

---

# Gestió del temps a les entitats socials des d'una perspectiva de gènere

---

## Fase II

Dificultats, reptes i propostes de futur



**Dones Directives  
i Professionals  
de l'Acció Social**

---

Autoria i edició

**Alba Pérez Hernández**

Amb el suport de



**Ajuntament  
de Barcelona**

## **INDEX**

<b>1 Introducció</b>	<b>3</b>
<b>2 Breu apunt metodològic</b>	<b>4</b>
<b>3 Marc conceptual</b>	<b>5</b>
<b>4 Els eixos temàtics</b>	<b>7</b>
Eix 1. Les dificultats	7
Eix 2. Els elements potenciadors	14
Eix 3. Accions de formació i comunicació	16
<b>5 Reptes i propostes de futur</b>	<b>19</b>
<b>6 Reflexions finals</b>	<b>21</b>
<b>Annexos</b>	<b>22</b>

## 1

# INTRODUCCIÓ

En aquesta segona fase de la recerca “*Gestió del temps a les entitats socials: situació actual, reptes i dificultats*” s’ha fet un treball exploratori per tal de continuar amb el procés d’identificació i reflexió iniciat i de reunir propostes i orientacions versades cap al futur que permetin a les entitats avançar en l’àmbit de les noves formes de gestió del temps des d’una perspectiva de gènere.

Aquest informe recull les idees clau i les principals aportacions de cinc organitzacions del Tercer Sector Social, tot descrivint aquelles situacions que dificulten, afavoreixen i repton per aconseguir els escenaris adients on la conciliació dels tres temps de vida estigui orientada cap a una gestió i organització del temps eficaç, sostenible, corresponsable, igualitària i més satisfactòria per a totes les persones.

Els objectius sota els qual s’ha estructurat la recerca són:

- Identificar les principals **necessitats i obstacles** de les entitats a l’hora d’aplicar mesures conciliadores i de corresponsabilitat amb perspectiva de gènere.
- Identificar els **factors potenciadors de la conciliació**, és a dir, descriure aquelles actituds, motivacions i contextos de les entitats que possibiliten la implementació de polítiques de conciliació i coresponsabilitat amb perspectiva de gènere alhora que permeten entendre quines són les **possibilitats reals** que tenen les organitzacions per aplicar aquestes mesures.
- Conèixer les **necessitats formatives i accions de comunicació** de les entitats vers les mesures de conciliació de la vida laboral, familiar i personal.
- Des d’una perspectiva de gènere, **estimular la reflexió** sobre una organització i gestió del temps més igualitària que fomenti la corresponsabilitat entre homes i dones.

# 2

## BREU APUNT METODOLÒGIC

Per assolir aquests objectius s'ha fet servir una combinació de tècniques qualitatives i quantitatives. Concretament s'han realitzat 5 entrevistes obertes semi dirigides, 1 grup de discussió i 10 enquestes, adreçades a treballadores i treballadors de 5 entitats del Tercer Sector Social de la província de Barcelona.

Aquestes organitzacions es caracteritzen per tenir més de 20 anys d'experiència en la intervenció social de forma multidisciplinària i en diferents àmbits d'actuació, on hi treballen entre 1.000 i 3.000 professionals i atenen entre 30.000 i 200.000 persones anualment.

En la selecció de les persones informants s'ha buscat la diversitat de categories professionals; direcció/gerència, comandaments intermedis, tècnics/es d'intervenció directa i tècnics/es d'administració i gestió, amb la finalitat de reflectir la pluralitat d'opinions. A les entrevistes però, han participat sobretot persones amb càrrec de direcció de persones o recursos humans, ja que es buscava informants clau qualificats que aportessin una opinió experta sobre la matèria.

En total han participat 21 persones: 5 a les entrevistes, 6 al grup de discussió i 10 als qüestionaris. Hi ha hagut una relativa participació paritària amb 10 dones i 11 homes.

Aquesta segona fase de l'estudi no pretén ser una recerca plenament representativa, sinó una **exploració qualitativa** que remarqui els aspectes clau de la temàtica a tractar. En aquest sentit s'evidencia un biaix de mostreig; la mostra és petita i totes les entitats participants són d'una grandària important, amb característiques semblants, i experiències similars, provocant així una similitud en els discursos.

A l'Annex es pot consultar tota la informació detallada sobre el treball de camp: eines metodològiques, mètodes de recollida d'informació, guions i dates de realització.

# 3 MARC CONCEPTUAL

A fi de contextualitzar la temàtica principal de la recerca i referir els conceptes clau que l'emmarquen, rescatem de la primera fase de l'estudi una de les principals conclusions sobre la vivència de la gestió del temps de les persones treballadores de les entitats socials: les persones professionals vinculen les dificultats en la gestió del temps a certs elements estructurals o d'organització social i a d'altres factors relacionats amb les característiques pròpies del sector. Tot això considerant que la perspectiva de gènere ha de ser transversal a qualsevol anàlisi.

Pel que fa als **elements estructurals des de la perspectiva de gènere** s'assenyala la **divisió sexual del treball** com el principal factor que presideix la vida quotidiana de les persones i modela les relacions laborals dintre i fóra de les organitzacions. La tradicional assignació de rols de gènere provoca un desigual repartiment dels treballs domèstics i de cura entre homes i dones, amb una sobrecàrrega de treball reproductiu assumit per a les dones. De fet, a l'estudi són les dones les que més han manifestat el seu malestar en termes de manca de temps, degut a la diferència en el repartiment i percepció sobre la responsabilitat de les tasques reproductives, que fa recaure tot el pes d'aquest "altre treball" sobre elles, limitant la seva participació en l'àmbit del treball assalariat.

Partint d'aquesta premissa queda evident que homes i dones fan un ús diferenciat del **temps laboral** (és a dir, la jornada laboral pactada i el temps real que consumeixen aquestes obligacions), del **temps familiar** (temps domèstic que ocupen totes les tasques de manteniment de la llar i de cura dels altres) i del **temps personal** (el temps d'oci ocupat en el interessos propis i projectes personals). Una mala repartició del temps genera tensions i és un element central de desigualtat en la distribució de recursos i oportunitats entre dones i homes. Per aquet motiu, d'una equilibrada distribució dels anomenats **tres temps de vida** dependrà el benestar quotidià de les persones i de la societat.

És en aquest sentit que es defensa la **corresponsabilitat**<sup>1</sup> com el punt de partida des del qual s'ha d'anàlitzar i treballar les polítiques de conciliació de la vida laboral, familiar i personal. No només les empreses i entitats, també els Estats, les administracions públiques i la ciutadania tenen un paper clau en la creació de noves estratègies d'organització social i en el desenvolupament d'unes polítiques laborals basades en la igualtat d'oportunitats entre homes i dones.

Les entitats socials formen part d'un **sector d'activitat professional feminitzat**, on la composició de la plantilla acostuma a ser de més del 60% de dones<sup>2</sup>. No només es posa de manifest la tradicional divisió sexual del treball en la doble càrrega com a treballadores i cuidadores principals, sinó que es produeix una divisió estereotipada internes a les organitzacions de tasques en funció de les atribucions de gènere: les dones desenvolupen més tasques de voluntariat i d'intervenció directa i els homes estan sobre representats en els llocs de gestió i responsabilitat<sup>3</sup>.

Els tradicionals estereotips de gènere adjudicats a les dones les predisposen a dedicar-se a l'atenció i al ser-

1 La corresponsabilitat entesa com una nova forma de pacte social encaminada cap a tres direccions: 1) corresponsabilitat entre l'estat, les empreses, els sindicats, institucions, ONGs, etc. 2) corresponsabilitat entre homes i dones i 3) corresponsabilitat entre els diferents membres de la família. Vegeu *Los desafíos de la conciliación de la vida familiar y profesional en el siglo XXI*, Casado Aparicio y Gómez Esteban, 2006. Biblioteca nueva.

2 Segons dades del Baròmetre del Tercer Sector, 2016. [http://www.tercersector.cat/sites/www.tercersector.cat/files/informe\\_barometre\\_2016\\_maquetat\\_0.pdf](http://www.tercersector.cat/sites/www.tercersector.cat/files/informe_barometre_2016_maquetat_0.pdf)

3 Vegeu l'Estudi Conciliació en les entitats d'acció social a Catalunya elaborat i publicat el 2008 conjuntament per ECAS i la Fundació Cirem.

vei i cura dels altres. Aquesta és una realitat social vinculada també a la diferenciació en l'elecció d'estudis i de professió, amb la que es confronten les entitats alhora de contractar al seu personal.

Les categories professionals lligades als serveis d'atenció i cura de les persones estan socialment devaluades en comparació als privilegis que acompanyen d'altres categories més masculinitzades. Aquesta característica concreta del Tercer Sector Social junt amb l'escassetat de recursos provoca situacions on les dones tenen condicions laborals de menor qualitat: salaris més baixos, major percentatge de jornades parcials, de contractes de duració determinada i d'excedències per la cura de menors o persones dependents, polivalència de funcions i sobrecàrrega de feina normalitzada pel sentiment de vocació, menor representació en càrrecs directius i carrera professional alentida.

