

Col·lecció Estudis UPF-BSM

# La gestió del temps, factor clau de la productivitat empresarial i el benestar personal a la Xarxa **NUST**

(Xarxa d'Empreses per un Nou Temps de Treball).

-Anàlisi de les empreses i les persones-

## Informe de Resultats



**Observatori de  
Lideratge en  
l'Empresa**

**Sílvia Cópulo  
Jordi Pereira Gude**

Maig 2023

Amb la col·laboració de:



## Taula de continguts

<b>1. ABSTRACT</b> .....	<b>3</b>
<b>2. INTRODUCCIÓ</b> .....	<b>5</b>
2.1. LA XARXA NUST .....	5
2.2. L'OBSERVATORI DE LIDERATGE EN LA EMPRESA (UPF-BSM) .....	6
<b>3. CONTEXT</b> .....	<b>8</b>
3.1. LA GESTIÓ DEL TEMPS, LA PRODUCTIVITAT I EL BENESTAR .....	9
3.2. EL TELETREBALL TOCA SOSTRE, BAIXA I S'ESTABILITZA .....	13
3.4. MARC INTERNACIONAL DE LA REGULACIÓ LEGAL DE LA DESCONNEXIÓ DIGITAL .....	15
3.5. REGULACIÓ LEGAL DE LA DESCONNEXIÓ DIGITAL A ESPANYA.....	15
3.6. EFECTES DE LA SOBRECONNEXIÓ DIGITAL SOBRE LA SALUT .....	16
3.7. HIPERCONNECTIVITAT O SOBRECONNEXIÓ I ADDICCIÓ.....	17
3.8. EL TELETREBALL I LES CONNEXIONS DIGITALS NO FACILITEN LA INNOVACIÓ .....	20
3.9. LA FLEXIBILITAT HORÀRIA .....	20
3.10. LA JORNADA LABORAL DE QUATRE DIES A LA SETMANA .....	21
<b>4. HIPÒTESI DE TREBALL</b> .....	<b>23</b>
<b>5. OBJECTIUS</b> .....	<b>23</b>
<b>6. METODOLOGIA DE TREBALL</b> .....	<b>24</b>
<b>7. MOSTRA</b> .....	<b>25</b>
<b>8. ENTREVISTES QUALITATIVES</b> .....	<b>26</b>
<b>9. RESULTATS</b> .....	<b>49</b>
9.1. PERFIL DE LA MOSTRA .....	49
9.2. CARACTERÍSTIQUES GENERALS DE L'EMPRESA.....	56
9.3. EMPRESA, BENESTAR LABORAL I VALORACIÓ PERSONAL DE LES DINÀMIQUES DE L'EMPRESA.....	59
9.4. POSICIONAMENT PERSONAL RESPECTE A LA FEINA I L'EMPRESA .....	114
9.5. SOBRE LA GESTIÓ DEL TEMPS.....	155
9.6. PER ACABAR.....	187
<b>10. SÍNTESI DE RESULTATS</b> .....	<b>189</b>
10.1. PERFIL DE LA MOSTRA ENQUESTADA .....	189
10.2. CARACTERÍSTIQUES GENERALS DE L'EMPRESA .....	189
10.3. EMPRESA, BENESTAR LABORAL I VALORACIÓ PERSONAL DE LES DINÀMIQUES DE L'EMPRESA .....	189
10.4. POSICIONAMENT PERSONAL RESPECTE A LA FEINA I L'EMPRESA.....	191
10.5. UNA BONA GESTIÓ DEL TEMPS I ELS HORARIS SÓN CLAU PER: .....	192
<b>11. CONCLUSIONS GENERALS</b> .....	<b>193</b>
<b>12. DISCUSSIÓ I LIMITACIONS</b> .....	<b>195</b>
<b>13. REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES</b> .....	<b>196</b>
<b>AGRAÏMENTS</b> .....	<b>199</b>
<b>ANNEX 1: LLISTA DE FIGURES</b> .....	<b>201</b>

## 1. Abstract

L'estudi "La gestió del temps, factor clau de la productivitat empresarial i el benestar personal a la Xarxa NUST (Xarxa d'Empreses per un Nou Temps de Treball)", continua la línia de recerca de l'Observatori de Lideratge en l'Empresa, de la UPF-Barcelona School of Management, iniciada l'any 2020. La recerca es du a terme quan s'estabilitza l'equilibri entre la fórmula híbrida de les dues modalitats de treball: la presencial i el teletreball.

La Xarxa NUST és un grup d'empreses i entitats, orientat a promoure una cultura del treball i una gestió del temps a la feina, que comporti un major equilibri entre les necessitats de temps de les persones i els requeriments i necessitats de competitivitat i productivitat de l'organització, alhora que promou canvis per a avançar. Les 133 organitzacions que la conformen s'orienten també a fer de Barcelona una ciutat millor per viure-hi i treballar-hi.

Situem la present recerca en el context social i laboral actual, quan es miren d'equilibrar els avantatges i inconvenients del teletreball, internacionalment es comença a discutir la bondat de la setmana laboral de quatre dies, s'innova en els models productius i el nivell de connexió digital de les persones és molt alt. Alhora es modifiquen els valors de les persones, encaminats a dur una vida més saludable, més equitativa, més justa i més sostenible, aixoplugats en els ODS 2030 de les Nacions Unides.

Com a objectiu, ens proposem obtenir un ampli coneixement de quines polítiques del temps (de manera global) i quines accions (de manera específica) s'apliquen en detall a les empreses que formen part de la Xarxa NUST per gestionar bé el temps i els horaris de treball, tenint en compte la productivitat de les empreses i el benestar de les persones. Ho fem a través d'un protocol d'enquesta i de diverses entrevistes personals. Els resultats obtinguts ofereixen una doble perspectiva de sexe i d'edat. Concloem que: :

- La flexibilitat horària de les empreses NUST és alta,
- L'equilibri entre teletreball i presencialitat satisfà les persones treballadores.
- Es treballen 5 dies a la setmana.
- La productivitat no es veu ressentida pel teletreball; la creativitat està en entredit (amb aquesta modalitat) i la comunicació interpersonal se'n veu perjudicada.
- Les dones valoren més la major qualitat de vida, el temps personal i la salut que comporta el teletreball.
- En aquest grup d'empreses, les polítiques d'igualtat, salut i benestar i diversitat són majoritàries.
- No hi ha protocols de desconexió digital en la meitat de les organitzacions.
- Les persones treballadores, i especialment les dones, atorguen més valor als factors que incideixen en el seu benestar personal: el clima laboral, la flexibilitat horària, la paritat, l'horari de feina, la bona comunicació amb transport públic, poder teletreballar i conciliar, per sobre de la importància que atorguen al salari.
- Hi ha espai de millora en la planificació i organització de les reunions, en les eines que faciliten la gestió del temps i en l'avaluació dels objectius aconseguits personalment.
- Es valoraria rebre formació sobre gestió del temps.
- El nivell de benestar de les persones que treballen a la Xarxa NUST és alt, i el d'estrès, baix.

- Les persones joves tenen tendència a atorgar una importància superior a la gestió del temps a la feina i a la flexibilitat horària.
- Per a les dones, la gestió del temps a l'empresa és un factor essencial en la seva vida.
- La feina és molt important en la vida de totes les persones, però el benestar emocional ho és molt més.
- La gestió del temps és un factor clau per a la productivitat empresarial i el benestar personal.

Arran de totes les respostes obtingudes, es confirma la hipòtesi de treball:

***Els factors que més determinen l'atracció i retenció de talent a les empreses NUST són els relacionats amb la gestió del temps i la flexibilitat horària, com a facilitadors d'un major benestar personal.***

on hi hem d'afegir...

***La gestió del temps i la flexibilitat horària són una tendència clara per a les persones joves i un fet essencial per a les dones de totes les edats.***

## 2. Introducció

**“La gestió del temps com a factor clau de la productivitat empresarial i el benestar personal. Anàlisi de les empreses i les persones de la Xarxa NUST”** és la cinquena investigació de l’Observatori de Lideratge en l’Empresa, de la UPF Barcelona School of Management. Continua la línia investigadora iniciada l’any 2020 amb les següents recerques anteriors:

1. “Com liderar presencialment i en remot arran de la crisi de la COVID-19. Comunicació, gestió del canvi i transformació de competències directives”.
2. “El lideratge de les directives durant la crisi de la COVID-19”.
3. “La desconexió digital, un dret laboral imprescindible per a la salut. Anàlisi de la situació a les empreses a Catalunya”.
4. “La sobreconnexió digital a l’empresa afecta especialment la salut de les dones”.

Aquest estudi que ara presentem aprofundeix en aspectes abordats anteriorment, referits especialment al temps, al benestar personal, a la productivitat empresarial i a les modalitats de treball -presencial o remot-, és a dir al que d’una manera genèrica hem anomenat teletreball, de manera generalitzada a partir de la irrupció de la pandèmia per Coronavirus.

Com és habitual en les recerques de l’Observatori de Lideratge en l’Empresa de la UPF-BSM, es fa des de la perspectiva de gènere i també amb diversitat d’edats, alhora que es busca també l’opinió de persones que ocupen responsabilitats i càrrecs diferents en les empreses i entitats de la Xarxa NUST.

L’estudi es duu a terme un cop el temps més dur de la crisi sanitària mundial per la COVID-19 s’ha acabat. Emergeixen i s’accentuen noves modalitats de gestió dels horaris laborals, d’organització de la feina i, alhora, noves fórmules de relacions personals i professionals en l’àmbit de les empreses, amb voluntat d’innovar i optimitzar tant en la productivitat, com en la salut i el benestar. Sabem que gestionar el temps, ser productiu i mantenir un benestar personal són aspectes clau per a una vida equilibrada. La relació entre aquests tres conceptes és complexa, però les seves interaccions ajuden a millorar la qualitat de vida. Aquesta recerca explora precisament les interaccions entre la gestió del temps, la productivitat i el benestar personal, mostrant com poden anar alhora i esdevenir la combinació clau per millorar la vida de les persones i de les empreses. En concret, l’estudi es duu a terme amb empreses especialment sensibles a aquestes qüestions, que conformen la Xarxa NUST.

### 2.1. La Xarxa NUST

La Xarxa NUST (Xarxa d’Empreses per un Nou Temps de Treball), amb seu a Barcelona, es defineix ella mateixa<sup>1</sup> com un grup d’empreses i entitats de diferents mides i sectors, orientat a promoure una cultura del treball i una gestió del temps dedicat a la feina, que comporti un major equilibri entre les necessitats de temps de les persones i els requeriments i necessitats de competitivitat i productivitat de l’organització, alhora que promou canvis per a avançar en aquest sentit.

Impulsada per l’Ajuntament de Barcelona i Barcelona Activa, des de l’any 2006 la Xarxa NUST la formen actualment (any 2023) 133 organitzacions, que contribueixen a fer una ciutat millor per viure i treballar-hi: més saludable, més equitativa, més sostenible i més innovadora en els models productius.

---

<sup>1</sup> Què és la XARXA NUST. <https://ajuntament.barcelona.cat/usosdeltemps/ca/xarxa-dempreses-NUST/que-es-la-xarxa-NUST>

Barcelona és la primera Capital Mundial de les Polítiques del Temps, nomenada durant el curs 2022-2023 per la Xarxa de Governos Locals i Regionals de les Polítiques del Temps. Aquesta Xarxa està formada per l'Associació Catalana de Municipis, l'Ajuntament de Barcelona, la Barcelona Time Use Initiative for a Health Society, la Diputació de Barcelona, l'Àrea Metropolitana de Barcelona, l'Ajuntament de Bèrgam (Itàlia), l'Ajuntament de Bogotà (Colòmbia) l'Ajuntament de Bolzano (Itàlia), l'Ajuntament de Cremona (Itàlia), la Generalitat de Catalunya, l'Ajuntament d'Esplugues del Llobregat, la Federació de Municipis de Catalunya, l'Ajuntament de Lille (França), la Metròpolis Europea de Lille (França), l'Ajuntament de Lleida, l'Ajuntament de Milà (Itàlia), l'Àrea Metropolitana de Milà (Itàlia), l'Àrea Metropolitana de Rennes (França), l'Ajuntament d'Estrasburg (França), Tempo Territorial (xarxa francesa que aglutina organitzacions científiques, associacions, empreses i persones particulars per sensibilitzar i transferir coneixement sobre polítiques del temps), l'Ajuntament de Terrassa, l'Ajuntament de Tríkala (Grècia) i l'Ajuntament de Tornquist (Argentina).

Barcelona ve d'una tradició ferma en dur a terme polítiques del temps. Ja l'any 2014, s'hi va aprovar el primer Pacte del Temps, un acord de ciutat per a promoure un ús més saludable, igualitari, eficient i sostenible del temps al voltant de set eixos estratègics: cures, salut, educació, treball, participació, serveis a la ciutadania i ciutat sostenible. Anteriorment, des de l'any 2004, Barcelona contribueix de manera activa a donar valor al temps de les persones, institucions, empreses i organismes, un compromís que es concreta en la Declaració de Barcelona i amb el Pacte del Temps<sup>2</sup>.

La Xarxa NUST s'emmarca en aquests mateixos principis i entén el temps com una qüestió política, un dret de tota la ciutadania i un element essencial en termes d'igualtat, sostenibilitat, salut i eficiència. En síntesi, la Xarxa d'empreses i organitzacions NUST esdevé un espai, on:

- Compartir informació i coneixement sobre les mesures, els acords i les eines que ajuden a fer-ho possible.
- Col·laborar amb altres xarxes locals i globals en favor del dret al temps. I
- Contribuir a difondre, des de la pròpia experiència, els beneficis d'aquests canvis.

## **2.2. L'Observatori de Lideratge en la Empresa (UPF-BSM)**

**L'Observatori de Lideratge en l'Empresa, de la UPF-BSM**, és un espai de recerca aplicada, plantejat com a fòrum de diàleg permanent entre les organitzacions (empreses, administracions, ONG) i els actors (empresaris, directius, professionals diversos, representants socials, polítics, cívics, sindicals, treballadors i treballadores, etc.), que enfoca els reptes i els desafiaments actuals, tant localment com globalment, per dur la governança al món. Ens referim a impulsar la innovació, la transformació social, el compromís amb la cultura i el benestar amb una mirada global i plural, amb millora continuada, ètica, equitat, rigor, excel·lència, empatia, i sempre a partir del pensament crític i de les millors pràctiques.

L'Observatori de Lideratge en l'Empresa de la UPF-BSM va néixer el setembre de l'any 2020, amb vocació d'interdisciplinarietat, intersectorialitat i transversalitat, i amb la voluntat d'esdevenir un espai innovador, combinat i interrelacionat entre quatre àmbits sòlids del nostre teixit social: la

---

<sup>2</sup> Declaració de Barcelona sobre les Polítiques del Temps. [Barcelona Declaration on Time Policies – Barcelona Time Use Initiative](#)

comunicació, el lideratge i la gestió de les persones, l'empresa i el *business management* amb perspectiva de gènere.

Totes les investigacions que duu a terme l'Observatori de Lideratge en l'Empresa de la UPF-BSM s'alineen i s'emmarquen amb l'Agenda 2030 de Desenvolupament Sostenible, aprovada per l'Assemblea General de les Nacions Unides el setembre del 2015 (ONU, 2015). L'Agenda 2030 estimula l'acció en cinc esferes d'importància vital (conegudes com "les 5 P"): persones (*people*), planeta (*planet*), prosperitat (*prosperity*), pau (*peace*) i aliances (*partnership*), referides a les tres dimensions del desenvolupament sostenible (l'econòmica, la social i l'ambiental) i d'aplicació universal, i es desplega mitjançant un sistema de 17 objectius de desenvolupament sostenible (ODS).

Amb la present investigació, "La gestió del temps com a clau de la productivitat empresarial i la salut i el benestar personal", s'incideix molt específicament en els següents objectius: ODS 3 - salut i benestar, ODS 4 - educació de qualitat, ODS 5 - igualtat de gènere, ODS 8 - treball digne i creixement econòmic, ODS 9 - indústria, innovació i infraestructures, ODS 10 - reducció de les desigualtats, ODS 11 - ciutats i comunitats sostenibles, ODS 12 - consum i producció responsables, ODS 16 - pau, justícia i institucions sòlides (Diputació de Barcelona, n.d.).

En aquesta nova recerca, doncs, l'Observatori de Lideratge en l'Empresa de la UPF-BSM continua i amplia la seva línia d'oferir eines teòriques i pràctiques que contribueixin a transformar la nostra societat per fer-la més justa i sostenible, mitjançant organitzacions i dirigents amb voluntat i vocació de lideratge. I amb valor de marca.

#### **Web de l'Observatori de Lideratge en l'Empresa:**

<https://www.bsm.upf.edu/ca/observatori-lideratge-empresa>

#### **Sobre l'autoria:**

**Sílvia Cópulo** dirigeix i investiga a l'Observatori de Lideratge en l'Empresa de la UPF-Barcelona School of Management (BSM). És llicenciada en Psicologia (UB) i Ph.D. en Comunicació (URL). Articulista en premsa escrita general, i especialitzada en Comunicació. Directora i presentadora en ràdio i televisió. Docent en Habilitats Directives al Màster de Gestió de Persones de la UPF-BSM. També imparteix formació en Comunicació interpersonal i de les organitzacions a persones directives en les seves pròpies empreses, a càrrecs de l'Administració en l'Escola d'Administració Pública de Catalunya i a diverses universitats (Universitat de Barcelona i Universitat Internacional de Catalunya). Contacte: [silvia.coppulo@bsm.upf.edu](mailto:silvia.coppulo@bsm.upf.edu)

**Jordi Pereira Gude** és investigador de l'Observatori de Lideratge en l'Empresa de la UPF-Barcelona School of Management (BSM). És Ph.D. en Administració i Direcció d'Empreses per la Universitat Politècnica de Catalunya. Actualment és professor de l'Àrea d'Operacions a la UPF-Barcelona School of Management. També és acadèmic de la Universitat Adolfo Ibáñez (Xile). La seva investigació se centra en la gestió d'operacions i optimització de processos. Ha publicat una quarantena d'articles a revistes científiques indexades internacionals i dirigit diversos projectes de recerca amb finançament públic i privat. Contacte: [jordi.pereira@bsm.upf.edu](mailto:jordi.pereira@bsm.upf.edu)

### 3. Context

La recerca que presentem representa un pas més en l'anàlisi de la gestió del temps, la productivitat empresarial i la salut i el benestar personal respecte a les que hem dut a terme des dels inicis de la pandèmia de la COVID-19.

Les conclusions de la nostra investigació "La desconexió digital, un dret laboral imprescindible per la salut" (Cóppulo, S. i Palau, E., 2021), ens indiquen globalment que:

- a) **El teletreball** –assumit com una solució d'urgència arran de la pandèmia per la COVID-19– **ha desdibuixat els límits temporals i d'espai en relació amb la feina**, de manera que s'estableixen comunicacions professionals fora de qualsevol horari de treball, en dies festius i fins i tot en èpoques de vacances, a través, majoritàriament, dels mateixos dispositius electrònics privats. **Es barregen temps, espai i eines professionals i personals.**
- b) En relació amb la salut, **les persones estan fatigades digitalment i se senten estressades.** Un gran nombre admet que dorm malament. Són conscients que la connectivitat digital arriba a ser perjudicial per a la salut i les pot aïllar emocionalment, però **se senten empeses a mantenir comunicacions** a través de dispositius electrònics **a tota hora**, malgrat que això no comporti un augment de la productivitat. El seu anhel més íntim seria poder-se desconnectar.
- c) I reclamen de manera rotunda **que la disponibilitat a la connexió digital en el si de l'àmbit laboral estigui consensuada** entre direcció i persones treballadores, i alhora més regulada legalment.

Posteriorment, en l'estudi (Cóppulo, S. i Palau, E., 2022) dut a terme amb una nova explotació i anàlisi de les dades per raó de gènere de la recerca anterior, vam concloure que:

- d) La **sobreconnexió digital** afecta especialment la salut de **les dones que teletreballen.**

Ara, gairebé tres anys després de l'inici de la crisi sanitària, vivint les conseqüències d'una nova crisi econòmica i social arran de la guerra entre Rússia i Ucraïna, en un entorn canviant però més estable, duem a terme en aquesta recerca una radiografia de les empreses de la Xarxa NUST.

Concretament, ens centrem a analitzar...

- a) La gestió del temps, tant pel que fa als horaris i a la flexibilitat horària de les persones treballadores, com en relació també a la planificació horària de les tasques que han de dur a terme diàriament.
- b) La promoció d'una determinada cultura del treball, de les polítiques empresarials de la gestió del temps i de les mesures de corresponsabilitat social i familiar que les empreses de la Xarxa NUST duen a terme.
- c) També abordem si les persones que treballen en aquestes organitzacions perceben cert equilibri entre les seves necessitats de temps, els requeriments de competitivitat i productivitat de l'empresa i el seu benestar personal. Amb perspectiva de gènere i d'edat.
- d) Incidim alhora en diversos elements específics, com el grau de satisfacció i d'eficàcia que comporta el teletreball, la jornada laboral amb horari flexible, els elements que



influeixen en la valoració subjectiva d'un lloc de treball, la implicació personal i el sentiment d'equip, la valoració de la comunicació interpersonal, les activitats socials i lúdiques promogudes per l'empresa, els espais i el disseny dels centres de treball i novament...

- e) ens sembla que cal subratllar en quin punt es troben les empreses de la Xarxa NUST pel que fa a la desconexió digital laboral.

### **3.1. La gestió del temps, la productivitat i el benestar**

La gestió del temps, la productivitat i el benestar personal estan íntimament interrelacionats. Gestionar el temps és una habilitat essencial per a la productivitat i el benestar personal. La planificació i l'organització són les claus per a l'èxit en aquest àmbit. Per a una bona gestió del temps, és important prendre consciència de les prioritats i establir límits. Això permet a les persones ser més conscients i més eficients en la seva gestió.

La productivitat és també un element essencial per a l'èxit professional i personal. Es pot millorar mitjançant l'ús d'eines, la gestió del temps i la planificació. Per a ser productius, és important prendre decisions informades, establir objectius i treballar d'una manera eficient.

La gestió del temps és un element clau per assegurar que els objectius de l'empresa s'assoleixin dins dels terminis establerts. Quan les persones treballadores tenen un bon sistema de gestió del temps, és possible aprofitar millor els recursos i les seves capacitats i assolir el nivell d'eficiència desitjat per l'organització. La seva productivitat augmenta, ja que aconsegueixen fer més en menys temps i amb un cost menor. En definitiva, la gestió eficaç del temps és una clau fonamental per obtenir resultats positius a llarg termini, ja que durant la jornada laboral cada persona ha d'aconseguir dur a terme les seves tasques, sense retards ni interrupcions innecessàries.

El benestar personal és una part essencial de la vida i es pot millorar mitjançant l'ús de la gestió del temps i la productivitat. Cal desenvolupar també la consciència, la planificació i la conscienciació. A més, per a mantenir un bon benestar personal, és important destinar a la pròpia vida el temps que calgui per a cuidar-se a un mateix i permetre's temps per a les coses que ens fan feliços amb consciència de les necessitats personals.

Per altra banda, el bon maneig del temps és un factor important per millorar el benestar personal. La pràctica de gestionar eficaçment els horaris i les tasques està relacionada amb nivells més alts d'autoestima i més baixos nivells d'estrès i ansietat. Quan una persona treballadora aconsegueix controlar la seva agenda, no se sobrecarrega i porta a terme les seves tasques sense desviacions ni endarreriments innecessaris. Fer-se conscient del que s'ha fet al llarg de la jornada laboral, es tradueix en confiança en un mateix i en les seves capacitats per aconseguir objectius. El sentiment de satisfacció que produeix adquirir noves habilitats o superar les actuacions anteriors fa augmentar-ne la motivació.

Ja l'any 2007, el Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya publicava "10 perquè per a la millora del temps de treball" (Generalitat de Catalunya, 2007), on la directora general d'Igualtat d'Oportunitats, Sara Berbel, assenyalava que "cada vegada més, les empreses prenen consciència dels beneficis d'una organització més flexible i una distribució més racional del temps de treball que comporta, entre d'altres, que les empreses aprofitin el talent de tot el seu personal i

millorin la seva competitivitat gràcies a una major implicació i compromís de totes les persones treballadores amb l'organització, ajustant ambdues parts les seves necessitats”.

Adés i ara calia encara argumentar la necessitat de desenvolupar Noves Organitzacions del Temps de Treball, les anomenades NOTT, tenint en compte les raons tradicionals referides a la reducció de costos, en termes de rotació i absentisme de personal especialment, els canvis en el mercat pel que a la competitivitat que es deriva de la innovació i de les noves tecnologies, i les limitacions que té un sistema productiu basat històricament en la intensificació del treball.

Actualment, a més cal analitzar les raons vinculades al valor que aparten les persones treballadores i també a elles mateixes, per avançar en una nova cultura del treball basada en l'eficiència econòmica, la cohesió social i l'equitat entre homes i dones.

En concret, en l'estudi que acabem d'esmentar es detallaven les 10 raons clau per canviar l'organització del temps del treball en aquests termes:

- 1) Perquè forma part del salari emocional.
- 2) Perquè incrementa la satisfacció laboral i en millora el clima.
- 3) Perquè és una bona estratègia per la captació i retenció de talent.
- 4) Perquè disminueix la rotació laboral.
- 5) Perquè redueix l'absentisme.
- 6) Perquè millora la imatge de l'empresa.
- 7) Perquè incrementa la productivitat.
- 8) Perquè millora la competitivitat.
- 9) Perquè millora la qualitat de vida de les persones.
- 10) Perquè la pràctica i l'experiència mostren els seus beneficis.

Els 10 punts anteriors s'interrelacionen, tal com mostra el gràfic següent<sup>3</sup>:

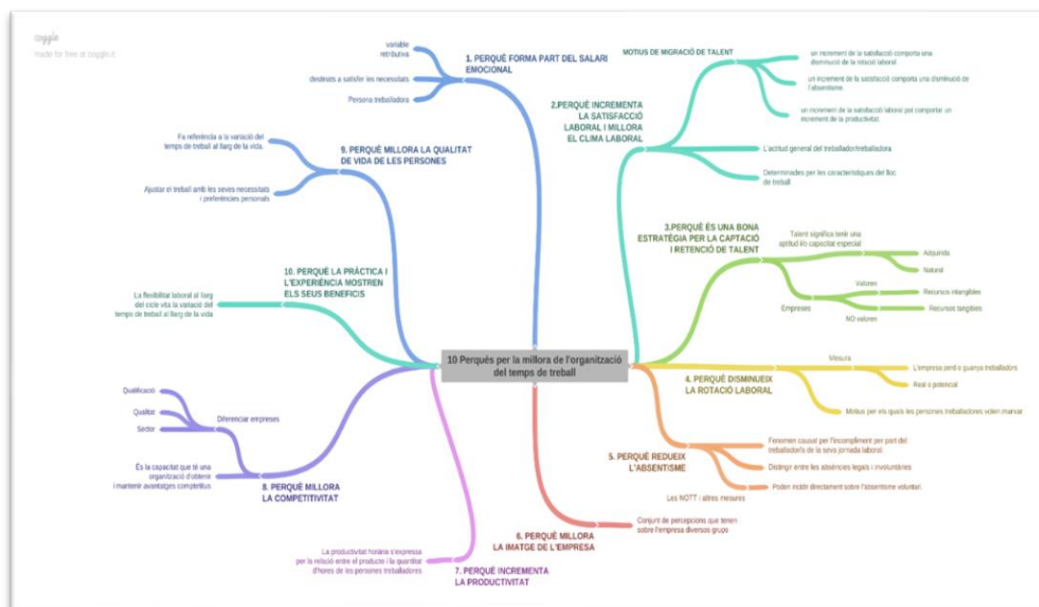


Figura 1. Representació gràfica de les 10 raons clau per canviar l'organització del temps del treball

<sup>3</sup> <https://coggle.it/diagram/WwKJpSozRhox2gVu/t/10-perqu%C3%A8s-per-la-millora-de-l'organitzaci%C3%B3-temps-de-treball>

Però fem un pas enrere i referim-nos a la relació entre gestió del temps, productivitat i benestar. La gestió del temps és l'element crític que més influència té a l'hora de mesurar la productivitat. Tot i que no sigui l'únic a tenir en compte, certament és el primer indicador que s'acostuma a usar per a determinar el nivell d'eficiència respecte a la realització de les tasques encomanades.

Gestionar el temps permet fixar terminis d'execució i també actua com a organitzador de rutines, a més de repartir les responsabilitats. Si el temps no es gestiona de manera eficient, acaba actuant en contra de les persones i de les organitzacions.

Les noves tecnologies modifiquen molt ràpidament els hàbits de vida i de treball. La constant aparició de noves eines d'interacció digital fan encara més evident, doncs, la necessitat de gestionar bé el temps. I és que la productivitat acaba sent clau, ja que comporta el nivell de rendibilitat de les empreses.

En el temps de la Revolució Industrial, les jornades de treball eren molt llargues. Ara el focus es posa no tant en el nombre d'hores treballades, sinó en el nivell d'eficiència i aprofitament, alhora que en la qualitat de la feina i la percepció de benestar laboral de les persones treballadores. Així, doncs, la gestió del temps acaba sent determinant per arribar a assolir els objectius proposats. Des d'una vessant individual i una altra de social.

En la individual hi inclouríem la fixació de les línies d'actuació, la planificació de les jornades, l'ús dels recursos, el control i l'avaluació periòdiques de les accions, amb quadres de tasques i pauses per descansar. Així, les reunions inacabables o confoses de contingut van desapareixent i les interrupcions constants donen pas a una nova ordenació temporal més efectiva i satisfactòria. Diverses eines ajuden a organitzar el temps, com ara *Calendly*, *Trello* o *Developed*.

En la gestió social del temps, cal ubicar-hi les accions relacionades amb els grups, departaments o àrees de l'empresa. En concret, cal prioritzar les relacions en funció dels objectius, comunicant bé les línies d'actuació, sabent delegar responsabilitats i sempre fomentant el diàleg intern.

Per altra banda, la gestió del temps és fonamental perquè el teletreball funcioni bé. Tres anys després de l'inici de la pandèmia, sabem que és indispensable:

- Establir horaris clars.
- Minimitzar les distraccions i les interrupcions (els grans lladres del temps).
- Silenciar el telèfon mòbil abans de començar a treballar.
- Fer atenció en concret a les reunions *online* i presencials. Cal que tinguin un *timing* i un ordre del dia clar.
- Establir prioritats.
- Marcar objectius a curt termini.
- Procurar tenir un equilibri entre la feina i la vida personal.
- Aprendre a dir "no" si no es pot dur a terme una feina que comporti molt de temps en un termini curt. Es tracta de tenir l'agenda sota control.

D'aquesta manera es poden programar més bé les activitats professionals, fins i tot les que es duen a terme en línia o teletreballant.

A més de millorar la productivitat de l'empresa, la gestió adequada del temps és una habilitat essencial per a millorar el benestar personal dels treballadors i les treballadores, perquè els hàbits que han adquirit gestionant el temps els fa augmentar la proactivitat i l'autosuficiència, alhora que genera una autopercepció de més competència i un major control sobre la feina en particular i sobre la vida en general. Quan tenen el control sobre quan i com distribuir les seves tasques professionals diàriament, se senten menys pressionats, ja que poden prioritzar la seva atenció en allò que consideren rellevament personalment mentre van assumint els reptes que la vida els brinda. Una millor gestió del temps a la feina contribueix a disminuir l'estrès i l'ansietat i a millorar l'actitud positiva, la motivació i l'energia, proporcionant una més gran salut física i mental. La vida se sent molt més plena i es torna més satisfactòria.

El director general de l'OMS, Tedros Adhanon Ghebreyesus, afirma<sup>4</sup> en el seu article "La feina afecta la salut mental i el benestar" que: "en els anys anteriors a la pandèmia, l'Organització Mundial de la Salut (OMS) va estimar que els casos de depressió estaven en augment i que costaven a l'economia global més d'un bilió de dòlars EUA cada any. Després va venir la COVID-19, que va provocar un augment d'almenys un 25% de l'ansietat i la depressió, amb profundes conseqüències socials i econòmiques".

Continua afirmant Ghebreyesus que, "tot i que el tema de la salut mental és generalment menys tabú que fa 10 anys, amb els consellers delegats, les celebritats i les estrelles de l'esport que s'obren cada cop més sobre les seves pròpies lluites amb l'ansietat i la depressió, encara queda molt camí per recórrer, especialment pel que fa a la salut mental severa amb diagnòstics greus com la psicosi. A nivell mundial, s'estima que una de cada sis persones adultes en edat de treballar té un trastorn mental. Tenint en compte que el 60% del món treballa, això significa milions de persones afectades". I encara afegeix que "quatre de cada cinc treballadors no parlarien de la seva salut mental amb els directius perquè temien ser estigmatitzats o jutjats incapaços."

Segons l'informe de l'OMS "La salut mental en la feina", de setembre del 2022 (OMS, 2022), els riscos per a la salut mental en la feina, també anomenats psicosocials, poden estar relacionats amb el contingut o l'horari, les característiques específiques del lloc de treball o les oportunitats de desenvolupament professional. Concretament, els quatre riscos principals són:

1. Insuficiència de capacitats
2. Càrregues o ritmes de treball excessiu o falta de personal
3. Horaris excessivament prolongats, antisocials o inflexibles
4. Falta de control sobre el disseny o la càrrega de feina

És a dir, observem que per l'OMS, la mala gestió del temps, referida als horaris i a la flexibilitat en el treball són un risc molt important per a la salut.

Per la seva banda, l'OIT (2023) al seu informe "Working Time and Work-Life Balance Around the World", de gener de 2023, conclou que "malgrat la importància òbvia de reduir –o augmentar, segons el cas– les hores de treball globals, la manera d'organitzar-les també és de gran importància per promoure una conciliació saludable entre la vida laboral i la vida familiar i millorar també el rendiment de l'empresa. Els horaris de treball poden tenir efectes molt divergents, en funció del tipus concret

---

<sup>4</sup> Ghebreyesus, Tedros Adhanon. [\(15\) Tackling the Trillion Dollar Taboo | LinkedIn](#). Octubre, 2022

d'acord i de com estigui estructurat. Si s'estructuren adequadament, els règims del temps de treball poden ser mútuament avantatjats tant per a les persones treballadores com per a l'empresariat, ja que poden millorar les condicions de treball i permetre als treballadors tenir un millor equilibri entre el treball remunerat i la seva vida personal, alhora que permeten als empresaris adaptar millor la seva força de treball a les fluctuacions de la càrrega de treball. Els acords de temps de treball també poden proporcionar beneficis empresarials addicionals que poden fer que les empreses siguin més sostenibles, com ara una disminució de l'absentisme laboral, una major retenció dels empleats actuals i una millor contractació de nous empleats. Quan es dissenyen i s'apliquen adequadament, també poden millorar la moral i les actituds dels empleats, així com l'eficiència operativa, que al seu torn pot millorar la productivitat, la qualitat i, en definitiva, el rendiment de l'empresa" (Golden, L., 2015).

Tal com assegura el catedràtic de Neurologia de la Universitat de Harvard i director del Guttman Brain Health Institute a Barcelona, Álvaro Pascual-Leone (Pascual-Leone, A., et al., 2019), en èpoques d'ansietat i estrès, la part del cervell que s'ocupa de les emocions, l'amígdala, segresta el sistema cognitiu que analitza i interpreta el comportament, la qual cosa comporta pànic i un estat mental protector de lluita, fugida o congelació. Si no es controla, aquest efecte pot tenir un impacte molt gran en els resultats de la gestió laboral, comproment-ne la seguretat, la qualitat i la productivitat. Així, doncs, encara més, en aquesta època que vivim, la gestió del temps adquireix una importància cabdal<sup>5</sup>.

### 3.2. El teletreball toca sostre, baixa i s'estabilitza

Històricament, Espanya se situava en les posicions més baixes de la Unió Europea pel que fa al teletreball. Quan a Suècia, abans de la crisi sanitària ja treballaven en remot de manera habitual un 34,5% dels treballadors i les treballadores, a Espanya ho feia menys un 4% (INE, 2020). A Catalunya, l'any 2015 només un 3,4% dels empleats i empleades treballaven de manera ocasional o regular des de casa. El 2019 el percentatge arribava al 8,6%. Catalunya liderava les quatre comunitats autònomes de l'estat pel que fa al teletreball, seguida per Madrid, Andalusia i València.

La realitat de les condicions de vida i de treball ha comportat que, per ara, el teletreball a Catalunya ja hagi arribat al seu punt més alt i tendeixi a baixar. Situació que segueix la tendència mundial, per bé que en altres països d'Europa les dades de persones que treballaven i ho continuen fent habitualment a distància són molt superiors.

Així, doncs, segons la Fundació Europea per a la Millora de les Condicions de Vida i de Treball de la Unió Europea (Eurofound, 2021), el teletreball l'any 2021 és menys prevalent que el 2020. A Irlanda teletreballa un 48% de la població i, a l'altra banda de la taula de resultats, a Croàcia ho fa un 9% i a Bulgària un 10%. L'Eurofound assenyala que la caiguda més gran del treball exclusivament des de casa s'ha registrat precisament a Espanya i Itàlia. Per contra, en alguns països, el teletreball ha augmentat, com a Dinamarca i a Xipre.

Per altra banda, segons l'Enquesta de Població Activa (2020), **els treballadors de l'Estat espanyol duien a terme unes dues mil hores extraordinàries sense rebre res a canvi**. L'informe d'Eurofound (2020) assenyala que els teletreballadors i teletreballadores tenen **el doble de probabilitats de**

<sup>5</sup> Declaracions al programa "El Divan, amb Sílvia Còppulo". Emissora Catalunya Ràdio. Gener de 2020 i novembre de 2022.

<https://www.ccma.cat/catradio/alcanta/divan/alvaro-pascual-leone-un-cerebro-que-funciona-de-forma-sana-es-un-cerebro-sano-no-jovent/audio/1058834/> <https://www.ccma.cat/catradio/alcanta/divan/ens-enamorem-de-les-semblances-i-hem-dacabar-estimant-les-diferencies/audio/1152075/>

**sobrepasar les 48 hores setmanals** en comparació amb les persones que treballen a l'oficina. En començar la pandèmia (any 2020), el govern de la Generalitat estimava que hi havia 1,7 milions de persones a Catalunya que duien a terme feines administratives o tècniques susceptibles de poder-se fer remotament, cosa que representaria un 51% dels treballadors i treballadores (incloent-hi tant els que treballen per compte propi –autònoms– com les que ho fan per a una empresa aliena)<sup>6</sup>; percentatge que el sindicat UGT elevava a un possible 57% l'any 2020) (UGT, 2020).

El 2020 es va tancar amb un 17,2% dels empleats de Catalunya fent teletreball, i va arribar al 21,1% als inicis de l'any 2021. A partir d'aquell moment, la xifra de les persones que treballaven en remot va començar a disminuir (Ep Data, 2022). Per contra i de manera gradual, s'instaurava el retorn a la presencialitat, tot i que la tendència més forta s'encamina cap a mantenir una fórmula híbrida entre treballar a casa i a l'oficina, repartint-ne el temps setmanalment (PIMEC, 2021).

Segons el sindicat UGT a Catalunya (2021), **el setembre de l'any 2021**, un any després de l'entrada en vigor de la regulació del treball a distància, **l'ús del teletreball s'havia reduït en un 40% respecte a la mateixa data de l'any anterior**. Teletreballaven en aquest moment dues de cada deu persones assalariades, el 17,3% del total.

El febrer de l'any 2022, el govern de la Generalitat redueix **a dos dies a la setmana el teletreball permès als funcionaris** i empleats públics per la millora de les dades d'incidència de la COVID-19 (CEMICAL, 2022). Així doncs, els treballadors de la Generalitat **tornaran a combinar la feina presencial i el teletreball**, que fins aquell moment es permetia dur a terme cinc dies a la setmana. Es manté, però, la possibilitat de fer feina a distància cada dia si el treballador té fills menors de 12 anys, persones dependents o amb discapacitat que es trobin en situació d'aïllament preventiu o afectats pel tancament de centres a causa de la pandèmia. Aquestes persones podran fer teletreball els cinc dies de la setmana.

A Catalunya, el primer trimestre del 2022, el 86,3% de les empreses de 10 persones ocupades o més van permetre als seus empleats accedir remotament als seus sistemes o aplicacions. El 68,6% van fer reunions a través d'Internet i el 52,2% van permetre fer teletreball als seus empleats. D'aquestes, el 30,8% del personal ha teletreballat regularment, amb una mitjana de 2,3 dies per setmana, el que representa un 16,07% del total d'empreses de més de 9 persones (IDESCAT, 2022a).

Malgrat la tendència a estabilitzar-se el nivell de teletreball, també segons l'Institut d'Estadística de Catalunya (IDESCAT, 2022b), un altre factor incideix en el nivell de teletreball que les empreses acorden. Es tracta de poder **fer front a la crisi energètica** ocasionada pel conflicte bèl·lic entre Rússia i Ucraïna. Concretament, al tercer trimestre del 2022, els establiments empresarials de Catalunya declaraven que la principal mesura per fer front a l'augment del preu de l'energia posada en marxa en els darrers dotze mesos havia estat afavorir el teletreball, amb un 27,1% dels establiments, seguit de la implantació de noves tecnologies més eficients.

De fet, ja al maig del 2022, l'Estat habilita als funcionaris tres dies de teletreball per estalviar energia. El ministeri d'Hisenda i Funció Pública insta els caps de departament a seleccionar treballadors públics perquè treballin a distància, a més d'incentivar el transport públic i l'ús de bicicletes.

Cal recordar que, tal com hem assenyalat en anteriors estudis duts a terme per l'Observatori de Lideratge en l'Empresa, de la UPF Barcelona School of Management (Cóppulo, S. i Palau, E., 2021), el

---

<sup>6</sup> Declaracions del secretari gral. de Treball, de la Generalitat de Catalunya, Josep Ginesta, a l'emissora RAC1 el 13 d'octubre de 2020.

teletreball pres com una mesura d'urgència i sense haver estat planificat ni dut a terme amb una bona gestió del temps, no afavoreix *per se* la productivitat, ni el treball en equip, ni el sentiment de pertinença i d'adherència a l'empresa, a més de generar en algunes persones un sentiment d'aïllament emocional. Per altra banda, per als directors i directores, comandar persones des de la distància resulta més difícil i requereix més habilitats, especialment de les anomenades *soft skills*. La comunicació interpersonal és importantíssima (Cóppulo, S. i Palau, E., 2020a) i esdevé l'habilitat clau (Cóppulo, S. i Palau, E., 2020b)

### 3.4. Marc internacional de la regulació legal de la desconexió digital

El dret de **desconnexió digital es basa en el dret al descans**. Es tracta d'un **dret bàsic i ben establert anteriorment**, que ha ressorgit amb la utilització extensa de **les noves tecnologies**. Les administracions dels estats el van incorporant de mica en mica.

En aquest punt es fa essencial recordar que el descans és bàsic en una bona gestió del temps, i comportarà una major productivitat empresarial i un sentiment de major benestar personal. El novembre de 2021, Portugal aprova una llei de teletreball que regula la desconexió digital. La dada clau és que obliga els empresaris a abstenir-se de contactar amb els treballadors fora del seu horari laboral. La norma no al·ludeix al dret a desconnectar per part dels empleats, sinó que es refereix al "deure d'abstenció de contacte" per part de l'empresa. En cas d'incompliment, es considera una falta greu, segons el Codi Laboral portuguès. Aquest enfocament legal és innovador en l'àmbit europeu.

Anteriorment, el gener del mateix any 2021, l'Organització Internacional del Treball (OIT) publicava l'informe "El treball a domicili: de la invisibilitat al treball decent" (OIT, 2021). L'autora, Janine Berg, reclama als governs que estableixin mesures específiques per contrarestar **els riscos psicosocials** i per garantir el dret a la desconexió digital de les persones que treballen a casa, a fi de delimitar clarament els àmbits professionals i personals. L'informe constata que **els teletreballadors i les teletreballadores tenen unes condicions laborals pitjors**, fins i tot els que desenvolupen ocupacions i càrrecs d'alt nivell.

En les mateixes dates (gener de 2021), el **Parlament Europeu** va aprovar un informe que **reclama a la Comissió Europea una legislació comunitària que garanteixi als treballadors el dret a desconnectar-se digitalment sense por de patir repercussions**.

