,6	34,4	28,0	24,4	27,8	20,9
Remuneració econòmica de les hores extraordinàries	19,4	25,4	19,8	15,5	19,7	17,0	22,3	19,8	17,9
Remuneració de les hores extraordinàries amb dies de vacances	11,8	10,4	17,4	11,8	6,6	11,5	12,2	12,2	10,4
Més dies de lliure disposició per a les persones en torns	3,6	0,0	5,8	5,5	1,6	3,8	3,4	3,8	3,0
COBERTURES									
Es cobreixen les persones que estan de vacances	7,0	6,0	2,3	10,9	8,2	6,0	8,1	6,5	9,0



Es cobreixen les persones amb baixes superiors a una setmana	10,0	11,9	5,8	13,6	6,6	7,7	12,9	8,4	16,4
VACANCES									
Flexibilitat a l'hora de planificar les vacances	16,4	23,9	12,8	14,5	18,0	12,6	21,0	17,5	11,9
Compatibilització de les vacances laborals amb les vacances escolars	7,9	4,5	12,8	4,5	11,5	11,5	3,4	8,4	6,0
VINCULAT A INFANTS									
Escola infantil (0 a 3 anys) gratuïta o amb descompte per als fills/filles dels treballadors/es de l'entitat	12,4	11,9	11,6	9,1	21,3	15,4	8,8	12,2	13,4
Casal d'estiu gratuït o amb descompte per als fills/filles dels treballadors/es de l'entitat	17,3	17,9	17,4	15,5	18,0	25,8	6,8	17,1	17,9
Compatibilització de l'horari laboral amb l'horari escolar	12,4	10,4	16,3	9,1	13,1	19,2	4,1	13,7	7,5
ALTRES									
Jornada completa amb un volum d'hores inferior al conveni (per a tota la plantilla)	4,2	6,0	2,3	4,5	4,9	3,8	4,7	3,4	7,5
Hora límit de sortida de la feina (política de 'llums apagats')	11,8	23,9	11,6	8,2	6,6	11,5	12,2	10,3	17,9
Possibilitat que els treballador/es puguin escollir la zona geogràfica de treball	1,8	0,0	2,3	2,7	1,6	1,6	2,0	2,3	0,0
Possibilitat que els treballadors/es puguin escollir el torn de treball (en el cas d'entitats que gestionin serveis a partir de torns de treball)	3,6	4,5	3,5	4,5	1,6	3,3	4,1	3,4	4,5
Pla individualitzat de les necessitats horàries de cada treballador/a	20,6	23,9	18,6	24,5	14,8	20,9	20,3	21,3	17,9
Formació en gestió del temps	17,3	25,4	18,6	15,5	11,5	14,3	21,0	16,0	22,4
Cursos de formació dins l'horari de feina	20,0	16,4	17,4	22,7	23,0	18,7	21,6	20,5	17,9