Pel que fa al marc legal actual, a l'Estat Espanyol hi ha una **llei de conciliació**<sup>4</sup> des de l'any 1999 i el Plan Concilia del 2005, aquest últim només adreçat al funcionariat de l'Estat. Aquestes polítiques neixen com un instrument d'implementació de les estratègies europees d'ocupació, i formen part de les polítiques d'igualtat de gènere de l'Estat.

Si bé aquestes polítiques són cada vegada més populars i es valoren positivament a molts debats públics, genera certes sospites la consideració de la conciliació com a mesura a favor d'una major presència exclusivament de les dones al mercat laboral. Es tracta d'una política adreçada només a dones, cegues al paper que hi juguen els homes i el treball reproductiu<sup>5</sup>. És en aquest sentit que es pot afirmar que aquestes mesures perpetuen els rols tradicionals de gènere, reforçant la situació de superioritat dels homes al mercat de treball i reproduint el de les dones com a principals cuidadores<sup>6</sup>.

El que passa dintre de les entitats és un fidel reflex de l'organització social de la nostra societat i aquí neix el repte de les entitats no lucratives per esdevenir models de canvi social i referents en l'assoliment d'un nou contracte social entre homes i dones, que impliqui la corresponsabilitat també d'empreses, organitzacions i poders públics.

---

4 Ley 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras.

5 El treball reproductiu entès com el treball no remunerat que es realitza per mantenir els membres de la família i/o la casa.

6 Vegeu *Les dones i el treball a Catalunya: mites i certeses* (Estudis;2). Teresa Torns. Institut Català de les Dones.



## EIXOS TEMÀTICS

En aquest apartat recollirem els resultats de les consultes realitzades a les persones participants, tot sistematitzant el consens entorn als 3 eixos temàtiques bàsics que formen els referents de la discussió: **les dificultats, els factors potenciadors i les accions formatives i de comunicació** de les entitats vers l'aplicació de noves mesures de gestió del temps.

Presentem l'anàlisi de forma que s'afegeix al text principal algunes cites textuais de les persones entrevistades.

### **EIX 1: LES DIFICULTATS**

Tal com es menciona al capítol anterior, els primers obstacles amb els que es troben les entitats venen donats per certs elements estructurals, com poden ser; **l'organització social, la tradicional divisió sexual del treball** i el **dèficit de polítiques públiques** que recolzin l'aplicació de mesures conciliadores. Sobre com interactuen aquests elements amb la pràctica quotidiana de les organitzacions es pot llegir més extensament a l'informe de conclusions de l'estudi previ<sup>7</sup>.

Algunes de les **característiques pròpies del Tercer Sector social** esdevenen les següents **barreres** a l'hora d'aplicar mesures conciliadores al mateix temps que plantegen noves necessites i reptes que influeixen directament en la gestió de les persones que componen l'organització. Aquest fet evidencia l'esforç que exigeix per les entitats treballar en la millora i desenvolupament d'aquesta àrea.

A continuació es subratllen aquestes característiques concretes de les entitats socials que dificulten una gestió del temps des de la perspectiva de gènere, i que s'han detectat a la recerca:

- **La precarietat d'una gran part del sector**, sobre tot de les entitats de grandària mitjana i petita, és un dels factors principals que intervé en la configuració de les relacions laborals dintre de les entitats socials. La insuficiència de recursos i el major esforç que implica la cerca per obtenir-los, sobretot si aquests provenen de les subvencions, determina unes relacions laborals precaritzades en la que els sous són més baixos, respecte a d'altres sectors, es donen situacions de jornades extenses no remunerades, i més dificultats per agafar baixes, contractes de durada determinada, etc. Molt sovint aquestes condicions laborals són viscudes per l'equip de treball com allò que és el normal, pel fort sentiment de vocació i perquè probablement sense aquests sobreesforç seria més difícil arribar als resultats desitjats. Aquesta precarietat està fortament vinculada a la feminització del sector, on són majoritàriament les dones les que treballen amb condicions laborals de pitjor qualitat.
- L'àmbit social es caracteritza per **l'heterogeneïtat de les persones** que hi treballen, de diferents nacionalitats i perfils sociodemogràfics. Aquesta és una riquesa i fortlesa de les entitats alhora que planteja un repte per aplicar mesures laborals que s'adaptin a totes les persones per igual, sense caure en discriminacions o greuges comparatius entre les persones treballadores. Per exemple, una persona de nacionalitat estrangera pot preferir agafar les vacances anuals al mes de desembre per visitar el seu país d'origen i no als mesos marcats pel conveni. El repte de les entitats no només es troba en donar resposta a aquestes necessitats específiques tot garantint el funcionament habitual dels serveis i procurant la mateixa qualitat d'atenció a les persones que el demanen, sinó també en incorporar una perspectiva interseccional que permeti ampliar la mirada sobre les desigualtats i conèixer millor la realitat social de la seva plantilla.

<sup>7</sup> Vegeu <https://donesdirectives.wordpress.com/informe-gestio-del-temps-a-les-entitats-socials-situacio-actual-reptes-i-dificultats/>



*“la conciliació forma part de la gestió de la diversitat, cada persona és diferent i tu com a responsable t’has d’encarregar de l’equip i adaptar-les a cadascú igual que adaptes la resposta o l’acompanyament dels temes més de flexibilitat. Si que hi ha normes generals que venen determinades per la llei, clàusules de concursos, etc..., però si poses moltes genèriques potser no valen per a tothom perquè al final les necessitats de cadascú són diferents, per mi tenir aquesta flexibilitat és la clau de la conciliació, clar hi ha límits; que no repercuteixi a les persones que atenem.”*

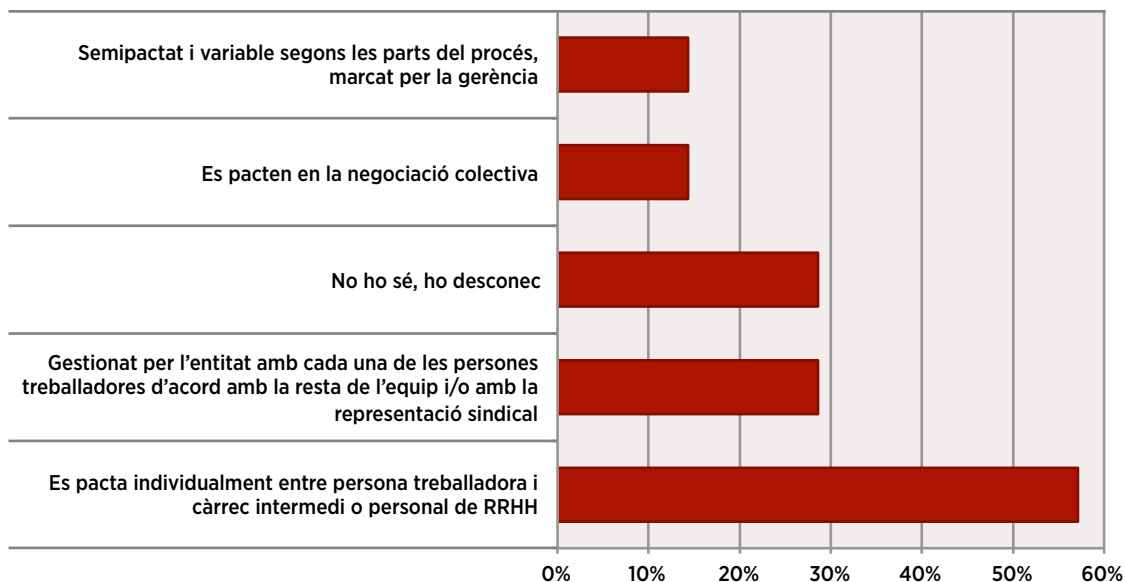
Les entitats del tercer sector defensen valors socials, i aquesta és la principal motivació de les persones treballadores que es sumen als seus projectes. La forta vinculació i compromís amb la missió i valors de l’organització comporta una **alta implicació personal i un sobre esforç continuat** que es tradueixen en un major temps dedicat a la feina. És en aquest sentit que s’assenyala com un error greu mesurar el compromís pel temps dedicat a la feina i s’aposta més per posar en valor altres actituds i pràctiques. Per exemple, si una persona treballadora ha de prolongar la seva jornada o endur-se feina a casa és responsabilitat de la direcció del servei per no planificar la feina de cadascú/na de forma eficient.

*“En el nostre cas no veig tant aquest punt de presencialisme, de no ens movem fins que marxi el cap. Però si que hi ha una cultura de posar-hi hores.”*

La pràctica més extensa per donar sortida a la pluralitat de necessitats de la plantilla són els **pactes i programes especialitzats entre persona treballadora i comandament intermedi**. És una forma àgil i beneficiosa per a totes dues parts, però al mateix temps es cau en subjectivismes, volca tota la responsabilitat en la persona treballadora i es podria donar a entendre que se li està fent un favor, quan l’entitat té el dret de respondre a totes les persones per igual.