### 3.5. Regulació legal de la desconexió digital a Espanya

La llei espanyola del treball a distància (BOE, 2021) recull que les persones que teletreballen tenen dret a la desconexió digital fora del seu horari de treball.

Ahora assenyala que el deure empresarial de garantir la desconexió comporta una limitació de l'ús dels mitjans tecnològics de comunicació empresarial i de feina durant els períodes de descans, així com el respecte a la durada màxima de la jornada i als límits i les precaucions que disposi la normativa legal o convencional aplicable.

Així mateix, aquesta norma indica que l'empresa, amb audiència prèvia de la representació legal de les persones treballadores, elaborarà una política interna dirigida a tothom, inclosos els llocs de direcció, on es definiran les modalitats de l'exercici del dret a la desconexió i les accions de formació i sensibilització del personal sobre un ús raonable de les eines tecnològiques que eviti el risc de fatiga



informàtica. En particular, es preservarà el dret a la desconnexió digital en els supòsits de realització total o parcial de la feina a distància, així com a casa dels treballadors i treballadores, vinculat a l'ús amb finalitats laborals de les eines tecnològiques.

Els convenis o acords col·lectius podran establir els mitjans i les mesures adequades per garantir l'exercici efectiu del dret a la desconnexió en la feina a distància i l'organització de la jornada, de manera que sigui compatible amb els temps de descans.

És interessant comprovar que aquesta llei de treball a distància del 2021 es refereix també a la flexibilitat dels horaris de treball. En aquest sentit, indica que els teletreballadors i les teletreballadores podran flexibilitzar l'horari de prestació de serveis establert. Alhora, la legislació empara el dret a registrar el temps que les persones teletreballadores dediquen a l'activitat laboral, sense perjudici de la flexibilitat horària, incloent-hi, entre altres, el moment de l'inici i de la finalització de la jornada.

**El dret a la desconnexió digital s'introdueix a Espanya el desembre del 2018**, tres anys abans, amb la Llei de protecció de dades personals i garantia dels drets digitals. Es va reforçar el setembre del 2020, quan el nostre país entrava en la segona onada de la pandèmia per la covid-19 (BOE, 2020), amb **un nou decret sobre el treball a distància**.

Pel que fa als treballadors públics, al nostre país, durant l'abril del 2021 el govern espanyol i els sindicats van arribar a un acord per mantenir el teletreball com a modalitat laboral entre els treballadors públics quan s'acabi la pandèmia.

Així mateix, a l'Estatut dels Treballadors i a l'Estatut Bàsic de l'Empleat Públic s'hi introdueix un esment especial a aquest dret.

### 3.6. Efectes de la sobreconnexió digital sobre la salut

Tot i que en el nostre anterior estudi sobre "La desconnexió digital, un dret laboral imprescindible per a la salut" vam detallar minuciosament els efectes que la sobreconnexió provoca en la salut, segons ens determina la ciència, creiem interessant recordar-los, a fi i efecte de contextualitzar i valorar de manera més justa les dades que obtindrem en l'enquesta que duem a terme a la mostra de treballadores i treballadors de les empreses de la Xarxa NUST.

**El concepte de desconnexió té l'origen en la neurociència, i així ens referim a connexions cerebrals. Desconnectar digitalment pot millorar la qualitat del son i la capacitat de concentració, alhora que pot reduir l'estrès i millorar la salut mental.**

Hi ha una relació directa entre les persones que fan servir més Internet i les que tenen depressions i estrès emocional (Morrison i Gore, 2010). Els estudis, com el publicat pel *Journal of Psychopathology*, ens demostren que **bona part dels problemes de salut mental estan directament relacionats amb el fet de reemplaçar les relacions personals i les amistats *offline* per relacions i amistats *online*.**

**Desconnectar digitalment també pot reduir els nivells d'ansietat.** Un altre estudi publicat a la revista *Computers in Human Behavior* mostrava que els joves que més feien servir el telèfon mòbil no solament tenien més ansietat que la resta, sinó que se sentien menys feliços i asseguraven tenir menys benestar. **La recerca conclouia que no emprar el telèfon mòbil durant unes hores ja podia reduir el nivell d'ansietat** (Lepp, Barkley i Karpinski, 2014).



D'altra banda, **dues hores abans d'anar a dormir és recomanable deixar d'usar qualsevol dispositiu electrònic**, especialment el telèfon mòbil, com recomana el Dr. Javier Albares, especialista en Neurofisiologia Clínica i Medicina del Son (Cóppulo, S. i Palau, E., 2021), si no es vol patir insomni.

Actualment, moltes persones arriben al moment d'anar a dormir **sobreestimulades**. Cal haver abandonat el telèfon mòbil, l'ordinador o la tauleta per dos motius bàsics: perquè **al cervell li cal no rebre més informació per poder descansar** i, alhora, perquè **la freqüència d'ona que emet la llum blava de les pantalles també sobreestimula el còrtex cerebral i redueix la producció de melatonina**. La llum blava confon el cervell, com si fos de dia, i retarda la fase REM del son, la més profunda i reparadora. Per poder dormir bé –en quantitat d'hores i qualitat del son– cal poder-se desconnectar digitalment, tant dels temes de feina com dels personals, i arribar al son descansats, en unes condicions d'equilibri. **Dormir malament augmenta els trastorns psiquiàtrics i els problemes vasculars, provoca més sinistralitat i menys rendiment** a la feina, entre altres coses. És imprescindible seguir una higiene del son en condicions òptimes, perquè el cervell necessita descansar. Ment en calma i cos tranquil. Cal aprendre a practicar el “no fer”.

Contràriament, a la nostra **societat l'ús dels telèfons mòbils no para d'augmentar**. L'any 2019 un 28% dels adults havia **tingut insomni a conseqüència de fer servir smartphones** al llit –cosa que es coneix com a **vamping**–, segons dades de la investigació del fabricant de telèfons intel·ligents OnePlus referides a Europa. Una xifra que arriba al 97% dels *millennials* que confessen haver tingut insomni per haver-se quedat fins molt tard consultant el mòbil.

**Dormir menys de vuit hores de manera rutinària compromet l'estat d'alerta, el temps de reacció, l'estat d'ànim i l'eficiència i la productivitat** (Adams *et. al.*, 2016; Greenfield, 2015).

A més, les alteracions regulars del son estan associades amb trastorns que inclouen **l'obesitat, la diabetis, les malalties cardíaques i el càncer** (Hillman i Lack, 2013). El so dels missatges provoca **respostes hormonals, que inclouen l'augment de l'adrenalina**. Òbviament, no és gens recomanable sentir-los abans d'anar a dormir.

En la nostra recerca, duta a terme per l'Observatori de Lideratge en l'Empresa, de la UPF-BSM, el desembre del 2020 (en plena pandèmia), constatarem que gairebé la meitat dels entrevistats admetien no dormir bé o no suficientment –set o vuit hores diàries– (48,8%) (Cóppulo i Palau, 2020). Així, incidim en la importància de preguntar sobre aquesta qüestió a la mostra de la recerca present.

### 3.7. Hiperconnectivitat o sobreconnexió i addicció

L'any 2020, la població a l'Estat espanyol va estar de mitjana 6 hores i 54 minuts diaris connectada a Internet, és a dir, una quarta part del dia, segons dades de l'informe anual Digital Report “We are social”. **L'any 2021 arribava ja a les 7 hores**. El temps de connexió creix a cada any que passa (We are social, 2022).

Però, quan hem de referir-nos a hiperconnectivitat o sobreconnexió digital? La psicòloga especialista en salut digital **Gabriela Paoli** (Cóppulo, S. i Palau, E., 2021) no es refereix a una dada quantitativa, sinó qualitativa. I s'inclina per oferir-nos la següent definició: “Ens referim a hiperconnectivitat o sobreconnexió quan les persones fan un **consum excessiu d'Internet**, encara que sigui amb finalitats diferents, i se'n ressent la seva salut física o mental a termini curt o mitjà. Quan el temps i la freqüència de connexió són problemàtics, amb conseqüències negatives per a la persona i el seu entorn”. I encara

afegeix, que “el concepte de sobreconnexió està lligat directament als efectes negatius que aquesta connectivitat genera en la salut de l’individu. Alhora, l’abús en el temps de connexió pot generar fàcilment una dependència o una addicció”. En definitiva, podem referir-nos a sobreconnexió o hiperconnexió en el moment en què el nivell de connectivitat estigui afectant de manera nociva la salut de les persones.

Les comunicacions o sobreconnexions digitals generen també un **tecnoestrès**, que de manera inconscient pot comportar **sentir aversió a anar a una reunió o a treballar presencialment**. Es generen moltes pors, també la de la comunicació directa i espontània, alhora que es desencadena una **nomofòbia**, que consisteix en la por irracional a sortir de casa sense el telèfon mòbil. La nomofòbia es caracteritza per un fort malestar i l’ansietat que sent una persona quan s’adona que té el telèfon apagat, que està fora de cobertura, sense bateria o que se l’ha oblidat en algun lloc. El conflicte intern que viu li genera intranquil·litat i estrès, en veure’s desconnectada durant un cert temps.

Un estudi conjunt de les universitats Lehigh University, Virginia Tech i Colorado State University (Belikin, L., et al, 2016) ha posat el focus en l'**estrès anticipat** que suposa l'expectativa de poder rebre en qualsevol moment un missatge que exigeixi resposta. Aquesta expectativa genera la pressió d'haver de comprovar els dispositius electrònics reiteradament, amb la impossibilitat de desconnectar. Si una organització perpetua la cultura d’haver d’estar “sempre on”; és a dir, “sempre connectat digitalment”, pot acabar provocant un estrès crònic en els seus empleats.

Tot i que l’addicció al telèfon mòbil no està catalogada, ni definida encara en cap tractat com el DSM-5<sup>7</sup> de l’Associació Americana de Psiquiatria, ni tampoc per l’OMS (Organització Mundial de la Salut), l’any 2018 sí que l’agència de l’ONU ja va reconèixer els trastorns relacionats amb els videojocs i la dedicació excessiva a Internet com una patologia del comportament, en l’onzena revisió de la seva classificació internacional de malalties (ICD-11) o CIM-11, en la sigla en català (WHO, 2019). El mateix any, el Ministeri de Sanitat espanyol va incloure la tecnologia en el Pla Nacional d’Addiccions (Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social, 2017). Per la seva banda, el Departament de Salut de la Generalitat de Catalunya s’hi refereix com a “addiccions comportamentals” i les inclou, efectivament, en el seu Pla de Drogues i Addiccions Comportamentals 2019-2023 (Agència de Salut Pública de Catalunya, 2019).

El **Dr. Joan Colom**, subdirector general de Drogodependències de l’Agència de Salut Pública de la Generalitat de Catalunya, assenyala que **l’ús d’aquests dispositius per se afecta negativament la salut, ja que s’associa, entre altres, a l’augment del sedentarisme, a l’alteració del ritme circadiari i a l’aparició o agreujament de problemes oculars** (Vandelanotte *et. al.*, 2009; Chang *et. al.*, 2014; Liu *et. al.*, 2021; Cópulo, S. i Palau, E., 2021), a més d’un deteriorament més gran de la salut amb l’aparició **d’addiccions comportamentals, trastorns depressius i d’ansietat i obesitat**.

Podem parlar de societat addicta al mòbil i a Internet? Certament, continua havent-hi una dualitat en la consideració de si Internet i, més concretament el telèfon mòbil, genera clarament addicció, per bé que els especialistes i les entitats internacionals que s’ocupen de la salut pública, com hem vist, ja es refereixen a un trastorn comportamental addictiu.

---

<sup>7</sup> El DSM-5 és el Manual Diagnòstic i Estadístic nord-americà que recull els trastorns i les malalties mentals; referent internacional per a metges especialistes, personal sanitari en general i investigadors, que defineix i classifica els trastorns mentals amb l’objectiu de millorar els diagnòstics, els tractaments i la investigació.

Per diagnosticar una addicció a algunes tecnologies de la informació i la comunicació, les anomenades TIC, o a Internet, s'utilitzen els mateixos criteris que per a les substàncies i addiccions conductuals. Hi ha d'haver dos elements essencials: la dependència psicològica i els efectes perjudicials que genera. La dependència psicològica inclou desig, ànsia o pulsio irresistible (*craving*); polarització o focalització de l'atenció que modifica l'estat d'ànim i genera incapacitat de control. Els efectes perjudicials s'han de considerar greus en tant que alteren tant l'àmbit intrapersonal (sensació personal de malestar) com interpersonal (feina, estudi, diners, oci, relacions socials, etc.).

Tot i que un augment del temps de connexió pot comportar més directament una addicció, és molt complicat establir un líndar clar sobre quan l'ús esdevé o no problemàtic (Sábada *et. al.*, 2021). En canvi, sí que s'han identificat **6 símptomes que es presenten quan la persona ha desenvolupat una addicció comportamental** (Griffiths, 2013). Els símptomes esdevenen criteris clínics. Són els següents:

1. **Saliència:** L'ús d'aquests dispositius es converteix en **l'activitat més important** en la vida de la persona i domina els seus pensaments, sentiments i comportaments. Per exemple, es pot estar constantment preocupat per si s'han rebut o no correus electrònics i es té la necessitat de revisar-ho molt freqüentment, interrompent les activitats diàries. La saliència<sup>8</sup> conduiria a la **pèrdua d'activitats** socials o acadèmiques, a la pèrdua d'ajustament a la realitat, a una falta de cura en la higiene personal i l'alimentació, insomni, ansietat, depressió, etc.
2. **Modificació de l'estat anímic:** Canvis de l'experiència anímica subjectiva quan s'utilitzen els dispositius. Per exemple, sentir alleujament quan es revisa el correu electrònic.
3. **Tolerància:** Necessitat d'incrementar l'ús d'aquests dispositius per poder experimentar els mateixos efectes en els canvis anímics que se sentien anteriorment. Per exemple, anar augmentant la freqüència de la revisió del correu electrònic.
4. **Símptomes d'abstinència:** Sentir incomoditat o malestar físic o psicològic quan la persona té un impediment per fer ús dels dispositius i aquesta activitat es redueix de manera sobtada o bé s'interromp. Per exemple, sentir irritabilitat o tenir tremolors quan s'arriba a un lloc sense cobertura i no es podrà revisar el correu electrònic.
5. **Conflictes:** Aparició de conflictes amb les persones de l'entorn, amb altres activitats o amb un mateix arran d'estar emprant massa aquests dispositius. Per exemple, s'originen discussions a l'entorn familiar o es deixen de dur a terme altres activitats d'oci. Fins i tot la mateixa persona que té un comportament addictiu sent que n'està perdent el control.
6. **Recaiguda:** intents sense èxit de reduir l'ús dels dispositius.

En síntesi, els especialistes reconeixen que s'està davant d'una conducta addictiva a Internet (CAI) – que no és estrictament una addicció– quan essencialment existeix un patró de comportament caracteritzat per **la pèrdua de control sobre el temps de consum**, de manera que **el comportament addictiu suposa la prioritat per a l'individu**.

---

<sup>8</sup> Capacitat de relacionar les funcions cerebrals d'integració, que permet fer una selecció entre els diferents estímuls que rep una persona, per centrar l'atenció en la informació que interessa. La resta d'estímuls queden en un segon pla o anul·lats.

### 3.8. El teletreball i les connexions digitals no faciliten la innovació

Tot i que el teletreball comporta molts avantatges, també genera inconvenients, tal com s'ha fet palès en els estudis que hem dut a terme a l'Observatori de Lideratge en l'Empresa de la UPF-Barcelona School of Management (Cóppulo, S. i Palau, E., 2021) i així mateix ho constaten altres investigacions, especialment si aquesta modalitat de feina no està ben planificada. La gestió del temps dels teletreballadors i teletreballadores esdevé molt important, ja que molt més que presencialment, poden patir interrupcions, poca planificació horària, pèrdua de creativitat, de sentit de treball en equip, etc.

**Actualment, la tendència se situa a tornar a l'oficina i tant temps com es pugui. Amazon**, per la seva banda, fa un pas més enllà i situa la cultura centrada en l'oficina com a línia operativa de base. Grans corporacions tecnològiques com **Google, Facebook, Twitter i Square, de Silicon Valley**, que havien ofert als empleats l'opció de teletreballar indefinidament si s'ho estimaven més, han canviat totalment d'opinió. A Google, des de l'abril del 2021, ja poden tornar a l'oficina de manera voluntària, i a partir de l'octubre del mateix any, obligatòriament.

Ara, quan ja s'ha tornat a la presencialitat, **el model de treball és més flexible del que hi havia abans de la pandèmia.**

Per què? Les persones directives d'aquestes grans corporacions tecnològiques opinen que, tot i que tècnicament la connexió digital amb els empleats és total, resulta **paradigmàtic que no es pugui construir una bona cultura d'innovació treballant des de casa, fora de la seu corporativa de les empreses.**

Semblaria que es constata que **les persones que teletreballen no connecten emocionalment tant, ni innoven o intercanvien idees amb els seus companys, com quan comparteixen un mateix lloc de treball. Interactuar cara a cara acaba sent una part essencial de qualsevol negoci.** I les cares s'han de veure sense la intermediació d'una pantalla. La tecnologia ofereix moltes possibilitats de mobilitat, flexibilitat, independència i fins i tot una qualitat de vida més gran, però també comporta desavantatges.

Però, en tot cas, es fa evident que, tres anys després de l'inici de la pandèmia, és necessari gestionar més bé el temps en l'àmbit de l'empresa i en la vida personal.

### 3.9. La flexibilitat horària

En un món laboral on la vida personal i la conciliació s'han tornat prioritàries, la flexibilitat horària esdevé un concepte que ha de ser valorat en totes les organitzacions. Es tracta d'adequar els horaris de la jornada laboral a les necessitats de les persones, especialment pel que fa a l'horari d'entrada i de sortida de la feina. D'aquesta manera, s'afavoreix per exemple els pares i mares que deixen o recullen els nens a l'escola. Amb l'horari flexible, no es redueix el còmput global d'hores treballades de cada jornada laboral, ni de tota la setmana. Simplement es permet que les persones l'escullin dins de determinats paràmetres que pot assumir la companyia.

Els grans beneficis d'una bona implementació de la flexibilitat horària són:

- Reducció de l'absentisme laboral (perquè la decisió de quan es treballa fa augmentar el compromís de les persones amb l'empresa).

- Augment de la productivitat (ja que es redueixen les preocupacions externes i es pot millorar la concentració en la feina) i
- Retenció del talent.

Aquest últim punt, el de retenció del talent, l'abordem de manera especial en aquesta investigació, ja que els nous estils de vida de les persones més joves van orientades precisament a que la feina estigui inclosa i subordinada, doncs, als seus interessos vitals. En aquest sentit, trien si els és possible, treballar en empreses flexibles amb els horaris.

Ben implantada, la flexibilitat horària, doncs, pot fer millorar tant la productivitat empresarial com la satisfacció i el benestar de les persones treballadores.

### 3.10. La jornada laboral de quatre dies a la setmana

Nova Zelanda, l'any 2020, va ser un dels països que més aviat i de manera més decidida va decidir aplicar la setmana laboral de quatre dies. La primera ministra, Jacinda Arden, (2017-2023) en va ser una fervent partidària. Es tractava, amb aquesta mesura, de reactivar l'economia i millorar el rendiment de les persones treballadores. L'empresa pionera va ser Perpetual Guardian, dedicada a la gestió de testaments i propietats, que ja n'havia fet un assaig a començament de l'any 2018 (Perpetual Guardian, n.d.), i veient-ne els resultats positius, la va acabar prenent com a modalitat estable de treball<sup>9</sup>). També Unilever, a Nova Zelanda, va implementar la fórmula l'any 2020, mantenint el mateix sou i treballant un dia menys a la setmana. És el que es coneix com 100-80-100. 100% de productivitat, 80% de temps treballat i 100% de salari. Que a la pràctica significa treballar 32 hores setmanals sense reducció de sou. Posteriorment, a finals de l'any 2022, la filial britànica d'aquesta multinacional començava també a treballar quatre dies a la setmana (Deutsche Welle, n.d.).

Microsoft, al Japó, l'any 2019 va concloure que la productivitat augmentava un 40% quan les persones treballadores s'entusiasmaven davant del fet de tenir tots els caps de setmana de tres dies (World Economic Forum, 2022)<sup>10</sup>.

A Espanya, el Ministeri d'Indústria el desembre del 2022 va decidir promoure un pla pilot de la jornada setmanal de quatre dies (32 hores a la setmana) d'una durada d'un any (BOE, 2022). Amb un pressupost global i inicial de 10 milions d'euros, atorga subvencions de fins a 150.000 euros a les empreses del sector industrial i consultores especialitzades que es comprometen a implantar aquesta modalitat d'organització a la feina durant un termini mínim de 2 anys. El pla pot arribar a 60 o 70 empreses.

La Generalitat Valenciana, per la seva banda, té activat un projecte pioner sobre la jornada laboral de 32 hores. El juny del 2022 fixava una subvenció de fins a 9.000 € per cada treballador durant 3 anys al que se li reduís el temps de treball un 20% sense reduir-li de salari. El pressupost inicial del pla era d'1,5 milions d'euros<sup>11</sup>.

A d'altres països europeus, com Gran Bretanya<sup>12</sup>, es va anunciar també el juny del 2022 el seu pla pilot per a 70 empreses, que sumen uns 30.000 treballadors i treballadores. Portugal, des de l'octubre del

<sup>9</sup> Perpetual Guardian (n.d.).<https://www.perpetualguardian.co.nz/the-four-day-week-is-here/>

<sup>10</sup> World Economic Forum (2022). <https://www.weforum.org/agenda/2022/01/four-day-week-work-life-balance-trial/>

<sup>11</sup> GENERALITAT VALENCIANA. Vegeu: [https://www.gva.es/es/inicio/procedimientos?id\\_proc=22741](https://www.gva.es/es/inicio/procedimientos?id_proc=22741)

<sup>12</sup> 4 Day week UK pilot programme. <https://www.4dayweek.co.uk/pilot-programme>

mateix any, concentrava aquesta modalitat de treball en el sector públic i Bèlgica, per la seva banda, també ha aprovat la possibilitat de treballar 4 dies a la setmana, però sense reduir el còmput global a d'hores; és a dir, concentrant les 40 hores setmanals en 4 dies, el que significa treballar més hores diàriament. En aquest cas, l'avantatge per a la persona treballadora és la mateixa flexibilitat horària, que li permet organitzar millor la seva vida personal.

A Espanya ja hi hagut empreses com Desigual o Telefónica que han plantejat reduccions de jornada amb reduccions de salari, tot i que no siguin proporcionals. Desigual va oferir rebaixar un 6,5% el sou treballant 4 dies a la setmana. El 86% dels treballadors ho va acceptar. Telefónica va oferir reduir 5,5 hores de feina setmanal i una rebaixa del 16% de sou. La proposta va ser rebutjada per la major part de les persones treballadores.

De mica en mica, les proves de la modalitat de treball concentrat en quatre dies a la setmana es van estenen a tot Europa. En tots els plans pilot, es tracta de comprovar mitjançant auditories internes, la productivitat que comporta la reducció de la jornada laboral.

El catedràtic d'Economia de la UPF, l'economista Oriol Amat conclou que, en els temps disruptius que vivim, el debat de la setmana laboral de quatre dies guanya interès global. El repte és millorar la vida de la gent que treballa i, al mateix temps, mantenir o augmentar la productivitat de les empreses, de manera que hi guanyi tothom: treballadors, accionistes i la societat en general (L'Econòmic, 2022). En síntesi, doncs, assenyala el professor, hi ha tres opcions de fer una jornada laboral de quatre dies:

1. Amb les mateixes hores setmanals (40h) però concentrades en 4 dies.
2. Reduint la jornada a 32h, però reduint sou.
3. Reduint el temps global de treball, però mantenint la retribució aprofitant la digitalització, el teletreball ben planificat i optimitzant la gestió de les reunions; en definitiva amb una bona gestió del temps.

En finalitzar l'any 2022, s'han obtingut resultats de la prova pilot *4 Days Week Global* en associació amb la universitat d'Oxford<sup>13</sup>. Hi participaven més de 180 empreses de diversos països que havien de tenir més de 180 treballadors. Majoritàriament, els resultats són positius. El 88% dels líders de les empreses la valoraven bé, ja que en el 49% de les empreses la productivitat va augmentar i en el 46% es va mantenir. Tot i això la prova no va anar tant bé en empreses més petites o més rígides. Aquest tema continua essent novedós i d'interès general informatiu i social<sup>14</sup>, de manera que els mateixos mitjans de comunicació hi dediquen cada vegada més temps i espai.

---

<sup>13</sup> THE 4 DAY WEEK PILOT PROGRAM RESULTS. [The 4 Day Week Pilot Program Results — 4 Day Week Global](#)

<sup>14</sup> EURONEWS. 24-2-2023. The four days week. Which countries have embraced it and how's it going so far?

<https://www.euronews.com/next/2023/02/23/the-four-day-week-which-countries-have-embraced-it-and-how-s-it-going-so-far>

## 4. Hipòtesi de treball

La nostra hipòtesi de treball és la següent:

Els factors que més determinen l'atracció i retenció de talent a les empreses NUST són els relacionats amb la gestió del temps i la flexibilitat horària, com a facilitadors d'un major benestar personal.

## 5. Objectius

Aquest estudi busca els següents objectius:

- D'una manera general, proposem obtenir un coneixement superior de quines polítiques del temps (de manera global) i quines accions (de manera específica) s'apliquen en detall a les empreses que formen part de la Xarxa NUST per gestionar bé el temps i els horaris de treball, tenint en compte la productivitat de les empreses i el benestar de les persones.

I també:

- Determinar els valors, els motius i els criteris que han portat a les empreses de la Xarxa NUST a posar l'accent en la gestió i planificació del temps com a fórmula per obtenir una major rendibilitat i un benestar personal superior.
- Conèixer en profunditat com s'organitzen les empreses que formen part de la Xarxa d'Empreses per un Nou Temps de Treball (NUST), tant pel que fa a la flexibilitat horària, el treball presencial i el remot.
- Saber quina valoració fan les persones que treballen en la Xarxa NUST de la gestió del temps que duen a terme les empreses on presten els seus serveis. Tant en l'àmbit professional com en el personal.
- Determinar quin nivell de productivitat atorguen a les empreses de la Xarxa NUST les persones que hi presten els seus serveis.
- Analitzar quin pes específic té ara la feina i les activitats personals en la vida de les persones.
- Conèixer quin grau de satisfacció, compromís i benestar tenen les persones que treballen en organitzacions de la Xarxa NUST.
- Tots els punts anteriors, abordats amb perspectiva de gènere i d'edat.

Es tracta, doncs, de manera global d'aconseguir...

**Dibuixar una radiografia ben definida de la Xarxa NUST en relació a la gestió del temps, la productivitat empresarial i el benestar personal de dones i homes, joves i grans.**



## 6. Metodologia de treball

Per dur a terme la present recerca, elaborada del maig del 2022 a l'abril del 2023, amb la col·laboració de Barcelona Activa, s'ha seguit una metodologia de treball que combina aspectes qualitius i quantitius. S'han seguit els passos següents:

1. Presentació de la proposta de la recerca a Barcelona Activa, promotora de la Xarxa NUST d'empreses. Maig del 2022.
2. Accions de presentació del disseny de la proposta a persones directives d'un grup d'empreses, que actuen de motor de la Xarxa NUST. Maig del 2022.
3. Revisió i anàlisi de bibliografia relacionada amb l'àmbit d'estudi. Maig del 2022-Gener del 2023.
4. Recull d'informacions d'actualitat referides al tema objecte d'estudi. Maig del 2022-Febrer del 2023.
5. Realització d'entrevistes qualitatives a cinc persones directives de cinc organitzacions de la Xarxa NUST, de sectors i volum diferents. De juliol a octubre de 2022. Actualització el desembre de 2022.
6. Actualització de les dades de les 133 empreses que conformen la Xarxa NUST (a càrrec de Barcelona Activa). Octubre i novembre de 2022.
7. Accions de comunicació i informatives amb les empreses que conformen la Xarxa NUST, de comú acord amb Barcelona Activa. Octubre i novembre de 2022.
8. Disseny del protocol d'enquesta en base a 40 preguntes, 39 de les quals són tancades i una d'oberta. Moltes d'elles estan dividides en subpreguntes més concretes, el que fan un total de 99 preguntes.
9. Enviament del protocol d'enquesta a 120 persones de 28 organitzacions de la Xarxa NUST -que accepten participar en l'estudi- amb un màxim de 10 persones per organització, que ocupin llocs de responsabilitat diferent, acostant-nos a la paritat de gènere i amb compromís de confidencialitat. Així mateix, s'accepta un nombre inferior de respostes per empresa per donar cabuda a les que tenen un volum de persones treballadores inferior.
10. Recepció de les respostes del 12 al 30 de desembre del 2022.
11. S'obtenen 104 enquestes vàlides, de les 28 organitzacions.
12. Tractament estadístic. Per fer l'anàlisi estadística es va fer servir R (un software d'ús generalitzat a la comunitat estadística). El tractament de dades s'ha realitzat de la següent manera:
  - a. S'ha tractat cada pregunta segons grups d'edat i sexe.
  - b. S'han eliminat aquelles observacions amb valor mancants o incorrectes (en total, trobàvem dues respostes en una pregunta d'escala *Likert*).
  - c. Per comprovar l'existència de diferències significatives entre grups, s'ha realitzat una prova de *khi* quadrat de Pearson i s'ha considerat un valor p de 0,05 (és a dir, es consideren diferències estadísticament significatives les que tinguin una probabilitat menor del 5% de ser causades per atzar).
  - d. El tractament estadístic s'ha dut a terme el gener de 2023
13. Redacció de l'informe marc de resultats, conclusions i recomanacions, febrer-març de 2023.
14. Revisions finals (abril, 2023) i actualitzacions.



## 7. Mostra

### 7.1. Component qualitatiu: entrevistes

Les entrevistes qualitatives s'han dut a terme amb les següents cinc persones:

- **Guardans i Cambó, Helena**, presidenta de WEBHELP SPAIN BUSINESS PROCESS OUTSOURCING, S.L.U.
- **Gutiérrez, Evaristo**, director d'INGECAL, S.L.
- **Pérez Clemente, Ana**, responsable de la gestió de persones d'iterem
- **Vázquez Rigueiro, Mónica**, directora de l'Àrea de Persones, de SUARA Cooperativa
- **Villar, Anna**, responsable de Relacions Laborals de la filial espanyola de HENKEL IBÉRICA, S.A.

### 7.2. Component quantitatiu: enquestes realitzades a 104 persones, de les següents 28 organitzacions:

1. ACCENT SOCIAL
2. ACEFAT, A.I.E.
3. ADDERIT
4. ALEPH COMUNICACIÓN MÁS MARKETING DE PERSONAS
5. ASSOCIACIÓ AREP PER LA SALUT MENTAL
6. ASSOCIACIÓ CATALANA DE RECURSOS ASSISTENCIALS
7. ASSOCIACIÓ FAMÍLIES NOMBROSES DE CATALUNYA
8. BARCELONA ACTIVA
9. CLECE
10. CONSELL DE LA JOVENTUT DE BARCELONA
11. COOPERATIVA A GRANEL
12. COS COOPERACIÓ I SALUT SCCL
13. CREARSA SCCL
14. CRITERIA RRHH
15. ECOM
16. GPS GLOBAL PLANNING SOLUTIONS
17. INCOOP SCCL
18. INGECAL
19. INTERNATIONAL SOFTMACHINE SYSTEMS
20. ITEREM
21. LA FONTANA
22. UPF-BARCELONA SCHOOL OF MANAGEMENT
23. NDAVANT
24. RACC (REIAL AUTOMÒBIL DE CATALUNYA)
25. UNIÓN DE MUTUAS
26. UOC (UNIVERSITAT OBERTA DE CATALUNYA)
27. VORTEX
28. WEBHELP SPAIN

## 8. Entrevistes qualitatives

**8.1. Helena Guardans i Cambó**, presidenta de WEBHELP SPAIN BUSINESS PROCESS OUTSOURCING, S.L.U.



### **Cal retenir la gent per poder acumular aprenentatge i desenvolupar-lo**

Webhelp és una empresa multinacional, líder mundial en experiència del client, que ofereix externalització de serveis empresarials (BPO)<sup>15</sup>. Serveis que les empreses-clientes pensen que una empresa *partner* ho pot fer millor que elles mateixes, de manera més eficient, amb més coneixement, control i qualitat en la relació amb seus consumidors o clients.

Ens referim a la gestió de contactes a través de missatgeria instantània, correus electrònics, telèfon, *xatbots*, etc. Per exemple, donen servei a botigues online de moda. L'usuari pot contactar a través de pàgina web amb l'empresa on ha comprat la peça de vestir per saber quan li arribarà la comanda. És Webhelp qui respon immediatament. Han desenvolupat eines que els permet donar servei 24/7 (24 hores al dia, 7 dies a la setmana).

L'empresa va néixer el 1994, fundada per Helena Guardans i Cambó, que va començar contractant tres persones. Llavors es deia Singular. L'any 2001 va vendre la majoria a un grup alemany, Sellbytel. Ja eren seixanta persones treballant-hi. El 2018 el Grup Sellbytel va passar a formar part del Grup Webhelp, que té la seu central a París. A la filial espanyola, que aviat traslladarà totes les seves oficines al districte tecnològic 22@ de Barcelona, amb una superfície de 31.000 metres quadrats, on hi treballaran unes 4.000 persones, i disposa també de centres operatius a Màlaga, Mallorca, València i Tenerife, on hi ha 1.000 persones més. A tot el món, en total, 100.000 persones treballen al Grup Webhelp.

A Espanya, la facturació de l'any 2021 va ser de 201.926.078 d'euros. El salari millora el del conveni dels *contact centers* (Associació espanyola d'experts en les relacions amb els clients, AEERC). I tenen una àmplia representació sindical.

Webhelp va guanyar el Premi Barcelona a l'empresa innovadora en organització i usos del temps, promogut per l'Ajuntament de Barcelona, en la seva novena edició de l'any 2020. Va ser una representant del comitè d'empresa qui va suggerir presentar-se a aquest certamen.

---

<sup>15</sup> BPO és la sigla en anglès de *Business Process Outsourcing*; és a dir, subcontractació o externalització de processos de negoci.

## **Tecnologia intel·ligent al servei del consumidor**

A Webhelp utilitzen xatboxes<sup>16</sup> intel·ligents (IA17), que abans de considerar-los una eina “artificial”, cal pensar que es tracta d’uns robots “intel·ligents”, ja que aprenen de cada experiència que viuen, i de la informació que se’ls va subministrant, indica la presidenta de la companyia a Espanya, Helena Guardans i Cambó. Si en un país hi ha una vaga de transports, i aquesta informació s’introdueix al *xatbox*, qual algú d’aquella zona pregunta perquè hi ha un retard en l’enviament de la comanda, el sistema podrà respondre que està causat per l’aturada laboral. És clar que sempre és en mans de l’usuari final demanar de parlar amb una persona humana.

## **Equips paritaris fins a la direcció**

Gairebé el 80% de les persones que a Espanya treballen per Webhelp són estrangeres. Atenen els clients en 23 idiomes diferents, la qual cosa és molt ben valorada, i representa un avantatge important per oferir a les empreses un *hub* europeu d’atenció i suport. L’idioma vehicular de la companyia és l’anglès. Homes i dones hi són en un percentatge del 50% en cadascun dels gèneres. Fins i tot en l’equip directiu, format per deu persones, hi ha paritat. Trobem, però, dos “forats negres”. A la part tecnològica, un 80% de les persones que hi treballen són homes; i a recursos humans, la gran majoria, en un percentatge molt gran són dones. Fins fa poc, Helena Guardans era alhora la CEO de la companyia i la presidenta. Ara s’ocupa exclusivament de la presidència executiva, i el CEO és un home. Actualment, si en una reunió tot fossin homes, tothom se sentiria incòmode.

L’edat mitjana de les persones treballadores és de 29 anys, superior a l’habitual en aquest sector.

## **La formació permet l’evolució dels serveis**

A Webhelp també fan B2B<sup>18</sup> i ofereixen suport tècnic a empreses de tecnologia. Els truquen les empreses usuàries respecte a productes específics, com ara les impressores 3D. Els serveis evolucionen; per això a Webhelp desenvolupen cursos de formació, tant per a la seva gent com per a les empreses a les quals presten servei. Quan es promociona algú, li ofereixen *couching* i *mentoring* per poder mantenir l’ADN de la companyia, és a dir els valors que la defineixen i l’identifiquen.

## **La clau del desenvolupament de les empreses és la retenció del talent**

Egoïstament, reflexiona Helena Guardans, ens interessa retenir el talent en l’empresa per poder acumular l’aprenentatge en les persones i desenvolupar-lo. De fet, l’atracció del talent s’ha convertit en la clau del desenvolupament i la sostenibilitat de les empreses i alhora és un dels més grans reptes actuals. Es competeix entre ciutats, i entre petites i grans empreses, per diferents que siguin els seus serveis. Si una ciutat ofereix moltes ofertes de treball diferents, atrau més talent. Que ara hi hagi moltes empreses competint entre elles per trobar i retenir el talent, enforteix el teixit empresarial.

---

<sup>16</sup> Un xatbox és un assistent digital, un programa o una eina que serveix com a simulador de converses humanes. Els xatboxes analitzen i processen les demandes de cada usuari per automàticament ells mateixos proporcionar respostes oportunes i pertinents. Els xatboxes analitzen i identifiquen la intenció de la sol·licitud de l’usuari i n’extreuen la informació més rellevant i correcta. Aquests robots funcionen gràcies a la intel·ligència artificial, el que els permet interpretar el context de la conversa i alhora adonar-se de les converses que esdevenen més complexes per poder donar la resposta adequada.

<sup>17</sup> IA és la sigla d’Intel·ligència Artificial; la disciplina que intenta replicar i desenvolupar la intel·ligència i els seus processos implícits en els ordinadors.

<sup>18</sup> B2B, (de l’anglès *business-to-business*), fa referència a les transaccions comercials entre empreses.

## **Els beneficis socials, essencials**

El salari cal que sigui atractiu, però ja no es suficient per retenir talent, continua Guardans. Cal que les empreses pensem quins avantatges i millors beneficis socials oferim en una ciutat com Barcelona. L'objectiu ha de ser convertir-nos en l'opció urbana preferida, on la gent decideixi desenvolupar una carrera professional, perquè la ciutat és atractiva i s'hi viu a gust.

Les mesures de flexibilitat poden ser la clau per atraure i retenir el talent. Una feina digna no pot ser precària; ha d'estar ben remunerada. Però a més, cal que l'empresa ofereixi mesures creatives, com ara combinar el teletreball amb la presencialitat; potenciar activitats que desenvolupin el desenvolupament personal, dissenyar programes de formació continuada i activar mecanismes de conciliació. A Webhelp, assenyala la seva presidenta, s'afavoreix el temps per practicar esports, i s'ofereixen cursos de molts tipus, des de *mindfulness* i reducció de l'estrès, a cursos de gestió de les persones. L'impacte de mesures atractives de flexibilitat pot ser la clau de la retenció del talent.

## **A Webhelp hi ha *bon rotllo***

De les persones que ja ocupen algun lloc de responsabilitat a Webhelp, no se'n va quasi ningú. Però aquelles que estan en els primer llocs d'arribada, acostumen a fer unes estances d'uns divuit mesos. Són joves, majoritàriament de països de fora, que els encanta viure a Barcelona, i es prenen la feina com una mena d'Erasmus posterior als anys d'universitat; una mena d'any sabàtic abans de dedicar-se a començar de debò una carrera professional probablement al seu país o aquí mateix. En aquest grup d'edat, la rotació és més elevada. Els agrada molt treballar a Webhelp, perquè s'hi respira molt bon ambient: tenim "bon rotllo", diu Guardans; es palpa. És el que en les enquestes més valoren els 5.000 *webhelpers* (de totes les edats).

## **Les persones, primer**

Aquest bon clima laboral es va materialitzar en el concepte "Think Human", el pilar de la companyia, que sintetitza els seus valors. Les persones, primer, d'una manera holística. Conciliació, igualtat, benestar i inclusió són els quatre conceptes que integren l'eix "Think Human". Helena Guardans reflexiona: quan un empleat es queixa o demana alguna cosa, intento entendre el perquè i si puc ajudar-lo. Cal reforçar aquesta manera de relacionar-nos. Ens defineix.

Arran del temps de pandèmia, a Webhelp fins i tot disposen d'un servei psicològic per a les persones que hi treballen, que s'utilitza com a porta d'entrada. La psicòloga deriva o encamina a altres professionals les persones que hi consulten.

## **Think Human Foundation**

El "Think Human" s'ha plasmat l'any 2022 en la Think Human Foundation, amb un projecte educatiu per aprendre fotografia per a joves de 15 a 19 anys, de la mà de la Fundació Foto Colectania. Joves en situació de risc, que poden fer alguna cosa que els surt bé. Ningú els renya ni els qüestiona. És molt gratificant per a ells i per a les seves famílies veure exposades les seves fotografies, assenyala la presidenta de l'empresa. Aquest projecte es du a terme amb la col·laboració de l'Associació A Bao A Qu i amb la complicitat del Pla de Barris de l'Ajuntament de Barcelona.

### **Han de passar més coses**

Reflexiona Helena Guardans: hi ha d'haver un canvi dràstic a les empreses. En el lloc de treball presencial, hem de potenciar que passin més coses. Ara, a la nova seu del 22@, hi haurà espais per prendre cafè a l'entrada de cada planta i tenir-hi una conversa informal, un lloc per dinar, un altre per fer ioga...Volem fer un espai públic-privat per a concerts i altres activitats. I a la cantina, on dinen, els webhellers hi podran comprar el sopar bo i a bon preu per endur-se'l a casa, per a tota la família.

### **La mesura més innovadora, el parentiu social**

Molts treballadors i treballadores estrangers de Webhelp no tenen familiars directes a prop; de manera que sovint busquen el suport en els amics o en els companys de feina per sentir-se acompanyats en moments especials, com en els de fer tràmits mèdics o legals.

Cada persona a més dels seus parents de primer grau, pot nomenar a algú que treballi a Webhelp o en un altra empresa, com a parent estable. De tal manera que aquest treballador podrà optar a tenir permís retribuït si acompanya a qui ha nomenat com a parella, treballi o no aquesta persona a Webhelp.

Aquesta figura es va introduir en el Pla d'Igualtat de la companyia, ja que recull mesures de conciliació i inclusió. Un cop comunicat a tot el personal, al sistema informàtic de recursos humans s'anota el nom de la persona amb qui es té parentiu social i la data, ja que no es pot canviar de parent fins al cap d'un any.

### **La presencialitat és molt important**

A Webhelp es treballen 39h setmanals, cinc dies a la setmana per conveni, per bé que cada persona pot decidir reduir la seva dedicació amb la conseqüent reducció de salari. Abans de la pandèmia, ja hi havia persones que teletreballaven. Actualment el treball presencial és d'un 70%, i el 30% restant es fa en línia. Alguns projectes, però, demanen uns percentatges diferents, i hi ha alguns clients que per seguretat de les seves pròpies dades no permeten el treball a casa.

A tots els *webhellers* se'ls avalua clarament per la feina que fan. És un sistema molt senzill, perquè cadascú té assignat un únic client.

### **El teletreball pot significar tornar a tancar les dones a casa**

Helena Guardans considera que dur a terme una jornada 100% de teletreball és molt perillós per a la salut mental. I, especialment per a les dones, hi veu una dificultat afegida en la possibilitat de promocionar-se laboralment. Diu la presidenta: em fa por que teletreballar sigui una excusa per a tornar a tancar les senyores a casa. Elles poden pensar que d'aquesta manera cuiden els nens i poden fer les feines domèstiques. I així com els homes -que també teletreballaven durant el confinament- llavors van fer un salt en corresponsabilitzar-se de les tasques de la llar, ara es pot fer un pas enrere. A més, quan vols promocionar algú, el contacte personal és essencial. Ens hem de veure, parlar i tenir debats. Si no veus les dones (perquè teletreballen), no pensaràs en promocionar-les.