*“Aquí a estructura són 200 y pico de persones, el 56% té horaris adaptats, més de la meitat. Com havien aconseguit aquest horari adaptat? Parlant amb el seu responsable directament sense que hi hagués hagut una política com entitat. Això també és un obstacle perquè caus en el subjectivisme absolut, de dir bueno.... aquest sí, aquest no, en funció del cap que tingui, en funció del motiu, en funció de les habilitats personal de la treballadora.”*

El següent gràfic evidencia aquesta preferència de les entitats participants al pacte individual.

**Gràfic 1.** Formes de fixar les mesures conciliadores adoptades per l'entitat.

Font: elaboració pròpia a partir de les dades resultants del treball de camp.

*“El que fem en general aquí i a molts serveis és molts acords amb la persona, la flexibilitat està molt pactada...La majoria dels serveis treballem amb uns calendaris anuals, sabem les hores anuals que hem de fer, ho posem en calendari i hi ha un marge de moviment”.*

D'altres entitats opten per afegir un altre interlocutor en la negociació, com poden ser el comitè d'empresa o comissions específiques de gestió de la diversitat, on hi ha representació de la direcció i de les persones treballadores. En aquest sentit es posa de manifest **la importància de les polítiques de negociació col·lectiva** per la regulació de les condicions de treball i drets de les persones treballadores.

*“Nosaltres fem pactes generals, si té dret un treballador a poder pactar la modificació el té també un altre, d'acord amb l'estructura del seu centre, dintre d'uns límits del que és la interpretació legal i de que cadascú pugui fer el que vulgui .... intentem trobar la millor solució.”*

*“A la nostra entitat es va pactar un permís per acompanyar a un familiar de primer grau a visites mèdiques. S'han tingut que incloure més per donar una solució estructurada perquè tenim bastants assistències al metge, perquè? Perquè la mare és la que demana el permís per acompanyar a un familiar al metge.” “Notem un constant augment d'aquestes situacions. Ho vam pactar amb el comitè i vam introduir aquest dret”.*

Des d'una perspectiva de gènere es pot afegir que les mesures de conciliació individualitzades d'una banda; no pal·lien la situació de doble càrrega de treball de les dones. Aquestes mesures fetes a mida segons la demanda individual de la persona no s'enfronten a la divisió sexual del treball sinó que molt sovint la perpetuen, és a dir, es facilita majoritàriament a les dones certa flexibilitat en el seu lloc de treball remunerat perquè puguin dedicar el temps restant al treball reproductiu. D'altra banda; el poder de negociació de les persones no depèn només del grau de formació i del lloc de treball, sinó també de la incidència dels tradicionals patrons culturals de gènere en les preferències i trajectòries laborals femenines, que contribueixen a que les dones es trobin en una situació de major debilitat en el moment de la negociació davant dels seus superiors i companys de feina masculins.

- **La feina d'atenció directa és primordialment presencial** i molta en horaris poc habituals; de vespre, de cap de setmana, en serveis de cicle continuat, de 365 dies 24 hores. Això comporta una dificultat afegida per gestionar les necessitats de conciliació de les persones professionals que hi treballen, sobre tot en serveis substitutoris de la llar on les entitats realitzen el treball que les famílies no poden assumir. Es planteja aquest, com un dels problemes més difícils de resoldre i on la direcció de recursos humans ha d'apel·lar més a la seva creativitat per trobar solucions.

*“Ens passa que a la majoria de serveis estem cobrint els espais de temps en que les famílies estan treballant... està molt vinculat al tema de la reforma horària....En altres àmbits fins que no hi hagi un canvi més general, d'horaris, de societat no podem adaptar-ho, per exemple als serveis d'ajuda domiciliaria temps enrere l'horari era de matí i la gent treballava de 8 a 3, ara cada vegada més hi ha de vespre i de cap de setmana, en funció de la presència de les famílies també. És clar, nosaltres no podem trastocar aquests horaris perquè és quan la gent està sola, com l'escola bressol que està molt condicionada als horaris de treball familiar.”*

Tenint en compte la perspectiva de gènere és important remarcar que tant el treball d'atenció i de cura dintre de les organitzacions com el de dintre de les famílies són realitzats majoritàriament per les dones.

- **L'elevat nombre de serveis que es gestionen i les seves diferents tipologies**, fa que les dificultats o oportunitats per aplicar noves mesures de gestió del temps siguin de diversa índole. Això es percep com un obstacle juntament amb la varietat de convenis laborals, que fa molt difícil unificar mesures, augmentant així en tots dos casos el grau de complexitat en la gestió.

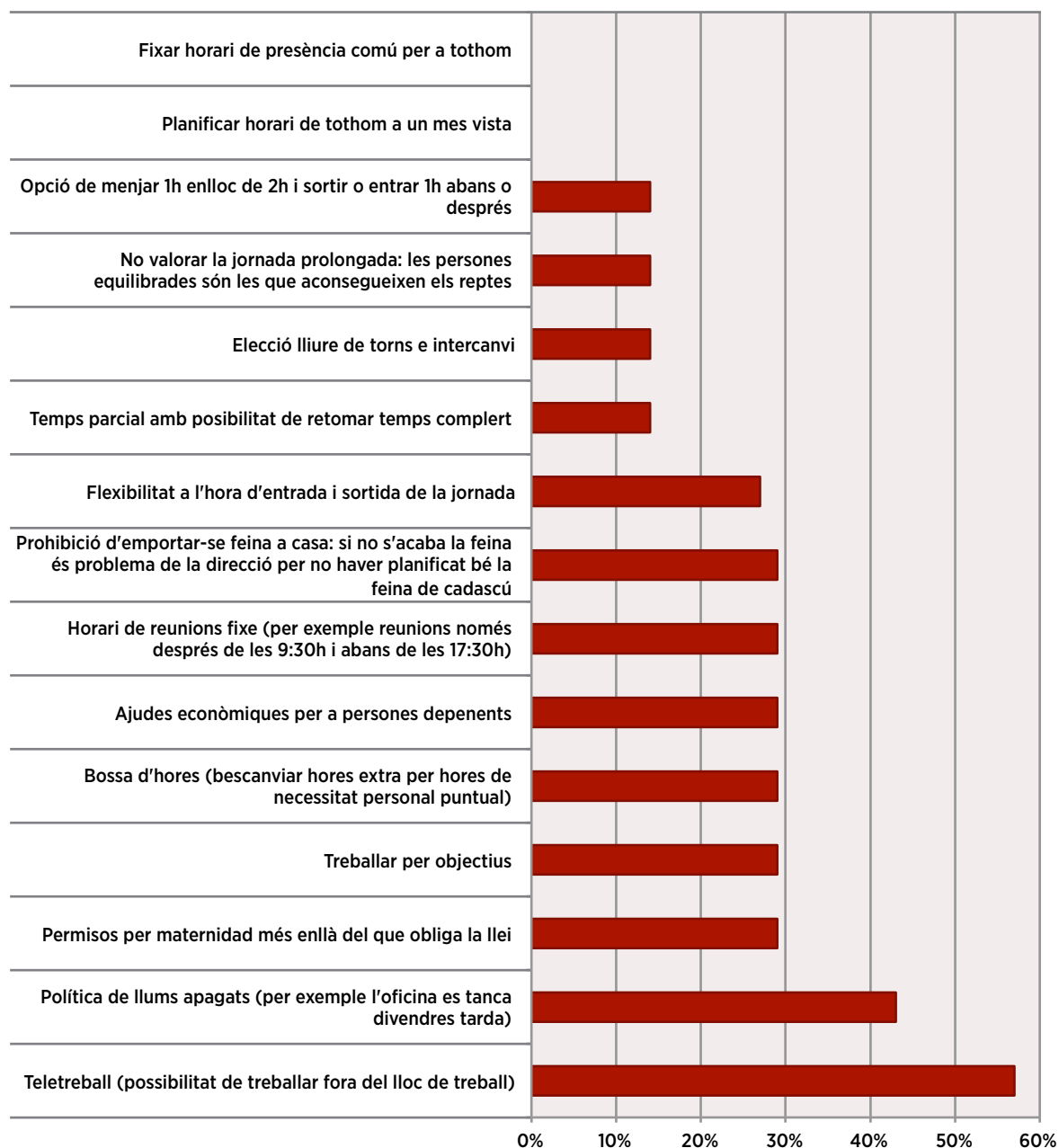
*“La realitat de la complexitat d'aquestes situacions és la que et porta acordar solucions. Es fa a nivell institucional per no diferenciar a ningú, per no fer greuges comparatius. Tenim dos convenis.... i en un hi havia uns permisos que a l'altre no...Has d'intentar unificar. També és veritat que hi ha moltes especificacions concretes de cada tipologia de centre o de la feina o funció que fas, perquè nosaltres treballem amb persones i tan responguin aquelles persones, així respon l'entitat”.*

- **Existeix una major facilitat per aplicar polítiques conciliadores als serveis centrals o oficines.** Allà on es desenvolupen les tasques de gestió i administració de l'entitat, és a dir, on no hi ha activitats d'atenció directa a la persona usuària, les possibilitats d'implementar mesures conciliadores i de que les persones treballadores s'acollin a elles són significativament més grans que als serveis d'atenció directa. El tipus d'activitat i l'horari laboral són la clau que afavoreix les mesures de flexibilitat horària i en l'espai de treball, com ara el teletreball.