## **Flexibilitat horària i oberts a noves possibilitats**

Hi ha un nombre “infinit” d’horaris, diu la seva presidenta. En general, es treballa en el període comprès entre les 8 del matí i les 8 del vespre. Algunes persones treballen els dissabtes i els diumenges; cadascú té l’horari en funció de les necessitats del client assignat. Pensem que a moltes empreses cal oferir 24h d’atenció al consumidor. Tot i que no tenen escrit un protocol de desconexió digital, es respecten molt els horaris de treball. I no es poden enviar correus electrònics a partir de les set de la tarda.

Treballar quatre dies a la setmana? li demanem a Helena Guardans. No tenim una resposta definitiva, respon. Potser no pot ser factible per a tothom, però per a algun percentatge, sí. Cal tenir present que cada cop més, per a les persones treballadores, el temps que poden dedicar a la família, als amics o a la seva vida personal és més i més important. A Webhelp ens interessa que vulguin continuar treballant amb nosaltres; de manera que estem oberts a molts plantejaments per a què totes les persones treballadores es puguin desenvolupar i tenir una vida plena.

Tenim una bona comunicació interna a través de l’eina Wise, continua Guardans. S’expliquen totes les novetats de l’empresa: un nou client, un projecte que creix... i també serveix com a plataforma per comunicar activitats i temes personals, com ara algú que vol apuntar-se a un grup per fer muntanyisme, o vol donar classes de cuina.

Exerceixo un tipus de lideratge empàtic, que busca oferir exemple, i sobretot crear *role models*, diu la presidenta de Webhelp.

Helena Guardans va estudiar a ESADE (1979-1984) i va participar en un programa d’intercanvi amb la New York University l’últim any dels seus estudis. És una líder de referència.

### **Fonts:**

- Entrevista amb Helena Guardans i Cambó realitzada el dia 1 d’agost del 2022
- Dossier de la candidatura al Premi Barcelona a l’empresa innovadora en l’organització i usos del temps. Convocatòria 2022.
- Article d’Helena Guardans i Cambó publicat al diari La Vanguardia el dia 25 de juliol del 2022
- Web de l’empresa Wephelp [www.webhelp.com](http://www.webhelp.com)

## 8.2. Evaristo Gutiérrez, director d'Ingecal, S.L.



### El repte ara és fidelitzar el talent

Evaristo Gutiérrez és el director d'Ingecal, Enginyeria de Qualitat i Medi Ambient, S.L.

Enginyer Tècnic Industrial, va crear l'empresa l'any 2000, ampliant la seva pròpia activitat professional de assessoria, iniciada el 1992. Ofereix serveis de consultoria, formació i auditoria interna de sistemes de gestió. Té la seu a Sant Cugat del Vallès.

Actualment Ingecal està formada per trenta persones; vint-i-dues de plantilla i vuit més com a col·laboradores. El 80% són dones i un 20%, homes. L'equip directiu està format per quatre persones. Tres dones que acompanyen en la responsabilitat a Evaristo Gutiérrez. De mitjana, l'antiguitat és de set anys, tot i que quatre persones hi són des del principi (22 anys).

Ingecal factura anualment 1.160.000 euros. Aplica el conveni d'Oficines i Despatxos de Catalunya amb uns salaris lleugerament superiors i ha obtingut en la categoria d'empreses petites, el *Premi Barcelona a l'empresa innovadora en organització i usos del temps* en la seva 10a edició, convocatòria 2021.

### Al juliol, jornada de quatre dies setmanal

A Ingecal es treballa cinc dies a la setmana, tot i que el mes de juliol redueixen l'horari laboral a quatre dies: els divendres no es treballa i el salari es manté íntegrament. En realitat, són hores compensades en relació a les que s'han treballat de més en puntes de feina.

Els agradaria anar cap a un pla de flexibilitat, que permetés tot l'any mantenir aquesta reducció d'horari de treball. Però aconseguir un 100% de productivitat, amb un 80% de temps i un 100% de salari, Gutiérrez ho veu complicat. A hores d'ara, ja són molt competitius dins del sector, i augmentar la productivitat en un 20% és difícil.

Per altra banda, algunes persones treballadores han triat fer una jornada laboral setmanal de 32 hores, amb la conseqüent reducció proporcional de salari. Cal tenir present, afegeix el director de la consultoria Ingecal, que els clients treballen cinc dies a la setmana i, en conseqüència se'ls ha de poder oferir servei de dilluns a divendres. L'horari de treball diari és molt flexible. En general, la jornada es comença entre les vuit i les deu del matí, i s'acaba entre les quatre i les sis de la tarda. A partir de les quatre, ja no es convoca cap reunió. Somriu Gutiérrez quan es refereix a una persona treballadora que viu al Brasil. Fa un horari propi.

### **Amb el teletreball, la productivitat ha augmentat**

El teletreball i les videoconferències han fet reduir el nombre d'hores invertides en desplaçaments. Els costos han disminuït en un 20% i la petjada de CO<sub>2</sub>, en un 75%; de manera que la productivitat d'Ingecal ha augmentat molt. És després de la pandèmia per coronavirus, que han pogut superar el milió d'euros de facturació, arran d'un ritme de treball força elevat.

Actualment, la presencialitat dels treballadors és d'un 25%, i el treball a distància, d'un 75%. La modalitat de feina es pot escollir individualment tenint en compte les necessitats de l'empresa en relació als clients. Per exemple, la presencialitat pot caldre quan es fan auditories de qualitat o s'imparteixen cursos. Per a Evaristo Gutiérrez, el millor model de treball és l'híbrid, repartit entre treballar a casa i fer les visites als despatxos dels clients. No hi ha cap dia de la setmana que sigui obligatori ser físicament a les oficines d'Ingecal; tothom hi pot anar quan vulgui, per bé que dues persones s'estimen més fer-ho cada dia. De fet, ara mateix les persones d'Ingecal, si anessin totes a la vegada a les oficines, no hi cabrien. Hi ha espai com a màxim per a 12 persones.

### **Lideratge participatiu**

Evaristo Gutiérrez diu que el tipus de lideratge que exerceix ha anat canviant; ara és molt més transversal i participatiu. Hi ha quatre generacions a l'empresa. Hi treballen persones de 18 a 60 anys. Ell, assegura, podria ser l'avi. Quan va començar a treballar tothom pensava igual (perquè eren de la mateixa mentalitat i generació). Ara, el fet que persones de totes les edats treballin juntes és un avantatge molt positiu, assenyala.

### **Accés a totes les agendes**

Tothom d'Ingecal té accés a l'agenda de tothom. L'Outlook està compartit. El director diu que sap on és cada persona en tot moment. Utilitzen també Microsoft 365 per poder treballar individualment, en grup o amb els clients.

### **El whatsapp, prohibit**

A l'empresa Ingecal, van aprovar una instrucció per poder dur a terme una bona desconexió digital. La revisen bianualment. El whatsapp de grup de l'empresa el van tancar fa dos anys, arran que se'n fes un increment de l'ús particular. A més, assenyala Gutiérrez, el contingut no és segur, ni confidencial. Així, doncs, els missatges de feina arriben a través de l'aplicació Teams quan s'obre l'ordinador i no abans. Si s'envia un correu electrònic fora de l'horari de treball, no s'obrirà fins al dia següent.

### **Les dones tenen més habilitats comunicatives**

Evaristo Gutiérrez, director d'Ingecal, creu que les dones tenen més habilitats per tractar els clients, especialment en l'àrea de consultoria. El que primer miren en un procés de selecció és justament això: la motivació, la capacitat i l'actitud. Elles arriben més motivades i tenen més capacitat de lideratge i



persuasió. En definitiva, en la consultoria és clau guanyar-se la confiança dels clients, i les dones ho fan més bé.

### **Avaluació personal**

A Ingecal es valora cada persona en funció de la productivitat, de les competències i del nivell que s'involucra amb l'empresa. Es té en compte a més la facturació que genera cada persona en relació al nombre d'hores treballades, si aporta idees, si treballa en grups de millora interns, si fa accions de difusió a les xarxes tipus LinkedIn, etc., de manera que els clients, quan veuen la dinàmica dels posts del personal, exclamen: no pareu de fer coses!

### **L'horari, clau per la captació i la fidelització del talent**

Ingecal té un Pla de RSC (responsabilitat social corporativa) i un Pla d'igualtat. Ara treballen en confeccionar un Pla de captació i de fidelització del talent. És la nostra lluita, diu Evaristo Gutiérrez. Fa uns anys, els aspirants a un lloc de feina demanaven en primer lloc quin sou tindrien. Ara el que més els interessa és l'horari que faran, les condicions de flexibilitat horària... i, finalment, el salari.

### **La confiança i el suport personal**

Ingecal està organitzada en línies i àrees de treball amb molts canals de participació i diàleg entre les persones. Cada trimestre fan sessions per compartir objectius. Les relacions es basen en la confiança. Fixem cada dia, diu el director, perquè ho diu la llei, però a casa de les persones no tenim càmeres i confiem plenament en el nostre equip. I encara més, estem orgullosos -diu el director- que el suport personal formi part de l'ADN d'Ingecal.

Durant la pandèmia, van activar un comitè de crisi, que va funcionar molt bé. Feien reunions en línia gairebé diàriament. Tot el personal es veia cada dijous a les set de la tarda per Zoom, en un *AfterWorks*, on no es podia parlar de feina. Ara han recuperat unes sessions de dos dies de trobades anuals. Fan activitats de grup lúdiques: gimcanes tipus la sèrie Joc de Trons, miniolimpíades en una piscina, jornades gastronòmiques, etc. És molt positiu, perquè, altrament, arribaria un punt que a algunes persones no les veuries mai personalment, riu Evaristo Gutiérrez.

### **Formació contínua**

Ingecal ofereix cada any 1.000 hores de formació interna sobre tot tipus de temes que són útils a les persones treballadores: sistemes de gestió, management, habilitats personals, temes de qualitat i medi ambient, reglamentació, etc. Han ofert també a tota la plantilla un curs de MBA, sempre en horari laboral. El director se sent satisfet de com funciona aquesta activitat de l'empresa.

### **La gestió del temps: satisfacció personal i avantatge competitiu empresarial**

A Ingecal es duu a terme una enquesta anònima de satisfacció de les persones en relació a l'empresa des de fa vint anys. Aquest últim any han obtingut la millor nota: un 8,85 sobre 10. S'ha valorat l'esforç

que ha fet l'empresa durant la pandèmia, a més de l'horari, la programació de les vacances, la conciliació laboral i personal, l'accessibilitat de la direcció, etc.

Per altra banda, els clients han puntuat Ingecal excel·lentment: 9,14 sobre 10. Són molt fidels. Amb la bona gestió del temps, aconseguim que les persones treballadores estiguin motivades i els clients, també, diu Evaristo. Estic contentíssim, tenim una empresa amb ganes de fer coses, afegeix el director que ja ha fet 58 anys d'edat: no em vull jubilar mai!

**Fonts:**

- Entrevista a Evaristo Gutiérrez, director de Ingecal, S.L. realitzada el 29 de juliol de 2022.
- Pàgina web [www.ingecal.cat](http://www.ingecal.cat)
- Dossier del Premi Barcelona a l'empresa innovadora en organització i usos del temps. Convocatòria 2021.

### 8.3. Ana Pérez Clemente, responsable de la gestió de persones a iterem

#### **La llibertat responsable**



Ana Pérez Clemente és enginyera industrial en l'especialitat d'organització, responsable de la gestió de persones a iterem i consultora en arquitectura de processos. Es tracta d'una empresa petita, de vuit persones treballadores: 5 dones i 3 homes. La van fundar tres sòcies l'any 2017. Actualment són dues sòcies. L'antiguitat més gran de les persones treballadores (a banda de les sòcies) és de tres anys.

iterem, com a empresa, es defineix sobre la base de ser un equip; un equip d'especialistes en serveis i solucions orientades a la gestió per processos de negoci (BPM)<sup>19</sup>. Acompanyen les organitzacions en la seva transformació digital, és a dir, en la gestió d'aquest canvi. Les paraules que defineixen la seva missió són: persones, processos, tecnologia, il·lusió, motivació i cooperació.

El comitè de direcció està format per tres persones: dues dones (entre elles, Ana Pérez Clemente) i un home. El lloc de més alta responsabilitat l'ocupa una dona. L'edat mitjana de les persones treballadores és de 42 anys. Valoren el talent independentment de l'edat, vol remarcar Pérez.

El volum de facturació anual d'iterem és inferior a 500.000 euros. A les persones treballadores els ofereixen uns salaris per sobre del conveni estatal de consultoria. iterem és el nom comercial de Murmuri Solucions, S.L.

#### **Llibertat i compromís**

L'empresa ha de donar llibertat i les persones treballadores han d'oferir compromís. De la fusió en surt el concepte *llibertat responsable* com un dels valors clau, que defineix el caràcter d'iterem. Funcionem com una família. La fórmula ha costat, però ara està consolidada, diu Ana Pérez. La responsable de la gestió de persones n'està molt satisfeta. Treballar en una empresa petita on el compromís és el nexa d'unió fa que tot es visqui en un primer pla.

#### **Horari de 32,5 hores, 5 dies a la setmana**

A iterem es treballa cinc dies a la setmana, amb un total de 32,5 hores, que corresponen a 6,5 hores diàries. No creuen que treballar més hores cada dia comporti un nivell més alt de productivitat, perquè humanament és impossible mantenir-la tant de temps seguit, pensen. Durant la jornada laboral hi ha poc espai per a l'esbarjo, concreta Pérez, tot i que les sòcies a vegades treballen més hores.

---

<sup>19</sup> BPM és la sigla en anglès de *Business Process Management*, procés de gestió de negocis.

No s'han plantejat fer una setmana laboral de quatre dies. Creuen que el resultat seria el mateix. Tenen una gran flexibilitat horària, que es pot balancejar dins de la mateixa setmana o del mes. Hi ha un horari comú entre les 09:00 i les 16:00 h, però algunes persones el modifiquen lleugerament.

En les instal·lacions de la seu d'iterem, situades al cor de l'Eixample barceloní, hi ha habilitat un espai per dinar i no es marca un temps màxim ni un horari per fer-ho.

La ubicació de l'oficina és molt cèntrica per facilitar la mobilitat i l'accés amb transport públic.

### **Evolució dels usos del temps**

A iterem, des dels seus inicis com a empresa, es van plantejar dur a terme bones pràctiques en els usos del temps. La pandèmia per coronavirus va comportar una hiperconnectivitat. Es van desdibuixar els límits entre la vida professional i la vida personal. Alhora va comportar una falta de cohesió i de comunicació interna, que es manifestava en dificultats per dur a terme el procés creatiu. En l'actualitat, les bones pràctiques tornen a ser habituals, havent establert un protocol de desconexió digital i una cultura de presencialitat flexible. El futur es dibuixa amb l'objectiu d'arribar a un model híbrid de treball, fent evolucionar el protocol de desconexió digital i estant al dia del nous models.

### **Objectiu: el model híbrid de treball**

Actualment, l'opció de treballar remotament és lliure, però treballem més bé presencialment, reconeix Ana Pérez. El contacte humà ofereix avantatges: el treball en equip i la creativitat milloren. Per altra banda, treballar a casa permet gestionar més bé la vida personal. El repte com a empresa és equilibrar les dues modalitats de feina com a sistema òptim, rebla Ana Pérez. Per aconseguir-ho, creuen que caldria millorar la metodologia de treball que utilitzen.

La comunicació interna la gestionen a través de l'eina *Slack*. Per descomptat, no és obligatori contestar correus fora de l'horari de treball.

### **Metodologia pròpia per a millorar la productivitat**

iterem és una empresa que s'ajuda de la tecnologia i de la metodologia pròpia per a organitzar-se molt bé i ser molt competitiva, tant per a ella mateixa com per als clients; alhora continuen en procés de perfeccionament.

Com hem assenyalat anteriorment, a més del *Slack* per a comunicacions internes amb l'equip i el *Teams* per a reunions en línia i teletreball, fan servir *l'Officely* per l'assistència a l'oficina, *l'infinity* per a la gestió de projectes, el *Float* per a la planificació i el *Toggl* per a les imputacions del temps. El *feedback* de les persones treballadores permet una millora contínua i que tothom creixi. El model de productivitat que han desenvolupat a iterem el transfereixen cap a una eficiència operativa a la clientela.

### **L'orientació a objectius i l'horari comporten més benestar personal**

Les persones treballadores són més productives i estan més orientades a objectius. La jornada laboral de 32,5 h setmanals els permet disposar de més temps propi i, consegüentment, es redueix l'estrès

associat a la planificació de la seva agenda particular en benefici d'un benestar personal i un equilibri superior.

La capacitat de gestionar el temps és molt positiva. A iterem parlen de pobresa o riquesa del temps. I consideren que ells tenen molta riquesa, perquè l'empresa ofereix molta llibertat. El clima laboral és molt bo. Treballen perquè anar a treballar sigui agradable.

### **La gestió del temps, avantatge competitiu**

La bona gestió del temps és una mesura "higiènica", assegura Ana Pérez; és indispensable. És com saber anglès. Si no gestiones bé el temps, estàs fora de mercat, diu amb seguretat.

El salari emocional (on s'inclou la bona gestió del temps) ajuda a atraure talent i a retenir-lo. Tots aquests beneficis s'alineen amb l'objectiu número 8 dels ODS: promoure el creixement econòmic sostingut, inclusiu i sostenible, l'ocupació plena i productiva i el treball decent per a totes les persones.

La formació continuada en igualtat, intel·ligència emocional, comunicació, etc. (dins de l'horari laboral) es considera també molt important.

### **Avaluacions periòdiques**

A iterem es fan avaluacions de la feina cada sis mesos. A cada categoria i a cada persona li pertocuen unes determinades responsabilitats. Tothom sap perfectament quines variables es mesuraran.

### **Lideratge orientat a les persones**

A iterem es lidera molt horitzontalment, situant les persones en el centre. L'empresa és petita i això ofereix molts avantatges. L'estructura és força plana; es poden provar moltes coses molt més fàcilment que en una empresa gran, afegeix Ana Pérez. I personalment, es cuiden molt els uns als altres a partir d'unes relacions basades en la confiança i no en el control.

### **iterem, Premi Barcelona**

iterem va guanyar el *Premi Barcelona a l'empresa innovadora en conciliació i temps* de l'any 2019, per a empreses de menys de deu persones treballadores, promogut per l'Ajuntament de Barcelona i Barcelona Activa.

### **Fonts:**

- Entrevista a Sra. Ana Pérez Clemente, responsable de la gestió de persones a iterem i consultora en arquitectura de processos realitzada per videoconferència el 28 de juliol de 2022.
- Pàgina web d'iterem. [www.iterem.com](http://www.iterem.com)
- Dossier d'iterem en la categoria d'empreses petites a la candidatura del *Premi Barcelona a l'empresa innovadora en conciliació i temps*, 2019.
- Dossier de presentació de l'empresa: "Hola. Som iterem".

#### 8.4. Anna Villar, responsable de Relacions Laborals, de Henkel Ibérica, S.A.

##### *Una empresa endreçada, que respecta les persones*



**Reimaginar i millorar la vida cada dia.** Aquesta idea creativa, positiva i optimista, orientada al futur des del present, escrita en lletres majúscules i vermelles, ocupa la part central de la *home* de la pàgina web de Henkel Ibérica. És a dir, l'empresa es refereix en primer lloc al que ara en diem missió, en comptes de publicitar els seus productes. Al titular hi afegeixen que volen unir la seva tradició amb l'ambició de futur. Es tracta d'involucrar les persones per donar forma plegats a un futur amb propòsit i impulsar el progrés sostenible, sabent aprofitar les principals fortaleses, escriuen. Al costat de les frases, la fotografia d'una tècnica de laboratori jove, que somriu davant d'un microscopi. Ha alçat la vista un moment per albirar el que ha de venir i duu posades unes ulleres de protecció.

Henkel Ibérica és una indústria química, que fabrica productes de neteja de la llar, cosmètica personal i adhesius i recobriments especials tecnològics per a la indústria des de fa 150 anys.

**Anna Villar**, responsable de Relacions Laborals de la filial espanyola, amb seu de les oficines a Barcelona, la fàbrica a Montornès del Vallès, i el magatzem a Madrid, diu: "a Alemanya els agrada dir que **som una empresa familiar**". I és que va ser fundada a Aquisgrà (Alemanya occidental) el 1876 per Fritz Henkel i dos socis més. Dos anys després (1878) la traslladaren a Düsseldorf, més a prop de les zones industrials dels rius Rin i Ruhr, on es localitzava el centre de l'activitat industrial de l'Imperi alemany del segle XIX. Avui continua tenint-hi la seu central. Henkel Ibérica es va instal·lar a Espanya el 1961. El 1970 va començar l'activitat a Portugal. A la península ibèrica, actualment hi ha unes 1.100 persones treballant-hi.

## **LES DADES MUNDIALS**

Durant l'any 2021, Henkel ha tingut unes vendes per valor de 20.100 milions d'euros. Amb 2.700 milions d'EBIT, (benefici operatiu ajustat). Dona feina a 52.000 persones de 124 nacionalitats. Té presència a 79 països, i hi ha al voltant d'un 38% de dones en llocs de lideratge.

## **EMPRESA PARITÀRIA**

Henkel Ibèrica és una empresa paritària, tot i que a la part de producció (la fàbrica) hi ha més homes, i a la d'oficines i comercial, més dones.

Al comandament directiu hi ha 7 persones: 4 dones i 3 homes. El president és un home; una figura sobre tot representativa, que comanda una línia de negoci. Cada línia de negoci és independent i reporta a Alemanya.

De mitjana, les persones que treballen a Henkel tenen 43 anys, tot i que a la fàbrica, aquesta edat se supera en uns dos anys més: 45. L'antiguitat dels treballadors i les treballadores a l'empresa és d'uns 15 anys.

És una empresa alemanya, fidel a la idea de l'ordre. Hi ha vuit grups professionals. Tot és molt senzill i està molt ordenat.

## **SETMANA DE 4 DIES? PER ARA, NO**

A Henkel es treballa de dilluns a divendres, 8 hores diàries; és a dir, 40h. setmanals. A la fàbrica, 7h53' perquè compensen uns descansos en dies feiners, tot i que, excepcionalment a la fàbrica es pot treballar també els caps de setmana.

Quan a Anna Villar li demanem per la setmana de quatre dies, diu que no s'ho han ni plantejat; perquè a hores d'ara encara estan "lidiant" amb el teletreball. La possibilitat de dur a terme el 100-80-100; és a dir 100% de salari, 80% de temps de treball i 100% de productivitat, no ho veu gaire factible per diverses raons.

En primer lloc, a la fàbrica el procés productiu no pot anar més de pressa. La velocitat de producció depèn de les màquines i les persones, i no és factible augmentar-la, ja que el procés no està totalment mecanitzat i la qualitat també se'n podria ressentir. És a dir, són les persones les que marquen el ritme assumible. En alguns departaments, com ara el d'administració, potser sí que es podria arribar a plantejar la setmana de 4 dies. Però això seria difícil de gestionar entre els diversos col·lectius. És clar que, si a les oficines les persones treballessin només quatre dies, a la fàbrica els treballadors muntarien un motí, diu.

En el departament de Relacions Laborals, afegeix Villar, tenim present la tendència social a treballar quatre dies a la setmana, però en la nostra empresa encara no en detectem la inquietud.

## **ENCARA "LIDIEM" AMB EL TELETREBALL**

A hores d'ara, a Henkel Ibèrica, diu Anna Villar, estem encara gestionant la millor manera de teletreballar, que continua generant inquietuds; no és fàcil dur a terme aquesta modalitat de treball. La fàbrica, lògicament, ha mantingut molta presencialitat en aquest temps de COVID. Les oficines han

estat un any tancades per obres després del temps més dur de la pandèmia. Les persones trobaven a faltar anar a treballar a les oficines: volien tornar. Ara fem treball híbrid: dos/tres dies de feina a casa i tres/dos dies a l'oficina. Sempre d'acord entre les persones treballadores i els seus caps. Ara bé, teletreballar no és obligatori per ningú. Tothom que ho vulgui pot anar cada dia a l'oficina.

Ara, a Henkel, hi treballen moltes persones que tenen els pares grans o malalts. De fet, en situacions familiars complexes, el teletreball ofereix un gran avantatge. A vegades la dificultat neix en com els responsables volen organitzar els seus equips. Anna Villar, responsable de Relacions Laborals, assegura que es tracta d'ajudar-los i formar aquests responsables d'àrea, i per això, diu: "em passo el dia parlant amb totes les persones i explicant-los com fer que les coses funcionin". Hi ha caps de departament, per exemple que han decidit gestionar-ho amb un *excel*, per saber on tenen les persones del seu equip.

### **CONFIAR EN COMPTES DE CONTROLAR**

No es tracta de controlar, sinó de confiar, sintetitza Anna Villar. La pregunta que cal fer-se és: la feina surt? Tothom té accés a l'agenda de cada persona del seu departament. Es veuen les franges horàries com a ocupades o lliures, però sense concretar el tema. Tothom, doncs, està sempre connectat digitalment, i es poden organitzar reunions i trucades amb facilitat sense ser necessària la presencialitat. Òbviament, això passa a les oficines. A la fàbrica, hi ha una altra realitat.

### **A LES OFICINES, NO HI HA ESPAI PER TOTHOM. I SÍ MOLTS ESPAIS COMPARTITS**

Després de les obres, a les noves oficines es constata que el concepte de treball ha canviat i ja no hi ha espai lloc assignat a cada persona. En canvi, s'han dissenyat molts espais per compartir. A cada planta hi ha ubicada una línia de negoci, amb les seves sales funcionals per fer-hi reunions presencials, per dur-hi a terme sessions de *brainstorming*, o per revisar un determinat estudi de mercat, per exemple. En aquestes sales va molt bé fer-hi treball col·laboratiu. El contacte humà és molt gratificant i satisfactori, i la gent ho agraeix: la majoria volia tornar a les oficines. A més, presencialment i en equip, es genera molta més creativitat. Quan poses la gent junta a pensar, diu Anna Villar, com que es coneixen i **connecten emocionalment**, generen moltes més idees en menys temps; van més de pressa.

### **LA MODALITAT DE TREBALL HÍBRID, LA MÉS AVENTATJOSA**

És positiu per a Anna Villar, de Henkel Ibérica, disposar al menys d'un dia a la setmana per *retirar-se* i treballar a casa. Per a ella, aquesta modalitat li resulta coneguda i còmoda, ja que l'havia dut a terme anteriorment en altres organitzacions, on gestionava equips en la distància.

### **MÀXIMA FLEXIBILITAT HORÀRIA**

No hi ha horaris marcats, excepte en els torns de la fàbrica. No té cap sentit tenir horaris fixos, assegura Villar. En general, totes les persones arriben entre les 8 del matí i les 9:30h. Els que entren més tard allarguen la jornada laboral.



Tampoc hi ha una franja horària establerta per dinar: tothom s'organitza a la seva manera: a Henkel tenen màxima flexibilitat horària. A la fàbrica, -on s'ofereix dinar a la cantina- els horaris per dinar sí que estant fixats entre quarts d'una i quarts de tres de la tarda.

A la divisió comercial de l'empresa, tothom s'autogestiona l'agenda; han rebut formació sobre gestió del temps per optimitzar els processos. Hi ha molts managers distribuïnt la feina, de manera que els supervisors no saben exactament on són els seus comercials en cada moment, però sí que tenen previst el que els han de reportar.

### **MASSA REUNIONS?**

Les reunions en general es convoquen a partir de quarts de deu del matí; així hi pot ser tothom. I és molt difícil que a partir de quarts de sis de la tarda se'n facin. El divendres a la tarda, tot i que es treballa, tampoc es considera un bon moment per trobar-se a la feina. Són pactes no escrits, però absolutament respectats. A més, les reunions tenen la seva agenda de continguts i una durada establerta que en cada cas es fixa. Les que són recurrents s'intenten fer meitat presencialment i meitat en línia. Tot i que la tendència és a convocar-ne menys, internament les persones treballadores es queixen que es fan massa reunions.

### **SALARIS PER SOBRE DE CONVENI**

El salari que cobren les persones que treballen a Henkel Ibérica està per sobre del conveni de químiques; i en alguns llocs de treball s'ofereixen uns sous de mercat per captar el talent. I tenen una important representació sindical.

La facturació de l'any 2021 va ser de 20.100 milions d'euros, el que representa més d'un 7,8% de creixement orgànic.

### **LA DESCONNEXIÓ DIGITAL, FRUIT D'UN PACTE**

A Henkel Ibérica duen a terme una política de desconexió digital, que s'ha plasmat en un pacte escrit entre la direcció i els treballadors, aprovat l'any 2019; és a dir, abans de la pandèmia per Coronavirus. L'horari de desconexió establert és de 20.30h a 07.00h diàriament de dilluns a divendres, a més de caps de setmana, vacances i baixa per malaltia. És clar que, "si se t'escapa enviar un correu electrònic en horari de desconexió, afegeix Anna Villar, no pots esperar rebre'n una resposta". Se'n sent molt satisfeta, perquè té molt present haver treballat en altres organitzacions on s'havia d'estar disponible 24/7, vint-i-quatre hores, set dies a la setmana.

### **TECNOESTRÈS VIGILAT I SENSE WhatsApp'S**

Hi ha a Henkel Ibérica un número de telèfon sagrat: el 7000, que funciona 24h al dia per ajudar a resoldre incidències i problemes tecnològics.

Hi ha un programa per tenir cura de les persones que s'impulsa des dels serveis mèdics i de prevenció, que va començar amb la pandèmia per ajudar a superar els aspectes negatius relacionats amb la COVID-19 i la feina, i que, amb posterioritat a la crisi sanitària, s'ha decidit mantenir.

Alhora a Henkel Ibérica es disposa d'un pla de comunicació interna global dissenyat a la casa mare, a Düsseldorf, que funciona perfectament, segons Anna Villar. Tothom disposa de PC's, i les trucades es fan des del propi ordinador a través de l'aplicació TEAMS, que aporta molta immediatesa. No hi ha grups de WhatsApp's formals; tot és molt professional. Es disposa a més de recomanacions de bones pràctiques per a tota la plantilla sobre l'enviament de correus electrònics a fi d'evitar les cadenes i les còpies innecessàries.

### **GESTIÓ: ORDRE, MÈTODE I RESPECTE**

Anna Villar assegura que Henkel és una empresa ordenada, metòdica i respectuosa. Tres factors que la fan molt competitiva respecte a altres organitzacions, que necessiten més recursos per arribar al mateix lloc. Allò que a fora costava molt, a Henkel és un clic, diu. Perquè les bases de dades estan actualitzades, perquè la metodologia -que s'ha treballat molt- es compleix, i tot és dins del sistema; treure un informe costa cinc minuts. Tot sembla molt fàcil perquè és molt polit.

### **ASSOLIMENT D'OBJECTIUS I AVALUACION PERSONALS**

A Henkel Ibérica tothom té marcats els objectius a assolir, que només són d'obligat compliment pels mànagers. A la fàbrica, a més, en un panell hi consten els objectius del dia, els de la setmana i els del mes. És fàcil saber quantes ampolles ha envasat un treballador. I a les oficines es disposa d'eines per avaluar tothom.

### **UNA GRAN OFERTA DE FORMACIÓ**

S'ofereix dintre de l'horari laboral una gran oferta formativa tècnica als treballadors: de *soft skills*, d'organització i planificació, de *good management*, comunicació assertiva, etc. Per altra banda, segona Anna Villar, les enquestes de satisfacció del personal atorguen a Henkel una bona puntuació.

### **PLANS DE CONCILIACIÓ I CORRESPONSABILITAT LABORAL I FAMILIAR**

Henkel disposa d'un Pla d'Igualtat, aprovat l'any 2008 i que s'ha anat renovant, i diversos serveis socials, com ara un economat de productes d'empresa, assegurances de vida i accidents, ajuda escolar, premis per matrimoni i naixement de fills i filles, pla de pensions, tiquet restaurant i ajuda a fills/es amb discapacitat. Creu Anna Villar que es duen a terme moltes més mesures, que superen les escrites en els Plans de Corresponsabilitat laboral i familiar. I justament s'ha posat com a focus redactar-les amb exactitud en el nou Pla que estant elaborant.

### **ACTIVITATS LÚDIQUES DE LES PERSONES TREBALLADORES**

Es fan cafès "físics" a les terrasses de les instal·lacions de les oficines, xerrades d'experts, tenim *ambassadors* que promouen la marca, diu Villar. A tothom agrada apuntar-s'hi per barrejar-se entre departaments. Avui per avui no hi ha una proposta de trobades informals fora de la feina, tot i que cada àrea organitza els seus esdeveniments.

A partir d'ara, Anna Villar, es planteja portar aquestes activitats també a la fàbrica i estan pensant en treure partit de les festes tradicionals, com ara celebrar la castanyada, Nadal, Sant Jordi i menjar la coca de Sant Joan d'una manera més lúdica.

### **HENKEL IBÉRICA, RECONEGUDA I PREMIADA**

En l'any 2020, Henkel Ibérica ha obtingut en la categoria d'empreses grans (més de 250 persones treballadores), el Premi Barcelona a l'Empresa Innovadora en organització i Usos del Temps, en la seva novena edició, promogut per l'Ajuntament de Barcelona i Barcelona Activa.

L'any següent, el 2021, Henkel Ibérica va guanyar dos guardons. Arran del seu programa de Solidaritat davant de la COVID-19, va aconseguir el premi a la Millor Innovació Social en els Premis InnoVaCción, que organitza Promarca, associació que engloba la major part dels fabricants de marques líders d'alimentació, begudes, adrogueria i perfumeria d'Espanya. En concret es va subratllar el seu projecte responsable per a una millor conciliació familiar i laboral dins del marc de treball flexible. A més, es va premiar el seu projecte responsable per al desenvolupament de l'ocupació en el sector químic, amb el projecte que promou l'increment de dones en els llocs de responsabilitat i comandament de l'empresa.

Ahora Henkel Ibérica va rebre el 2021 la Menció d'honor dels Premis Atlante, de Prevenció de Riscos Laborals (PRL), que atorga Foment del Treball, per la seva gestió integral contra la COVID-19.

Anna Villar es mostra molt satisfeta que Henkel Ibérica sigui considerada una de les 100 millors empreses per a treballar a Espanya de l'any 2021, concretament la número 43, segons la revista Actualidad Económica arran especialment de la seva labor en matèria de flexibilitat laboral.

Henkel Ibérica pertany a la Xarxa NUST, d'Empreses per un Nou Temps de Treball.

#### **Fonts:**

- Entrevista a Sra. Anna Villar, directora de Recursos Humans i Relacions Laborals de Henkel Ibérica, realitzada per videoconferència el 28 de juliol de 2022.
- Dossier de Henkel Ibérica, SA en la categoria d'empreses gran a la candidatura del Premi Barcelona a l'empresa innovadora en organització i usos del Temps.
- Pàgina web de Henkel Ibérica, S.A. [www.henkel.es](http://www.henkel.es)
- Pàgina web de Foment del Treball Nacional. [www.foment.com](http://www.foment.com)

## 8.5. Mònica Vázquez Rigueiro, directora de l'Àrea de Persones de Suara Cooperativa

*Tothom se sent seu el Projecte de SUARA COOPERATIVA*



Suara Cooperativa és una entitat sense ànim de lucre del tercer sector, que treballa en l'àmbit d'atenció a les persones: serveis d'atenció domiciliària, centres de dia, residències de persones grans, centres per joves, escoles bressol o persones sense llar. En síntesi, fa acció social.

### **Més de 35 anys treballant per les persones**

Mònica Vázquez Rigueiro és la directora de l'Àrea de Persones de Suara Cooperativa. Va entrar a col·laborar-hi l'any 2007. De formació, és llicenciada a ESADE en administració i direcció d'empreses. La cooperativa Suara és la resultat de la fusió de tres cooperatives més petites, realitzada l'any 2008, però, atenent a les entitats d'origen, fa més de 35 anys que treballen per les persones.

En el cas de Suara Cooperativa, Vázquez vol assenyalar el compromís de les persones que hi treballen: "Tothom se sent seu el projecte. Participar, opinar, proposar... això és el que ens motiva; forma part del nostre model de treball. Som sòcies. La nostra feina és vocacional".

### **La clau, el model de governança**

Contenta? Molt. Mònica Vázquez somriu àmpliament quan se li demana per la seva satisfacció al capdavant de l'Àrea de persones de Suara Cooperativa. I s'explica. El que li satisfà és el model operatiu de gestió. Les persones sòcies són una part molt important de l'empresa: "El model de governança parteix de l'apoderament de les professionals. Som nosaltres les que en decidim el futur. Les decisions es prenen molt a prop de l'equip on passen les coses". Anteriorment Vázquez havia treballat en una empresa multinacional. Allà, explica, les decisions es prenen molt lluny de les persones que les havien de materialitzar.

### **El 90% de les persones treballadores són dones**

Al voltant de 4.500 professionals treballen a Suara Cooperativa, de les quals 1.300 són sòcies. La resta és personal contractat. El 90% són dones. En totes les posicions professionals. També en la Direcció dels serveis i en el Consell de Direcció, on de catorze persones que l'integren, només tres són homes.

Amb una codirecció formada per un home i una dona des del 2019. El Consell Rector -que és l'òrgan administratiu- està format per nou persones, de les quals dues són homes.

Suara té les oficines a Barcelona i part de l'estructura i serveis a Olot. Els serveis estan repartits per tota Catalunya. Per exemple, tenen una residència a Sant Joan les Fonts (a prop de Banyoles), escoles bressol al Maresme, al Gironès, a les Terres de l'Ebre, etc. Les persones professionals realitzen la seva feina en cadascun dels serveis concrets. L'activitat és majoritàriament de titularitat pública, tot i que una part, essencialment la referida a l'atenció domiciliària, és privada.

També duen a terme alguna altra activitat, tot i que molt petita, gairebé residual, sobre temes relacionats amb l'habitatge a la resta d'Espanya. Participen també d'una empresa a Xile, ja que se'ls va presentar l'oportunitat d'associar-se amb una altra empresa que s'ocupa de l'atenció domiciliària, amb un pes sanitari superior al que es duu a terme en el nostre país.

El volum de facturació de l'any passat de Suara Cooperativa va ser de 120 milions d'euros. L'edat mitjana de les persones que hi treballen és de 45 anys. Amb una antiguitat d'uns 12 anys a l'empresa. Com que els grups de treball són petits, les persones que els dirigeixen saben molt bé qui té fills petits o persones grans a càrrec.

### **La pandèmia ha afectat tothom**

En les enquestes internes de satisfacció de les persones que treballen a Suara Cooperativa, els resultats que se n'obtenen són bons. Però Mònica Vázquez vol referir-se també a l'avaluació de riscos psicosocials. "Venim d'una pandèmia, diu, que ha afectat tothom; també a les nostres professionals, en termes de benestar psíquic i emocional. Les exigències emocionals són altes. Les càrregues de treball, també. Com a organització, cal veure quines mesures pots dur a terme".

### ***Benestarum*, la plataforma emocional que triomfa**

Durant el temps de la crisi sanitària per la COVID-19 es va realitzar un Pla de Cura Emocional pels equips amb un Pla d'Acompanyament individual. I han desenvolupat la plataforma emocional que anomenen *Benestarum*. S'ofereixen sessions en línia de fisioteràpia, que posa l'accent en els consells per a dur a terme millors posicions corporals, i també es parla de psicologia, d'alimentació, o de trastorns del son. Es pot demanar cita, perquè un professional faci una atenció personalitzada en una sessió de vint minuts de durada. *Benestarum* està sent molt ben valorat pel personal de Suara. Hi ha altres empreses que ho han vist i també ens ho estan contractant, explica ara Mònica Vázquez, amb satisfacció.

### **Tots els horaris per cobrir totes les hores**

Mònica Vázquez assenyala la gran varietat d'horaris de feina que trobem a Suara Cooperativa. Tot i que majoritàriament es treballa de dilluns a divendres, per la mateixa naturalesa d'oferir servei a les persones, hi ha horaris ben diferents. Els serveis residencials a persones grans, als centres de persones sense llar, als centres de menors.... s'hi ha d'oferir atenció 365 dies l'any, 24h diàries, que s'organitza en torns. També de nit, de caps de setmana, etc. Cal que es garanteixin totes les hores del dia, de dilluns a diumenge.

El nombre d'hores de feina ve regulat pels diferents convenis dels sectors. Per exemple, l'atenció domiciliària és de 37 hores setmanals i l'atenció a la gent gran, de 40 h.

L'avantatge competitiu, assegura Vázquez, és el model d'empresa, que sigui una Cooperativa, perquè tothom se la sent més pròxima i més seva.

### **No s'han plantejat treballar 4 dies a la setmana**

És l'Administració pública qui determina la ràtio de professionals que hi ha d'haver, per exemple a les residències de persones grans, assenyala Mònica Vázquez. I concreta: "No ens hem plantejat treballar quatre dies a la setmana en comptes de cinc; no en els nostres serveis. Mirem d'adaptar-nos a les necessitats individuals de les persones treballadores i redistribuïm les jornades tenint en compte situacions personals puntuals. El que es licita i es paga des de l'Administració són precisament hores de feina. Així que, una reducció horària es fa molt complexa".

### **La presencialitat de les treballadores és essencial**

A més, en aquests serveis d'atenció a les persones, la presencialitat és clau. A les escoles bressol s'ha de garantir un horari de les vuit del matí a les cinc de la tarda, amb una determinada proporció de professionals en relació a les criatures que s'atenen. Els horaris de treball i d'atenció estan molt regulats.

La tecnologia pot fer disminuir la necessitat de la presencialitat de les persones treballadores. Pot ajudar?, es pregunta Vázquez. "Tenim projectes d'innovació tecnològica. Sensors de moviment, càmeres, pantalles... Estem fent proves pilot. Potser hi ha una altra manera de fer les coses, o no tots els serveis haurien de ser necessàriament presencials. Durant la pandèmia vam rescatar precisament alguns serveis que es podien dur a terme des de la distància", assenyala la directora de l'àrea de les persones.

### **La presencialitat és caliu humà i fa augmentar la productivitat**

A Suara Cooperativa fan accions presencials, perquè "no es perdi el caliu de veure'ns" diu Mònica Vázquez. I també és clau per cocrear. Pensar junts es fa millor presencialment, opina. Es comparteixen les agendes entre les direccions dels serveis i el personal d'estructura, de manera que es veuen clarament les franges ocupades o lliures, tot i que no s'indiqui la tasca concreta que es duu a terme en l'horari tancat. Actualment estan treballant per reduir el nombre de reunions. Els divendres a Suara Cooperativa el personal de l'estructura ja no en fa. Així hi ha més temps per pensar i treballar.

### **Formació i reunions en línia**

La majoria de la formació a Suara Cooperativa es fa *en línia*. Les reunions de treball també es poden fer telemàticament. A oficines hi ha 140 persones que hi treballen. "El teletreball es va valorar positivament, de manera que actualment el model de treball és flexible i es mou entre la presencialitat i la distància. Cadascun dels equips decideix com organitza aquesta hibridació: si li va bé anar a treballar

físicament al lloc de feina diàriament o bé una vegada al mes. En ser sòcies, la normativa del teletreball no ens afecta. L'hem revisada per millorar-la", diu Vázquez.

### **Aprendre a gestionar millor el temps i liderar bé**

Han dissenyat un Pla d'Aprenentatge per gestionar més bé el temps, a partir d'una formació gamificada. En l'actualitat, posen l'accent en diversos àmbits, com l'autolideratge, el lideratge a equips i la salut mental: "Hem de conèixer-nos més nosaltres mateixos" diu Vázquez. També es fa formació per aprendre millor a liderar equips. "Cal saber dur a terme un lideratge que faci créixer les persones, que les acompanyi, les mimi i les ajudi a desenvolupar-se. Parlem d'un lideratge ètic". La formació també va adreçada a aprendre a actuar i reaccionar davant de determinats fets que presenten algun tipus de complexitat. "Perquè les nostres professionals sovint han de viure situacions molt dures".

Les persones líders han d'aportar aquesta visió a la companyia i alhora han de saber dirigir per aconseguir els objectius previstos i resoldre les situacions de conflicte que es generen quan les persones professionals no fan la feina que haurien de fer. Parlar, escoltar, conversar, proposar plans de millora, diu la directora de persones

### **La desconexió digital i la flexibilitat**

A Suara Cooperativa han aprovat un document que indica clarament en què consisteix de manera pràctica la desconexió digital, des de correus electrònics a missatges via mòbil que no s'han d'enviar fora d'hores de feina. Creuen, segons indica Vázquez, que cal anar a un horari de treball flexible, que comporti una major sostenibilitat. Cal tenir present la vida de les professionals, que al capdavant redunda en un major benestar de les persones i en un model més eficient de treball.

### **Productivitat personal i "converses de desenvolupament"**

Com es mesura la productivitat? Assenyala Mònica Vázquez que duen a terme periòdicament avaluacions personals amb determinats indicadors objectius. A més han posat en marxa les anomenades "converses de desenvolupament". La idea bàsica que es vol materialitzar és que al menys una vegada a l'any hi hagi un espai de trobada entre la persona cap i la treballadora, on es parli d'expectatives, de com es desenvolupa la tasca, en quines competències la professional destaca... Al final, una de les funcions de qui lidera és estar permanentment observant i donant una resposta contínua.

### **Suara Cooperativa, premiada**

Suara està sent premiada per entitats i organitzacions ben diferents. L'any 2020 van rebre el distintiu de l'Ajuntament de Barcelona IP22@ (22@Network BCN), que potencia la innovació i la transformació urbana, social i econòmica del 22@. El guardó també té com a objectiu promoure la competitivitat i la projecció internacional dels projectes desenvolupats per empreses i institucions amb més vocació de convertir-se en motors del desenvolupament i la innovació del districte de Barcelona.

També va obtenir aquell mateix any el Premi Barcelona a l'Empresa Innovadora en Conciliació i Temps, atorgat per l'Ajuntament de Barcelona i la Xarxa empresarial NUST (Per un Nou Temps de Treball). El guardo reconeix les organitzacions que transformen la societat i la productivitat a les empreses, i permeten així tenir més eficiència professional i conciliació personal.

En el cas de Suara, el premi es va atorgar en la categoria d'empreses amb més de 250 professionals i es va valorar "la trajectòria en el sector d'atenció a les persones, facilitant l'equilibri amb un model basat en la gestió de la diversitat i, especialment, l'aportació d'una guia per acompanyar persones amb la malaltia de càncer".

Suara va rebre també el reconeixement *Barcelona mai s'atura*, en la categoria "Iniciatives per mantenir l'activitat empresarial", promogut per BizBarcelona, pel projecte "Suara a casa", un servei gratuït en línia per donar suport emocional i físic durant el confinament per la COVID-19.

Suara Cooperativa va ser reconeguda amb el CoopCat 2020 en la categoria Compromís amb les persones, distinció que atorga la Confederació de Cooperatives de Catalunya. El jurat va premiar "la feina que es desenvolupa en la cura de la salut física i emocional de les persones, la promoció de la participació de les sòcies de la cooperativa en la governança i el ser referents en models d'atenció a col·lectius vulnerables".

L'any 2021, els Premis Europeus d'Economia Social van reconèixer Suara per l'estratègia de digitalització. El jurat va atorgar a la cooperativa la segona posició en la categoria "digitalització i competències".

L'any 2022 Suara rep el reconeixement d'Entitat Responsable amb la Infància, atorgat per la junta directiva del *Consejo Independiente de Protección de la Infancia*. El guardó es va lliurar a Tetuán (Marroc), en el marc del IV Col·loqui Internacional sobre Cooperació al Desenvolupament al Nord de Marroc. El *Consejo Independiente de Protección de la Infancia* va valorar "una òptima formació dels equips de professionals". Per concedir el guardó, es va prestar especial atenció a en l'acompanyament a joves migrants, a través d'un projecte que es va vehicular des de l'SPAAl Mirabolà de Sant Feliu de Llobregat.

El mateix any Suara Cooperativa va quedar finalista del Premi de Salut Laboral Ignasi Fina de l'Ajuntament de Barcelona pel projecte 'Som Benestar', una iniciativa per a l'acompanyament físic i emocional a les professionals sorgit durant la pandèmia per covid-19.

També s'ha atorgat el Premi Respon.cat per part de la iniciativa empresarial que duu el mateix nom, a la trajectòria del compromís en Responsabilitat Social per a empreses grans. El jurat ha tingut en compte "el compromís i tota la feina feta en l'àmbit de la responsabilitat social, i per la seva tasca realitzada durant la pandèmia". Finalment, el desembre del 2022, Suara va rebre el distintiu IP22@2022 per part de Social Digital Lab com a empresa més innovadora.

#### Fonts:

- Entrevista a Mònica Vázquez efectuada el dia 7 de setembre de 2022. Actualitzada el 25 de febrer de 2023.
- Pàgina web de Suara Cooperativa, [www.suara.coop](http://www.suara.coop)



## 9. Resultats

Les preguntes de l'enquesta que hem elaborat *ad hoc* per el present estudi recullen les conclusions i les tendències ja observades en anteriors recerques, que hem dut a terme en l'Observatori de Lideratge en l'Empresa, de la UPF-BSM, així com altres informes d'altres entitats i organitzacions, a més dels punts clau que persones expertes han definit com a mesures positives per a millorar l'organització i la gestió del temps de treball a l'empresa.

Les preguntes del protocol d'enquesta s'agrupen en els àmbits següents:

- 9.1. Perfil de la mostra enquestada
- 9.2. Característiques generals de l'empresa
- 9.3. Empresa, benestar laboral i valoració personal de les dinàmiques de l'empresa
- 9.4. Posicionament personal respecte a la feina i l'empresa
- 9.5. Sobre la gestió del temps

### 9.1. Perfil de la mostra

#### 9.1.1. Distribució per sexe

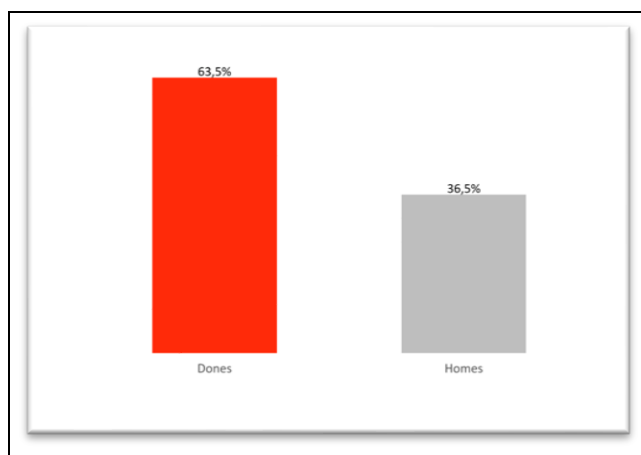


Figura 2. Distribució per sexe de la mostra

En la mostra enquestada el percentatge de dones és superior al d'homes. Trobem un 63,5% de dones i un 36,5% d'homes. Cap persona va marcar la casella corresponent a "no binari".

#### 9.1.2. Distribució per edat

En el moment de plantejar l'enquesta, la mostra es va dividir en quatre grups d'edat:

- Menors de 30 (14 respostes)
- De 30 a 45 anys (49 respostes)
- De 46 a 60 anys (34 respostes)
- De 61 anys o més (7 respostes)

Atès el nombre petit de respostes dels subgrups, vam agrupar-los en dos grans grups, un associat a l'etapa inicial i mitja de la trajectòria professional, i un altre, a l'etapa mig i final de la vida laboral. Obtenim un resultat de dos grups semblants també pel que fa a la distribució d'homes i dones.

Així doncs, observarem els resultats obtinguts per grups d'edat en dos grans conjunts: les persones de fins a 45 anys i les que tenen més d'aquesta edat. La majoria de les persones de la mostra enquestada, concretament un 60,6%, és jove, fins a 45 anys. Un altre 39,4% supera aquesta edat.

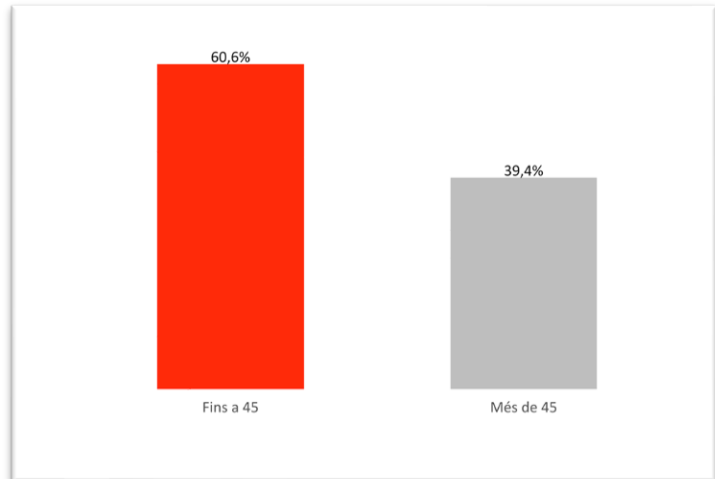


Figura 3. Distribució per edat de la mostra

A continuació mirem en detall com s'articula la mostra en funció del sexe i l'edat alhora. Tot i que la diferència estadísticament no sigui significativa, les dones de la mostra són més joves que els homes.

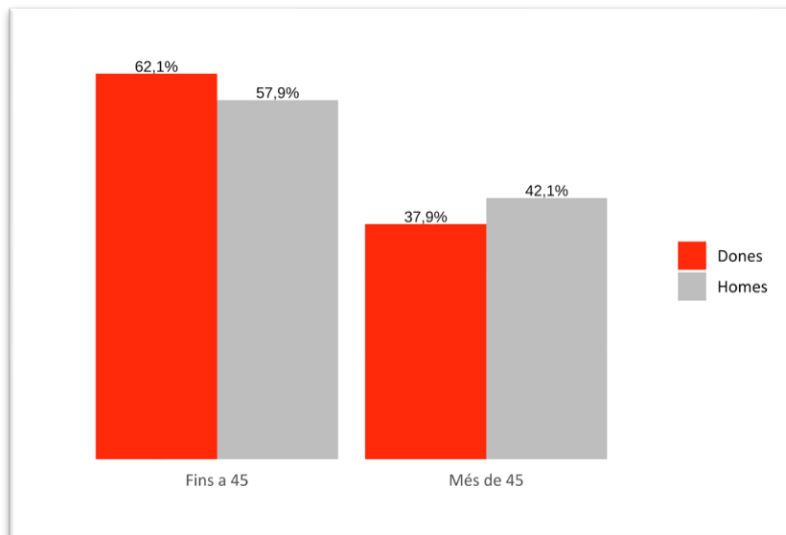


Figura 4. Distribució per sexe de la mostra

### 9.1.3. Té fills/filles que visquin amb vostè?

Més de la meitat de la mostra de l'estudi de la Xarxa NUST indica que té fills o filles vivint a casa (56,7%). Els resultats no mostren diferències significatives entre homes i dones.

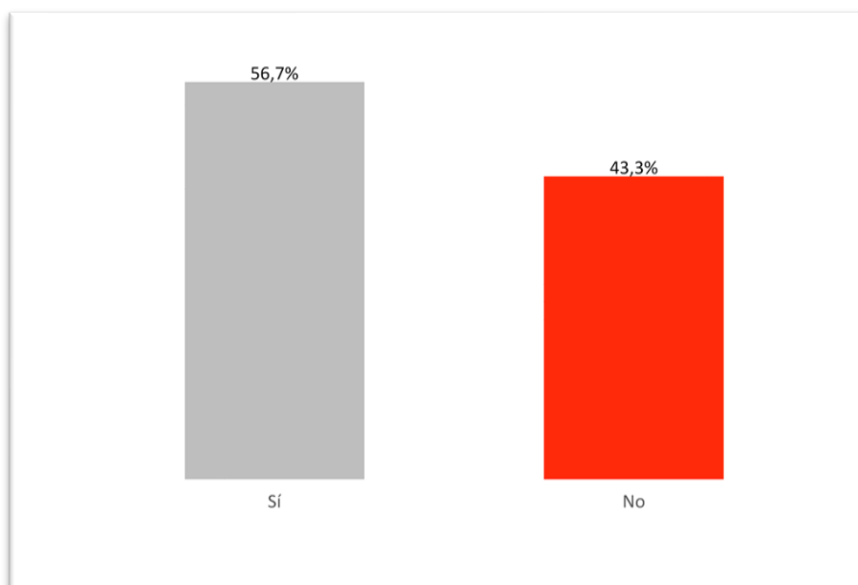


Figura 5. Té fills o filles a casa. Dades globals

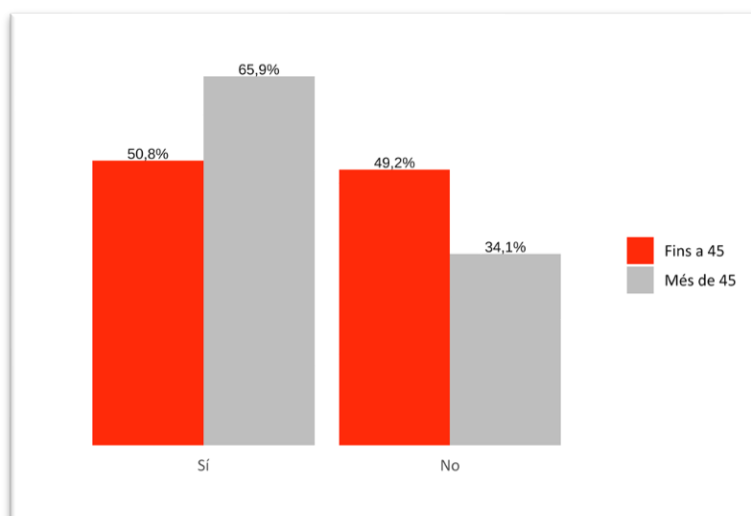


Figura 6. Té fills o filles a casa, segons edat

Quan observem quines persones de la mostra són les que tenen fills o filles amb qui conviuen, els resultats indiquen que són les de més de 45 anys les que en tenen més, en un percentatge del 65,9%. La meitat de les més joves (50,8%) també té fills i filles.

Les dones de la mostra són lleugerament més joves que els homes. Veiem que són ells els que més diuen que conviuen amb fills a casa (60,5%).

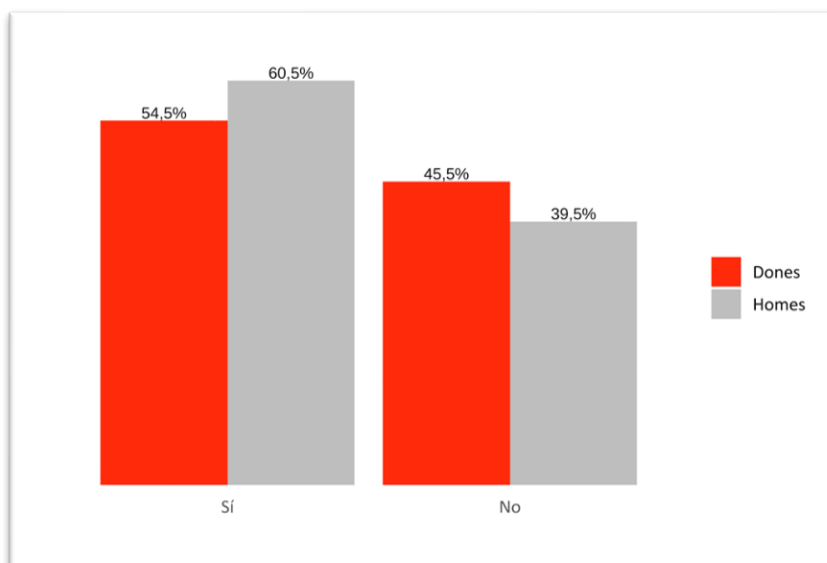


Figura 7. Té fills o filles a casa, segons sexe

#### 9.1.4. Quin nombre de fills i filles té que visquin amb vostè?

Quan les persones enquestades diuen que tenen fills o filles, en tenen 2 en el percentatge més gran (27,9%) o bé 1, en un percentatge lleugerament inferior. (23,1%). Més lluny queden les persones que tenen 3 fills (5,7%).

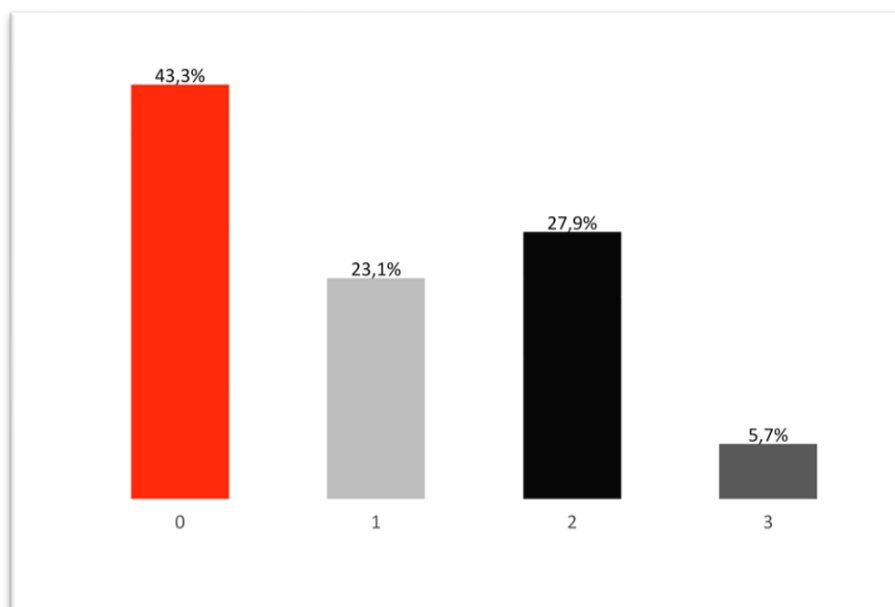
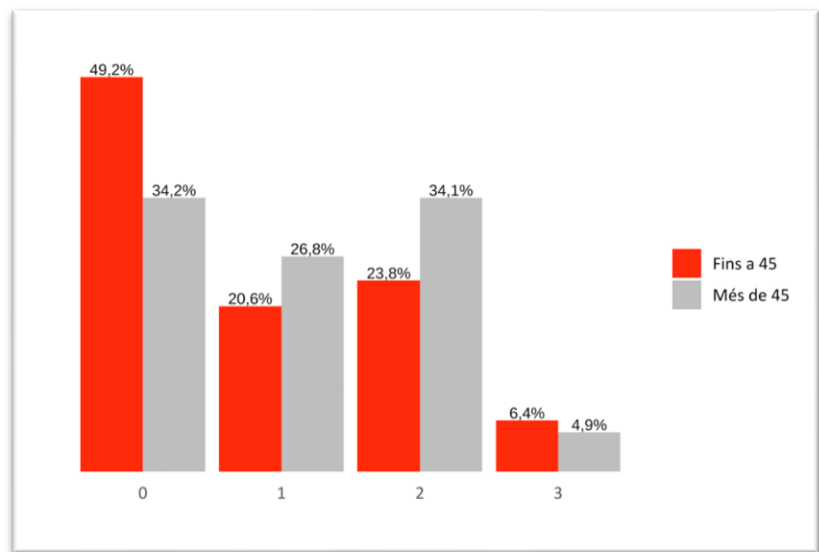


Figura 8. Nombre de fills o filles que visquin a la mateixa llar. Dades globals

Per edat, fins a 45 anys, gairebé la meitat de les persones enquestades no tenen fills o filles vivint amb elles a casa (49,2%).

Figura 9. Nombre de fills o filles que convisquin a la mateixa llar, segons edat



Si mirem si tenen més fills i filles els homes o les dones, ens adonem que els homes de la mostra, que també són més grans que elles, tenen lleugerament més fills i filles.

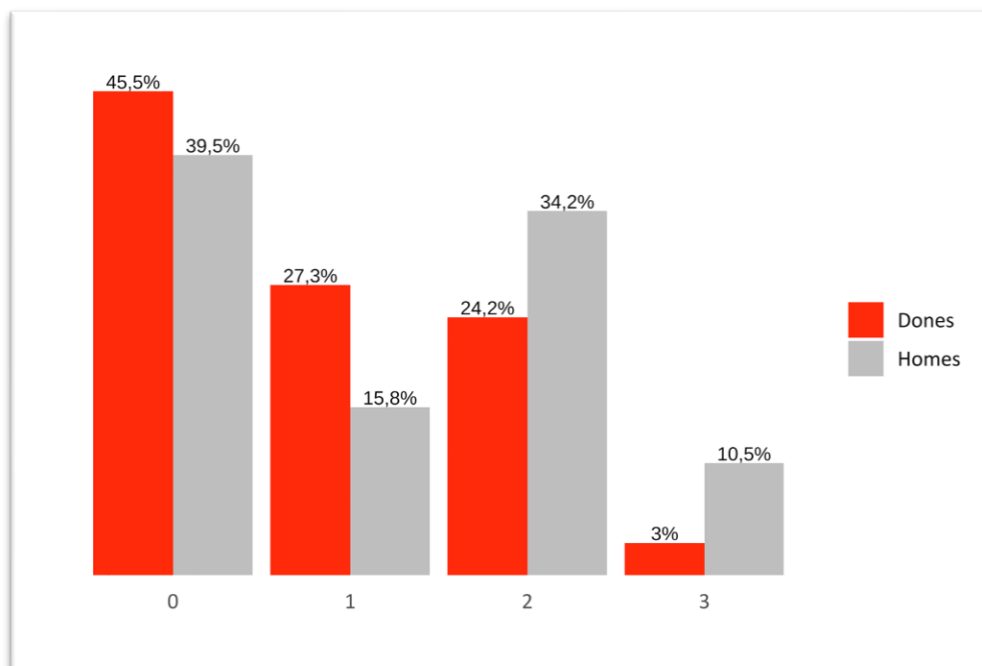


Figura 10. Nombre de fills i filles, segons sexe

#### 9.1.4. Té altres persones dependents a càrrec seu?

Els resultats obtinguts són baixos. Només un 4,8% de persones ens diuen que tenen altres persones dependents al seu càrrec a casa. Una xifra absoluta de 5 persones.

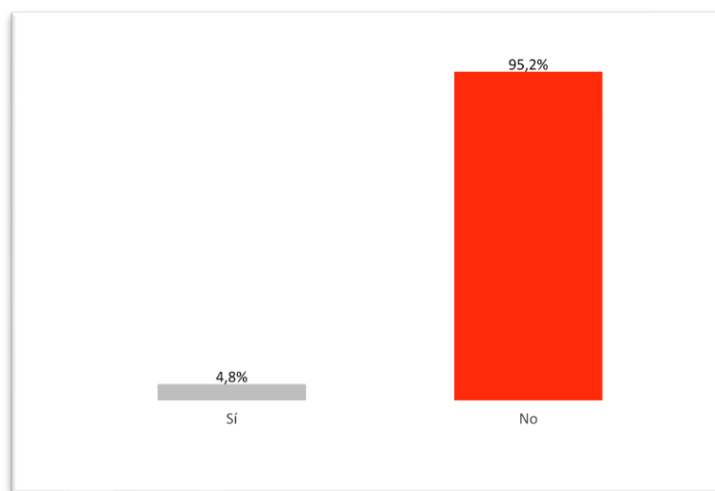


Figura 11. Té persones dependents al seu càrrec. Dades globals

#### 9.1.5. On viu vostè?

El percentatge més alt de la mostra viu a la ciutat de Barcelona (44,2%). Fora de l'Àrea Metropolitana de Barcelona hi viu el 31,7% i, a continuació, gairebé una de cada quatre persones (24,1%) viu fora de l'Àrea Metropolitana de Barcelona. Fem aquesta divisió en base a la ubicació real en el territori de les empreses que formen part de la Xarxa NUST.

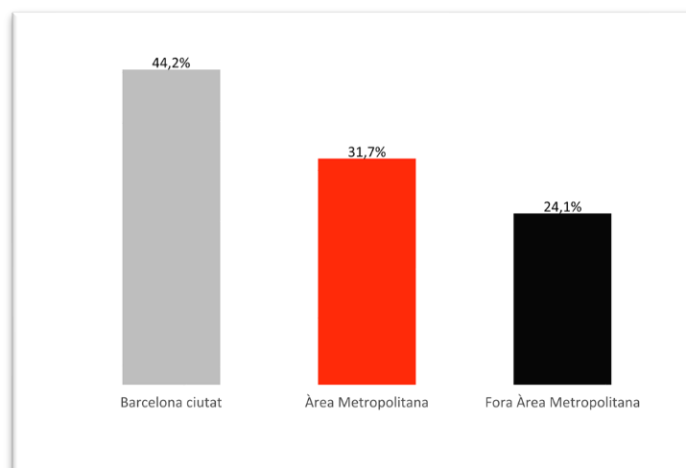


Figura 12. Lloc de residència. Dades globals

Tot i que la diferència segons edat no sigui estadísticament significativa, assenyalem que a Barcelona ciutat hi viu el percentatge de persones de més edat.

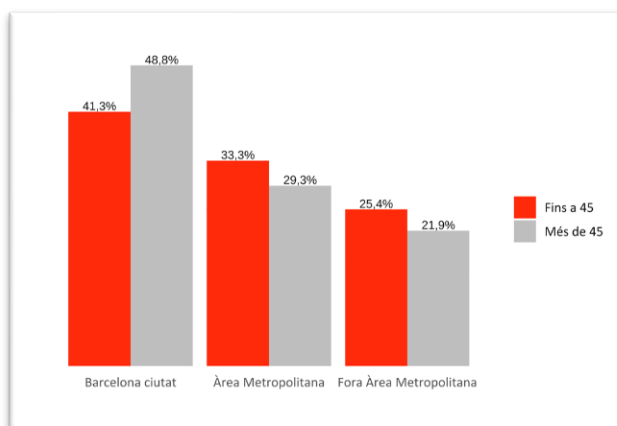


Figura 13. Lloc d'ubicació, segons edat

Per sexe, són les dones les que més viuen una mica més a la ciutat de Barcelona (45,4%).

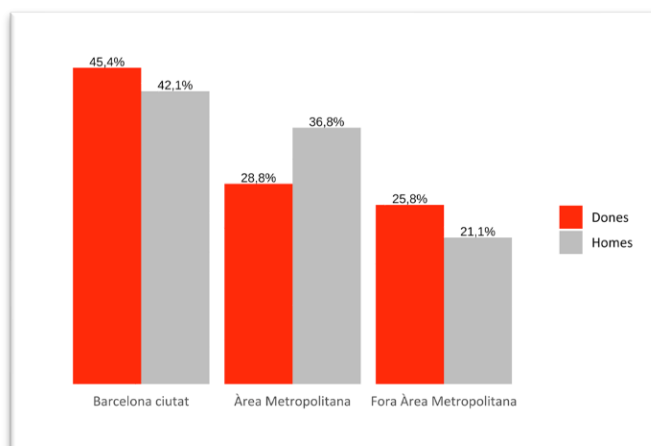


Figura 14. Lloc d'ubicació, segons sexe

### 9.1.6. Quant temps triga habitualment des del seu domicili fins al seu lloc de treball?

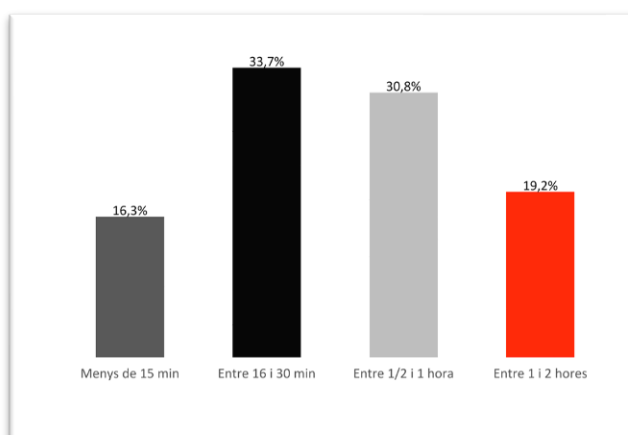


Figura 15. Temps de desplaçament entre l'habitatge propi i el lloc de treball. Dades globals

A la pregunta del temps que es triga en els desplaçaments del lloc de residència al lloc de treball, obtenim respostes molt repartides. Si bé una de cada tres persones (33,7%) triga de 16 a 30 minuts

en anar de casa a la feina i viceversa, els percentatges de les persones que triguen de mitja hora a una hora (30,8%) són importants també. I fins i tot gairebé una de cada cinc persones (19,2%) triga d'una hora a dues en fer aquest desplaçament per raons de feina. El percentatge més baix (16,3%) triga menys d'un quart d'hora en anar i tornar de treballar a casa.

## 9.2. Característiques generals de l'empresa

### 9.2.1. On treballa, a l'empresa pública o a la privada?

La gran majoria de la mostra enquestada treballa en una empresa privada (86%) front a un 14% que ho fa a la pública. I són les persones més joves, de fins a 45 anys, les que més estan ocupades a les organitzacions privades (93,5%). Per contra, més d'una de cada quatre (26,3%) de més edat (més de 45 anys) treballa en el sector públic. Aquesta diferència és significativa estadísticament.

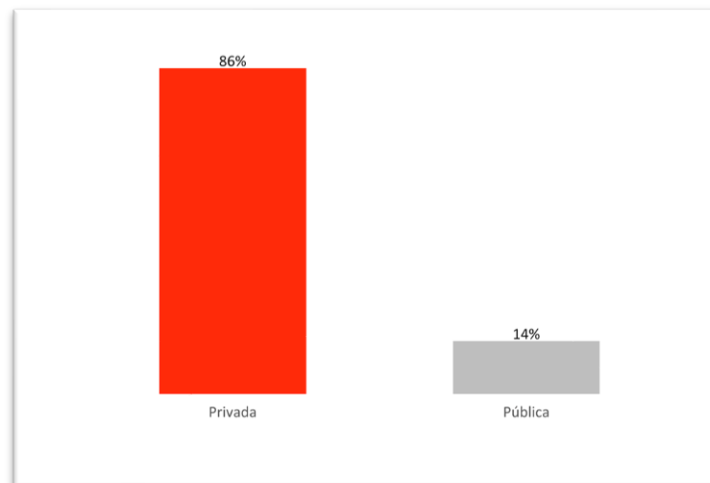


Figura 16. Treballa a l'empresa pública o privada. Dades globals

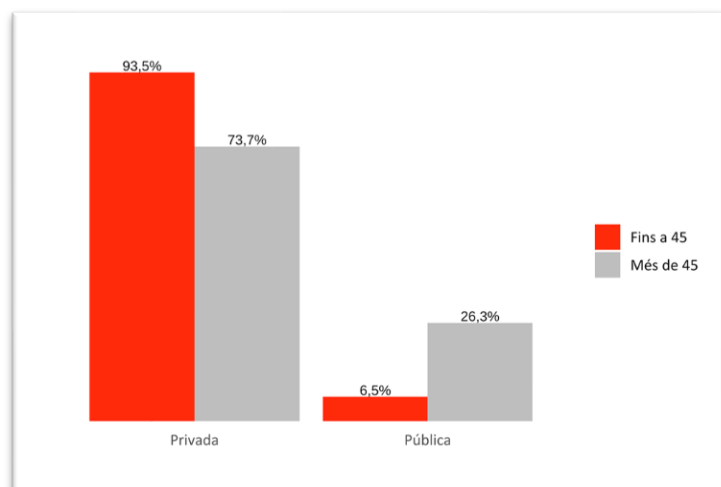


Figura 17. Treballa a l'empresa pública o privada, segons edat



Les diferències per raó de sexe no són significatives estadísticament, per bé que els homes treballen fins a quatre punts més en la privada (88,6% d'homes davant d'un 84,6% de dones).

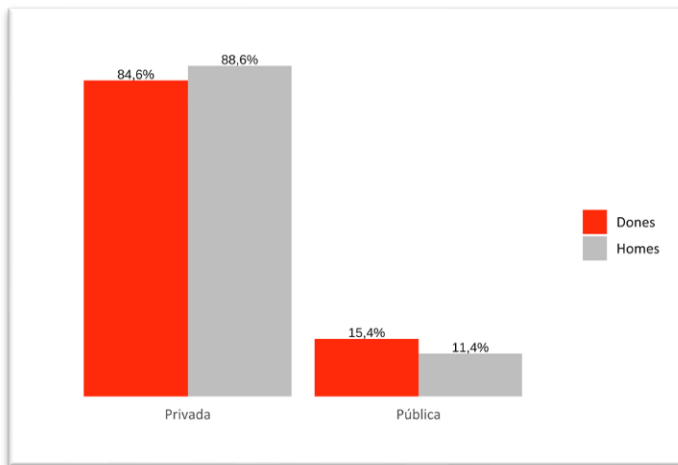


Figura 18. Treballa a l'empresa pública o privada, segons sexe

### 9.2.2. Quin volum té l'empresa on treballa?

Demanem a les persones de la mostra que identifiquin el volum de les empreses on treballen. Gran empresa si té més de 249 treballadors; mitjana, entre 50 persones treballadores i 249; petita de 10 a 49 treballadors i treballadores, i microempresa si ocupa a menys de 10 persones.

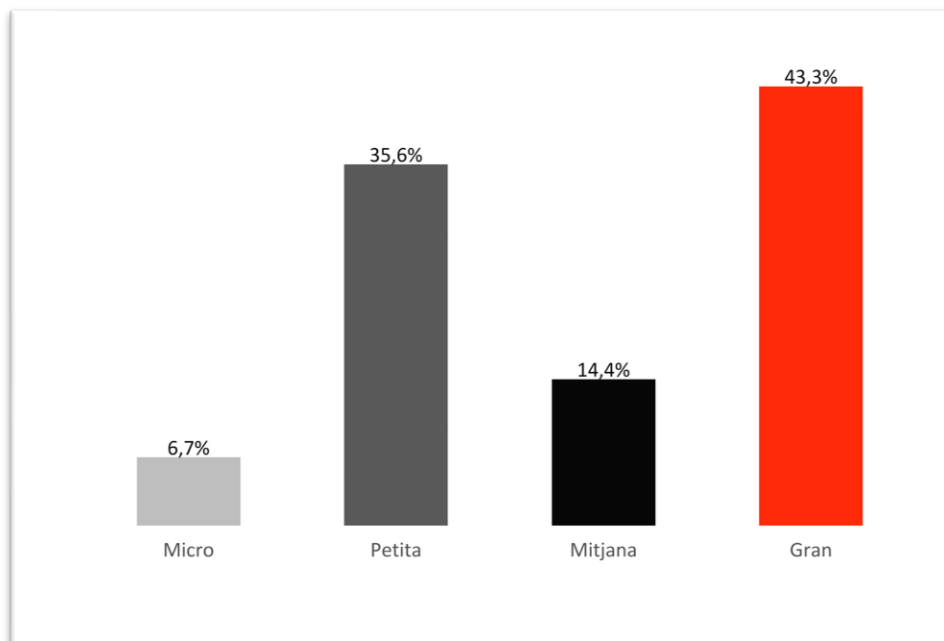


Figura 19. Volum de les empreses. Dades globals

Observem que la part més important de la mostra treballa a grans empreses: 43,3%. Si suméssim els percentatges de mitjanes empreses i grans, obtindríem que més de la meitat, és a dir la majoria de persones de la mostra, en un 57,7%, treballen a empreses mitjanes o grans. Per contra, les microempreses només donen feina a un 6,7% de la mostra. I una mica més d'una tercera part, concretament un 35,6%, treballa en empreses mitjanes.

Per edat, tot i que les diferències no siguin significatives estadísticament, observem que són les persones més grans de 45 anys, les que més treballen en empreses grans (48,8%). La suma dels valors d'empreses mitjanes i grans arriba al 60% de la mostra.

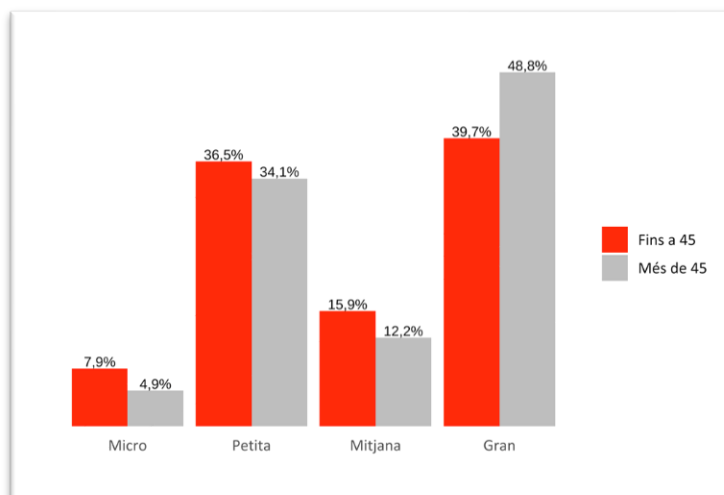


Figura 20. Volum de les empreses, segons edat

Per sexe, observem que les dones treballen lleugerament en empreses de menor volum que els homes.

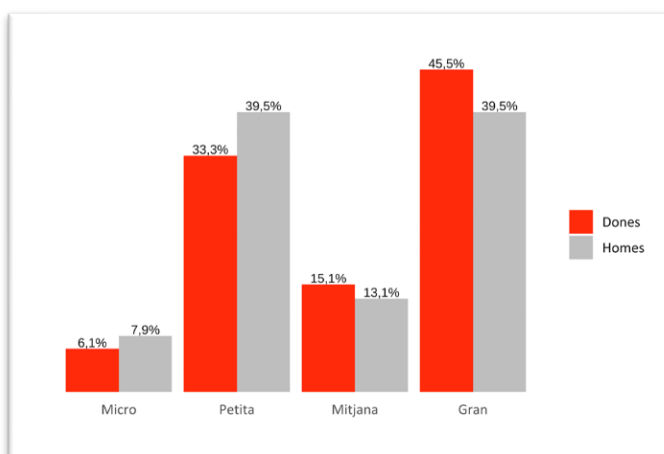


Figura 21. Volum de les empreses, segons sexe

### 9.2.3. A quin sector pertany l'empresa o entitat on treballa?

Hem proposat la següent adscripció a les organitzacions que han participat en el present estudi de la Xarxa NUST: indústries manufactureres, energia elèctrica i gas, aigua, sanejament i residus, construcció, comerç i reparacions, transports i emmagatzematge, hostaleria, informació i comunicació, activitats financeres i d'assegurances, activitats immobiliàries, activitats professionals i tècniques, activitats administratives i serveis auxiliars, administració pública, educació, activitats sanitàries i serveis socials, activitats artístiques i recreatives i altres.

Els resultats els llistem a continuació, ordenats de menor a major.

- (a) Energia elèctrica i gas. 1%
- (b) Activitats artístiques, recreatives. 1%
- (c) Informació i comunicacions. 3,8%
- (d) Activitats financeres. 3,8%
- (e) Administració pública. 8,6%
- (f) Activitats professionals i tècniques. 13,5%
- (g) Activitats sanitàries i serveis socials. 17,3%
- (h) Educació. 25%
- (i) Altres sectors. 26%

## 9.3. Empresa, benestar laboral i valoració personal de les dinàmiques de l'empresa

### 9.3.1. Quina responsabilitat té vostè a l'empresa o entitat on treballa?

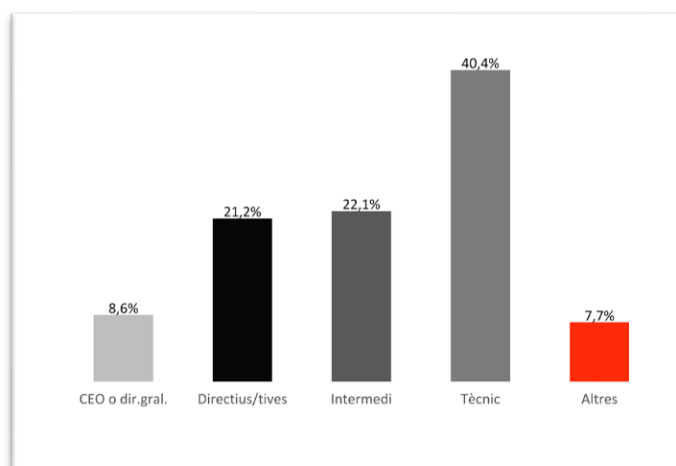


Figura 22. Posició dins de l'organització. Dades globals

El percentatge més alt de la mostra enquestada (40,4%) correspon a persones que ocupen un càrrec tècnic. Una de cada cinc (22,1%) tenen una posició intermèdia dins de l'empresa, i en un percentatge molt similar (21,2%), són persones directives d'alguna àrea o departament de l'empresa. Un 8,6% és el/la CEO o s'ocupa de la direcció general.

Quan analitzem les respostes segons edat, observem que els càrrecs de més responsabilitat, CEO's i directius i directives, els ocupen en major mesura persones de més de 45 anys. Si agrupem les direccions generals amb els càrrecs directius, ens adonem que fins a un 39% de la mostra està en aquesta posició. Els càrrecs tècnics representen prop de la meitat de la mostra (47,6) de les persones de fins a 45 anys, és a dir, les més joves.

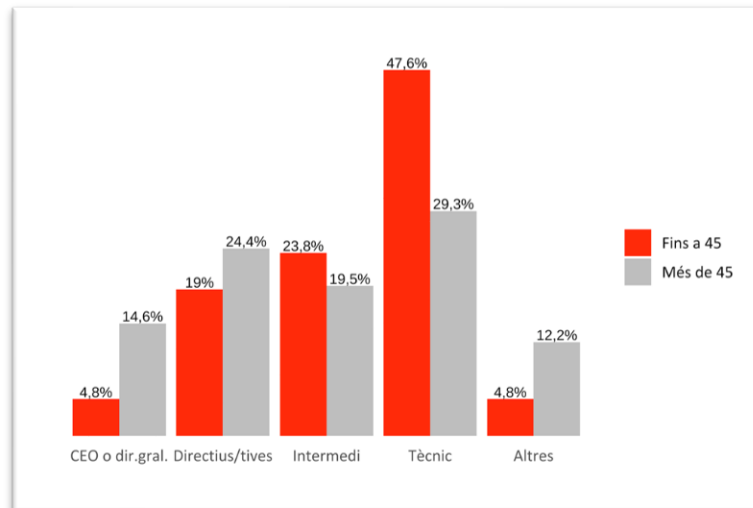


Figura 23. Posició dins de l'organització, segons edat

Per sexe, les dones ocupen en menor percentatge les posicions directives. Trobem un 25,7% de dones que, o bé són responsables de la direcció general o d'altres llocs directius, davant d'un 36,% d'homes. En les posicions intermèdies, el percentatge de dones és molt superior i dobla el dels homes (27,3% de dones davant d'un 13,2% d'homes).

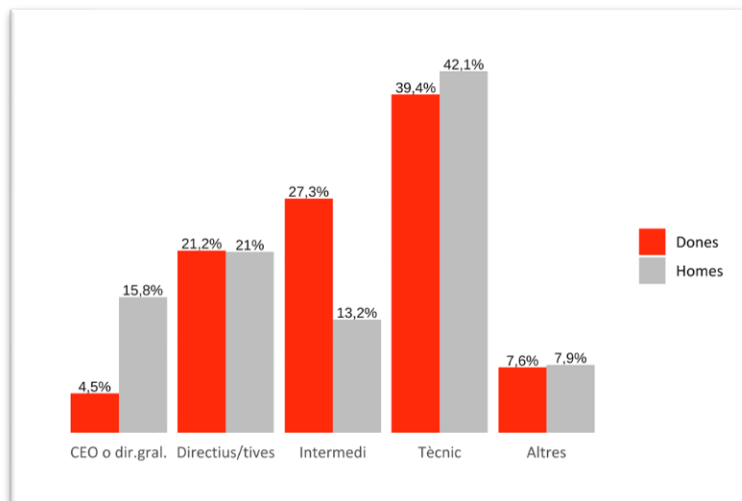


Figura 24. Posició dins de l'organització, segons sexe

### 9.3.2. Quantes persones té sota la seva responsabilitat a la feina?

El percentatge més important, que s'acosta a la meitat de la mostra (48,1%), no té cap persona sota la seva responsabilitat. Gairebé una de cada cinc, un 19,2%, té fins a cinc persones al seu càrrec. Destaca un 9,6% del total de la mostra, que dirigeix de 26 a 100 persones.