Aquesta situació diferenciada pot portar a una incompatibilitat d'horaris dins la mateixa entitat que provocaria dificultats en la coordinació i gestió d'equips, tot posant en perill la comunicació i la relació entre les persones professionals de diferents serveis i l'activitat a desenvolupar.

El següent gràfic confirma com les mesures més valorades i demandades per totes les persones treballadores independentment del seu càrrec i àmbit són la política de llums apagats i el teletreball. Li segueixen altres mesures com l'ampliació dels permisos per maternitat més enllà del que obliga la llei, treballar per objectius, la bossa d'hores on es puguin bescanviar hores extraordinàries per hores de necessitat personal puntual, serveis o ajudes monetàries per a persones a càrrec, etc.

**Gràfic 2. Mesures de flexibilitat preferides per les persones treballadores.**



Font: elaboració pròpia a partir de les dades resultants del treball de camp.

La possibilitat de gaudir de més flexibilitat en l'espai de treball per poder adaptar l'horari laboral a les necessitats personals de cadascú/na és la mesura preferida i de fet és una de les pràctiques més extenses a les entitats (sobretot a les oficines) sense estar regulades com a tal.

*“... no tenim res institucionalitzat, però ho fem i funciona, segons el tipus de feina està permès el teletreball, per que al final és més eficient. Això requereix el pas de futur de veure quins departaments o quins tipus de tasques sí que es poden organitzar d'aquesta manera i quines no”.*

*“...en tots els serveis hi ha temps de treball individual, doncs aquest potser s'ha d'organitzar d'alguna manera que es pugui fer des de casa.”*

Crea però controvèrsia, d'una banda, el teletreball es defensa sota els arguments de l'estalvi econòmic i de temps en desplaçaments i una major autonomia sobre el propi treball. D'altra banda, hi ha reticències per la suposada dificultat que comporta de control de feina, sobre tot per aquelles entitats regides sota l'aixopluc d'una cultura organitzacional tradicional basada en el presencialisme i un elevat grau de desconfiança.

*“... aquí a estructura es treballa molt amb teletreball. Es treballa per objectius sense estar establert com a tal, sobre el control de la feina feta hi ha una part molt gran de confiança i després veus si la feina està feta o no. Es parteix totalment des de la confiança”*

Incloure la perspectiva de gènere alhora de fer servir aquesta estratègia és fonamental per tal d'evitar que siguin sempre les dones qui s'acollin a ella, reproduint així els rols tradicionals de gènere on són elles qui demanen la conciliació per atendre les responsabilitats de l'àmbit domèstic i de la cura i atenció als altres i es deixa als homes la conciliació només com una possibilitat.

A més a més, molt sovint aquesta estratègia no afavoreix l'equilibri entre els tres temps de vida, sinó que propicia la juxtaposició dels treballs productiu i reproductiu, ampliant la pressió i càrrega de feina ambdós àmbits, tot generant un malestar general i provocant conseqüències negatives sobre la trajectòria i expectatives professionals de les dones.

- **S'evidencia una tensió en la relació que mantenen les entitats amb les administracions públiques**, en la majoria dels casos principal font de finançament. Els motius es troben en la rigidesa que provoca la burocratització de les relacions, el dèficit d'ajudes econòmiques, determinades condicions de concursos públics i plecs que deixen poc marge de maniobra en la gestió del projecte, sobre tot en quant a la gestió de persones es refereix.

*“Si que s'ha de pensar més en global perquè les entitats per si mateixes no sempre tenen l'estructura per poder impulsar aquestes mesures de conciliació..... no es pot ser tan discrecional en quant a donar mesures si no tens per exemple subvenció per contractar a algú que cobreixi una plaça... preveure que no tindrà un sobre cost...això evidentment seria una ajuda afegida per dotar de més facilitats.”*

Apareix una queixa recurrent; a molts concursos públics se li dona més puntuació a la part econòmica que a la tècnica del projecte, fet que dificulta a les entitats poder desenvolupar un projecte de qualitat on estiguin coberts els drets laborals de la plantilla. Amb aquesta crítica també s'evidencia la falta de corresponsabilitat per part de les administracions alhora de plantejar condicions tan a la rebaixa justament en un sector d'activitat laboral tant feminitzat i en l'àmbit de l'atenció i la cura.

*“Partim de la base que nosaltres treballem amb persones que presten un servei a tercers, generalment a l'administració pública, per això som conscients que com més puguis facilitar a la gent que treballi bé, millor serà el teu resultat.”*

També s'assenyalen **d'altres elements obstaculitzadors de caràcter variable segons l'entitat**, és a dir, aquests no serien comuns a tot el sector si no que dependrien de la cultura organitzativa de cada entitat, tal com es va identificar en la recerca:

- **Una cultura organitzativa tradicional influenciada per dinàmiques i polítiques empresarials**, on les càrregues familiars es veuen com una amenaça al rendiment laboral, on es sobrevalora la dedicació i la presencialitat en el lloc de treball.

*“Poder demostrar a les entitats, per les bones pràctiques, que fer polítiques d'igualtat i de conciliació no repercuteixen en el rendiment, al contrari. Visualitzar que una noia que se'n vagi a les tres de la tarda pot ser jefe, és casi impossible que passi. Estem perdent molt talent directiu o comandament intermedi per això.”*

Al fil d'aquesta dificultat també s'observa com un obstacle el posicionament reactiu de certs càrrecs directius i comandaments intermedis sota la creença que una nova gestió del temps on es tinguin en compte les necessitats individuals de la plantilla és empresarialment ineficient. En aquest sentit es presenta com un element clau la voluntat de la direcció per voler canviar l'estat habitual de les coses.

- **Un mal ús de les noves tecnologies**. És clara la tendència a la sobre connectivitat digital a través de diferents mitjans electrònics que l'entitat facilita a les persones treballadores. S'apunta la importància de regular l'ús d'aquests dispositius digitals fóra de la feina per tal d'evitar així la sobrecàrrega de treball i garantir el dret a la desconnexió, evitant així que els mails i missatges de text envaeixin el temps de la vida familiar i personal. Una proposta encaminada a minimitzar aquestes situacions és la de compartir responsabilitats assignant dos professionals de referència a una mateixa persona usuària.

*“La direcció hauria de tenir un paper vigilant perquè no passin aquestes situacions i respectar sempre el temps de descans, el que passa és que en determinats àmbits, com un CRAE, això és pràcticament impossible, són serveis de 365 dies 24 hores i només si hi ha una urgència s'hauria de poder comunicar en horari fóra de la feina. Una de les solucions que vam trobar és dividir i tenir un director i subdirector per tenir la responsabilitat compartida.”*

- **La manca d'una política d'actuació clara com a entitat**, provoca una absència de debat intern sobre el tema. Aquesta manca de reflexió per desconeixement o por a canviar l' status quo es planteja com un dels grans obstacles en la implementació de polítiques conciliadores.

*“Si s'obre un debat acabes treient conclusions i posicionament, i es molt difícil després de fer reflexionar dir que no faràs això o allò altre. El que acaba passant és que es solucionen aquestes qüestions de manera individual i no col·lectiva. “*

*“El que nosaltres tenim no és una política en general però si una pràctica compartida, és a dir, una pot arribar a parlar amb el seu responsable i dir que necessita alguna cosa. A mi m'agradaria que això fos una política però no ho és.”*

## EIX 2. ELEMENTS POTENCIADORS

En base als elements detectats i expressats per les organitzacions participants exposem a continuació els **factors que possibiliten** i fan factibles la implementació de noves polítiques de gestió del temps conciliadores i corresponsables dels/els tres temps de vida. La consideració d'aquets elements obre noves perspectives que podrien ampliar el marge d'actuació de les entitats, alhora que esdevenen reptes en l'aposta per altres polítiques conciliadores no recollides a la normativa vigent.

- **La major sensibilització de les entitats del Tercer Sector Social sobre determinats valors socials** fa que a les entitats hi hagi un major grau d'empatia i com a conseqüència s'entenguin millor les circumstàncies personals i familiars de les persones treballadores, facilitant així l'aplicació de mesures de flexibilitat horària i millora en la qualitat de vida del treball de tota la plantilla. Segons la majoria de les persones participants la seva entitat facilita la conciliació. A l'enquesta realitzada i en una escala de l'1 al 10, la puntuació que les persones treballadores donen sobre el grau d'interès de la direcció - gerència respecte a procurar un equilibri entre treball, família i vida personal se situa entre un 7 i un 9. I rep la mateixa puntuació la percepció del pes que si li dona dins l'entitat a la Llei de conciliació<sup>8</sup>, per exemple respecte a d'altres lleis com la de riscos laborals.
- **Una forta voluntat directiva i una aposta clara per la responsabilitat social interna i la igualtat de gènere** de l'organització que englobi tots els aspectes relacionats amb les persones que treballen a l'entitat, com poden ser: les condicions de treball, la diversitat, la igualtat de gènere, la conciliació, la prevenció de riscos laborals, els drets humans, etc.
- **L'apoderament de les persones treballadores** en el control i gestió dels seus horaris laborals segons les seves necessitats. Fomentar l'autonomia i la confiança és la clau per assentar les bases d'una gestió del temps responsable.
- **La posada en marxa de Plans de Conciliació i d'Igualtat** és fonamental per impulsar un canvi organitzatiu i fomentar una nova sensibilització vers la conciliació, entesa aquesta com un dret dels homes i les dones a compatibilitzar les seves responsabilitats, interessos i necessitats vitals.
- **La consideració de la diversitat de les persones professionals de l'entitat alhora de planificar l'organització i la gestió del temps.** Sostenir una actitud d'alerta constant davant les diferents necessitats de la plantilla derivades dels reconeixement de la seva heterogeneïtat.
- **El coneixement en profunditat de les característiques de la plantilla i la detecció de les seves necessitats específiques a partir d'estudis dels diferents àmbits.** Es destaca l'anàlisi dels resultats de les avaluacions de riscos psicosocials i el percentatge d'absentisme laboral com indicadors que aporten informació útil i rellevant sobre l'estat actual de l'organització respecte a les polítiques conciliadores i noves formes d'ús del temps.

*“... nosaltres el que fèiem abans era avaluacions de riscos psicosocials, i allà tot i no ser una mesura adreçada directament a això sí que hi ha molts factors que donen informació. A nosaltres ens sortien molt esbiaixats just els factors que vinculen a temps, i per exemple en percepció del temps un dels més esbiaixats era l'escola bressol. Ens va sorprendre perquè esperàvem que sortís més esbiaixat els serveis de cycle continuat... però clar una cosa és el que tu pensis i l'altre la realitat”.*

<sup>8</sup> Ley de conciliación 39/1999 para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras.

- **L'apreciació dels beneficis que comporta per la mateixa entitat les polítiques de conciliació.** S'observa que algunes entitats emprenen més accions socials altruistes cap al seu entorn que vers el seu propi personal, i es demana un exercici d'introspecció i coherència que permetria no només millorar les condicions laborals de les persones treballadores sinó també altres aspectes relatius a l'eficiència organitzacional que normalment s'infravaloren. Per exemple, la captació i retenció de capital humà qualificat, una millora de la qualitat del treball i de la imatge pública com a entitat socialment responsable, etc.
- **Un autèntic recolzament de les diferents administracions públiques** i que aquestes siguin interlocutors vàlids amb els que es garanteixi una relació basada en una responsabilitat compartida i coordinada.

*“El problema està també en que la gent demana la reducció, no de les hores que l'agradaria sinó de les que pot reduir, per que el salari és important, i a la reducció baixa el salari. L'estat o les institucions podrien atendre a una certa ajuda en aquestes situacions... per poder conciliar es veuen obligades no a fer la conciliació que voldrien sinó la que poden.”*

*“Ara ningú es planteja com a problema quan una dona s'agafa la baixa per maternitat perquè pots contractar un substitut i bonificar la seguretat social de tots dos... ens cal això també a les polítiques de conciliació. Que es puguin bonificar, que hi hagi ajuts, que hagi distintius potents, auditories, normatives ISO, etc.”*

- **L'aposta per l'aplicació de noves tecnologies** que ajudin a gestionar els horaris de manera més eficient, dinàmica i adaptable a la realitat del sector. Per exemple, reduint els temps i costos dels desplaçaments de les reunions, tenir una intranet comuna on es puguin compartir calendaris i informació, promoure l'ús de l'Skype i de les videoconferències, són algunes de les eines posades en marxa amb èxit per les entitats entrevistades.

*“Una millora espectacular és que ara tenim els aparells de videoconferència entre les dues seus i això ha reduït molt el temps de desplaçaments. També tots, tan a estructura com a serveis treballem amb una intranet que fa com de finestra única i això facilita el teletreball i la informació.”*

- **Un pla de formació i sensibilització** que fomenti la consciència i la rellevància de les polítiques de conciliació i les noves formes de gestió del temps en benefici i com a responsabilitat de tothom. En aquest sentit és important adequar el format i els continguts de les formacions a les característiques concretes de les persones a les que es dirigeixen, sempre garantint l'accés a totes les persones treballadores i prenen en consideració la perspectiva de gènere als continguts i forma.

*“la conciliació és la conseqüència d'un tipus de gestió... es tracta de gestionar des de la confiança i des de la flexibilitat i atenent la diversitat de tota la gent que tens al voltant, i la conseqüència és que poden conciliar. El focus és quin model de gestió de persones tens i de consideració cap a l'equip i de com coneixes a l'equip lo suficient com per poder adaptar les seves necessitats a la feina. És important la formació en directius en diferents competències i en especial en la gestió d'equip, és clau. Si tu no tens eines, competències, habilitats en aquest sentit llavors tot serà molt més complicat.”*

*“Aquestes formacions tan genèriques de sensibilització podrien formar part d'algun programa públic, no és un tema només d'entitat, és un tema de societat.”*

Aquests factors, que afavoririen canvis significatius en l'organització del treball i del temps a les entitats socials, comportarien avançar cap a **una nova cultura social** on l'equilibri entre els tres temps de vida sigui real i es valori la cura de les persones per sobre de la productivitat.



### EIX 3. ACCIONS FORMATIVES I DE COMUNICACIÓ

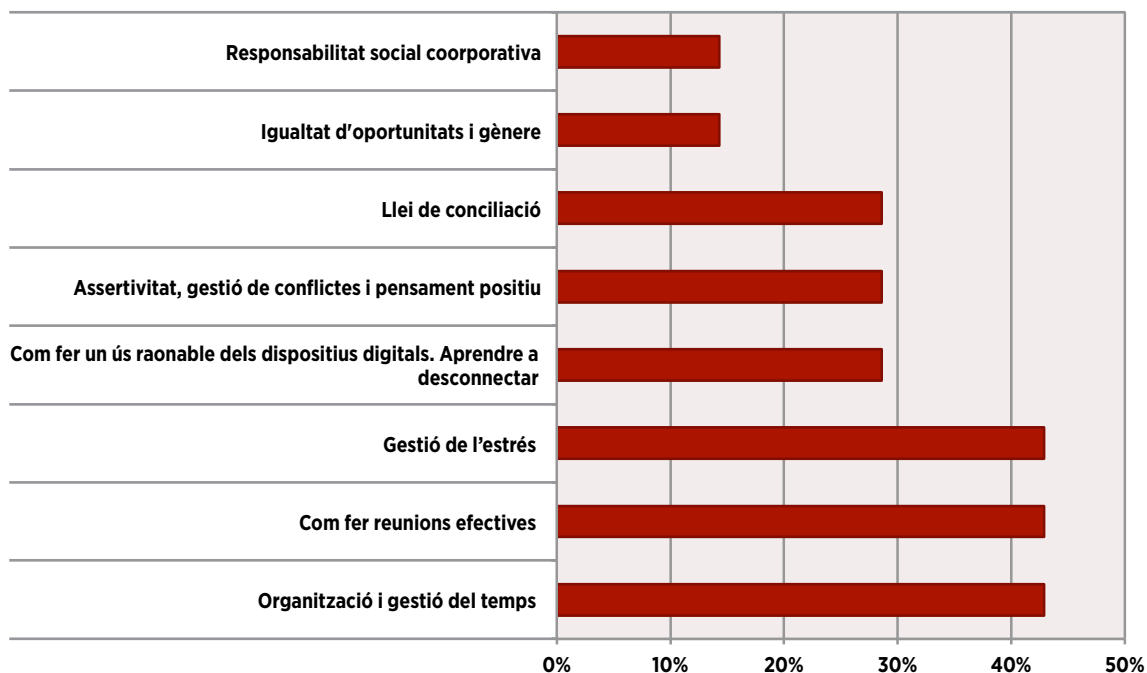
Es detecta com les necessitats formatives de les entitats s'encaminen cap a dues direccions; d'una banda, vers el **desenvolupament de les competències necessàries per gestionar els equips** i d'altre banda, cap a les **accions de sensibilització**, adreçades a totes les persones implicades, sobre la importància de treballar de forma eficient sota una gestió del temps responsable i beneficiosa per a tothom.

A continuació enumerem les necessitats expressades:

- Formació especialitzada en organització i planificació del temps i en gestió d'equips adreçada a càrrecs directius i comandaments intermedis.
- Aplicació de les noves tecnologies sobre sistemes de gestió dels horaris 2.0.
- Potenciar espais de xerrada, conferències, etc. de sensibilització sobre els nous usos del temps adreçades a tota la plantilla amb l'objectiu de crear una nova sensibilitat entorn a les polítiques conciliadores.
- Promocionar plans de desenvolupament professional i lideratge adreçat a les dones, per a combatre la discriminació vertical i fomentar la promoció no discriminatòria.
- Accions de sensibilització a la plantilla sobre les desigualtats de gènere existents i com afecten en la gestió i ús del temps (divisió sexual del treball, falta de corresponsabilitat, etc.).