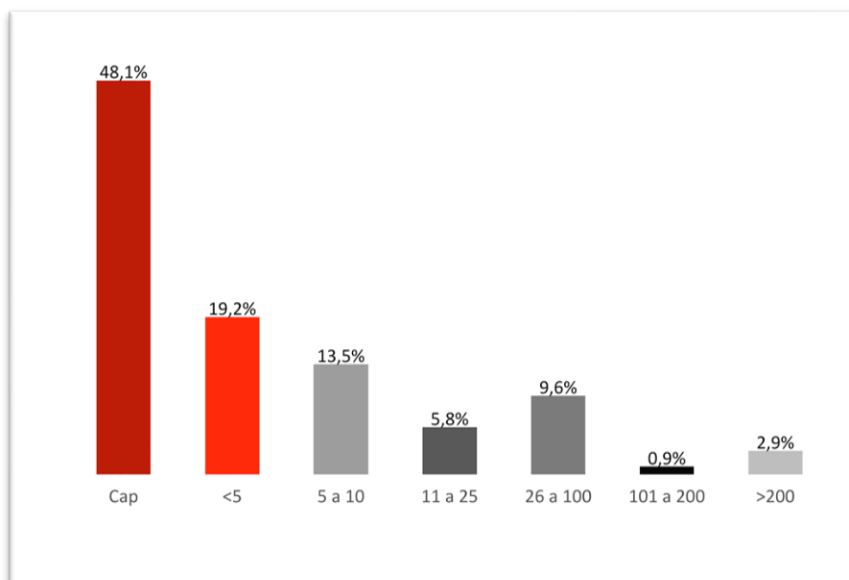


Figura 25. Nombre de persones al seu càrrec. Dades globals

Per edat, són les persones més joves (de fins a 45 anys) les que en xifres superiors no tenen persones al seu càrrec (52,4%) i representen la majoria de la mostra.

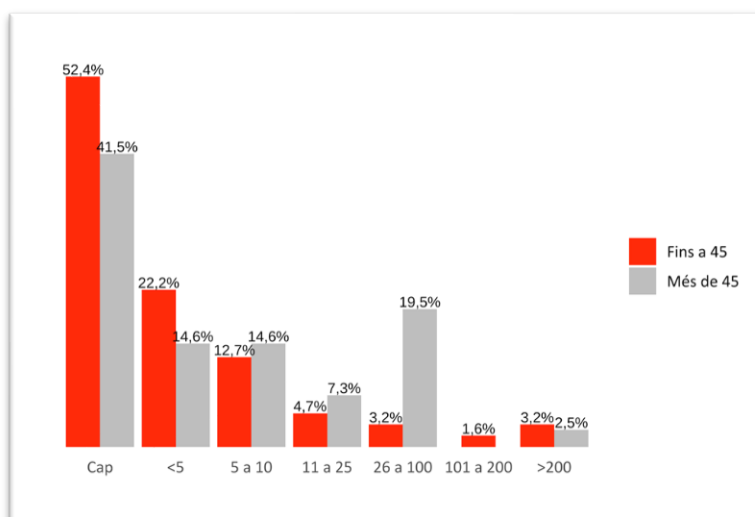


Figura 26. Nombre de persones al seu càrrec, segons edat

Per sexe, les dones tenen menys persones al seu càrrec que els homes. No en tenen cap en més de cinc punts de diferència respecte els homes. Són el 50% vs. el 44,8%. I en la mateixa tendència,

observem que les dones tenen menys de cinc persones sota la seva responsabilitat, en un 26,3% de la mostra enfront d'un 15,2% dels homes.

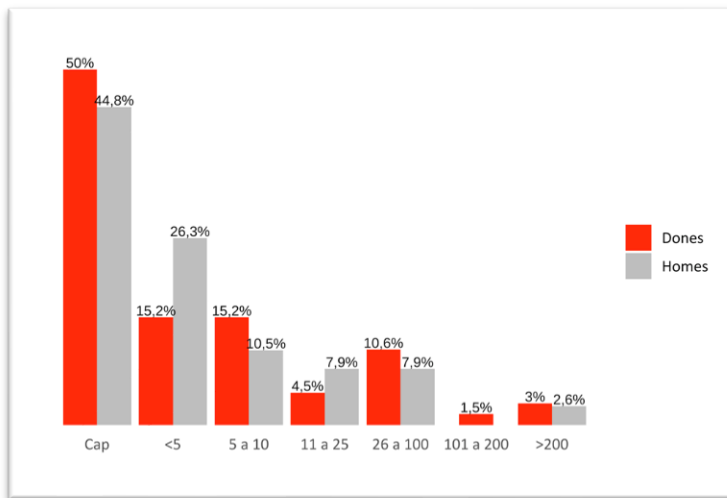


Figura 27. Nombre de persones al seu càrrec, segons sexe

### 9.3.3. Vostè té un horari de treball, fix o flexible?

Destaca que més de tres quartes parts de les persones de la mostra enquestada (77,9%) tenen un horari de treball flexible enfront d'un 22,1% que el té fix.

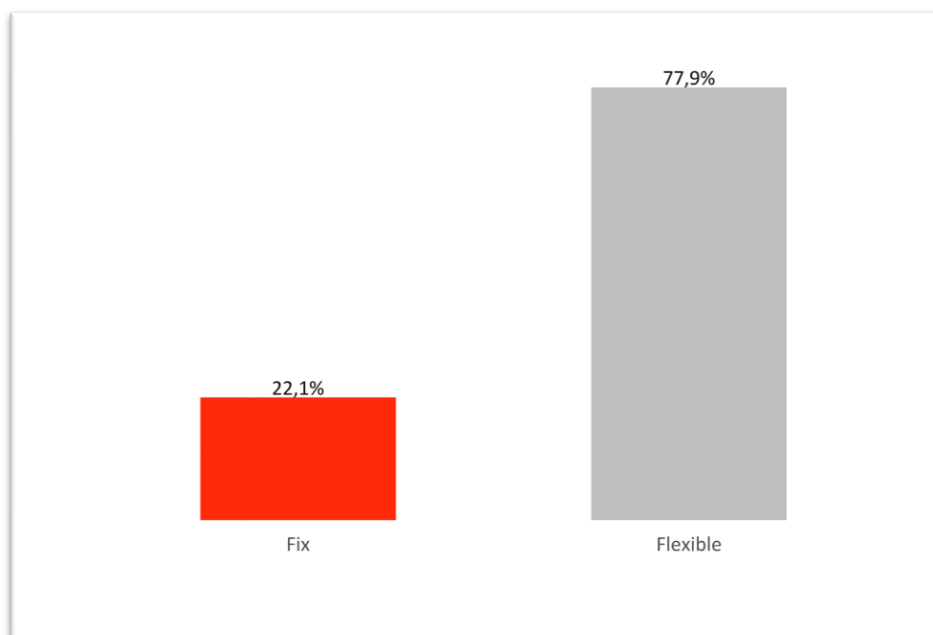


Figura 28. Horari de treball fix o flexible. Dades globals

Per edat, els joves (de fins a 45 anys) encara tenen en més proporció un horari de treball flexible (79,4%). És a dir quatre de cada cinc persones joves.

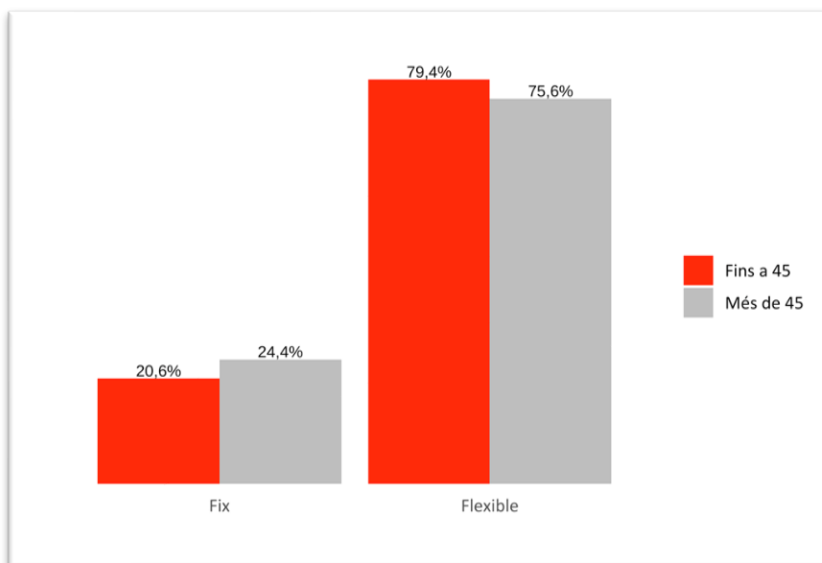


Figura 29. Horari de treball fix o flexible, segons edat

De la mateixa manera, les dones tenen en un percentatge superior un horari flexible. Un 80,3% de dones enfront d'un 73,7% d'homes.

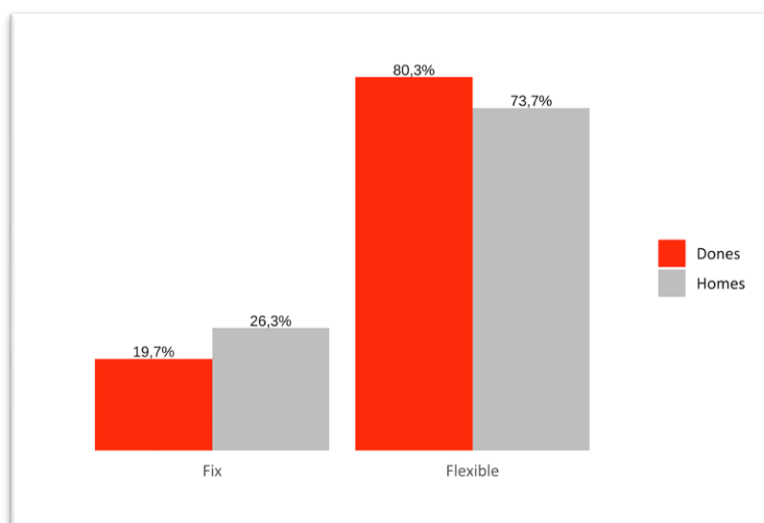


Figura 30. Horari de treball fix o flexible, segons sexe

#### **9.3.4. En quina freqüència teletreballa?**

Més de dues de cada tres persones teletreballa diversos dies a la setmana (67,3%). Els percentatges de persones que no treballen a distància mai (17,3%) o ho fan diàriament (15,4%) són similars.

Ara bé, si agrupem les persones que teletreballen, ja sigui cada dia o alguns dies a la setmana, arribem a un 82,7%. És a dir, més de quatre de cada cinc, una gran majoria.

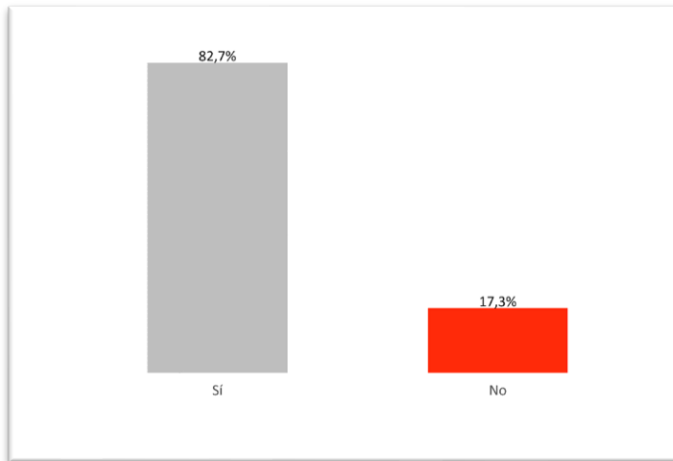


Figura 31. Teletreballa. Dades globals

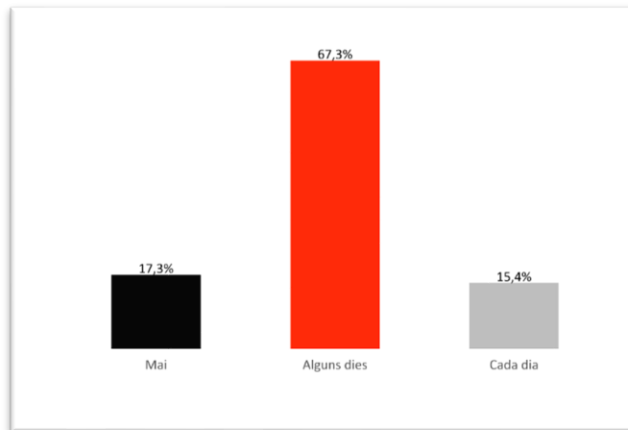


Figura 32. Freqüència del teletreball. Dades globals

Pràcticament no obtenim diferències per edat.

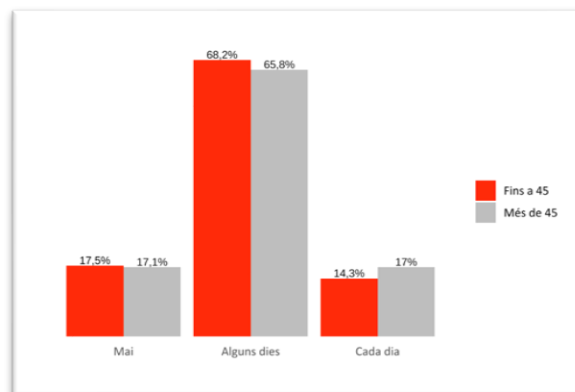


Figura 33. Freqüència del teletreball, segons edat



Però sí per sexe. Les dones teletreballen molt més que els homes. Elles ho fan en un 89,4% davant d'un 71,1% d'homes. Contràriament, hi ha un 28,9% d'homes que no teletreballa mai enfront d'un 10,6% de dones. Aquesta diferència és **estadísticament significativa** (p-valor= 0,0347).

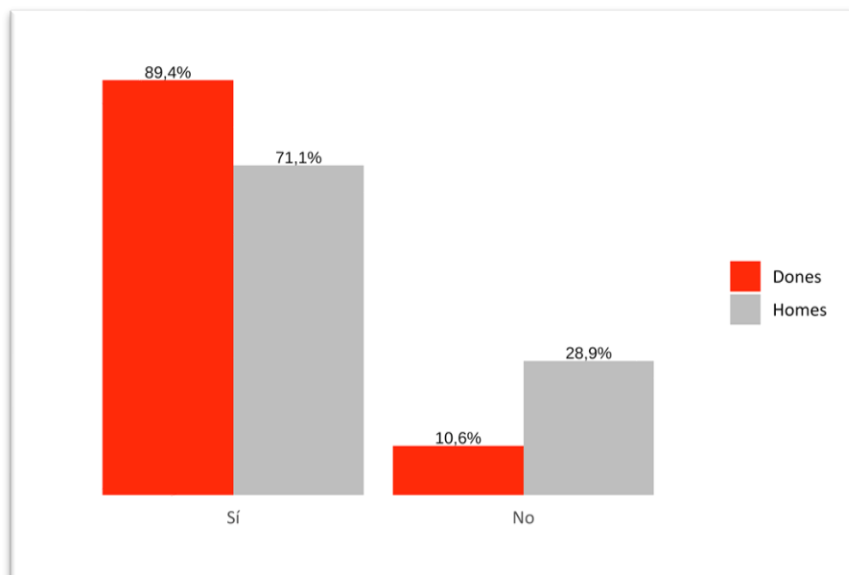


Figura 34. Teletreballa, segons sexe

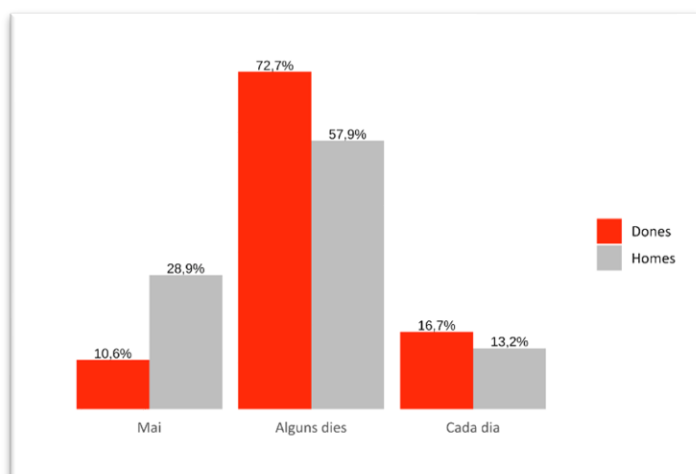


Figura 35. Freqüència del teletreball, per sexe

### ***9.3.5. Està satisfet/a amb el seu nivell personal de treball presencial i en remot de l'empresa on treballa?***

La gran majoria (87,5%) de les persones de la mostra es mostra satisfeta amb el seu nivell de treball presencial i en remot.

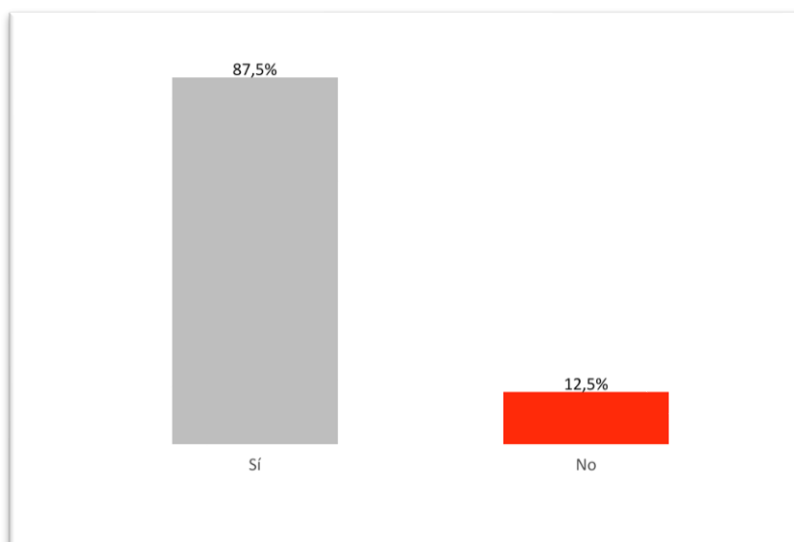


Figura 36. Satisfacció del nivell personal de treball presencial i teletreball. Dades globals

Les persones més grans de 45 anys són les que estan més satisfetes del nivell de presencialitat i de teletreball (92,7%).

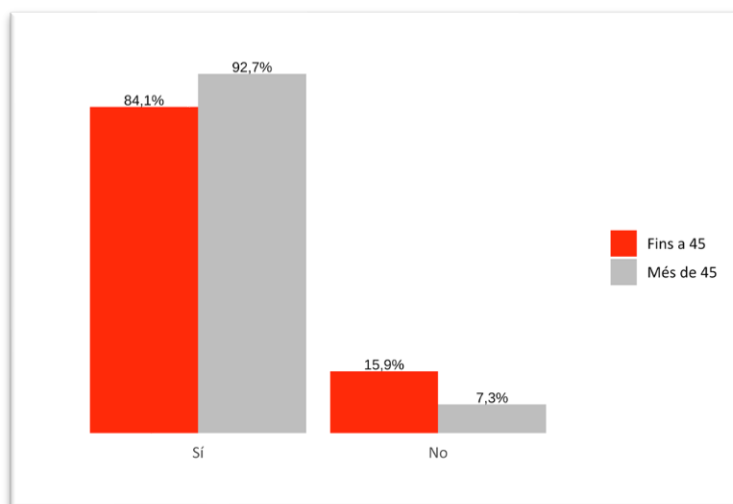


Figura 37. Satisfacció del nivell de presencialitat i teletreball, segons edat

Per sexe, les dones (90,9%) encara estan més satisfetes que els homes (81,5%) del balanç entre teletreball i presencialitat.

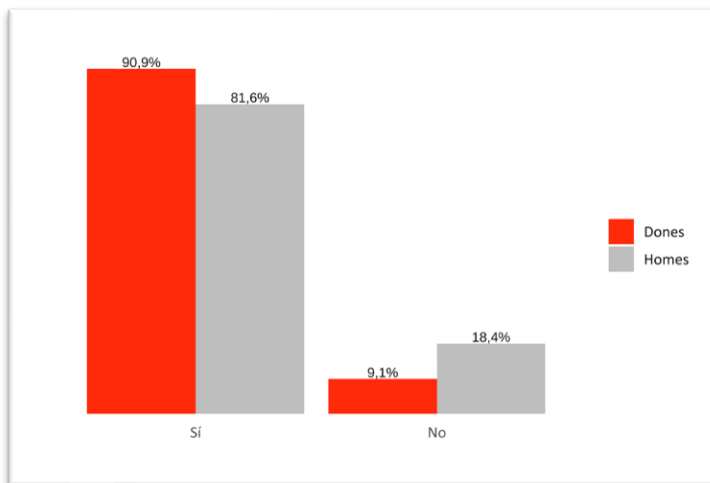


Figura 38. Satisfacció del nivell de presencialitat i teletreball, segons sexe

### 9.3.6. Quantes hores treballa en total a la setmana?

Gairebé la meitat de la mostra (48,1%) treballa de 36 a 40 hores setmanals. Aquest és el percentatge més important. Per sota d'aquest nivell de temps dedicat a la feina, hi trobem un 26,9% de la mostra, resultat d'agrupar les persones que treballen menys de 30 hores (6,7%) i de 31h a 35h (20,2%). En l'altra posició, trobem un percentatge similar (25%), que treballen més de 40 hores. Un 19,2% correspon a les persones que arriben a les 50 hores setmanals, i un 5,8% dediquen a la feina cada setmana més de 50 hores.

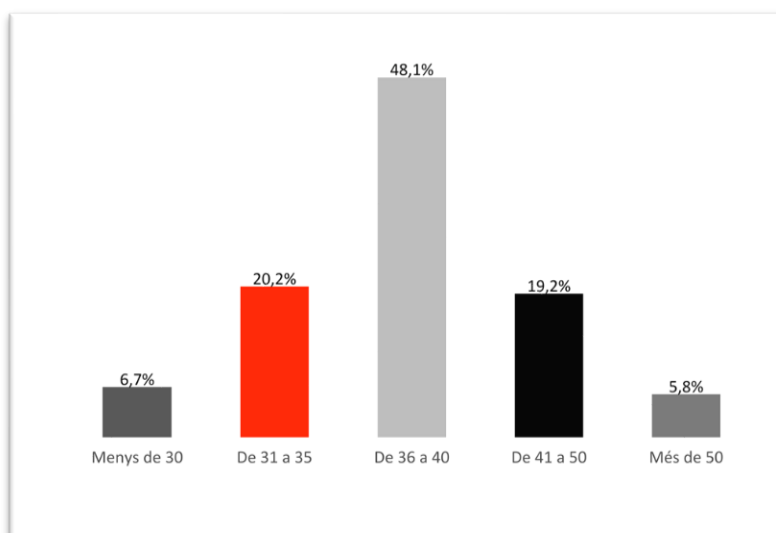


Figura 39. Hores treballades setmanalment. Dades globals

Per edats, si bé els percentatges més alts corresponen també al paràmetre de treballar de 36h a 40h. setmanals en totes les franges, és entre les persones més joves de 45 anys, on trobem percentatges més alts que treballen menys hores a la setmana. Un 30,1% (suma de 7,9% i 22,2%) treballen menys de 36 hores.

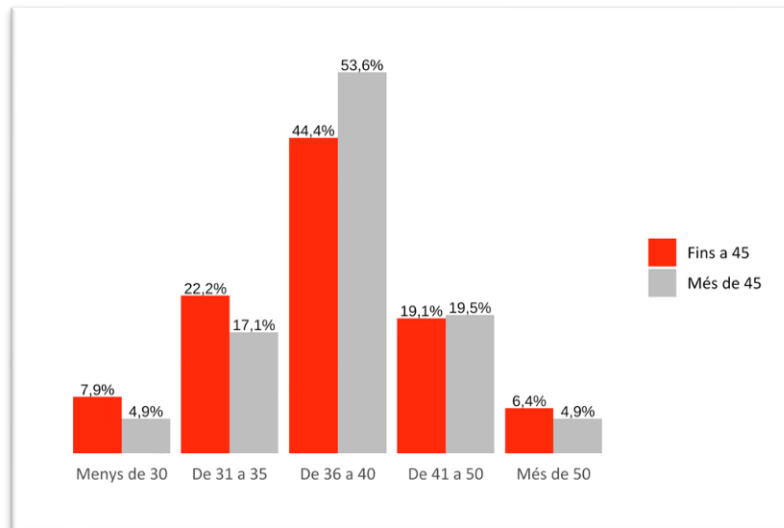


Figura 40. Hores treballades setmanalment, segons edat

Per sexe, observem que les dones, d'una banda, en majors percentatges treballen menys de 36 hores setmanals (32,8%) resultat de sumar el percentatge que treballa menys de 30h (10,6%) + un 21,2% que dedica a la feina de 31h a 35h a la setmana. Per bé que a l'altre extrem, trobem un percentatge superior de dones (25,8%) respecte al dels homes (23,7%) que treballa més de 40 hores. En ambdós sexes, el percentatge més alt correspon a la freqüència de 36 a 40 hores setmanals, tot i que aquesta dedicació és inferior entre les dones, amb un 42,4%, respecte als homes, on és clarament majoritari (57,9%).

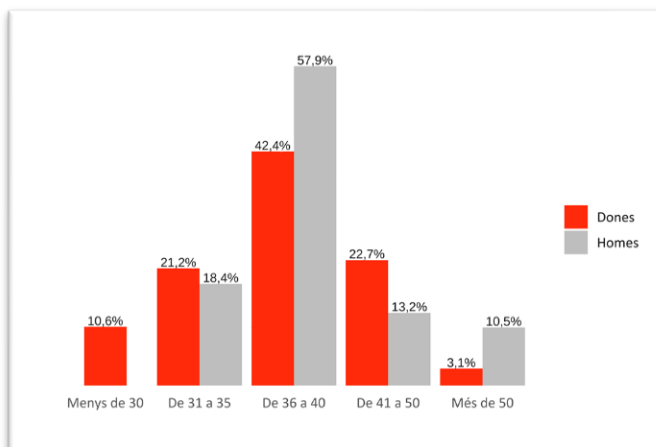


Figura 41. Hores treballades setmanalment, segons sexe

### 9.3.7. Quants dies a la setmana treballa?

Les persones enquestades podien triar entre treballar menys de quatre dies a la setmana, quatre dies, cinc, set dies a la setmana o bé decidir-se per l'opció "faig horaris molt canviants i no treballo cada setmana el mateix nombre d'hores".

Com a resultat, trobem que la pràctica totalitat de la mostra treballa cinc dies a la setmana. Només quatre persones assenyalen un valor diferent.

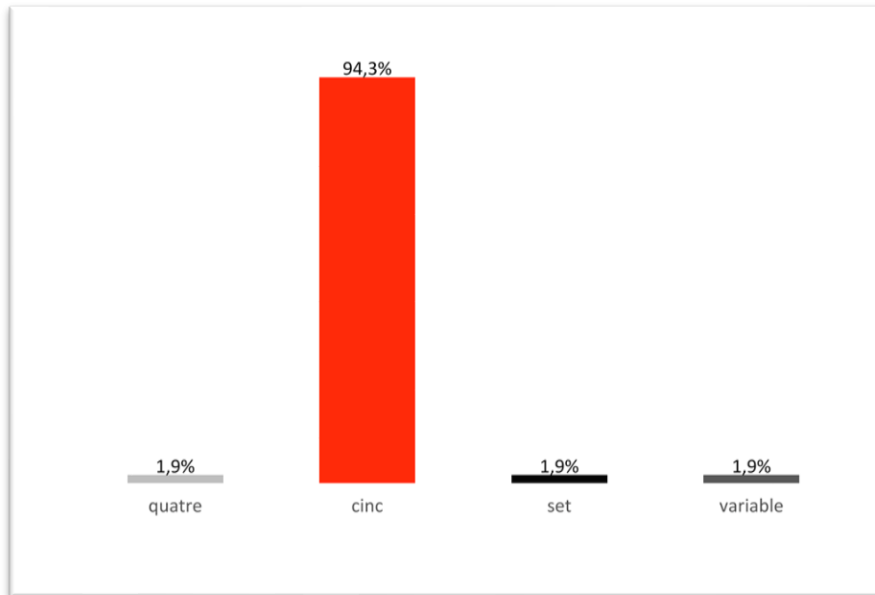


Figura 42. Nombre de dies de treball a la setmana. Dades globals

### ***9.3.8. En relació a la jornada laboral de 4 dies setmanals a l'empresa on treballa, quin nivell d'implementació té?***

El 100% de la mostra diu que no s'ha implementat la setmana laboral de quatre dies. I no ho ha fet en cap de les modalitats, que poden preveure mantenir la productivitat i el sou, o bé abaixant el sou i mantenint la productivitat, i encara una altra, abaixant sou i productivitat. Ningú.

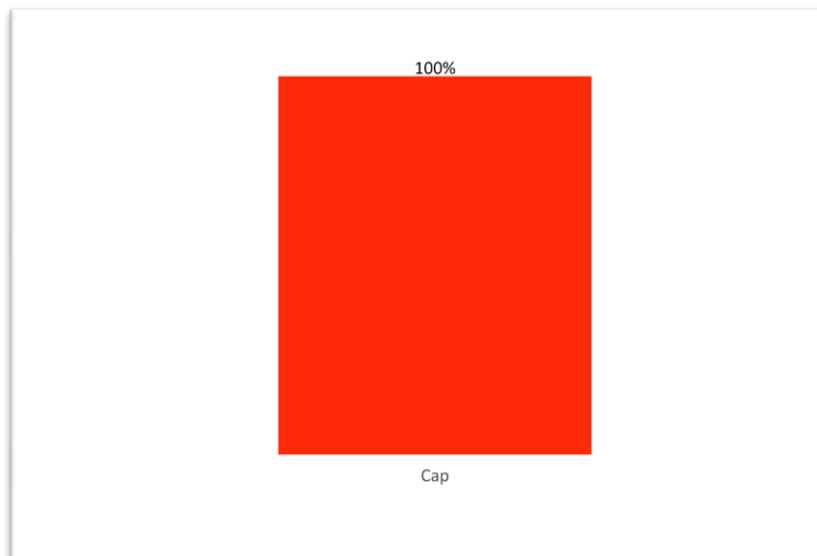


Figura 43. Nivell d'implementació de la jornada setmanal de 4 dies a la Xarxa NUST

### 9.3.9. A vostè li agradaria treballar 4 dies a la setmana, el mateix nombre d' hores diàries que actualment treballa, tot i que el seu sou es veiés reduït?

Fem aquesta pregunta a la totalitat de la mostra i obtenim un 30,8% de persones que ens diuen que sí, que estan disposades a veure reduït el seu salari, però que preferirien treballar quatre dies a la setmana en comptes del cinc que treballen actualment.

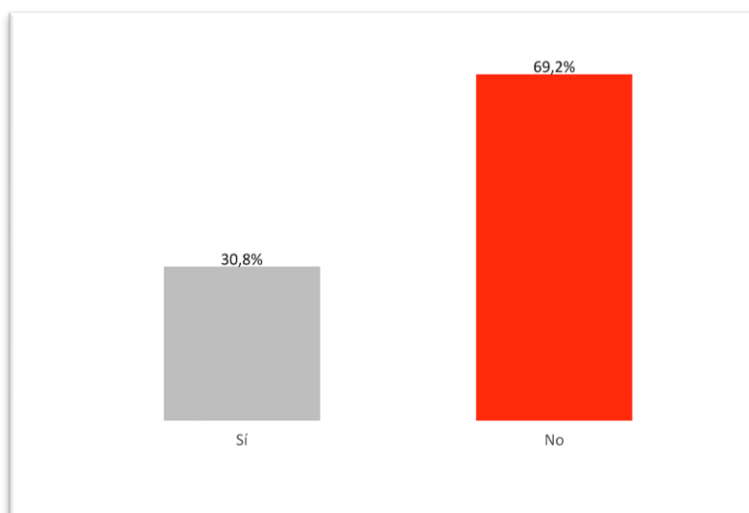


Figura 44. Disposició a reduir la jornada laboral a 4 dies i el sou. Dades globals

Per edat, els percentatges de resposta són molt similars.

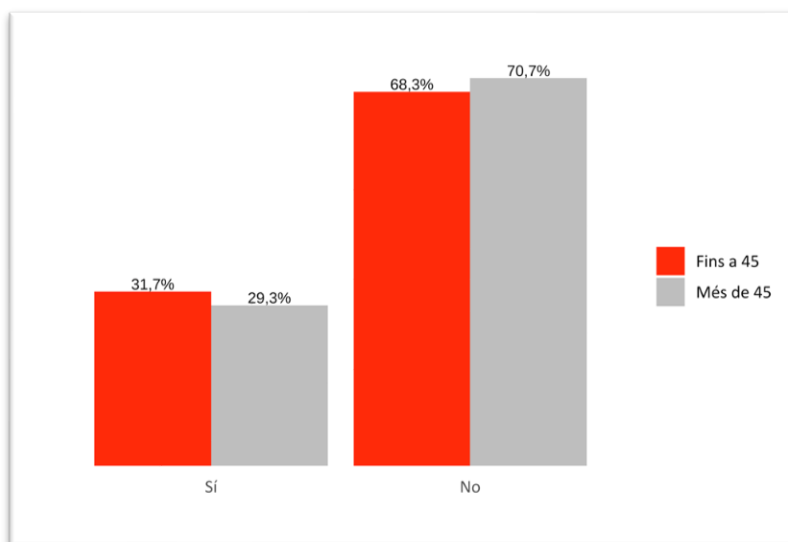


Figura 45. Disposició a reduir la jornada laboral a 4 dies i el sou, segons edat

I novament trobem percentatges força diferents en funció del sexe. Els homes estan molt més disposats que les dones a treballar menys i veure el seu sou reduït. Ells hi estan d'acord en un 39,5% enfront d'un 25,8% de les dones, que no volen cobrar menys, encara que treballin menys hores.

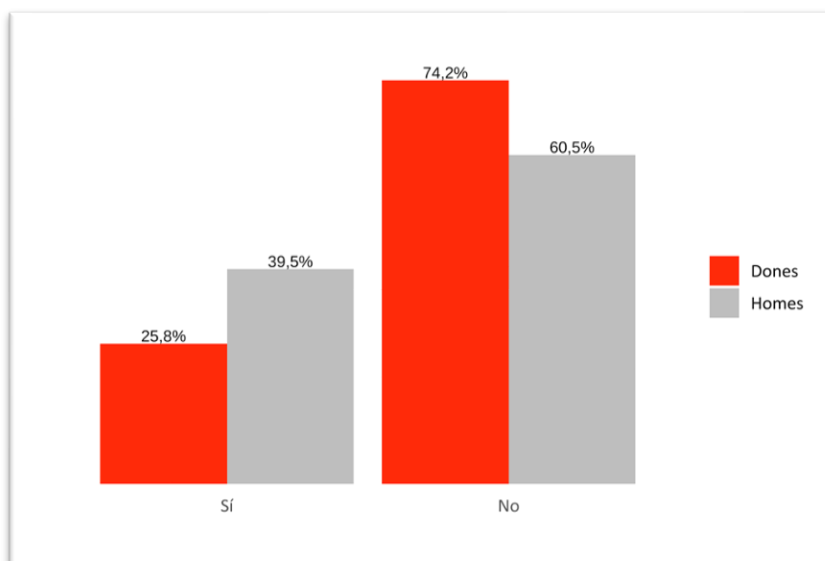


Figura 46. Disposició a reduir la jornada laboral a 4 dies i el sou, segons sexe

### 9.3.4. Creu que el teletreball, en relació al treball presencial, genera...

Comencem ara a fer diverses preguntes en relació a la percepció personal de les conseqüències de teletreballar en comparació amb treballar presencialment.

#### ... les mateixes possibilitats de promoció professional?

Un 58,7% de les persones enquestades creu que el teletreball genera les mateixes possibilitats de promoció en l'empresa, per bé que una quarta part (25%) diu que no, i un percentatge inferior no sap decantar-se per cap de les dues opcions (16,3%).

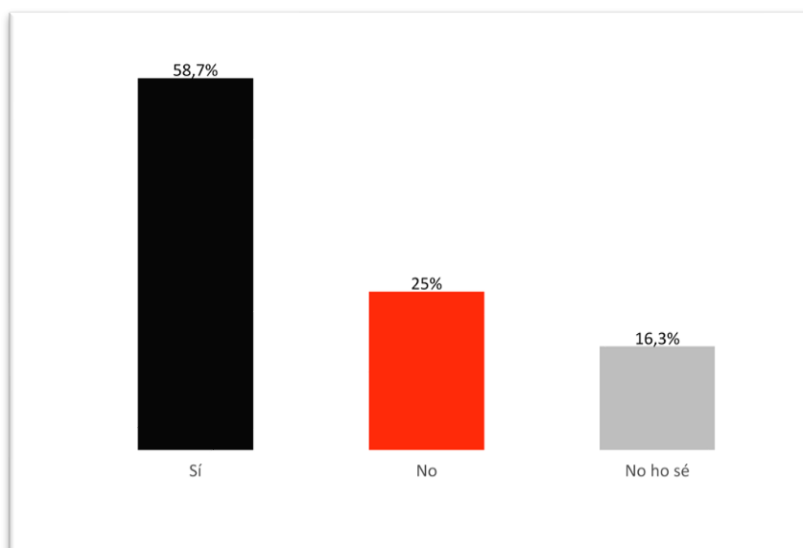


Figura 47. El teletreball genera la mateixa promoció professional. Percepció. Dades globals

Per edat, observem que les persones de més de 45 anys responen més d'una manera més definida; és a dir, tenen més clara la seva opinió. Són també els de més edat, els que de manera superior, dues de cada tres persones (65,9%), s'inclinen per creure que el teletreball genera el mateix nivell de promoció professional que la feina presencial.

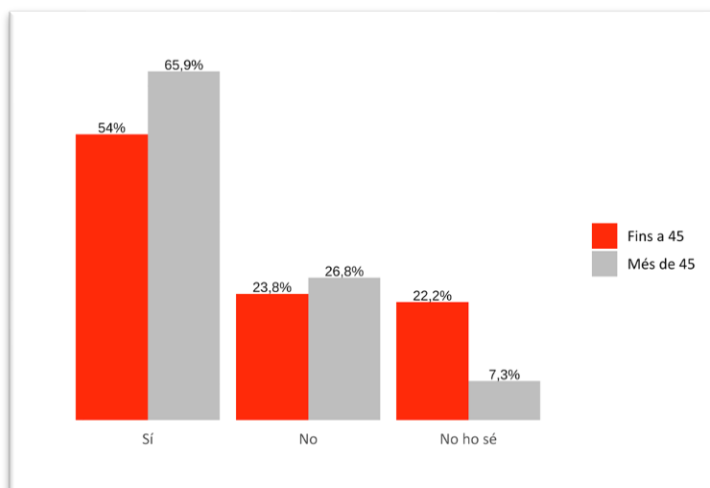


Figura 48. El teletreball genera la mateixa promoció professional. Percepció, segons edat

Per sexe, trobem resultats diferents. Les dones creuen en major mesura (28,8%) que els homes (18,45) que el teletreball no genera la mateixa possibilitat de promocionar-se dins de l'empresa. Amb tot, tant elles (56,1%) com ells (63,2%) creurien que sí.

És clar que si sumem aquelles persones que, o bé diuen que no, o creuen que no ho saben prou, en el cas de les dones, un 43,9% no estan d'acord que teletreballant es pugui dur a terme la mateixa promoció professional que si la feina és presencial. En el cas dels homes seria d'un 37,8% qui té aquesta percepció.

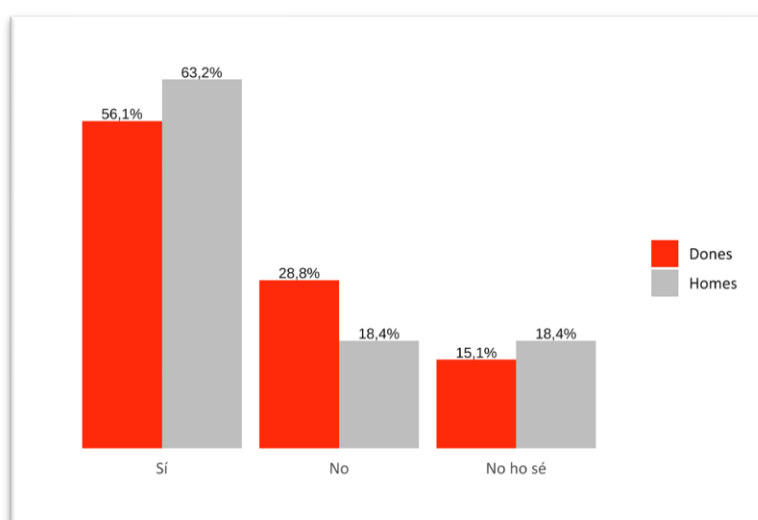


Figura 49. El teletreball genera la mateixa promoció professional. Percepció, segons sexe



### **...la mateixa productivitat o més?**

La gran majoria de les persones enquestades creu que el teletreball genera la mateixa o més productivitat empresarial (85,6%).

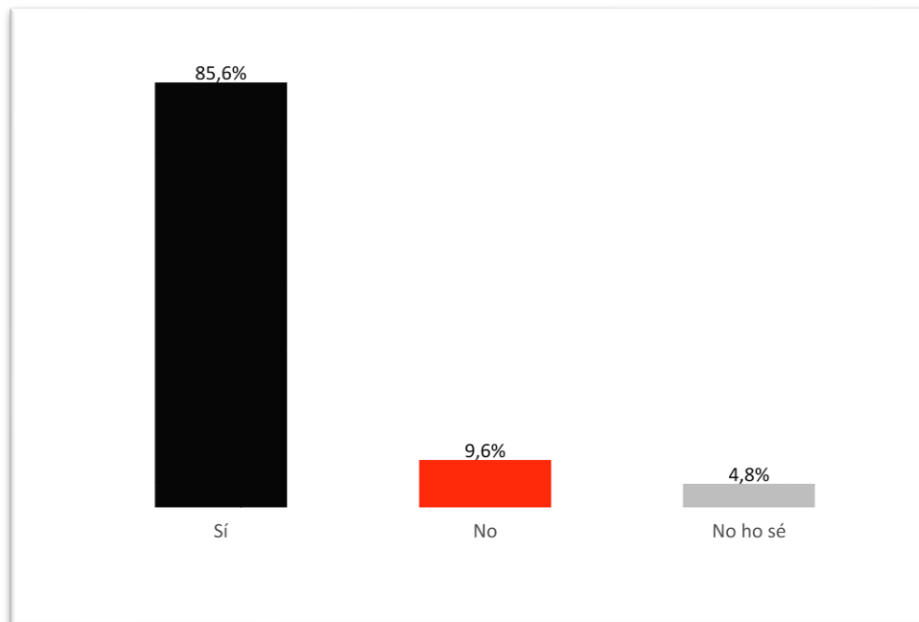


Figura 50. El teletreball genera la mateixa o més productivitat. Percepció. Dades globals

Xifres similars obtenim en la distribució per edats, tot i que són les persones més grans de 45 anys les que en major mesura responen negativament (14,6%). Òbviament el nivell de percepció que el teletreball no afecta negativament a la productivitat és molt alt.

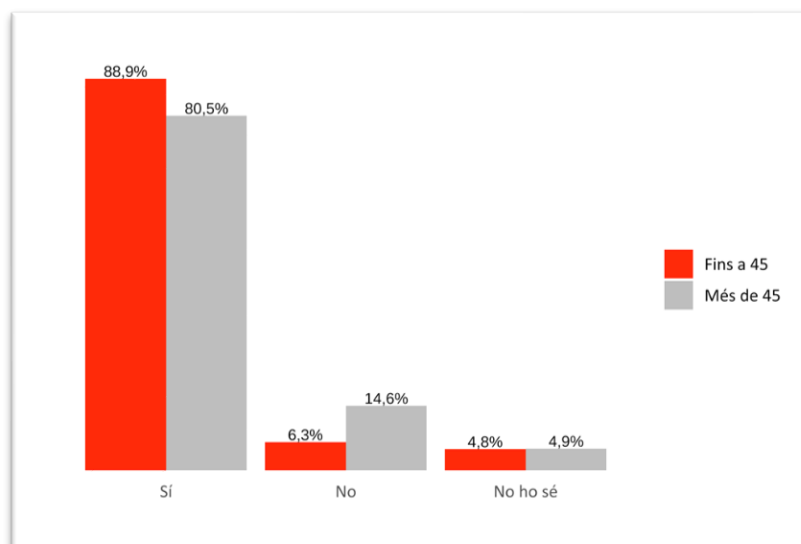


Figura 51. El teletreball genera la mateixa o més productivitat. Percepció, segons edat

Són les dones en la més gran mesura les que creuen que el teletreball genera la mateixa o una productivitat superior (90,9%). Un 23,7% d'homes o diu que no, o no es defineix.