El següent gràfic mostra les preferències de formació de les persones participants:

**Gràfic 3. Preferències de formació**



Font: elaboració pròpia a partir de les dades resultants del treball de camp.

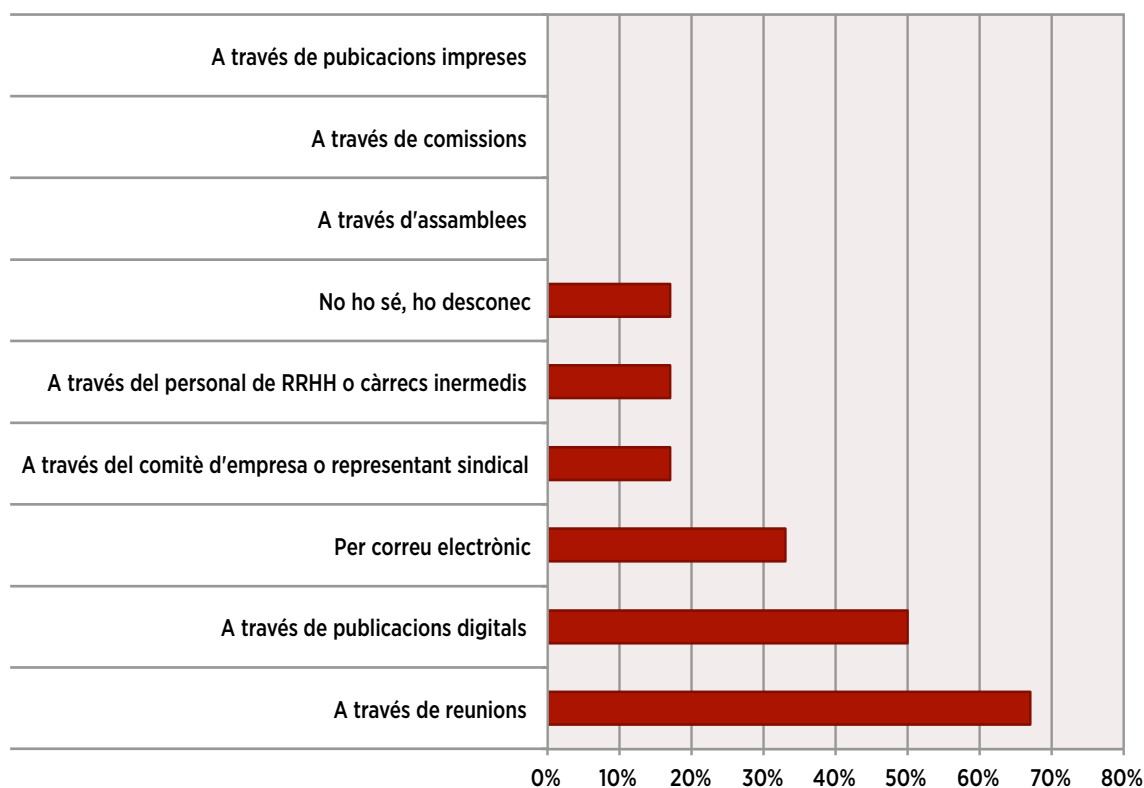
Cal destacar la **necessitat d'incorporar la perspectiva de gènere en la planificació dels plans de formació**, amb l'objectiu de garantir uns continguts que tenen en compte l'equitat de gènere i de comprovar que no existeixen barreres d'accés i aprofitament dels cursos. L'avaluació serà la clau perquè a través d'un anàlisi posterior es puguin identificar les característiques de les persones que assisteixen a les diferents activitats: sexe, edat, càrrec, si tenen responsabilitats familiars, si s'ha facilitat l'accés a treballadores de temps parcial, horaris de les formacions, etc.

Pel que fa a la **comunicació** interna s'identifica com una línia de treball a seguir desenvolupant l'establiment de nous canals de comunicació on la participació de totes les persones treballadores sigui la pedra angular, no només per implicar i responsabilitzar a tothom, si no també per poder ser capaços de dissenyar i acceptar noves propostes.

*“Una mesura prou important i poc valorada és que hi hagi l'espai on cadascú pugui parlar de la seva necessitat.”*

Com es mostra al següent gràfic, els canals més habituals mitjançant els quals s'informa i es dona a conèixer de les mesures conciliadores adoptades a l'entitat són les reunions, publicacions digitals o correu electrònic.

**Gràfic 4. Canals de comunicació de les mesures adoptades**



Font: elaboració pròpia a partir de les dades resultants del treball de camp.

Es destaca novament la importància d'incorporar la perspectiva de gènere; la comunicació ha d'estar orientada a la inclusió, amb un llenguatge verbal i visual igualitari on no es reproduïxin els estereotips de gènere i on les dones poden expressar en igualtat la pròpia veu. En aquest sentit, participar de forma equitativa va més enllà de que t'arribi la informació, sinó que les propostes i opinions de dones i homes tinguin per a l'organització la mateixa legitimitat i autoritat.

Al fil d'aquestes observacions inicials es poden destacar **alguns aspectes rellevants que facilitarien la comunicació de les noves mesures adoptades per l'entitat** i proporcionarien un entorn de suport a les necessitats de conciliació i gestió del temps de les persones treballadores:

1. Clarificar el procés intern que es farà servir per visibilitzar les mesures aprovades, tot tenint en compte les persones que s'implicaran en la difusió de la informació i les persones a les quals s'adreça.
2. Identificar les eines mitjançant les quals es transmetrà el missatge, tot adaptant-se a l'abast tecnològic del que disposi cada entitat i garantint l'accés a tothom.
3. Adequar el contingut i la forma del missatge a les persones a les que es dirigeix aquesta nova informació, fent servir un llenguatge no sexista.
4. Possibilitar un espai d'informació i intercanvi on la participació de les persones treballadores sigui real i efectiva, i equitativa entre dones i homes.
5. Dissenyar un pla de comunicació extern que visibilitzi les polítiques conciliadores amb les que l'entitat compta. Aquest pla permetrà a l'entitat situar-se en el sector com a organització preferida per treballar i com a model de referència.
6. Crear indicadors d'avaluació que permetin analitzar el procés, els resultats i el impacte de la comunicació portada a terme, amb indicadors de gènere.

## 5

## REPTES I PROPOSTES DE FUTUR

### PER A LES ENTITATS

- Millorar l'organització del treball, per pal·liar les situacions laborals caracteritzades en molts casos per la sobrecàrrega de feina, a través de dos aspectes clau: una dimensionalització òptima de les càrregues de treball i una bona clarificació de l'encàrrec a desenvolupar. Es proposa el banc d'hores com la mesura de flexibilitat de temps que ajudaria a compensar els desequilibris.
- Fomentar una actitud exemplar per part dels càrrecs directius que posin en valor les competències de treball associades al rol femení, majoritàriament infravalorades. Predomina una cultura de treball on les actituds i comportaments vinculats a la masculinitat hegemònica estan sobrevalorats i la seva reproducció perjudica una gestió igualitària dels usos del temps.
- Disposar d'eines de seguiment i avaluació desglossades per sexe, i que permetin el seguiment dels objectius i tasques a fer, sobretot en quan a la mesura del teletreball es refereix. Quan es treballa per objectius s'ha de garantir que aquests estiguin alineats amb els recursos disponibles de l'entitat, han de ser viables i estar sota supervisió.
- Mesurar el temps ocupat en l'atenció directa e indirecta, del treball individual i del coordinat per tal de conèixer la quantitat de temps necessari per desenvolupar cada tasca, d'aquesta manera es podrien equilibrar els temps i decidir quina part es fa presencial al lloc de treball i quina es podria fer fóra.
- Considerar algunes polítiques de gestió del temps passives com a primer pas per aplicar noves mesures conciliadores als serveis d'atenció directa, on resulta més difícil aconseguir la conciliació. Algunes d'aquestes propostes serien; posar reunions en una franja determinada, assegurar-se que no es prolongaran, tenir un ordre del dia definit, convidar a les persones que realment han de ser-hi, o aplicar el teletreball per cobrir les hores de no atenció directa.
- Augmentar el nivell de confiança cap a les persones treballadores. És important fomentar l'autonomia en els equips de treball alhora de planificar i organitzar la seva feina. Per aconseguir-ho s'ha d'apostar per noves estratègies de flexibilitat de temps, en les relacions laborals i en l'espai de treball.
- Minimitzar el impacte negatiu de les noves tecnologies a la feina i la seva invasió als espais familiars i personals.
- Promoure la corresponsabilitat social en els diferents àmbits d'actuació de les entitats per tal que aquesta necessitat de conciliació s'assumeixi de forma equitativa i igualitària entre homes i dones i entre diferents organitzacions.
- Oferir un suport real a víctimes de la violència masclista. S'assenyala la importància de totes les actuacions d'ajuda a aquests processos que les empreses i entitats poden oferir, com per exemple permisos, deslocalitzacions, cura de familiars, etc.
- Incloure més mesures conciliadores no recollides en la normativa, a pesar de la dificultat que comporta per aquelles entitats que disposen d'un número elevat de convenis.
- Crear un pla estratègic del Tercer Sector Social que enforteixi el sector i que posi èmfasi en la nova gestió d'usos del temps des d'una perspectiva de gènere.

- Posar en valor tots els beneficis que comporten l'aplicació de mesures de gestió del temps igualitàries, tan pel que fa al benestar de l'equip de treball, com al bon funcionament de l'entitat i al impacte social, amb la finalitat d'allunyar-se de posicions reticents a aquests ancorades en concepcions tradicionals sobre la eficiència i el rendiment empresarial.
- Conèixer les bones pràctiques, tant de les entitats socials com d'altres sectors, i fomentar la posada en marxa d'aquelles que ha tingut èxit i són aplicables a la realitat concreta de cada organització.
- Treballar en xarxa és important per conèixer que fa la resta d'entitats, per compartir i intercanviar coneixement.

### **PER A LES ADMINISTRACIONS PÚBLIQUES**

- Reconeixement de les entitats del tercer sector social davant les administracions públiques com agents de transformació social de qualitat, donant prioritat als concursos públics les condicions tècniques del servei i criteris socials per sobre del preu.
- Avançar en permisos retribuïts per a situacions concretes, com per exemple en el cas d'hospitalitzacions de llarga durada d'un familiar. S'apunta que l'aprovació d'aquesta mesura pot resultar més barat que l'actual pràctica de baixes mèdiques forçades.
- Premiar les accions respectuoses amb els tres temps de vida i les bones pràctiques en mesures conciliadores amb perspectiva de gènere.
- Recolzament en la posada en marxa de formacions i accions de sensibilització sobre gestió dels temps, conciliació i coresponsabilitat des de la perspectiva de gènere.
- Garantir la protecció institucional de les dones treballadores davant dels casos de discriminació o maltractem per raons de gènere a fi de combatre la naturalització dels tractes i condicions diferenciades de les dones en el treball remunerat.
- Avançar en la reorganització del temps i el treball per fer de la vida quotidiana un eix vertebrador de les polítiques públiques.

Queda de manifest el desig de les entitats socials per impulsar un canvi polític situant-se com a referents per la resta de sectors en qüestió de mesures de conciliació igualitàries, apropiant-se de la responsabilitat de donar exemple, donat que la seva activitat principal és treballar amb persones, defensant els drets socials.

Un dels majors reptes que requereix de la implicació de tots els actors possibles (Estat, administracions, empreses, organitzacions i ciutadania) és el foment d'una major consciència sobre les desigualtats de gènere al mercat laboral, i concretament al Tercer Sector Social i com el pes del treball reproductiu, que recau majoritàriament sobre les dones, provoca un gran desequilibri entre homes i dones en els usos del temps laboral, familiar i personal.

## 6

## REFLEXIONS FINALS

- S'ha manifestat la percepció de que, en comparació al sector privat, les entitats socials del tercer sector tenen un major grau de sensibilització vers les situacions personals dels seus professionals. Tanmateix, es comprova una falta d'atenció generalitzada a les problemàtiques específiques de gènere en la gestió dels equips de treball. Com mostra el resultat de l'enquesta a la pregunta sobre les preferències de formació, les accions formatives sobre gènere apareixen com a l'última preferència per les persones treballadores. Això mostra una falta de consciència de la necessitat d'incloure aquestes temàtiques en l'exercici de la seva tasca com a base per seguir avançant en una responsabilitat social interna, que permeti afavorir no només a les persones que treballen a l'organització, sinó també al conjunt de la societat.

S'ha de ser conscient però que cada entitat ha de treballar la igualtat i la millora en les mesures conciliadores segons la seva realitat concreta, les seves necessitats i possibilitats. Segons s'ha manifestat al llarg de la recerca, per aconseguir-ho és cabdal conèixer les característiques de les persones que treballen a l'organització i respondre a les seves necessitats vitals diferenciades, necessitats que van canviant al llarg del temps i segons la persona en relació a eixos com el sexe/gènere, l'edat, la nacionalitat, etc.

- Un altre qüestió que no es pren suficientment en consideració és l'ús del temps com a element clau per entendre millor la posició de les dones al mercat laboral i als processos de negociació dins les organitzacions. Per garantir la igualtat de tracte i no discriminació per raons de gènere i l'equitat real, és cabdal canviar les condicions laborals de les dones i promoure processos d'empoderament en les negociacions, a més a més de visibilitzar el treball domèstic i de cura i reconèixer el seu valor social i econòmic.
- Aquest panorama evidencia la necessitat de polítiques intersectorials, ja que afecta a diferents àmbits públics, que afavoreixin una participació laboral de les dones equitativa. Les dones continuaran sent un agent dèbil en les negociacions laborals mentre els mecanismes institucionals segueixin col·locant-les en el rol de cuidadores i la legislació laboral no les empari davant de situacions de discriminació.

**Materials, experiències i enllaços web d'interès**

- El tiempo de las mujeres y el tiempo de los hombres. Boletín estadístico nº 3 del Instituto de la Mujer, 3 de Marzo del 2013.
- Experiències innovadores de les empreses a Barcelona, recerca i visualització d'empreses impulsores d'iniciatives que repercuteixen de forma directa en el temps de les persones que hi treballen. Les conclusions i les propostes volen servir de referència a empreses de tots els sectors. Impulsat per la Regidoria de Programa de Temps i Economia de les Cures, Ajuntament de Barcelona i Consell Econòmic i Social de Barcelona.
- Pla Estratègic sobre els Usos i la Gestió del temps a la vida quotidiana 2008-2018. Departament de Benestar i Família de la Generalitat de Catalunya.
- Programa CONCILIAM, sobre els quals es desenvolupen *Los pactos locales por la conciliación* a diferents municipis de la comunitat autònoma d'Andalusia. Des de l'any 2009 fins el 2014 s'han desenvolupat actuacions per contribuir a la conciliació real de la vida personal, familiar i laboral dels andalusos. A través de la seva web es poden consultar les memòries, i altres productes sorgits d'aquesta iniciativa com vídeos i butlletins: <http://www.famp.es/racs/conciliam2/>
- Programa Temps i Qualitat de Vida de l'Ajuntament de Barcelona.
- Xarxa NUST – Nous Usos Socials del Temps, iniciativa de l'Ajuntament de Barcelona inscrita a l'Acord Ciutadà del 2014. Té com a objectius reconèixer i promoure la tasca de les empreses compromeses amb facilitar l'harmonització dels tres temps de vida, fer xarxa, intercanviar i difondre coneixement. A través de la seva web es poden consultar els projectes iniciats, els espais de debat, el llistat d'empreses participants, etc: <http://www.bcn.cat/barcelonainclusiva/ca/xarxa11.html>

# ANNEXOS

- **Qüestionari**
- **Entrevista**
- **Grup de discussió**

Les dates de disseny i elaboració de l'informe final són del 13 de febrer al 15 d'abril del 2017.

## **QÜESTIONARI**

---

- **Model de qüestionari:** amb informació obtinguda a través de l'anàlisi documental i dels resultats de la primera fase de l'estudi s'ha dissenyat el qüestionari, que inclou els següents blocs de preguntes:
  - Dades de l'entitat
  - Dades de la persona que respon al qüestionari
  - Actituds i valoracions
  - Mesures conciliadores i la seva aplicabilitat
  - Comunicació
  - Formació
- **Informants:** persones treballadores contractades per l'entitat Fundesplai.
- **Dates de realització:** entre el 13 i 20 de febrer.
- **Mètode de recollida de la informació:** el qüestionari s'ha dissenyat en format de formulari de google i distribuït a través d'un link per correu electrònic.



## QÜESTIONARI DE DIAGNÒSTIC PER A ENTITATS SOCIALS

Aquest qüestionari s'emmarca dintre de la segona fase de la recerca "Gestió del temps a les entitats socials: situació actual, reptes i dificultats" editat per La Xarxa de Dones Directives i Professionals de l'Acció Social i finançat per l'Ajuntament de Barcelona.

Amb aquesta eina es pretén obtenir informació rellevant per aprofundir en l'anàlisi de la situació actual en la que es troben les entitats del tercer sector a l'hora d'implementar mesures de conciliació i gestió del temps.

És completament anònim i senzill de respondre, trigarà uns 12 minuts.

Gràcies per la teva participació.