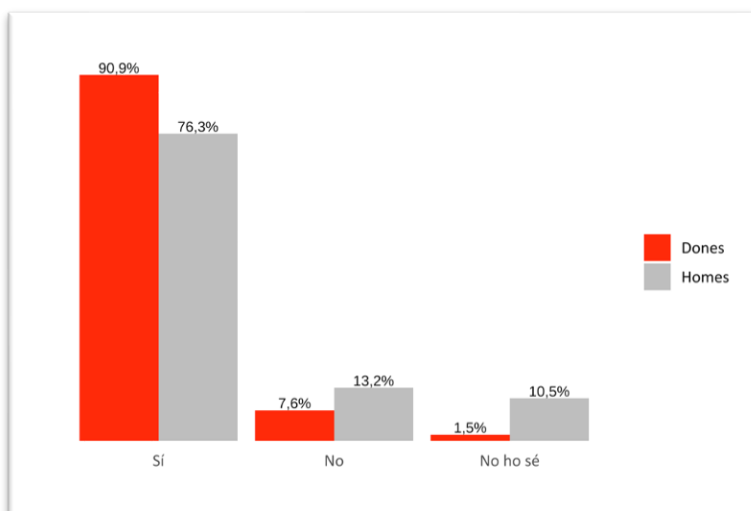


Figura 52. El teletreball genera la mateixa o més productivitat. Percepció, segons sexe

***...la mateixa qualitat de comunicació entre les persones?***

Dues de cada tres persones, un 66,4%, diuen que no, que la comunicació teletreballant no té la mateixa qualitat que de manera presencial.

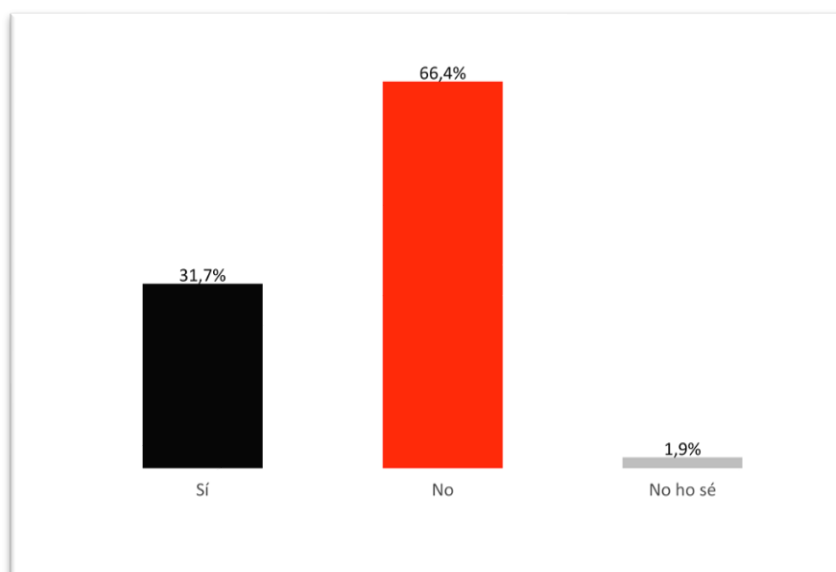


Figura 53. El teletreball genera la mateixa qualitat en la comunicació interpersonal. Percepció. Dades globals

Són les persones més grans de 45 anys les que observen que la qualitat en la comunicació *online* no és igual que presencialment (70,7%).

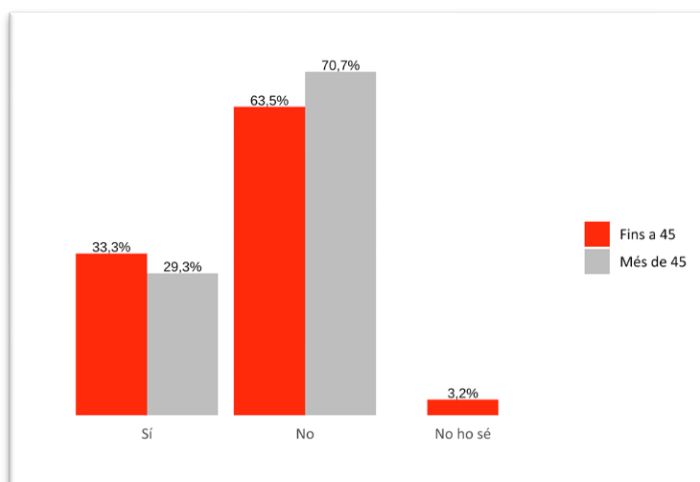


Figura 54. El teletreball genera la mateixa qualitat en la comunicació interpersonal. Percepció, segons edat

En ambdós sexes, la resposta majoritària és que negativa (66,7% de dones i 65,8% d'homes). Són elles les que diuen, per altra banda, en major mesura (33,3%), és a dir, una de cada tres, davant d'un 28,9% d'homes, que la comunicació interpersonal online té el mateix nivell de qualitat que la presencial, però bé que no trobem dones que no es pronunciïn en aquesta pregunta i sí que tenim un 5,3% d'homes que no saben contestar.

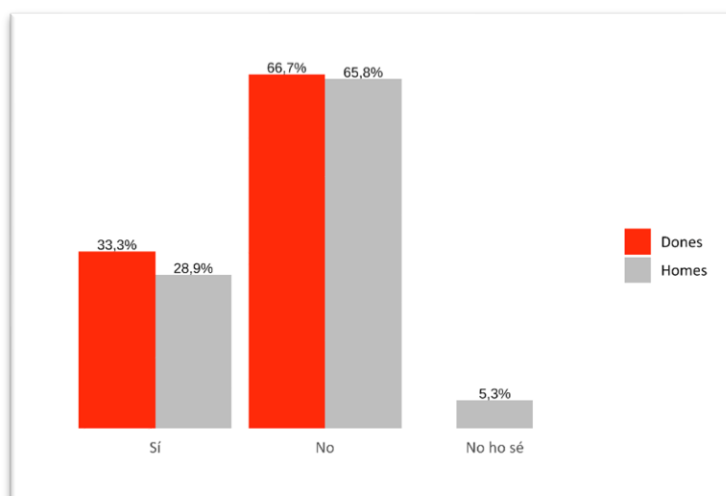


Figura 55. El teletreball genera la mateixa qualitat en la comunicació interpersonal. Percepció, segons sexe

### **...la mateixa creativitat o més?**

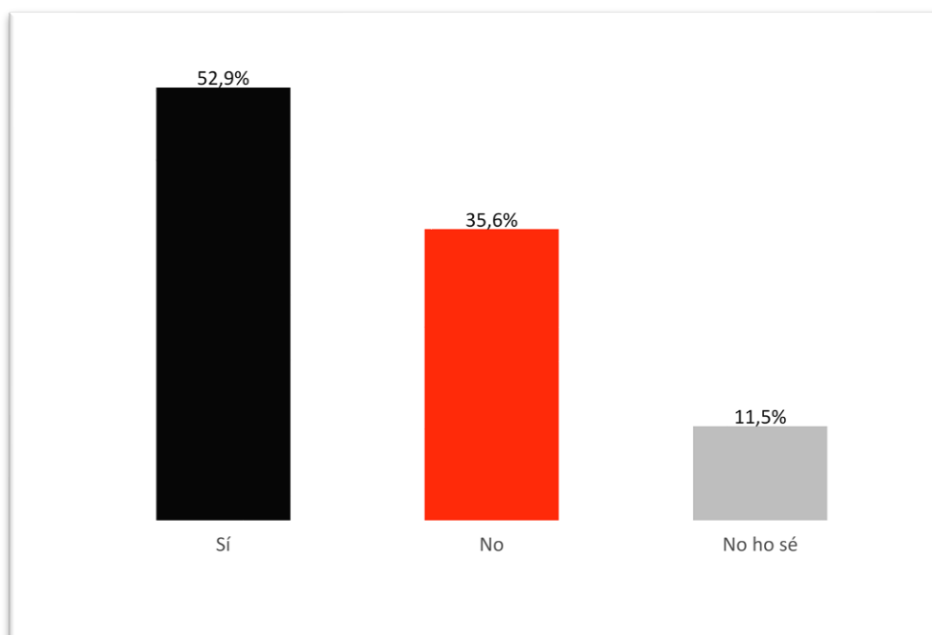


Figura 56. El teletreball permet la mateixa creativitat o més. Percepció. Dades globals

Tot i que la majoria, un 52,9% de les persones enquestades ens diguin que el teletreball permet o genera la mateixa creativitat que el treball presencial, un 47,2% es posicionen en l'altra opinió.. O bé que no (35,6%) o que no ho saben (11,5%). És a dir, trobem respostes molt repartides.

En relació a l'edat, tot i que en totes la resposta és afirmativa majoritàriament, és entre les persones de més de 45 anys on trobem un 48,8% de persones que, o bé ens diuen que amb el teletreball no es té la mateixa creativitat (39%), o que no ho saben (9,8%).

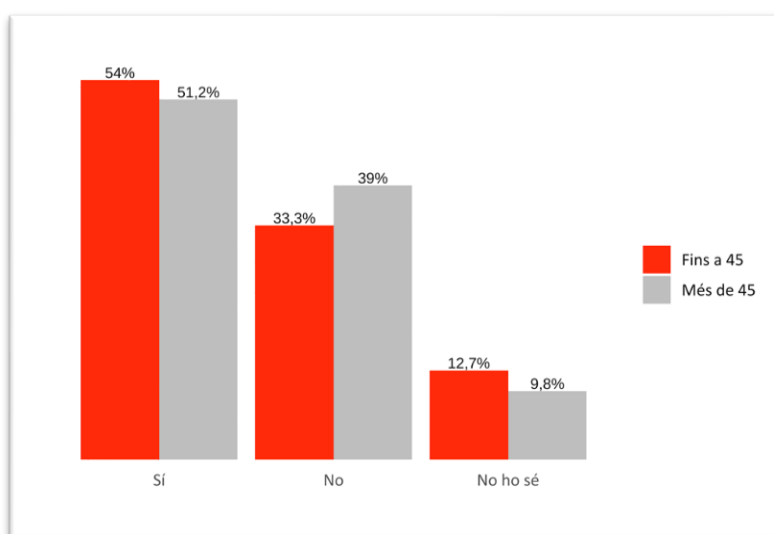


Figura 57. El teletreball permet la mateixa creativitat o més. Percepció, segons edat

Per sexe, tant en dones (53,0%) com en homes (52,6%), una mica més de la meitat creuen que la creativitat quan es teletreballa és idèntica o superior a la presencial. Per bé que són les dones les que diuen que no en major grau (37,9%) front a un 31,6% dels homes.

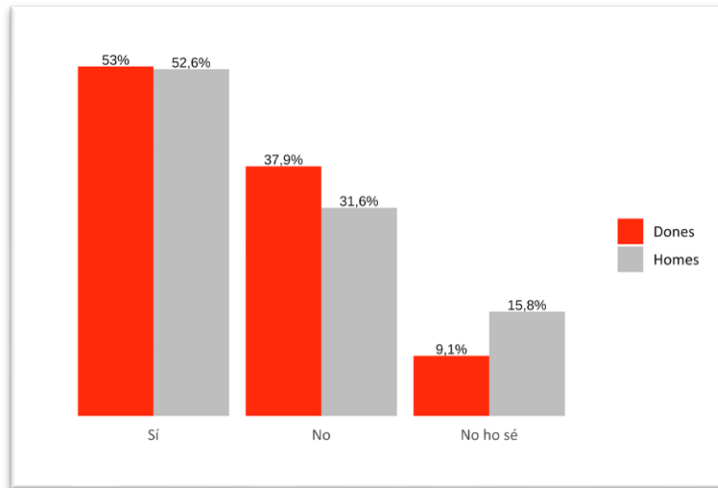


Figura 58. El teletreball permet la mateixa creativitat o més. Percepció, segons sexe

### ***... una millor qualitat de vida i de benestar?***

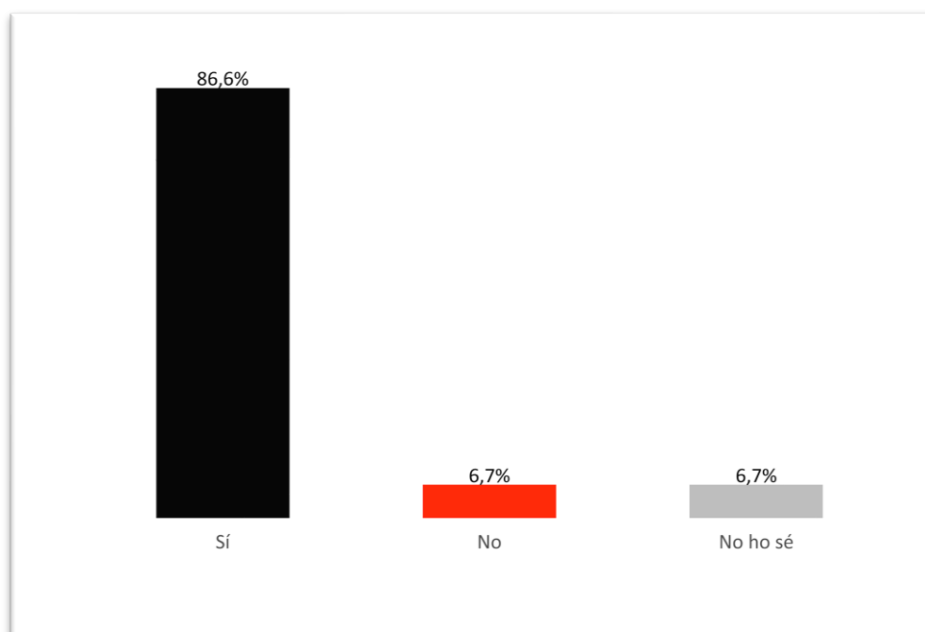


Figura 59. El teletreball genera una major qualitat de vida i benestar. Percepció. Dades globals

La resposta, molt majoritària, 86,6%, és que sí, que el teletreball genera una major qualitat de vida i de benestar personal.

I ens diuen que sí, encara amb valors superiors, les persones més joves, de fins a 45 anys (90,5%). Aquesta diferència és **estadísticament significativa** (p-valor= 0,0315).

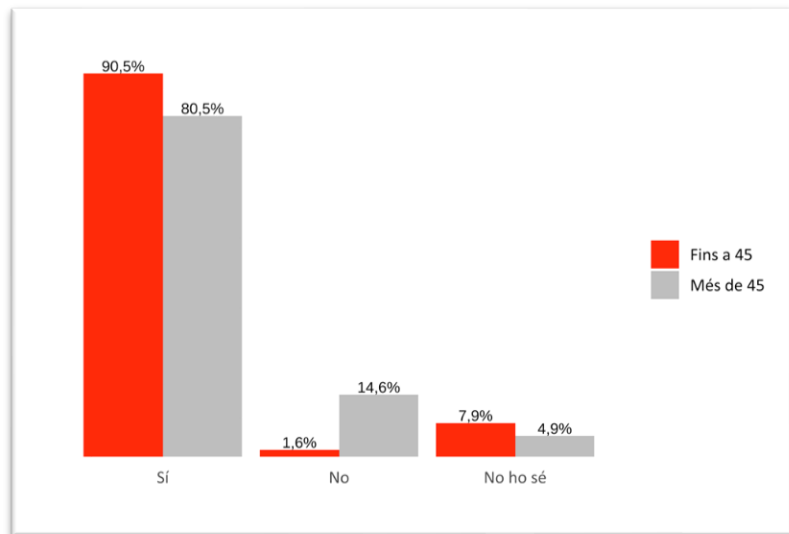


Figura 60. El teletreball genera una major qualitat de vida i benestar. Percepció, segons edat

Tot i que la resposta molt majoritària és afirmativa, els homes (89,5%) hi troben lleugerament en relació a les dones (84,8%), una major qualitat de vida i de benestar personal quan teletreballen.

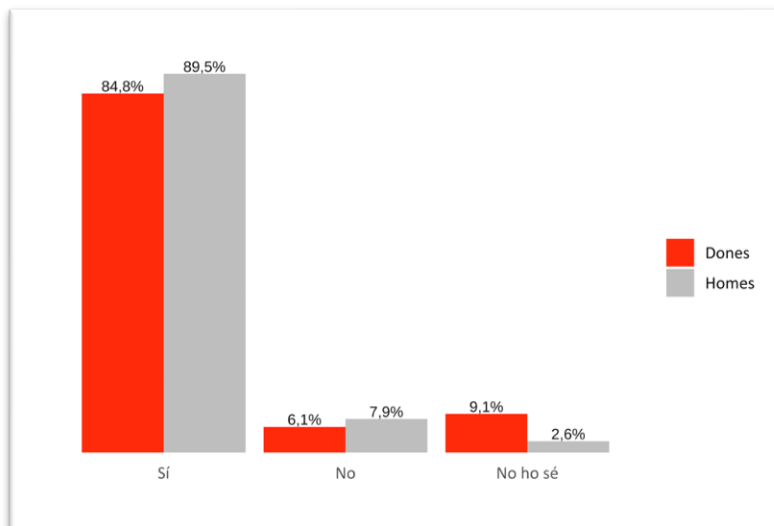


Figura 61. El teletreball genera una major qualitat de vida i benestar. Percepció, segons sexe

### ***... més temps personal?***

En un 83,7% la mostra respon que sí, que amb el teletreball es disposa de més temps personal. Per edats, observem que és entre les persones de més de 45 anys, on trobem el percentatge més alt que respon negativament, 22%. I, lògicament és entre els joves on hi ha la majoria més gran de persones

que creuen que el teletreball els permet tenir més temps personal (88,9%), tot i que en totes les edats aquesta és la percepció estrella.

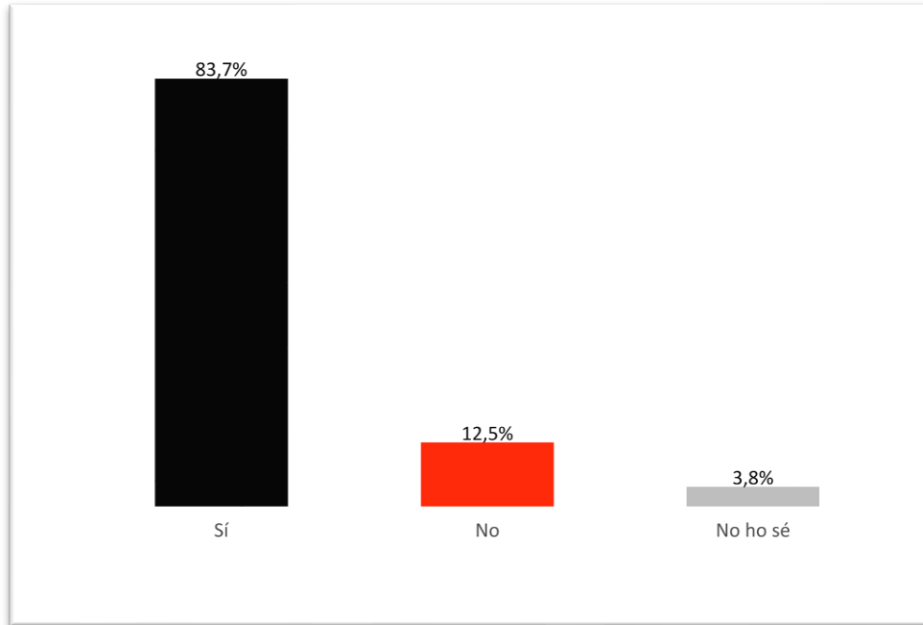


Figura 62. El teletreball genera més temps personal. Percepció. Dades globals

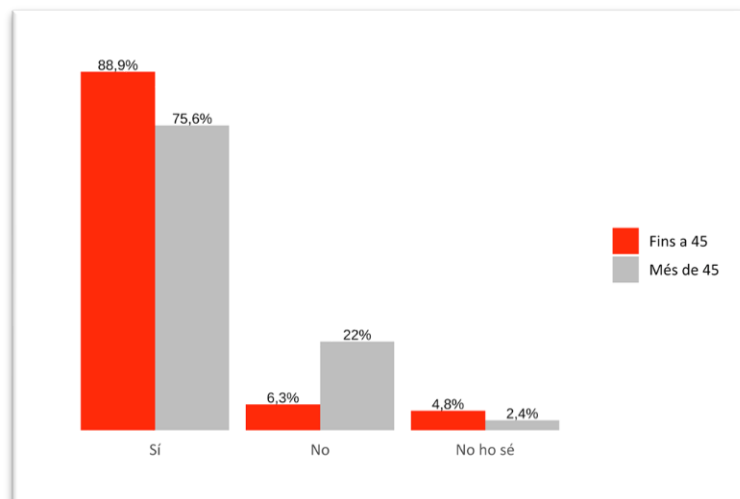


Figura 63. El teletreball genera més temps personal. Percepció, segons edat

No hi ha pràcticament diferències entre sexes. Només assenyalem aquest 13,7% de dones davant d'un 10,5% d'homes que diuen que el teletreball no genera més temps personal.

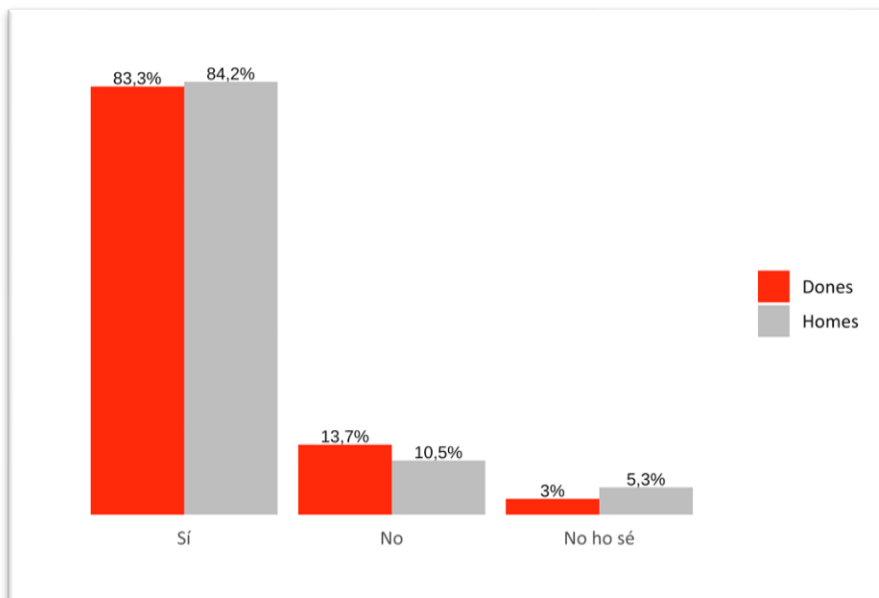


Figura 64. El teletreball genera més temps personal. Percepció, segons sexe

### ***... més salut i benestar?***

Novament demanem a la mostra si el teletreball els genera un millor estat saludable i de benestar personal. Ens responen afirmativament tres de cada quatre persones (76,0%).

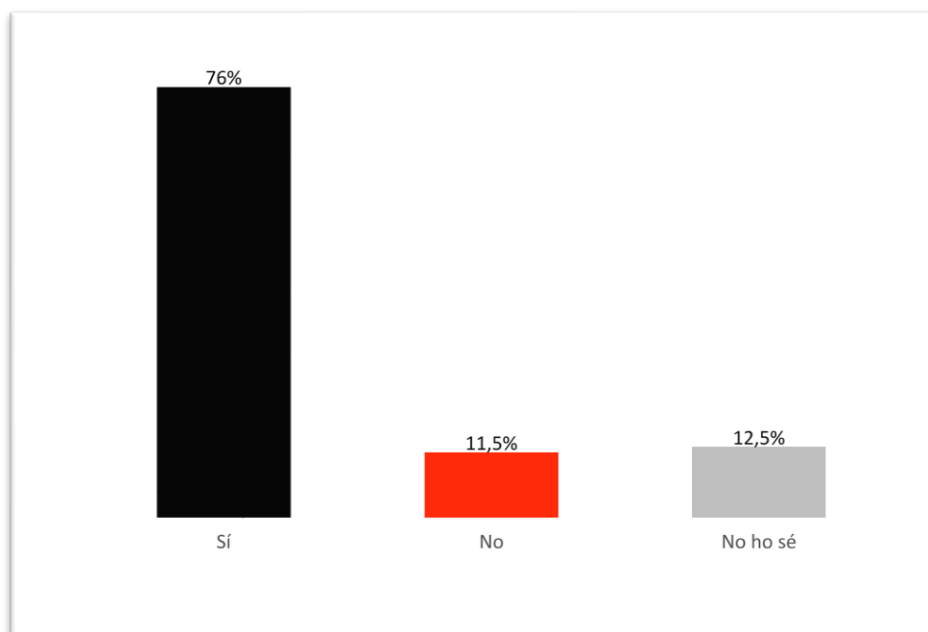


Figura 65. El teletreball genera més salut i benestar. Percepció. Dades globals

Són les persones de menys de 45 anys les que relacionen encara en major grau teletreball i més salut i benestar (79,4%); és a dir així es posicionen quatre de cada cinc joves.



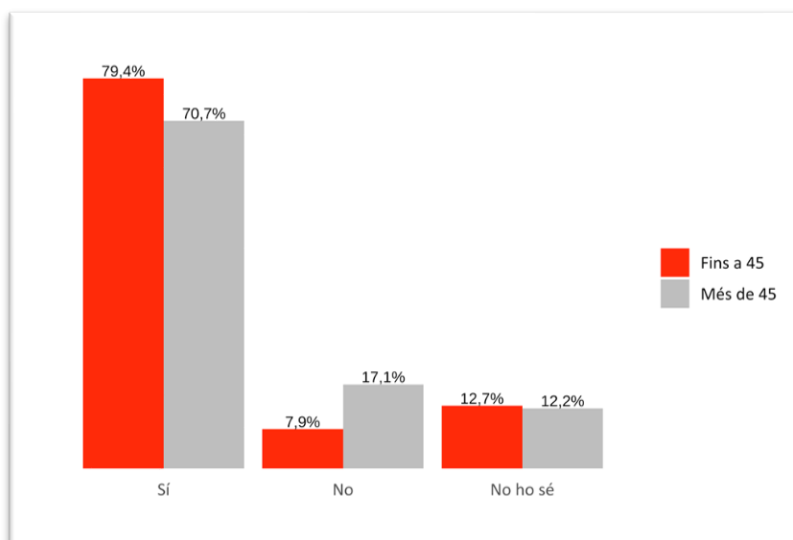


Figura 66. El teletreball genera més salut i benestar. Percepció, segons edat

On trobem una diferència **estadísticament significativa** (p-valor= 0,0164) és en les respostes distribuïdes per sexe. Les dones són les que més responen afirmativament, en un 78,8% davant d'un 71,0% dels homes. Són ells, els homes, els que diuen en un 29,0% que no -5,3%- o que no saben -23,7%- si el teletreball comporta un nivell més alt de salut i del benestar.

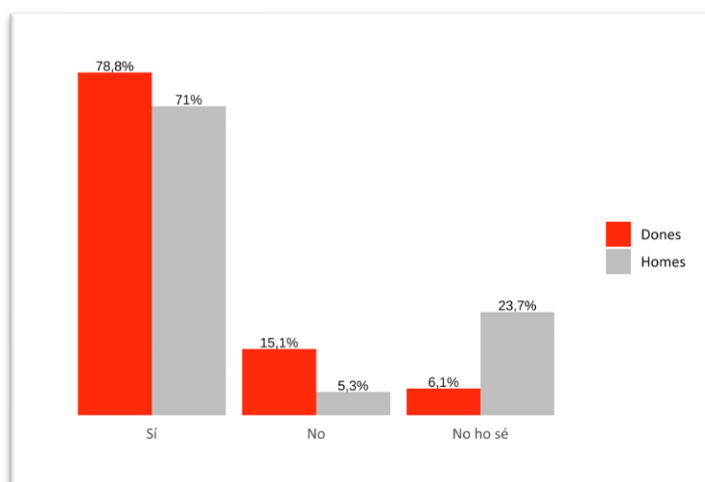


Figura 67. El teletreball genera més salut i benestar. Percepció, segons sexe

### ***...més conciliació entre la vida professional i familiar/personal?***

El teletreball afavoreix la conciliació o la corresponsabilitat entre la vida professional i familiar. Rotundament s'hi manifesta a favor el 94,2% de la mostra enquestada; és a dir, gairebé la totalitat.

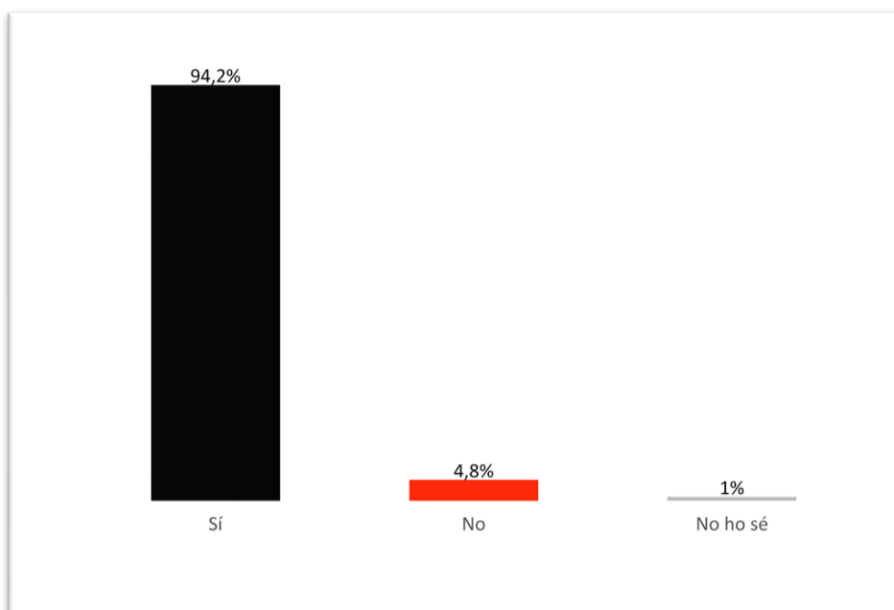


Figura 68. El teletreball afavoreix la conciliació personal i familiar. Dades globals.

Per edat, un 7,3% dels majors de 45 anys, no hi està d'acord. Amb poquíssimes diferències respecte el sexe de les persones entrevistades.

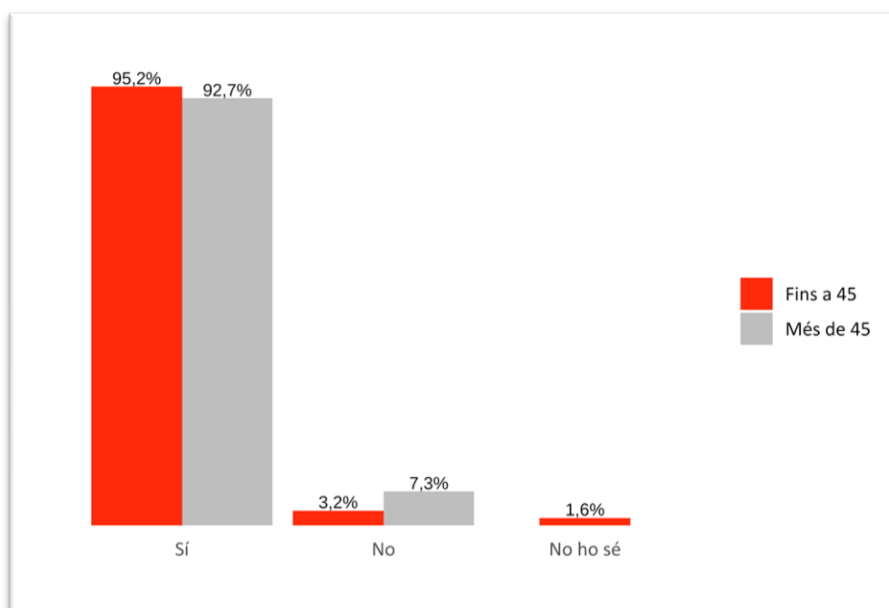


Figura 69. El teletreball afavoreix la conciliació personal i familiar, segons edat

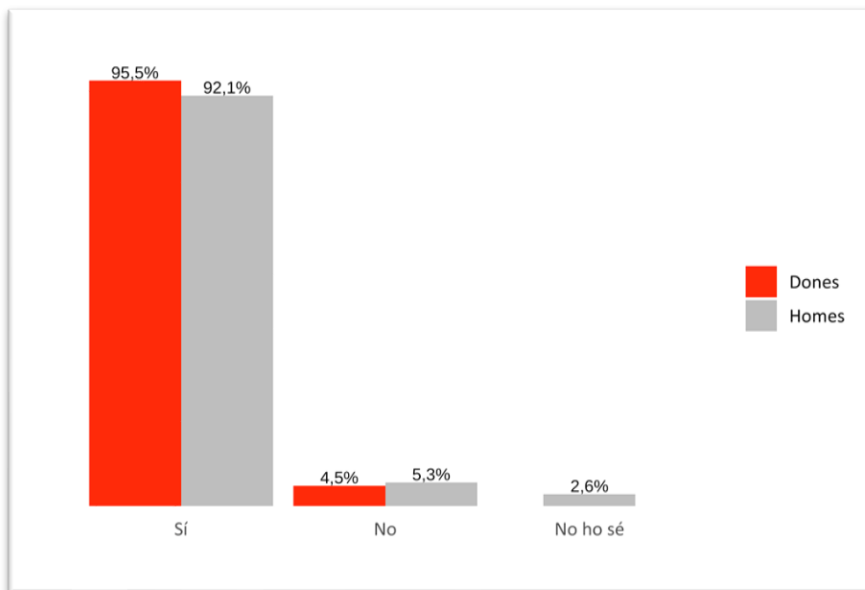


Figura 70. El teletreball afavoreix la conciliació personal i familiar, segons sexe

### **... afavoreix la creació de llocs de treball?**

En les respostes a la pregunta de si el teletreball afavoreix que es creïn més llocs de treball, trobem unes respostes molt repartides. Tot i que el 41,3% s'inclina per opinar que sí, que el teletreball afavoreix la creació de llocs de treball, hi ha un percentatge important de persones que diuen que o no ho saben (38,5%), o diuen que no (20,2%). Sumades, aquesta posició no favorable arriba al 58,7%.

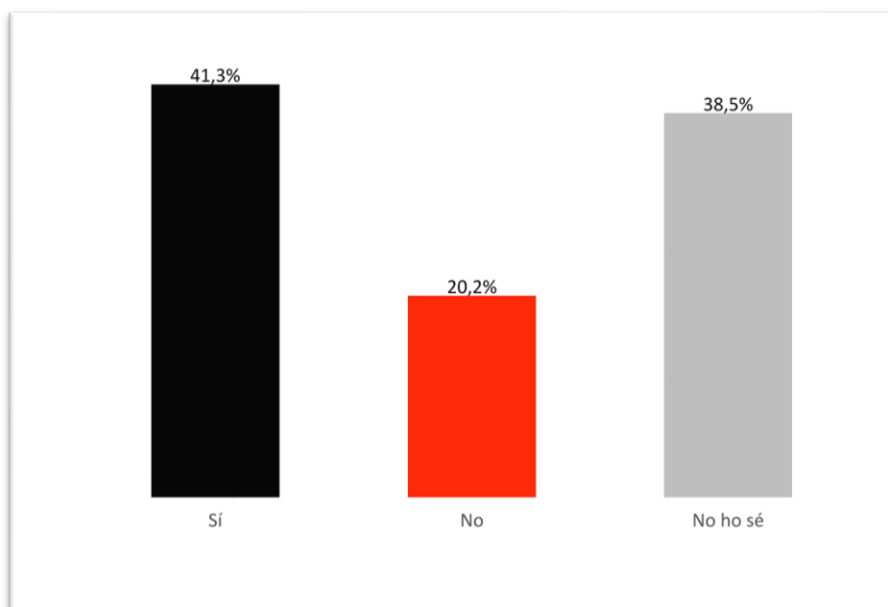


Figura 71. El teletreball afavoreix la creació de llocs de treball. Dades globals

Observem per edat, que, a mesura que les persones són més grans, es pronuncien menys a favor de creure que el teletreball afavoreixi la creació de llocs de treball. Diuen que no (24,4%) o que no ho saben (39,0%) -que sumats fan un 63,3%- els majors de 45 anys. Ara bé, d'una manera directa diuen

que sí un 44,4% dels enquestats de menys de 45 anys. I només s'inclina pel sí un 36% dels més grans de 45 anys.

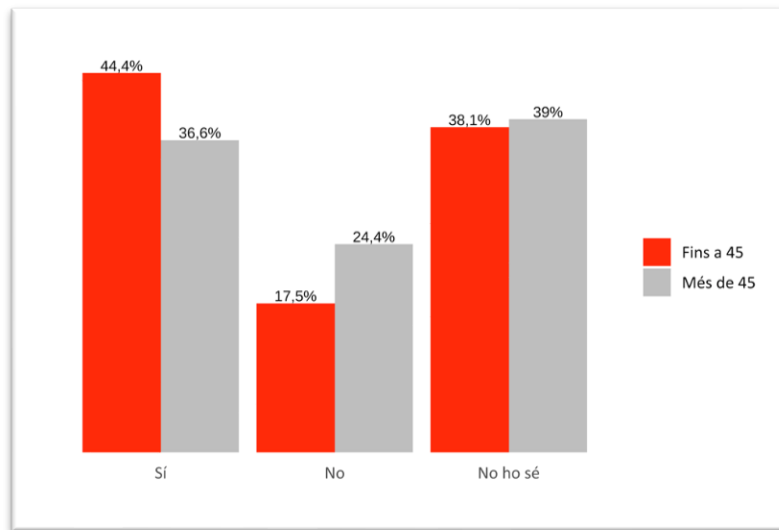


Figura 72. El teletreball afavoreix la creació de llocs de treball, segons edat

Per sexe, les dones són les menys optimistes a relacionar teletreball i creació de llocs de treball. Elles diuen que sí en un 39,4% davant del 44,7% dels homes. A més, una de cada quatre dones (25,8%), es manifesta per dir clarament que el teletreball no afavoreix que es creïn llocs de treball. I destaca l'alt nombre de respostes indecises, especialment entre els homes: un 44,8% no sap contestar.

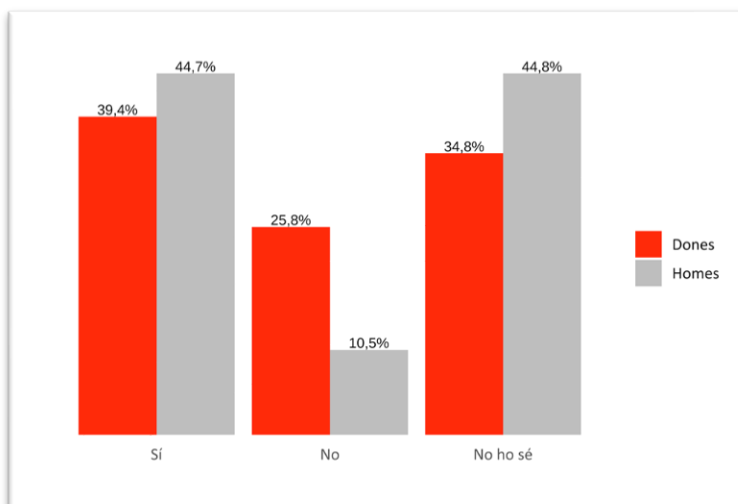


Figura 73. El teletreball afavoreix la creació de llocs de treball, segons sexe

### ... una més gran bretxa salarial entre homes i dones?

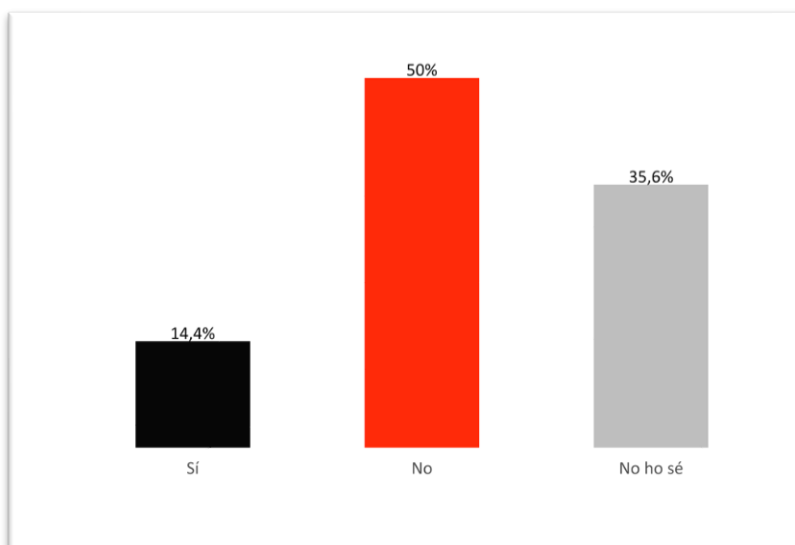


Figura 74. El teletreball genera una més gran bretxa salarial entre homes i dones. Dades globals

Globalment, la meitat de la mostra respon negativament, en un 50%. Aquest és el percentatge més alt, però destaca en les respostes l'alt percentatge de persones que s'inclinen per contestar que no ho saben (35,6%) davant d'un 14,4 % que es manifesta amb el convenciment que el teletreball genera una bretxa salarial més gran entre les persones per raó de sexe. Dispersió de respostes, doncs, i opinions repartides.

Per edat, tot i que el posicionament més important continua sent el no en totes les franges, observem un 19,5% dels majors de 45 anys que diuen que sí, que el teletreball provoca més diferències salarials entre homes i dones. Alhora són també les persones més joves les que en major mesura no saben contestar (39,7%). És a dir, quan les persones es fan més grans, tenen una opinió més definida sobre si el teletreball genera una bretxa salarial més gran entre homes i dones.

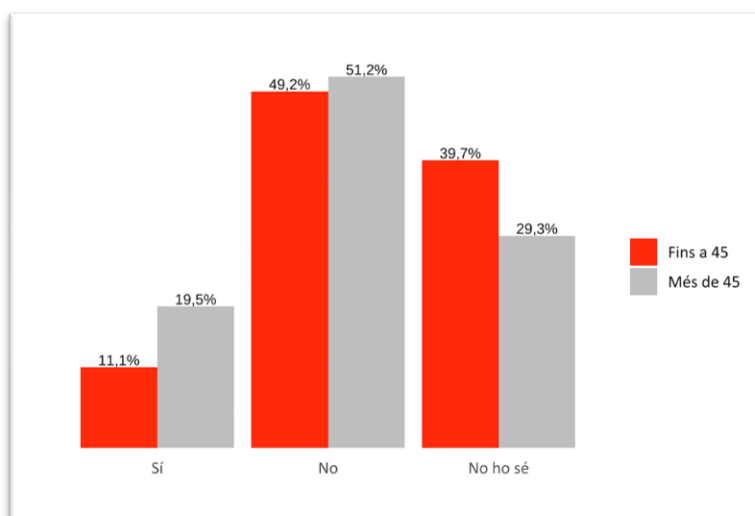


Figura 75. El teletreball genera una més gran bretxa salarial entre homes i dones, segons edat

Per sexe, són els homes els que més diuen que no (57,9%) enfront de les dones (45,4%), que el teletreball no genera una més gran bretxa salarial entre homes i dones. Aquesta és la resposta majoritària entre ambdós sexes, per bé que ens diuen que sí un 18,2% de les dones davant d'un 7,9% dels homes. En tots dos sexes, més d'una tercera part no es pronuncia.

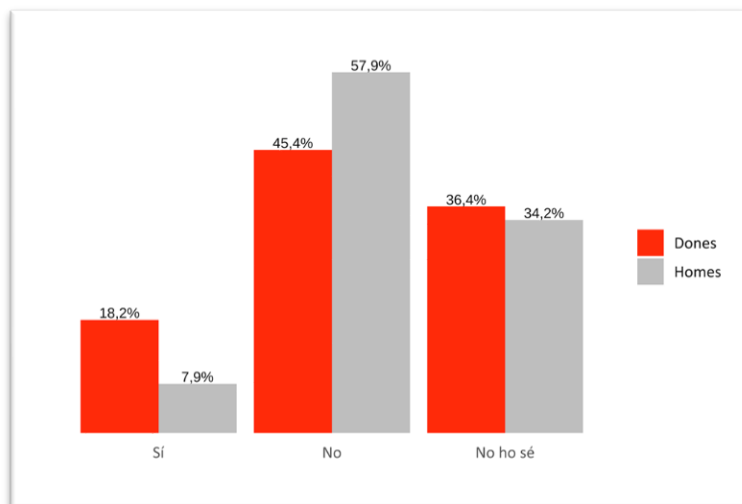


Figura 76. El teletreball genera una més gran bretxa salarial entre homes i dones, segons sexe

A continuació, preguntem d'una manera més general si el teletreball genera desigualtats de sexe.

### **... desigualtats de gènere?**

Gairebé dues de cada tres persones (64,4%) diuen que no, que no creuen que el teletreball generi desigualtats per raó de gènere. També volem assenyalar que gairebé una de cada cinc (19,2%) no té una resposta clara a aquesta pregunta. Finalment, un 16,4% respon afirmativament, perquè creu que el teletreball genera desigualtats entre homes i dones.

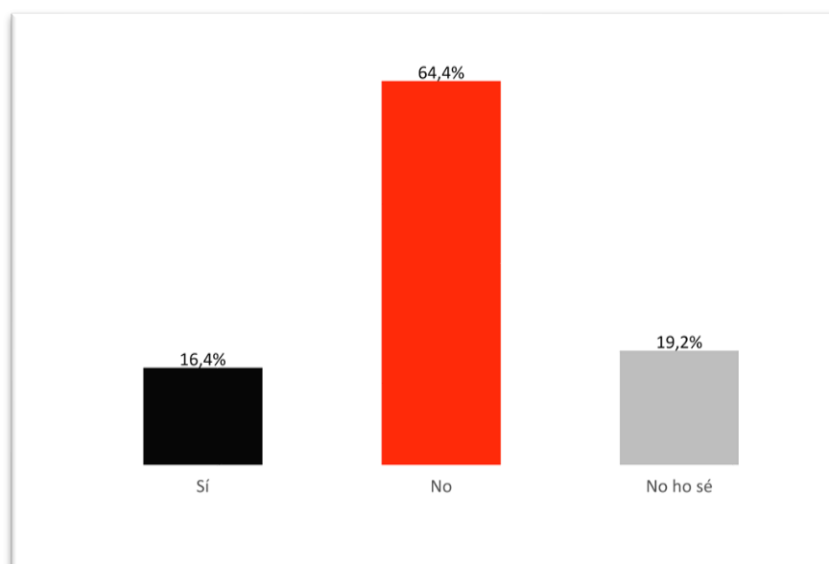


Figura 77. El teletreball genera desigualtats entre homes i dones. Dades globals

**Estadísticament significativa** (p-valor= 0,0084) és la diferència en la distribució de respostes segons edat. Són les persones de més de 45 anys les més es decanten per dir que sí, en un 26,8%, que el teletreball genera diferències entre homes i dones, davant d'un 9,5% que també n'hi veu en les persones més joves de 45 anys.

Tot i que en tots els grups d'edat la posició majoritària és la negativa, també és a partir que les persones es fan grans, que adquireixen un posicionament més definit. En el grup que no saben contestar hi trobem més d'una de cada quatre persones (27%) de joves de fins a 45 anys. I un percentatge molt més baix quan són més grans d'aquesta edat (7,3%).

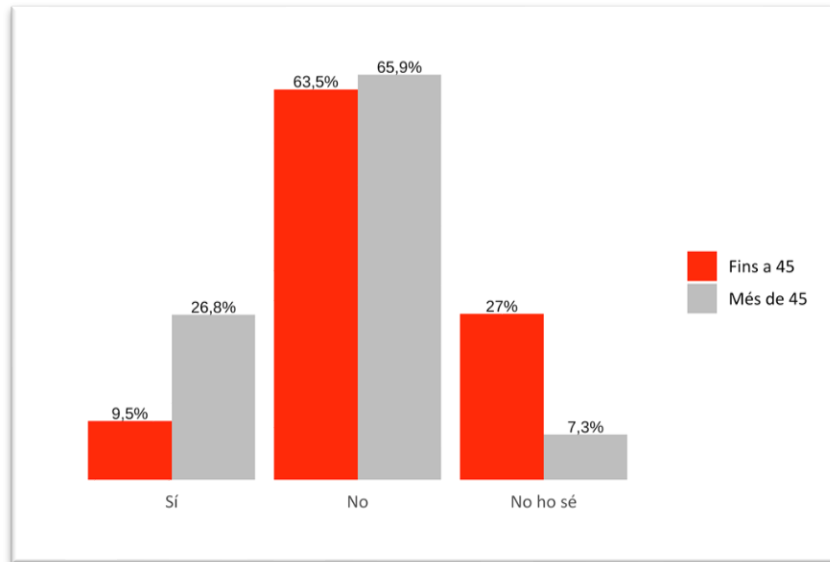


Figura 78. El teletreball genera desigualtats entre homes i dones, segons edat

Quan analitzem les respostes en funció del sexe, són els homes els que més decididament diuen que no, que el teletreball no provoca diferències entre homes i dones, en un 73,7%; és a dir que ho veuen així gairebé tres de cada quatre homes.

Entre les dones, la resposta negativa també és la més important, però obté xifres sensiblement inferiors. Un 59,1% de dones respon que no. També observem que les dones que sí (19,7%) que creuen que el teletreball genera diferències entre homes i dones són gairebé el doble dels homes que tenen aquest mateix posicionament (10,5%). Cal destacar també el percentatge de dones (21,2%) i d'homes (15,8%) que no saben definir-se.

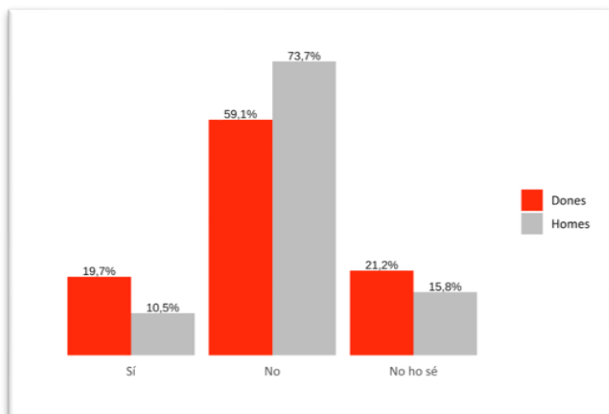


Figura 79. El teletreball genera desigualtats entre homes i dones, segons sexe

En síntesi, són les dones i les persones de més de 45 anys, les que més creuen que el teletreball genera desigualtats entre homes i dones, per bé que la resposta majoritària és la negativa.

### ***9.3.5. En l'empresa on treballa es disposa d'una política o es duu a terme una planificació de...***

#### ***...d'igualtat?***

Altíssim és el percentatge de persones que treballen a les organitzacions de la Xarxa NUST que responen afirmativament (83,7%) a que en la seva organització es duu a terme una política d'igualtat. El 8,6% de persones que no ho saben supera al 7,7% de respostes negatives.

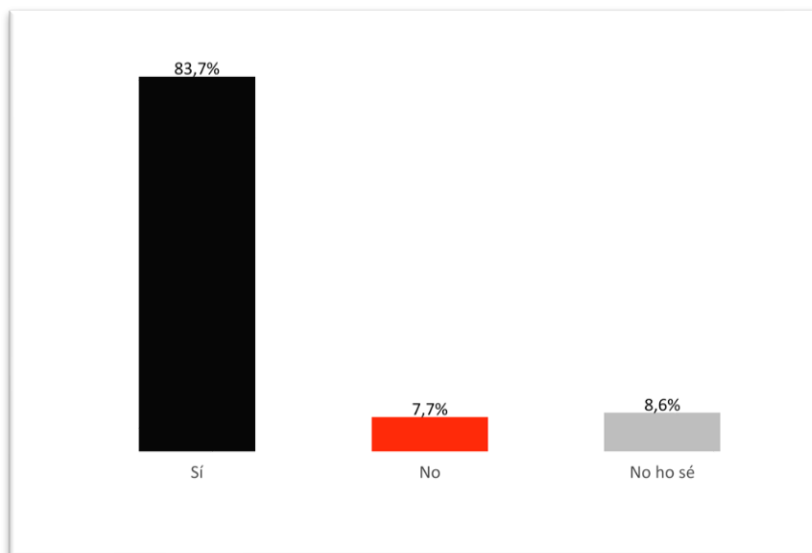


Figura 80. A l'empresa on treballa es duu a terme una política d'igualtat. Dades globals

Les persones de més de 45 anys responen encara en major mesura afirmativament (87,8%).



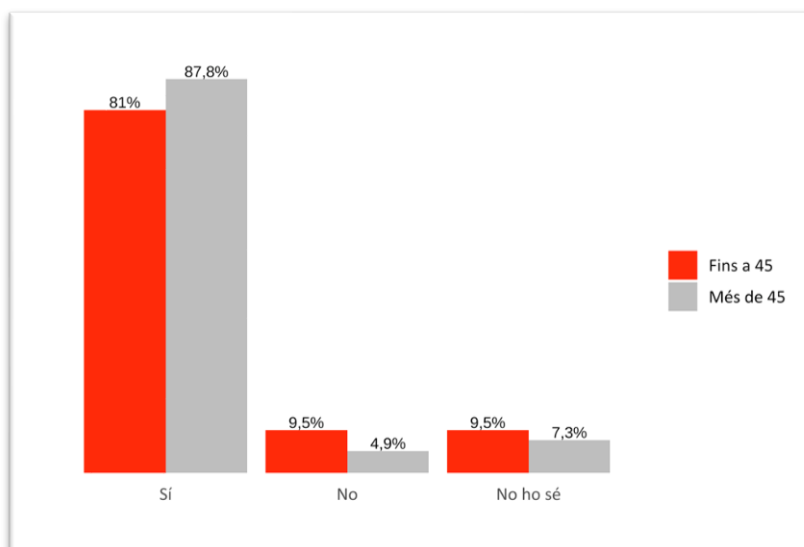


Figura 81. A l'empresa on treballa es duu a terme una política d'igualtat. Segons edat

Les dones responen en un 86,4% que a la seva empresa es duu a terme una política d'igualtat versus un 78,9% dels homes, que també contesta en aquest sentit. Alhora diuen que no un 3% de dones davant d'un 15,8% d'homes. La diferència de posicionaments entre sexes és **estadísticament significativa** (p-valor= 0,0484).

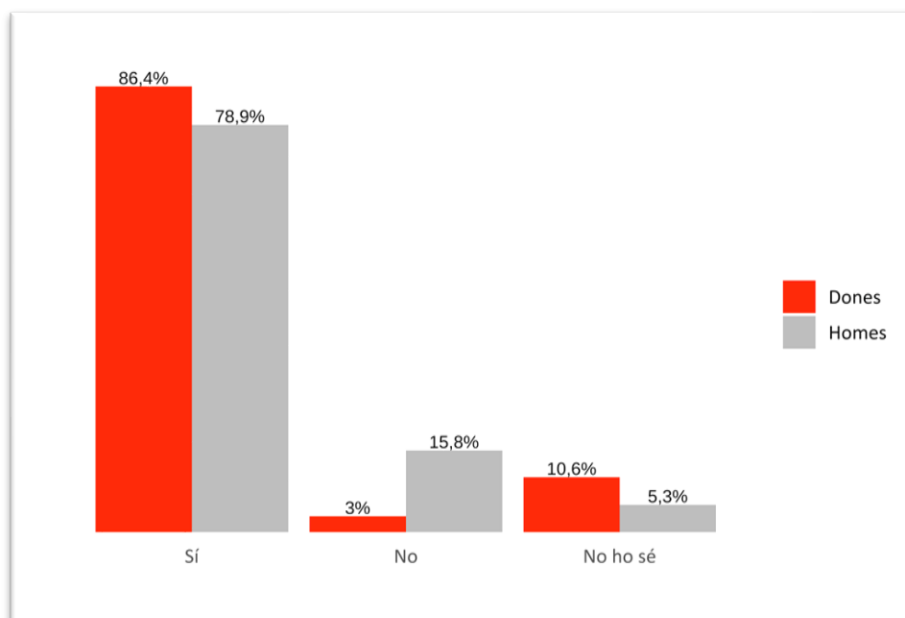


Figura 82. A l'empresa on treballa es duu a terme una política d'igualtat. Segons sexe

**...de conciliació i/o de responsabilitat laboral i familiar?**

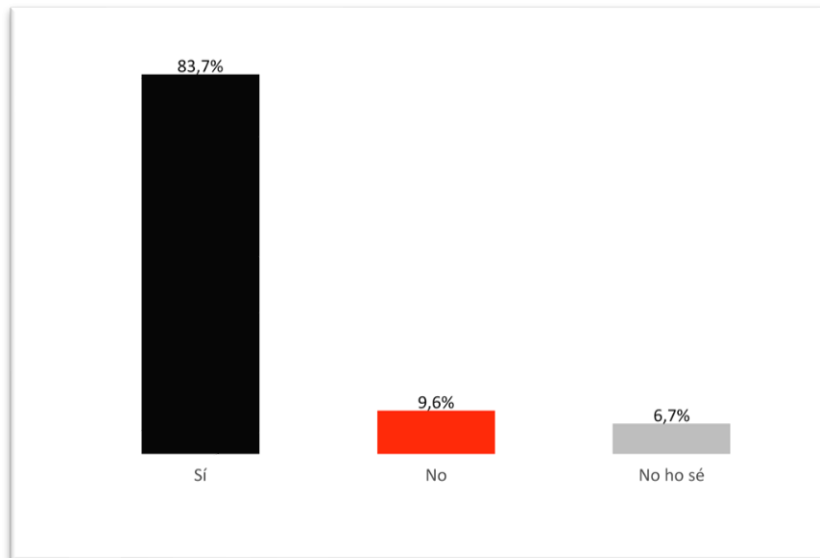


Figura 83. A l'empresa on treballa es duu a terme una política de conciliació i/o de responsabilitat familiar i laboral. Dades globals

Novament trobem uns percentatges molt similars als de la pregunta anterior. Un 83,7% de la mostra de les persones que treballen a les empreses NUST responen que sí que es duu a terme una política de conciliació i/o responsabilitat familiar i laboral. Pràcticament no trobem diferències segons edat.

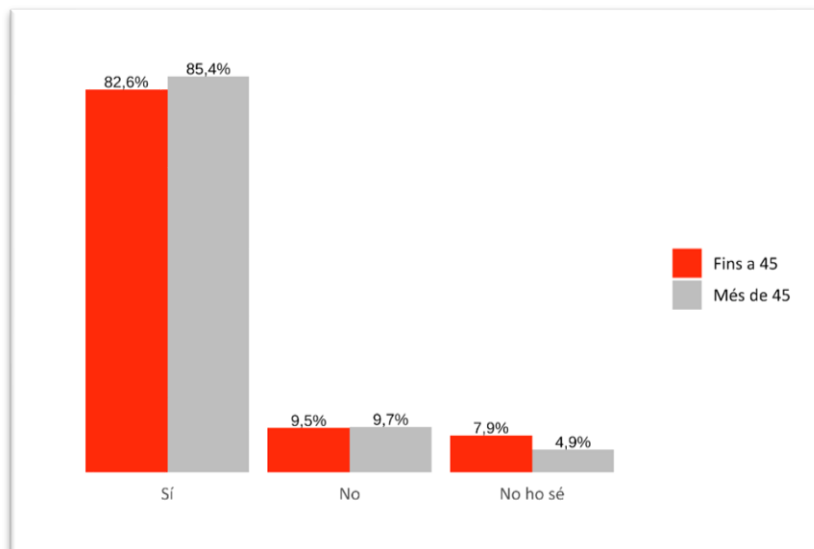


Figura 84. A l'empresa on treballa es duu a terme una política de conciliació i/o de responsabilitat familiar i laboral, segons edat

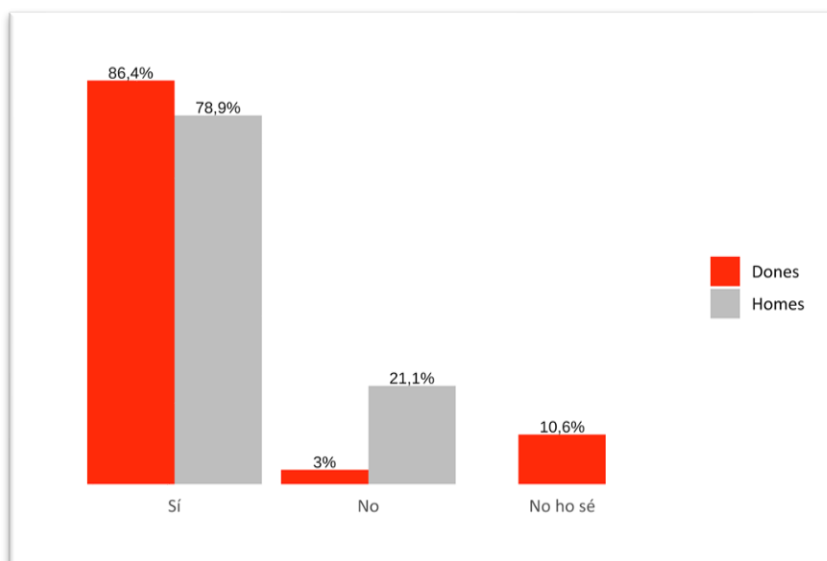


Figura 85. A l'empresa on treballa es duu a terme una política de conciliació i/o de corresponsabilitat familiar i laboral, segons sexe

Sí que és **estadísticament significativa** la diferència en les respostes que trobem entre sexes (p-valor= 0,0021). Un 86,4% de dones respon afirmativament davant d'un 78,9% d'homes. En el posicionament contrari, observem que un de cada cinc homes (21,1%) respon negativament davant d'un 3% de dones. Cal observar que no hi ha dones que no ho sàpiguen, davant d'un 10,6% d'homes que no tenen clara la resposta de si l'organització on treballen es disposa o no de polítiques de conciliació.

### **...de diversitat?**

Més de dues de cada tres persones (68,3%) responen que sí, que en la seva empresa es porta a terme una política sobre diversitat. Les respostes corresponents al no són baixes. Només un 16,3% respon negativament. Un percentatge similar al 15,4% de la mostra que no ho sap.

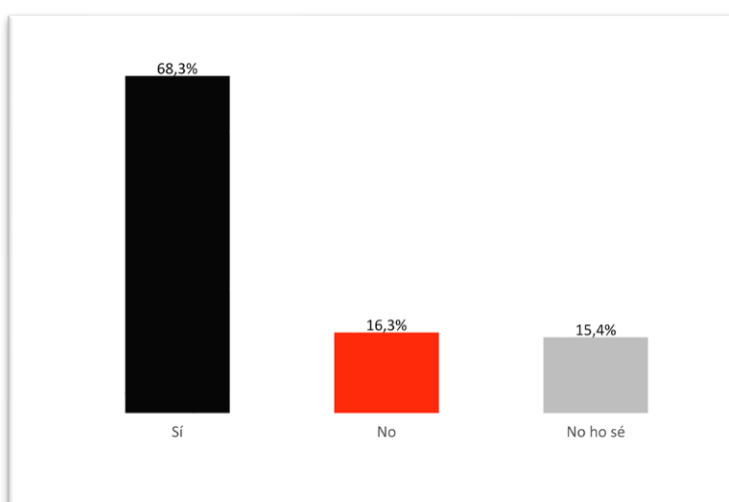


Figura 86. A l'empresa on treballa es duu a terme una política de diversitat. Dades globals

Les persones més grans de 45 anys són les que en major mesura responen afirmativament (75,6%).

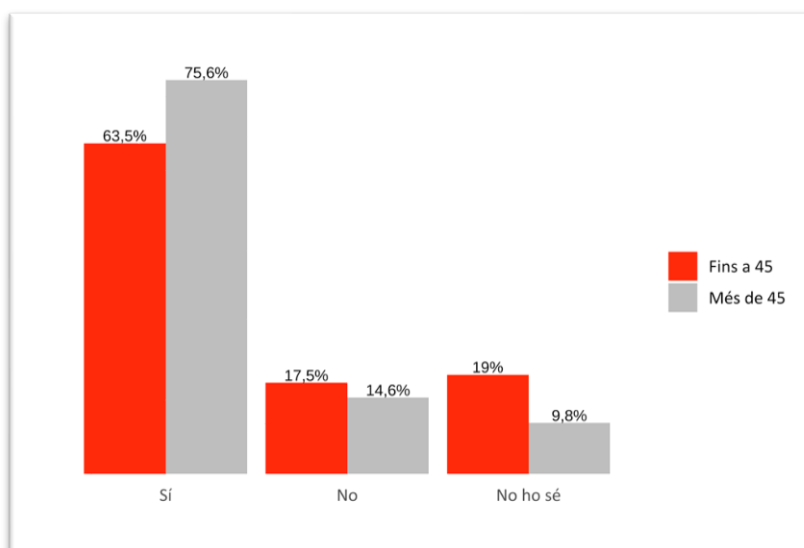


Figura 87. A l'empresa on treballa es duu a terme una política de diversitat, segons edat

Lleugerament, les dones responen en major mesura afirmativament (69,7%). Opinen que no, en un 21%, els homes.

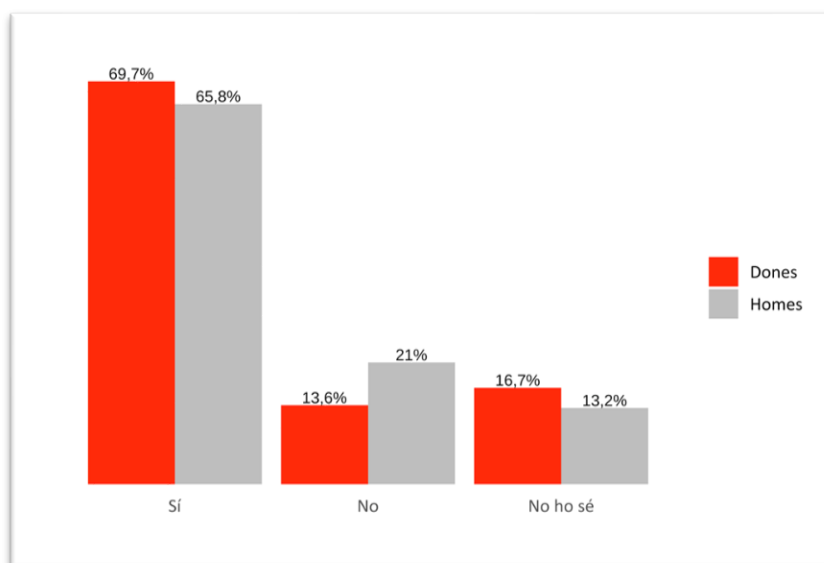


Figura 88. A l'empresa on treballa es duu a terme una política de diversitat, segons sexe.

### ***...de salut i benestar?***

Tres de cada quatre persones de la mostra responen afirmativament (75%) quan se'ls demana si l'empresa on treballen du a terme polítiques de salut. Un 15,4% respon negativament. El 9,6% ressaltant diu no saber-ho.

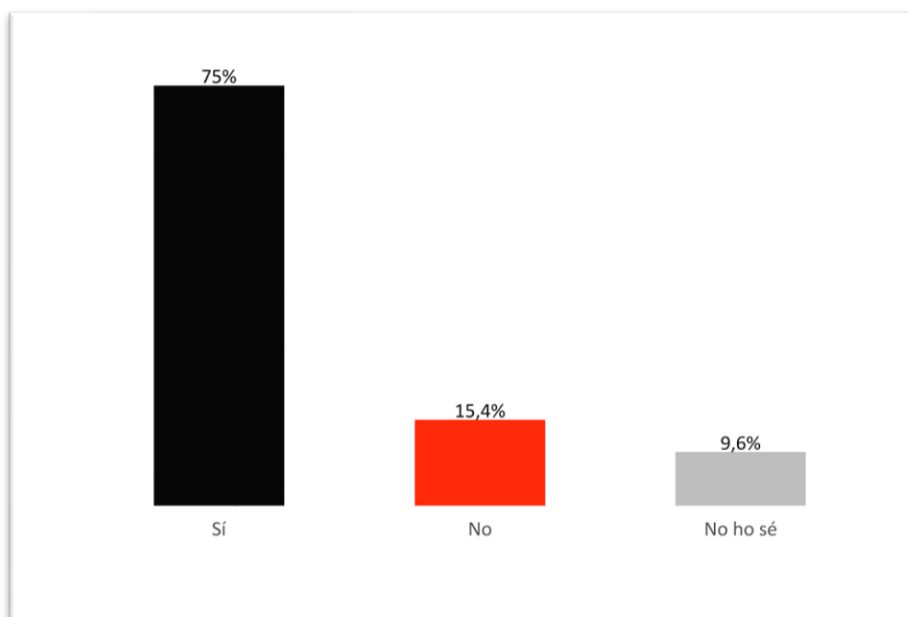


Figura 89. A l'empresa on treballa es duen a terme polítiques sobre salut i benestar. Dades globals

Per edat, són les persones més grans de 45 anys les que encara responen afirmativament en un grau lleugerament superior (78,0%).

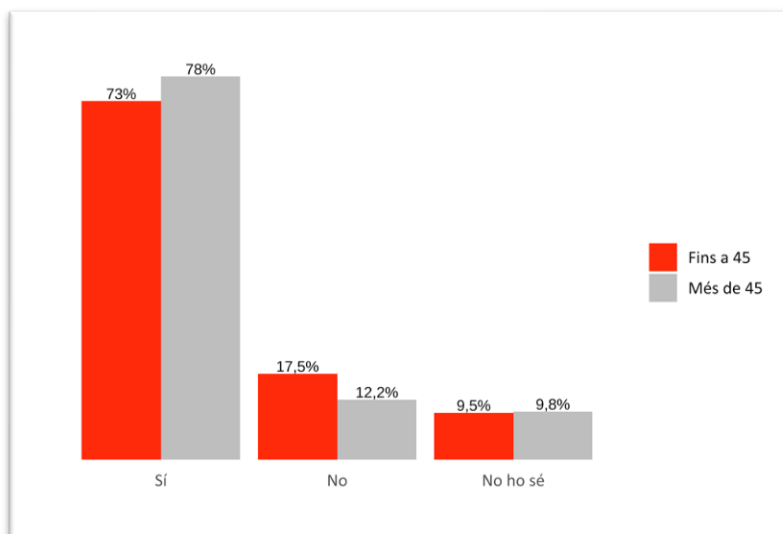


Figura 90. A l'empresa on treballa es duen a terme polítiques sobre salut i benestar. Per edat

També les dones responen una mica més afirmativament que els homes (75,8% vs. 73,7%), per bé que la diferència és molt petita.

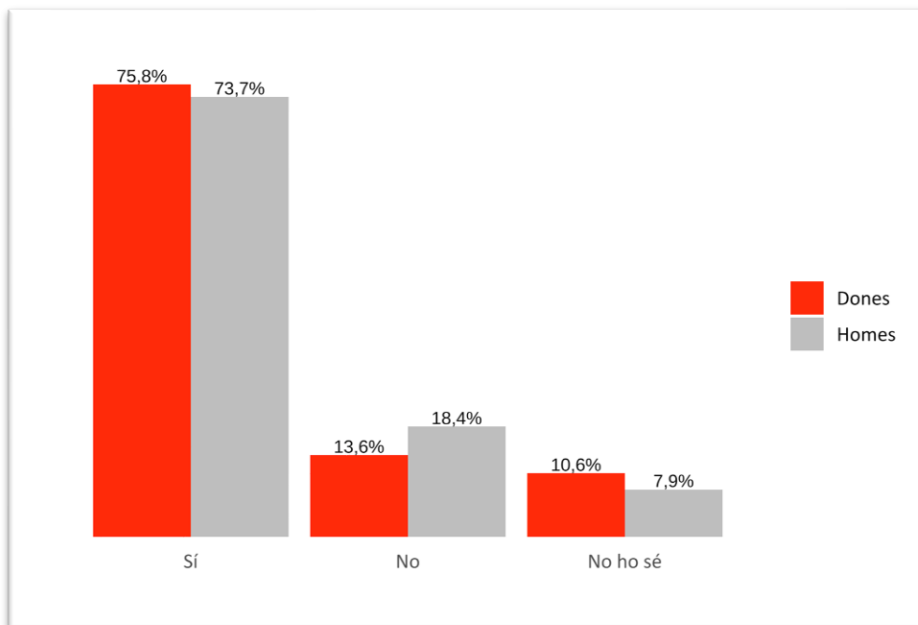


Figura 91. A l'empresa on treballa es duen a terme polítiques sobre salut i benestar. Per sexe

***...de desenvolupament sostenible pel que fa al treball i al creixement econòmic?***

Més de la meitat de la mostra respon afirmativament (54,8%) quan se li demana si a la seva empresa es disposa d'una política o d'una planificació de desenvolupament sostenible pel que fa al treball i al creixement econòmic, tot i que un 28,8% no ho sap. El percentatge més baix, 16,4%, correspon a les respostes negatives.

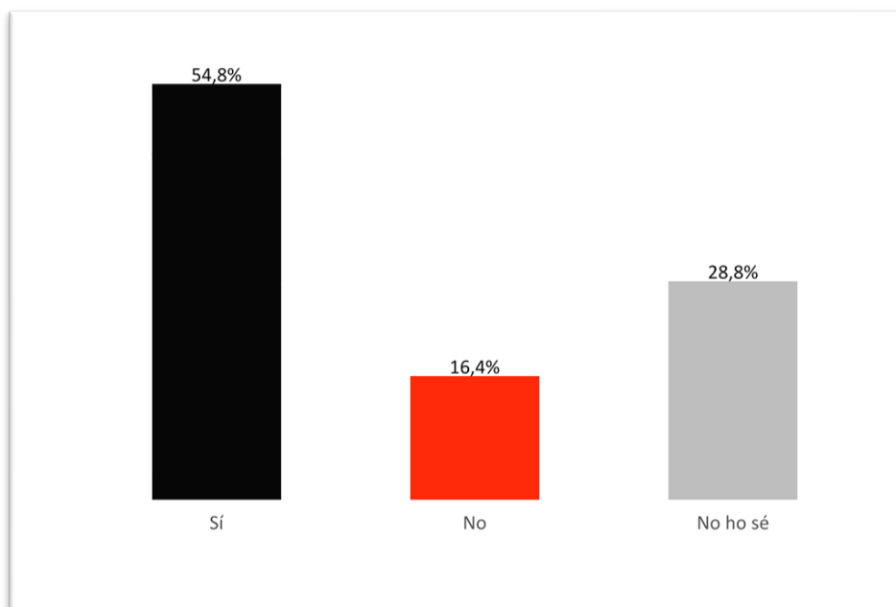


Figura 92. A l'empresa on treballa es duen a terme polítiques sobre desenvolupament sostenible pel que fa al treball i al creixement econòmic. Dades globals

Per edat, observem algunes diferències. Si bé el sí és majoritari en totes les edats, gairebé una de cada tres persones de més de 45 anys no sap si en l'empresa on treballa hi ha una planificació o es duen a terme polítiques sostenibles pel que fa a la feina i al creixement econòmic (31,7%).

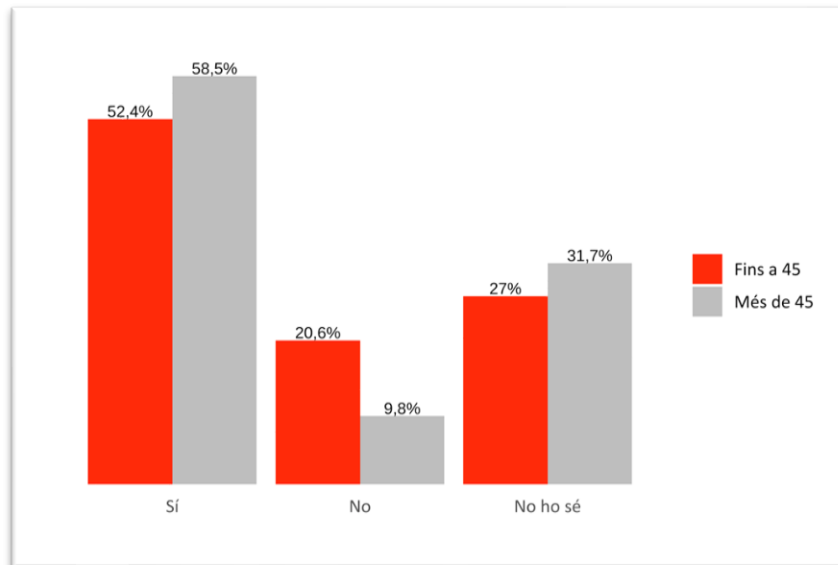


Figura 93. A l'empresa on treballa es duen a terme polítiques sobre desenvolupament sostenible pel que fa al treball i al creixement econòmic. Per edat

Per sexe, són els homes els que més responen afirmativament (57,9% d'homes versus un 53,0% de dones), si bé també són ells els que més confessen lleugerament no saber-ho (30,3% d'homes davant d'un 26,3% de dones).

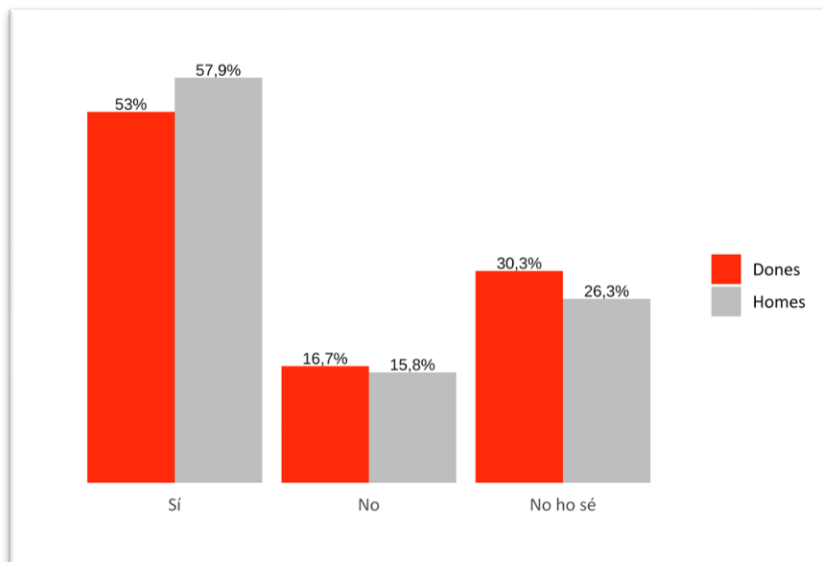


Figura 94. A l'empresa on treballa es duen a terme polítiques sobre desenvolupament sostenible pel que fa al treball i al creixement econòmic. Per sexe

### **...de promoció o de carrera professional?**

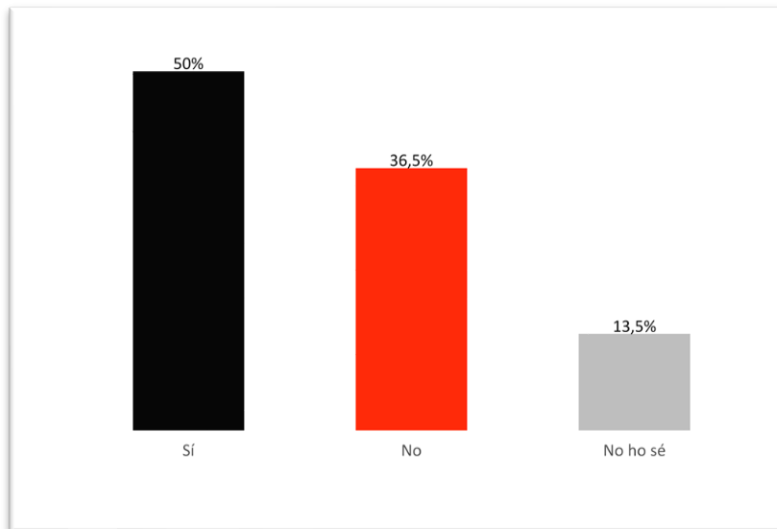


Figura 95. A l'empresa on treballa es duen a terme polítiques de promoció o carrera professional. Dades globals

La meitat de la mostra (50%) afirma que en l'empresa on treballen es duu a terme polítiques de promoció o de carrera professional. En segon lloc, més d'una de cada tres persones (36,5%) respon negativament. I per últim un 13,5% no ho sap.

Per edat, observem diferències en les respostes. En els més joves de 45 anys, la resposta afirmativa és la majoritària (55,6%), mentre que en les persones de més edat el no és el més important en un 43,9%.

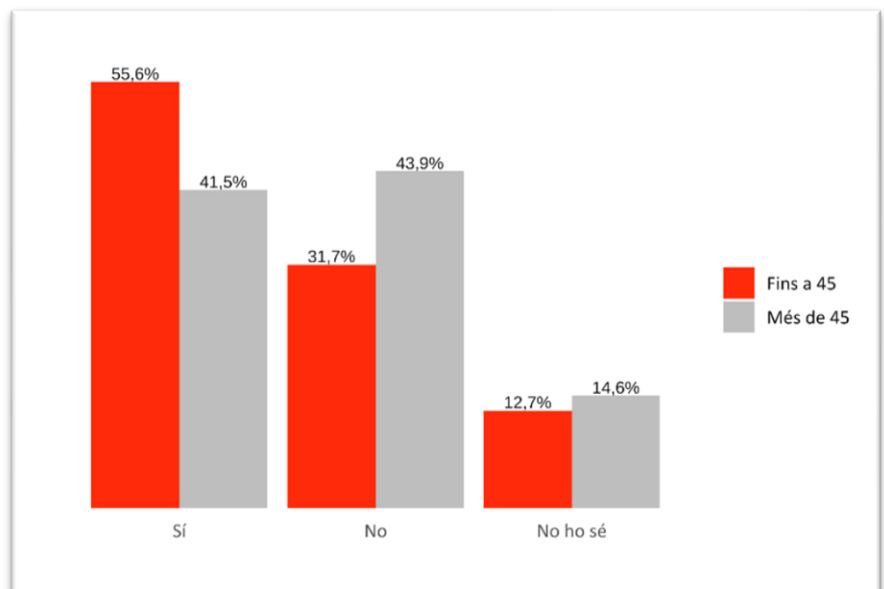


Figura 96. A l'empresa on treballa es duen a terme polítiques de promoció o carrera professional. Per edat



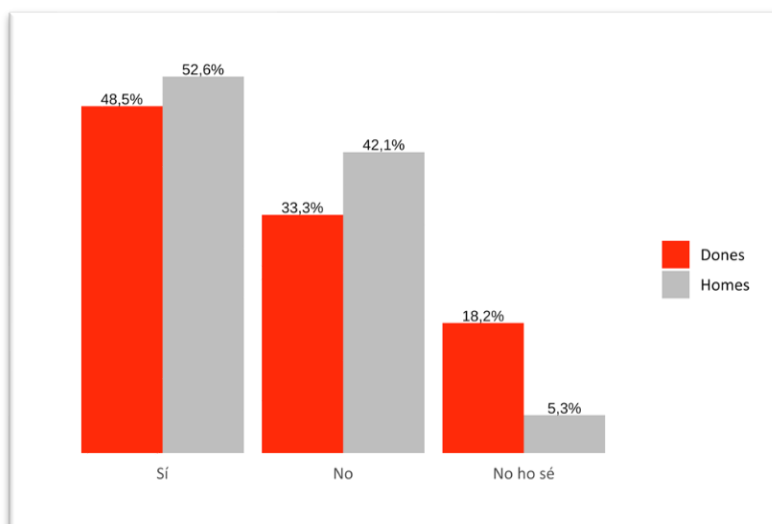


Figura 97. A l'empresa on treballa es duen a terme polítiques de promoció o carrera professional. Per sexe

Per sexe, els homes responen més afirmativament que les dones (52,6% entre els homes enfront d'un 48,5% de dones). Les dones també confessen en major mesura que no ho saben (18,2% vs. 5,3%).

### ***... altres plans o polítiques per afavorir el benestar laboral?***

En la línia d'obtenir més informació sobre si les empreses de la Xarxa NUST duen a terme altres plans o polítiques que afavoreixin el benestar laboral, trobem un 62,5% de la mostra que respon afirmativament. Una mica més d'una de cada cinc persones (21,2%) no ho sap. La resposta negativa és la més baixa: 16,3%.

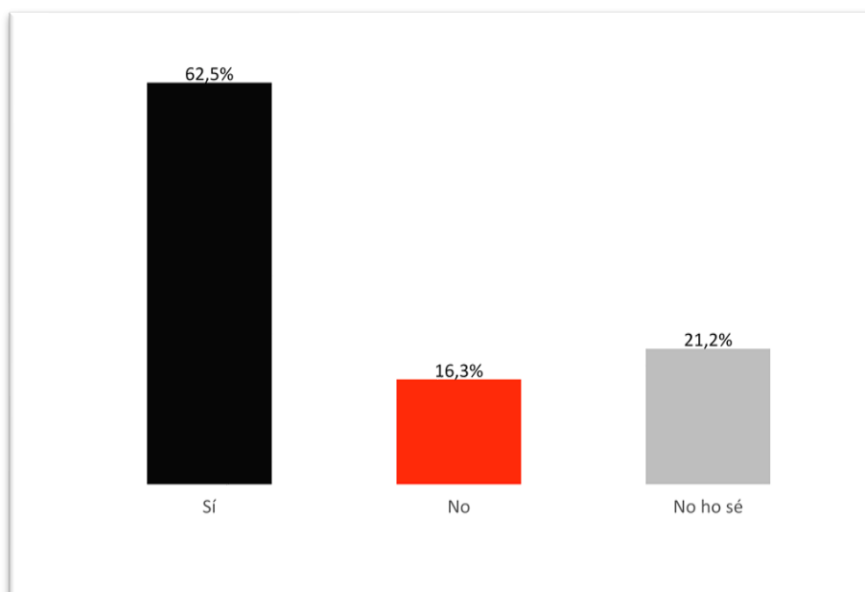


Figura 98. A l'empresa on treballa es duen a terme altres polítiques per afavorir el benestar laboral. Dades globals

Per edat, són els més joves els que més responen afirmativament. Ho fan més de dues de cada tres persones (66,7%). Entre els més grans el percentatge que no ho sap arriba al 24,4%, és a dir, una de cada quatre persones.

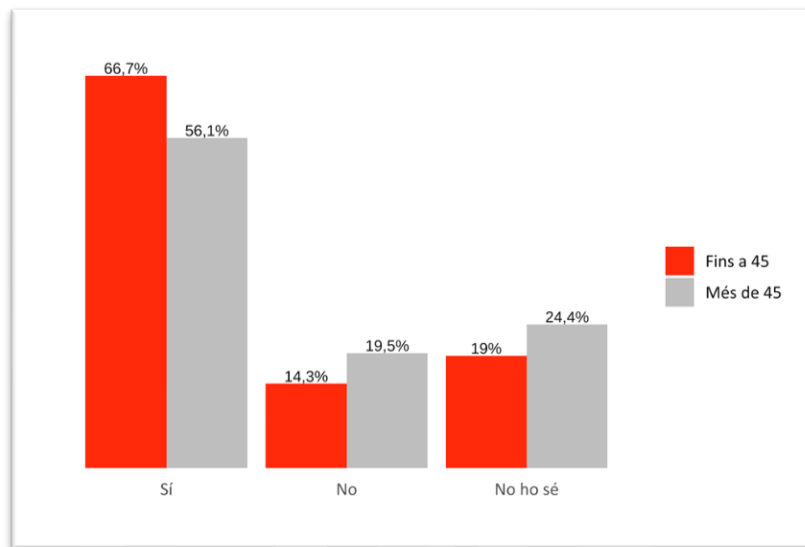


Figura 99. A l'empresa on treballa es duen a terme altres polítiques per afavorir el benestar laboral. Per edat

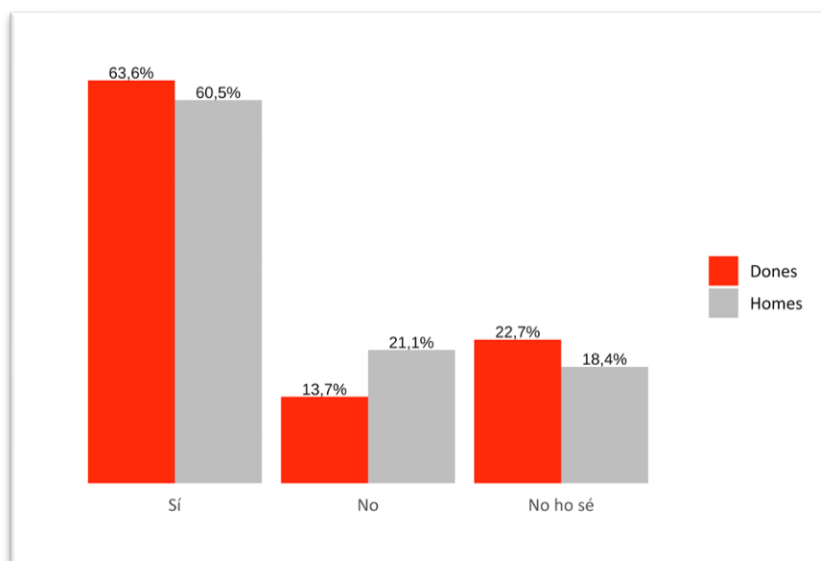


Figura 100. A l'empresa on treballa es duen a terme altres polítiques per afavorir el benestar laboral. Per sexe

Les dones, en un 63,4%, són les que més responen afirmativament. Els homes ho fan lleugerament menys (60,5%).