### ENTITAT I ÀREA

#### CÀRREC

Direcció/gerència d'administració i gestió  Comandament intermedi  Tècnic/a d'atenció directa  Tècnic/a

#### SEXE

Dona  Home

#### EDAT

Menys de 30 anys  De 30 a 50 anys  Més de 50 anys

#### Tens responsabilitats familiars? Indica el número de persones al seu càrrec a la casella corresponent:

Fills/es  Persones grans  Persones malaltes  Persones discapacitades  
 No tinc càrregues familiars  altres (a especificar)

#### Has tingut al llarg de la teva carrera professional o actualment al lloc que ocupes dificultats per conciliar la feina, la família i la vida personal?

Sí  No

#### En cas afirmatiu, especifica quin tipus de dificultat has tingut:

A continuació venen una sèrie de preguntes on et demanem que valoris, marcant amb una "X", l'opció que més s'ajusta a la teva percepció de la realitat a la teva organització, en aquest moment:

**1. Indica el grau d'interès de la direcció/gerència de l'entitat respecte a procurar un equilibri entre treball, família i vida personal (1 és res interessada i 10 és molt interessada):**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**2. En quin punt situaria el pes que se li dona dins l'entitat a la Llei de conciliació 39/1999 per promoure la conciliació de la vida familiar i laboral de les persones treballadores, per exemple respecte a d'altres lleis com la de riscos laborals, etc: (1 és menys importància i 10 és molta importància):**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**3. Creus que la teva entitat afavoreix la conciliació del tres temps de vida: laboral, familiar i personal? Marca amb una x l'opció que consideris, poden ser més d'una:**

Si, a través de mesures de flexibilitat horària	
Si, organitza la formació en horari de treball	
Si, facilita l'elecció de vacances o canvis de torns	
Si, accepta reduccions de jornada	
Si, a través d'ajuda econòmiques	
Si, facilita serveis d'atenció a persones dependents (llars d'infants, serveis cangur, etc.)	
Si, dóna a conèixer els drets que recull la normativa en matèria de permisos	
Si, difon entre el personal altres mesures de l'entitat que afavoreixen la conciliació	
Si, promou que tant les dones com els homes facin ús dels permisos i d'altres mesures de conciliació	
Si, a través d'altres (especificar quines)	
No, tot i que hi ha hagut algun cas particular	
No, no es política de l'entitat entrat en les necessitats personals i familiars dels treballadors/es	
No ho sé, ho desconec	

**4. Creus que alguna de les següents categories professionals podria tenir més accés a les mesures de gestió del temps conciliadores ?:**

	Dones	Homes	Tan homes com dones
Directius/ves o gerents			
Comandaments intermedis			
Tècnics/es d'atenció directa			
Tècnics/es d'administració i gestió			

**5. De quines de les següents mesures de gestió del temps t'agradaria més beneficiar-te?**

Flexibilitat a l'hora d'entrada i sortida de la jornada	
Elecció lliure de torns e intercanvi	
Temps parcial amb possibilitat de retornar temps complet	
Permisos per maternitat més enllà del que obliga la llei	
Teletreball (possibilitat de treballar fora del lloc de treball)	
Ajudes econòmiques per a persones dependents	
Fixar horari de presència comú per a tothom	
Planificar horari de tothom a un mes vista	
Treballar per objectius	
Bossa d'hores (bescanviar hores extra per hores de necessitat personal puntual)	
Política de llums apagats (per exemple l'oficina es tanca divendres tarda)	
Horari de reunions fix (per exemple reunions només després de les 9:30h i abans de les 17:30h)	
Prohibició d'emportar-se feina a casa: si no s'acaba la feina és problema de la direcció per no haver planificat bé la feina de cadascú	
No valorar la jornada prolongada: les persones equilibrades són les que aconseguen els reptes	
Opció de menjar 1h enlloc de 2h i sortir o entrar 1h abans o després	

---

**6. Indica si has identificat a la teva entitat altres tipus de dificultats o oportunitats en la gestió del temps, utilitza aquest espai per explicar-les:**

Per dificultat o oportunitat volem dir aquells elements que faciliten o obstaculitzen la posada en marxa de mesures conciliadores

---

**7. Com es fixen les mesures de conciliació adoptades a l'entitat?**

Es pacten en la negociació col·lectiva	
Es pacta individualment entre treballador i càrrec intermedi o personal de RRHH	
Autoorganitzat per la persona i pactat amb l'entitat d'acord amb la resta de l'equip	
Gestionat per l'entitat amb cadascuna de les persones treballadores d'acord amb	
Semipactat i variable segons les parts del procés, marcat per la gerència	
No ho sé, ho desconec	
Altres (especificar quines)	

---

**8. De quina manera s'informa i es dona a conèixer les mesures conciliadores adoptades a l'entitat?**

A través de publicacions impreses	
A través de publicacions digitals	
A través de reunions	
A través d'assemblees	
A través de comissions	
Per correu electrònic	
A través del comitè d'empresa o representant sindical	
No ho sé, ho desconec	
Altres (especificar quines)	

**9. De les següents temàtiques formatives quines trobes més necessàries de fer a la teva entitat?**

Igualtat d'oportunitats i gènere	
Llei de conciliació	
Organització del temps	
Treball en equip	
Com fer reunions efectives	
Gestió de l'estrès	
Aprendre a desconnectar	
Assertivitat, afrontar conflictes, pensament positiu	
Recolzament personal en el moment de reincorporació després d'una baixa o excedència	
Responsabilitat social corporativa	
No s'ha fet cap acció formativa d'aquest tipus	
No es preveu la impartició futura d'alguna d'aquestes accions formatives	
Altres (especificar quines)	
No so sé, ho desconec	

**10. Utilitza aquest espai per ampliar la teva opinió al voltant de la conciliació dels temps de vida: laboral, familiar i personal que no hagi estat mencionada en aquest qüestionari:**

## ENTREVISTES

- **Informants i dates de realització** de les entrevistes:
  - 1 entrevista al director de RRHH de **FUNDESPLAI** el dia 3.2.2017
  - 1 entrevista al director de RRHH de **INTRESS** el dia 6.2.2017
  - 1 entrevista al director de RRHH i Director de **CESPS** el dia 8.2.2017
  - 1 entrevista a la directora de RRHH de **SUARA** el dia 10.2.2017
  - 1 entrevista a la gerent de **ABD** el dia 13.2.2017
- **Guió d'entrevista:** s'ha elaborat un guió d'entrevista oberta semidirigida. L'estructura del guió reflexa els objectius principals de l'exploració.

### GUIÓ ENTREVISTA

**Temps aproximat:** 45 -60 minuts

**Eixos temàtics de referència:** actituds i valoracions, mesures conciliadores i la seva aplicabilitat, comunicació, dificultats en la gestió del temps, formació, comunicació.

Preguntes a tenir en compte:

- Quins són els principals obstacles de les entitats en la gestió del temps? A què es degut? Quins efectes provoca?
- Quin creu que seria el major repte per les entitats social a l'hora d'hora de aplicar noves mesures de gestió del temps?
- Com poden els directius/directives d'una organització canviar la seva forma de gestió i tenir en compte les necessitats de cada persona?
- Com es fixen les mesures/polítiques adoptades a la seva entitat? A través de quins mecanismes?
- De quina manera s'informa i es dona a conèixer les mesures adoptades? A qui s'informa?
- Quines accions de formació, en matèria de conciliació i gestió del temps s'han dut a terme a la seva entitat?
- Impacte de gènere: gaudeixen d'aquestes mesures equitativament homes i dones? Què fan per promoure la corresponsabilitat?

**Altres items per explorar:**

1. creences, valors i normes que regeixen el camp de pràctiques (cultura de l'empresa vers els valors de la conciliació)
2. com valoren les mesures legislatives i polítiques aplicades?

## GRUP DE DISCUSSIÓ

- **Dates de realització:** el dia 20.2.2017, a les 16h, a la seu de la Federació d'Entitats Catalanes d'Acció Social.
- **Guió del grup de discussió:** s'ha dissenyat una dinàmica grupal clàssica on es pretén que els informants parlin entre sí i facin aflorar espontàniament les seves opinions sobre les principals necessitats i dificultats de les entitats socials per implementar polítiques conciliadores, així com sobre les estratègies i pràctiques de conciliació adoptades.

### GUIÓ GRUP DE DISCUSSIÓ

1. Benvinguda
2. Presentació moderadora i context de la recerca
3. Normes bàsiques de participació
4. Dinàmica de trencament de gel
5. Revisió general del tema a tractar
6. Pregunta d'introducció: quines serien les formes de saber/detectar en quin punt es troba l'entitat respecte a la gestió del temps.
7. Preguntes clau:
  - Com poden les entitats canviar la seva forma de gestió i tenir en compte les necessitats de cada persona?
  - Qui són els principals agents de canvi?
  - Hi ha prioritats a l'entitat, qui les marca, com?
  - Quines serien les mesures concretes que afavoreixen el canvi?
8. Pregunta de tancament: veieu viable la conciliació sense una reforma horària general que impliqui a tota la societat?
9. Pregunta final: cap a on es vol anar? Quines serien les actuacions de les entitats per avançar en aquesta direcció?
10. Tancament, agraïment i entrega d'obsequi.