### **... es disposa de un protocol de desconexió digital?**

La meitat de la mostra (50,0%) respon negativament. Una mica més d'una de cada tres persones (34,6%) assegura que a l'empresa on treballa sí que es disposa d'un protocol de desconexió digital i finalment un 15,4% no ho sap.

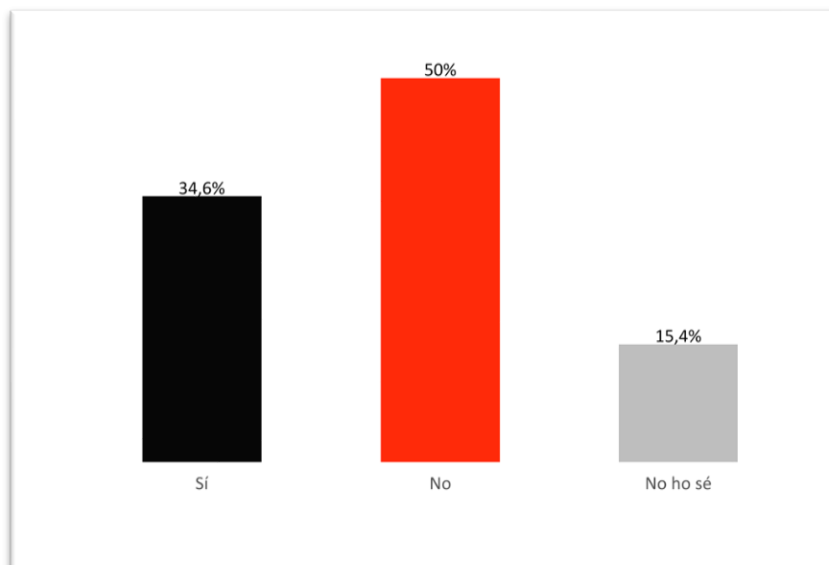


Figura 101. A l'empresa on treballa es disposa d'un protocol de desconexió digital. Dades globals

Per sexe, són les persones més joves (fins a 45 anys) les que més responen negativament, en un 54,0% davant d'un 43,9% dels més grans. Però en totes les edats, la resposta negativa és la més gran.

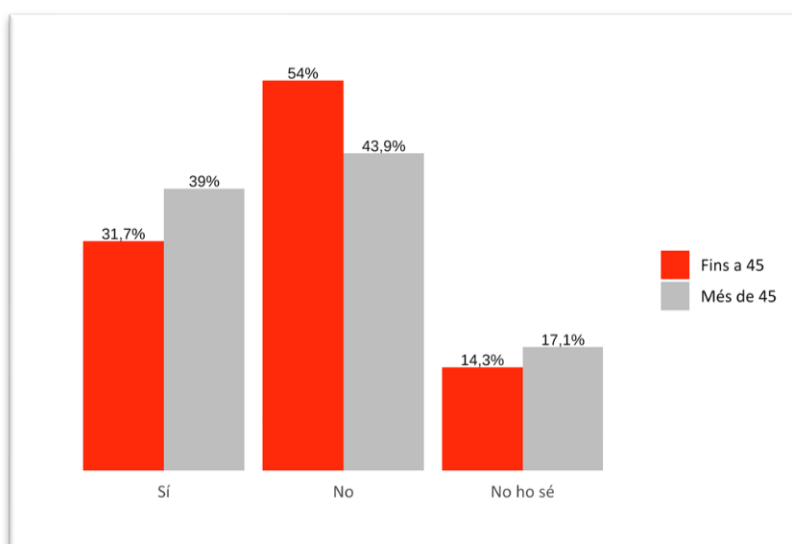


Figura 102. A l'empresa on treballa es disposa d'un protocol de desconexió digital. Per edat

Les dones estan més sensibilitzades que els homes respecte a la desconexió digital. Elles responen negativament en més de 12 punts més respecte els homes. (54,5% de dones versus 42,1% d'homes). A més, el percentatge d'homes que diuen que no és idèntic al que diu que sí.

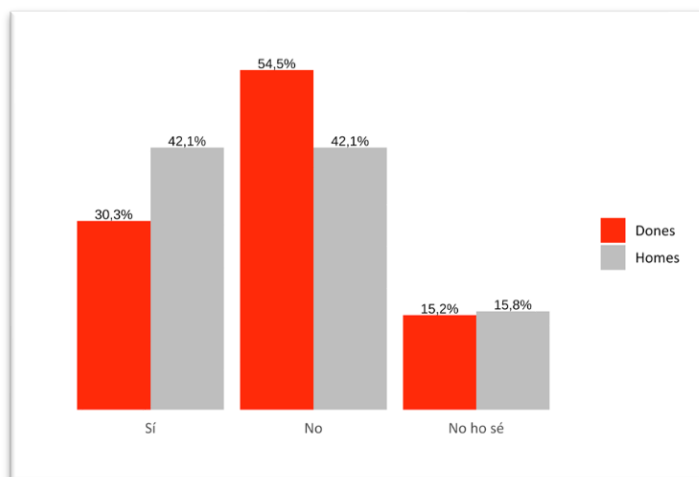


Figura 103. A l'empresa on treballa es disposa d'un protocol de desconexió digital. Per sexe

### 9.3.6. ... Creu que el lloc de treball que vostè ocupa a l'empresa està ben definit?

Un alt percentatge de la mostra de persones de la Xarxa NUST respon afirmativament (84,5%) a que el seu lloc de treball està ben definit.

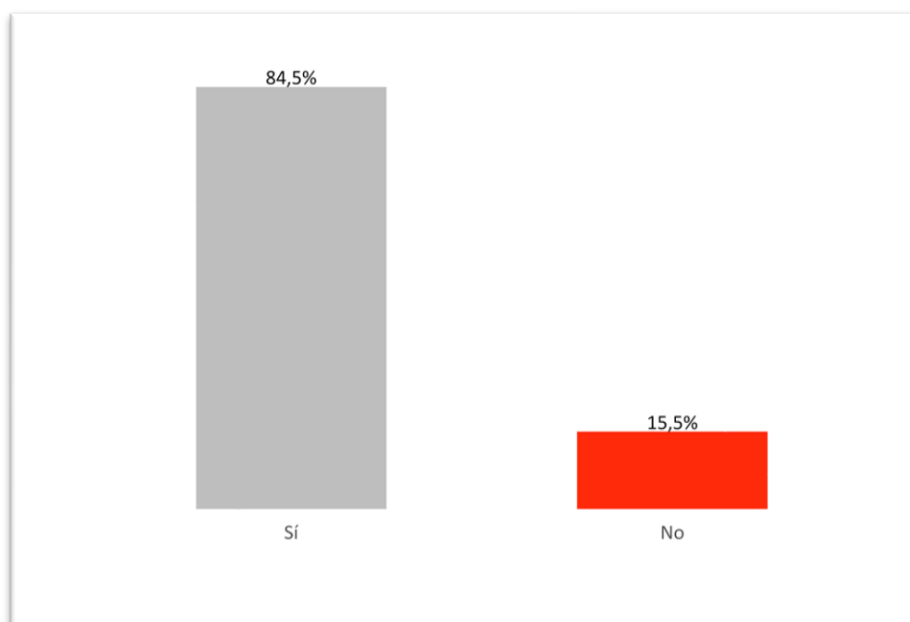


Figura 104. Lloc de treball ben definit. Dades globals

Les persones de més de 45 anys són les que en una gran majoria creuen que la definició de la seva posició a l'empresa està ben definida (92,5%). Més de tretze punts per sobre de l'opinió dels més joves

(79,4%). Per altra banda, els homes tenen una opinió més favorable que les dones (89,5% d'ells enfront d'un 81,5% d'elles), per bé que en ambdós sexes, l'opinió afirmativa és molt majoritària.

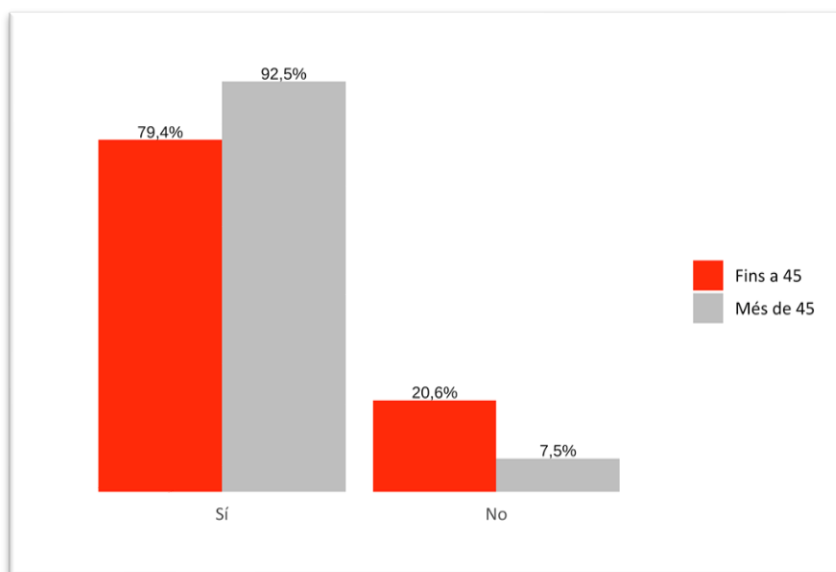


Figura 105. Lloc de treball ben definit. Per edat

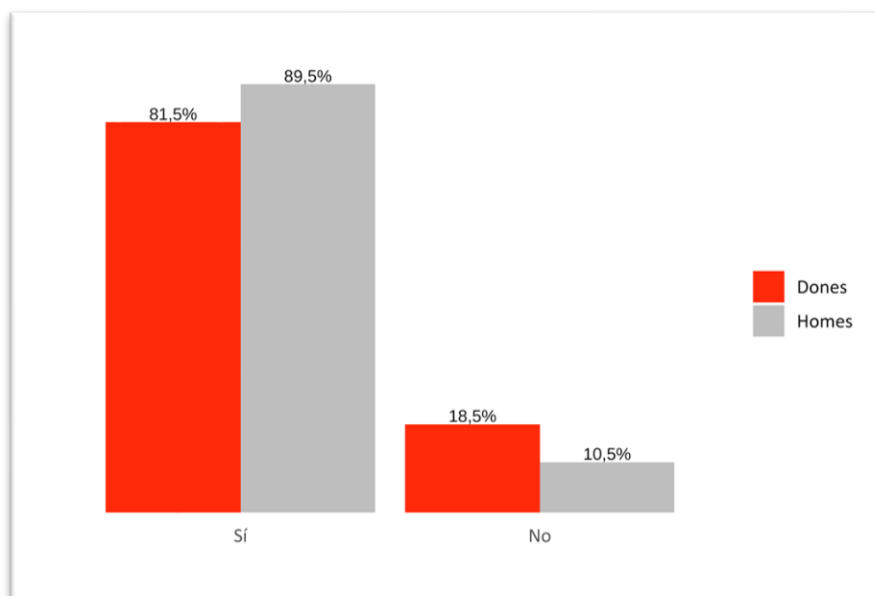


Figura 106. Lloc de treball ben definit. Per sexe

### ***9.3.7. Vostè creu que en l'empresa on treballa...***

Demanem ara a les persones que conformen la mostra dels treballadors i treballadores de les empreses de la Xarxa NUST, que valorin de l'1 al 5 el nivell d'acord amb les preguntes formulades d'aquest grup, sent 1 el grau de menys acord i 5, el de l'acord més gran.

***... es gestiona el temps per facilitar la conciliació i corresponsabilitat en la vida laboral, social i personal de les persones?***

El percentatge més alt (34,9%) és el que correspon a la valoració màxima: un 5. Observem l'escalat simètric entre l'augment de nota i l'augment de percentatges. En l'altra banda de la valoració, només un 4,9% atorguen la nota més baixa -un 1- a les facilitats que atorga l'empresa per conciliar.

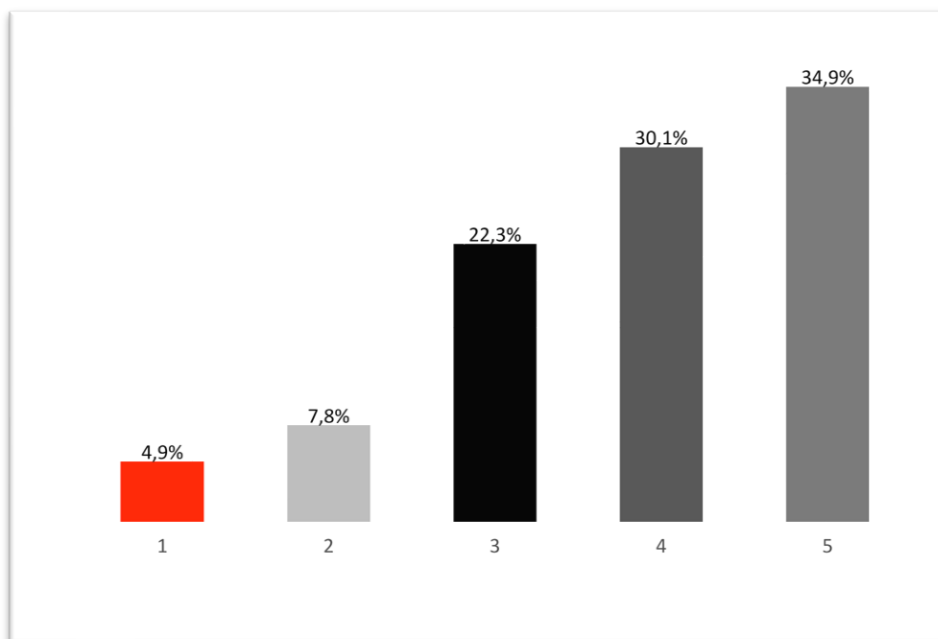


Figura 107. Valoració de la facilitació de la conciliació. Dades globals

Si busquem quina nota resulta com a mitjana de totes les respostes, trobem un 3,83.

Les persones més joves són les que lleugerament valoren més positivament les facilitats que l'empresa ofereix per conciliar vida professional i personal o familiar. Les dones valoren una mica menys favorablement que els homes les facilitats de l'empresa.

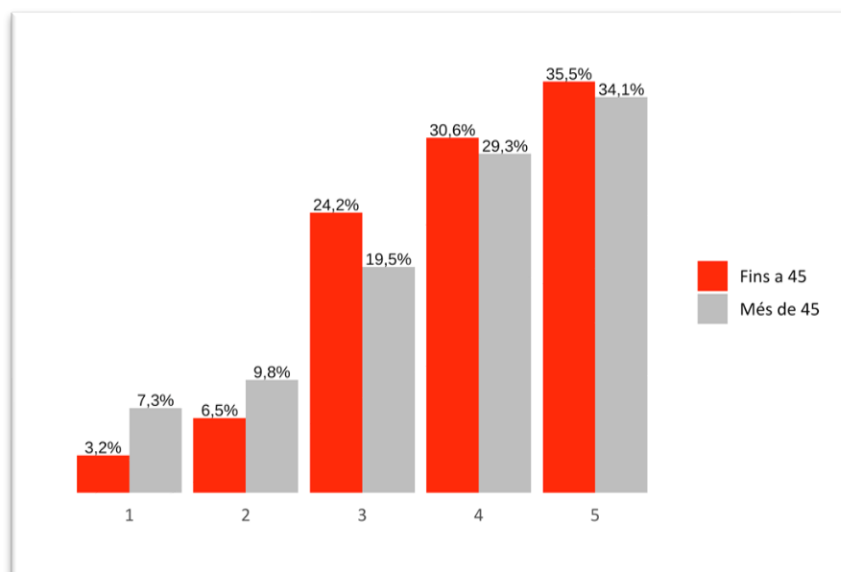


Figura 108. Valoració de la facilitació de la conciliació. Per edat

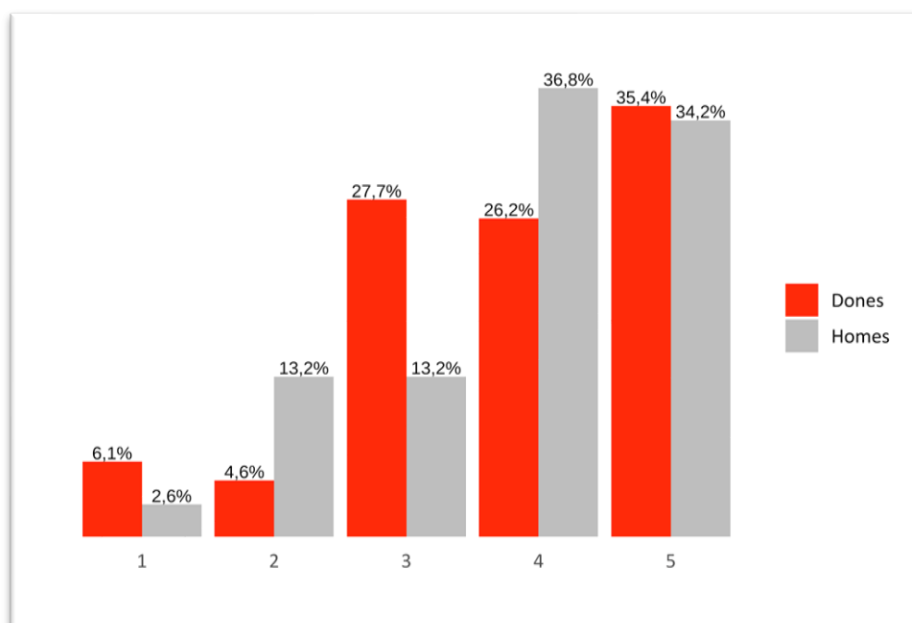


Figura 109. Valoració de la facilitació de la conciliació. Per sexe

### ***... l'ambient de treball és agradable?***

Més de la meitat de la mostra (57,7%) valoren amb la nota més alta -un 5- l'ambient de treball a la seva organització. La nota mitjana resultant seria d'un 4,34 (sobre 5).

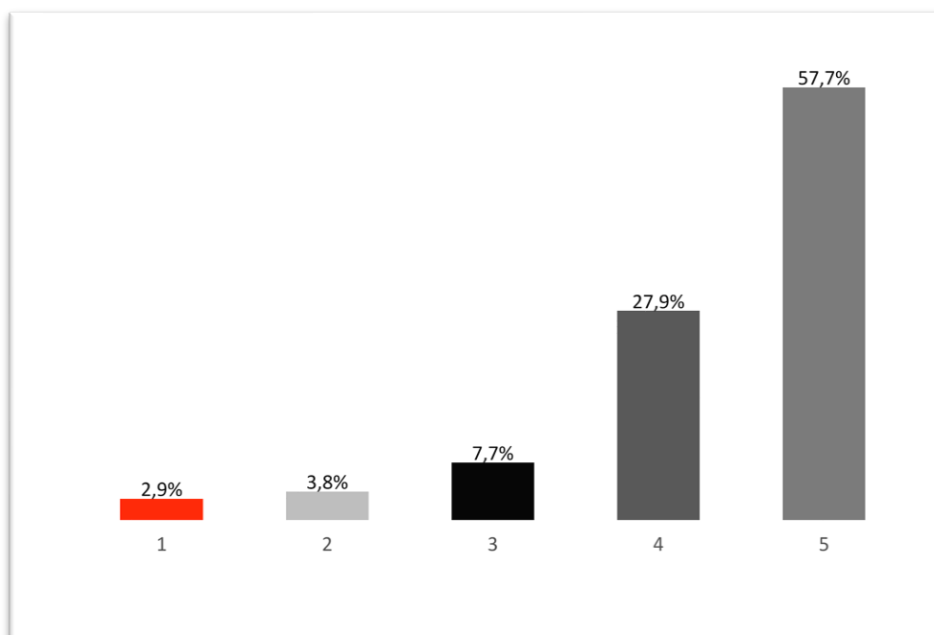


Figura 110. Valoració de l'ambient de treball. Dades globals

En el gràfic següent, observem lleus diferències segons l'edat de les persones enquestades, per bé que en totes, la resposta més gran és la més alta, el 5.

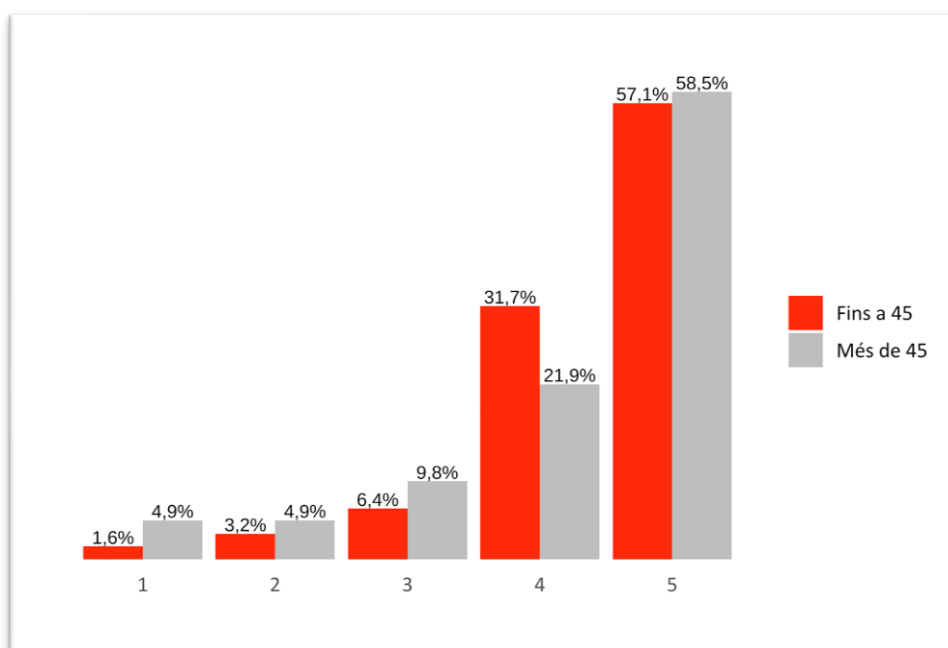


Figura 111. Valoració de l'ambient de treball, segons edat

Observem també poques diferències també pel que fa a la valoració de l'ambient de treball per sexe.



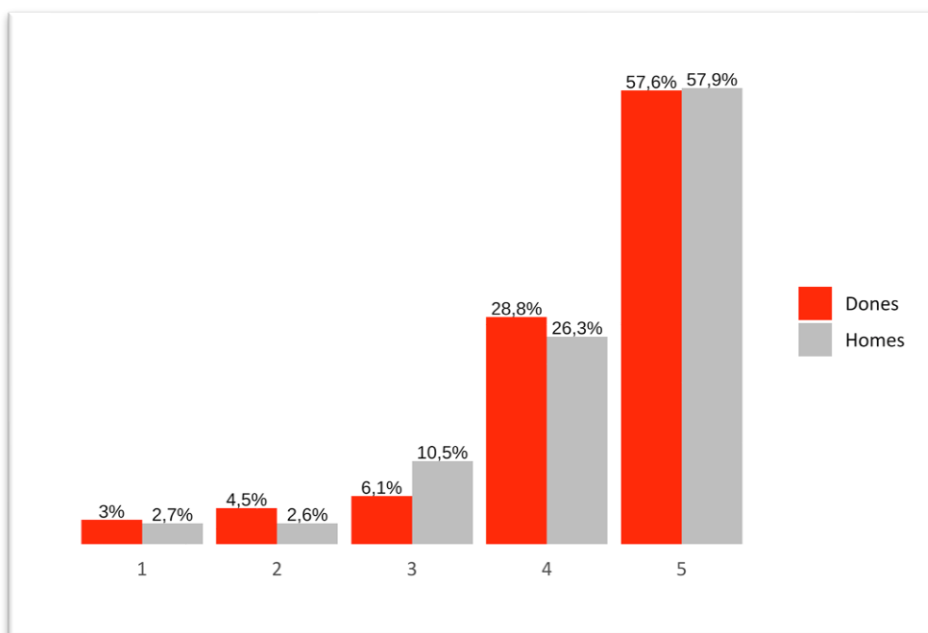


Figura 111. Valoració de l'ambient de treball, segons el sexe

### ***... hi ha un lideratge obert als canvis?***

Quan pregunten a les persones de la mostra de les empreses de la Xarxa NUST si el lideratge que veuen en el sí de les organitzacions on treballen està obert als canvis, trobem que els percentatges es mouen especialment entre atorgar una nota del 4 (amb un 33,6%), un 5 (amb un 27,9%) i un 3 ( amb un 26,9%).

La nota mitjana és d'un 3,72 (sobre 5).

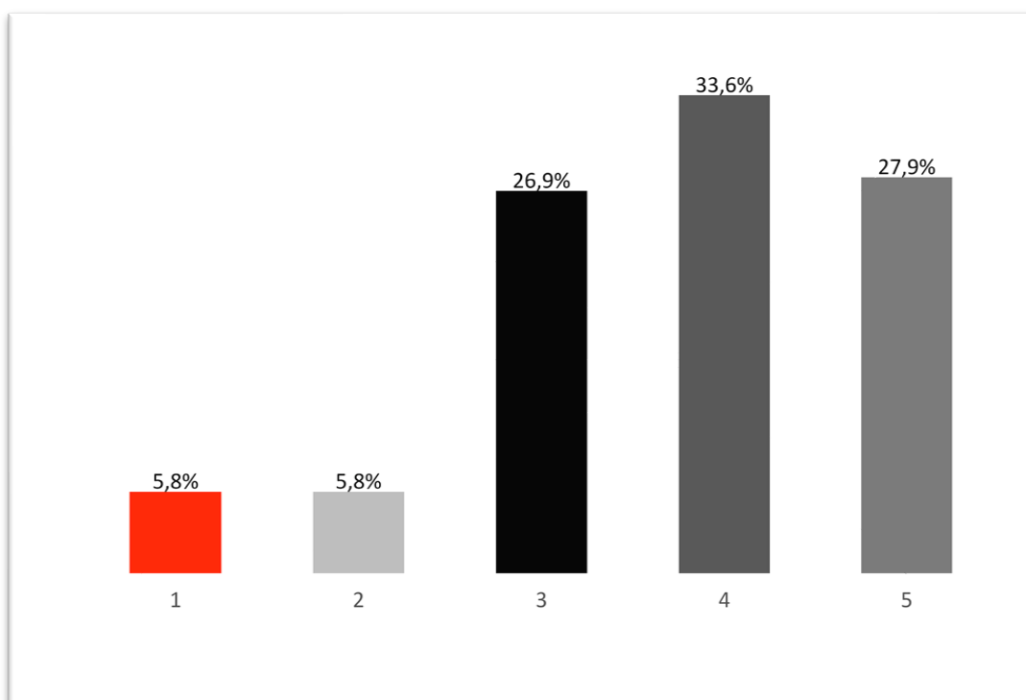


Figura 112. Valoració del lideratge obert als canvis. Dades globals

Segons l'edat de les persones enquestades, observem que les que tenen més de 45 anys, tendeixen a atorgar en major mesura les qualificacions més altes de 4 i de 5.

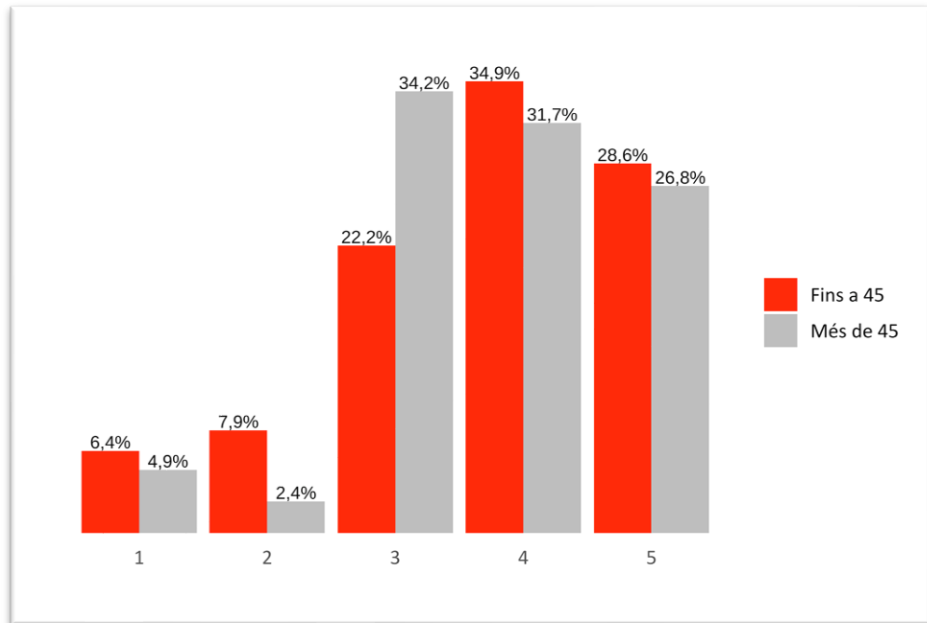


Figura 113. Valoració del lideratge obert als canvis. Segons edat

Per sexe, les dones puntuen menys que el homes amb la nota més alta el lideratge obert.

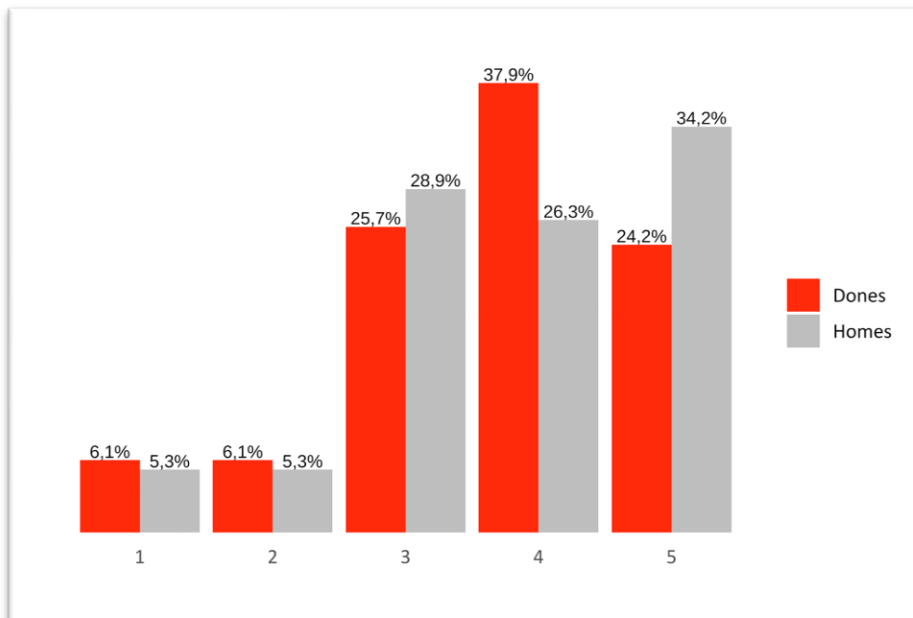


Figura 114. Valoració del lideratge obert als canvis. Segons sexe

### **... és àgil i s'adapta a les noves tendències?**

En la valoració de l'agilitat i la capacitat d'adaptar-se a les noves tendències que té l'organització, més d'una de cada tres persones atorguen una valoració de 4 sobre 5 (34,6%), seguides del percentatge (28,8) que ho valora amb un 3 i d'un 21,2% que atorga la nota màxima, el 5 a l'agilitat i la capacitat d'adaptar-se al canvi. La nota mitjana resultant és d'un 3,72.

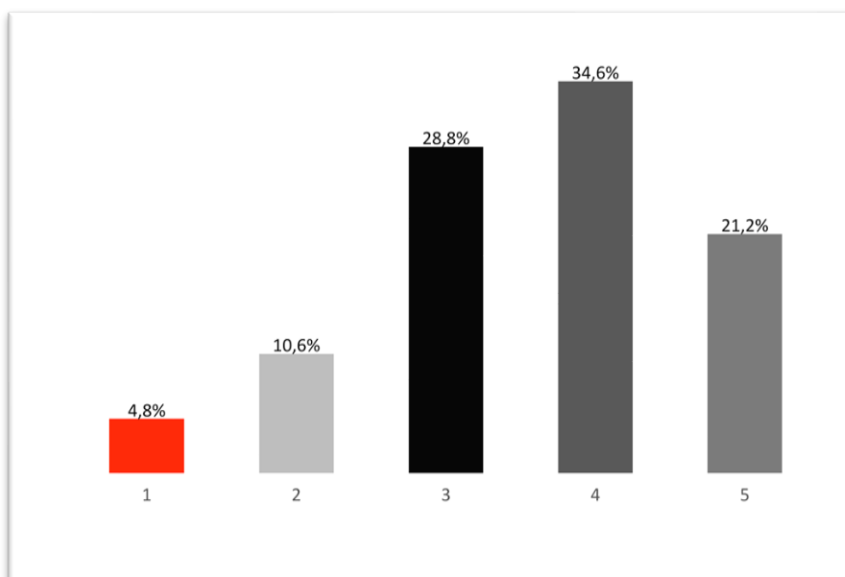


Figura 115. Valoració de l'agilitat i la capacitat d'adaptació de l'organització. Dades globals

Per edat, observem poques diferències.

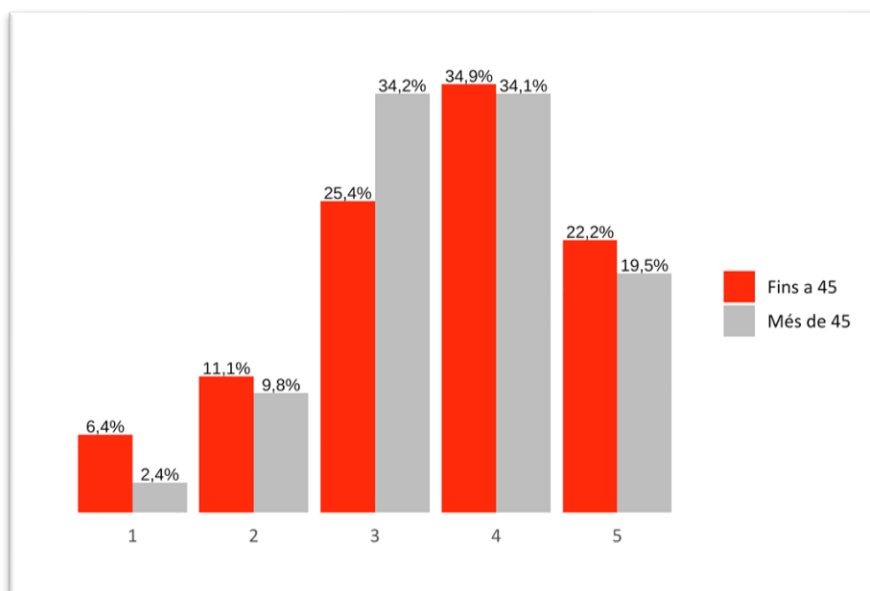


Figura 116. Valoració de l'agilitat i la capacitat d'adaptació de l'organització, segons edat

Per sexe, les dones són més crítiques que els homes respecte a l'agilitat i capacitat d'adaptació als canvis de les empreses on treballen.

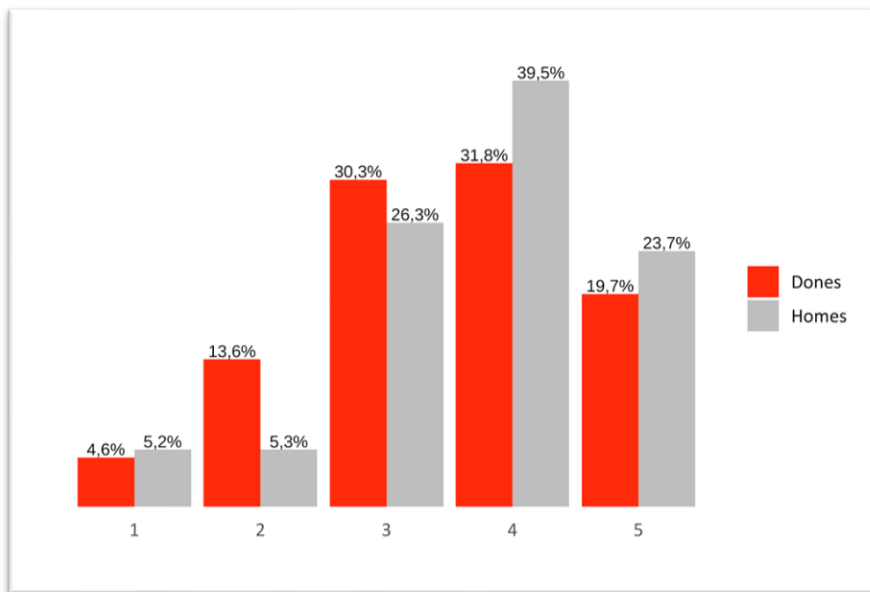


Figura 117. Valoració de l'agilitat i la capacitat d'adaptació de l'organització, segons sexe

### **... hi ha una bona oferta de formació?**

L'oferta de formació és valorada en percentatges idèntics (31,3%) amb un 3 i amb un 4. Gairebé una de cada cinc persones atorga la nota màxima a l'oferta de formació (19,4%). La nota mitjana resultant és d'un 3,46.

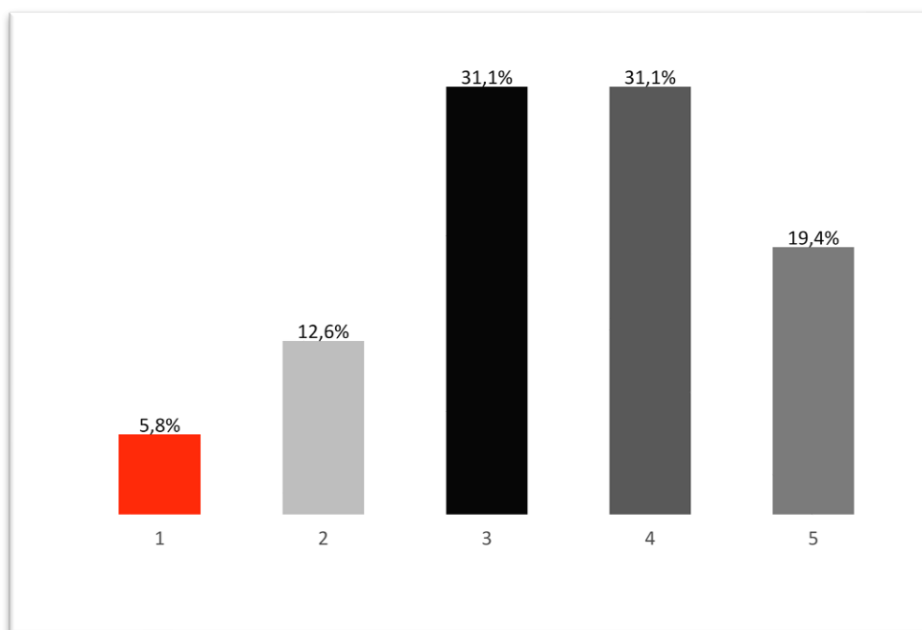


Figura 118. Valoració de l'oferta de formació. Dades globals

Per edats, observem que els més grans de 45 anys valoren lleugerament més positivament l'oferta de formació.

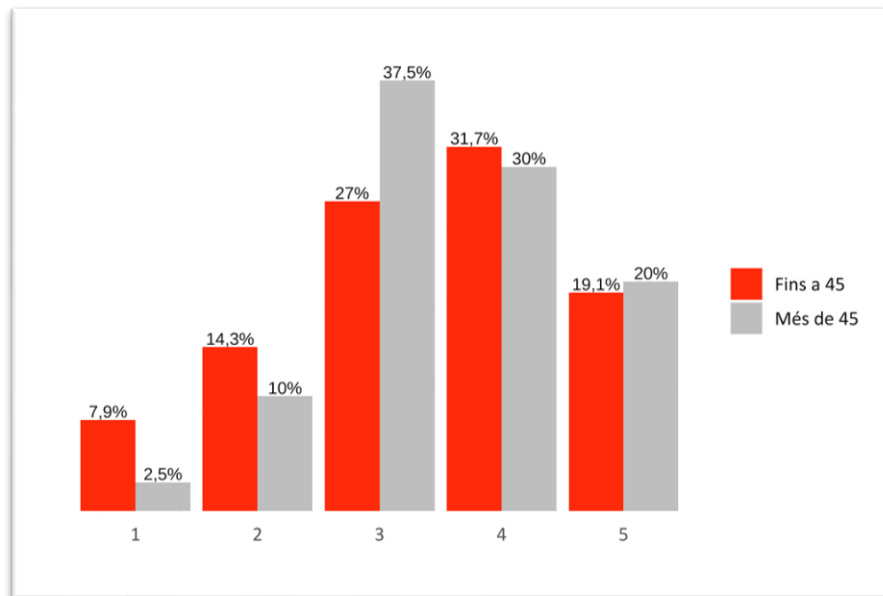


Figura 119. Valoració de l'oferta de formació, segons edat

Novament, les dones atorguen lleugerament una valoració inferior a l'oferta de formació.

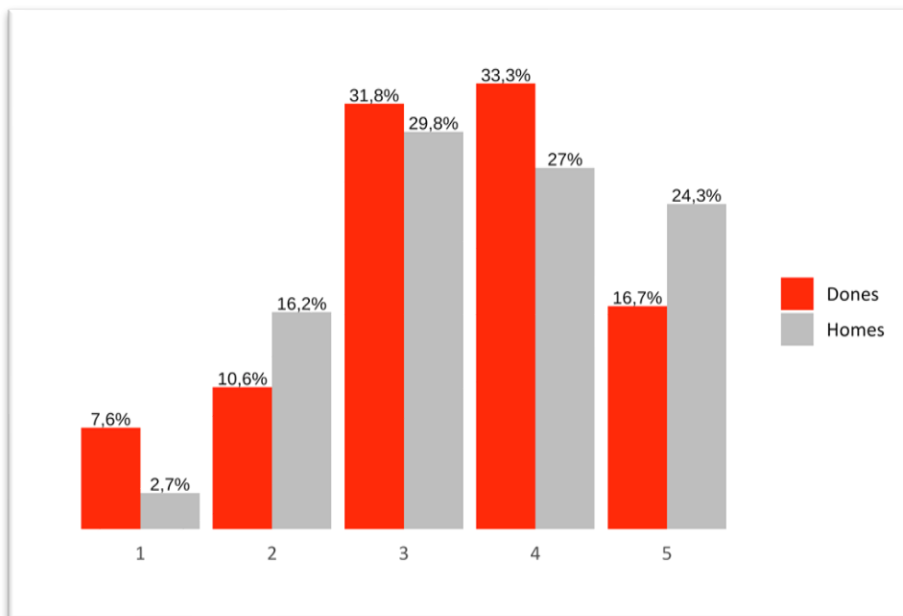


Figura 120. Valoració de l'oferta de formació, segons sexe

### ***...s'avalua bé l'assoliment d'objectius personals?***

El percentatge més alt de respostes (38,5%) atorga una nota de 4 a l'avaluació que en les empreses es fa de l'assoliment dels objectius personals. El segon percentatge més nombres correspon a un 3 (30,8%, seguit d'un 2 que puntua el 11,5% de la mostra.

La nota mitjana és de 3,27.

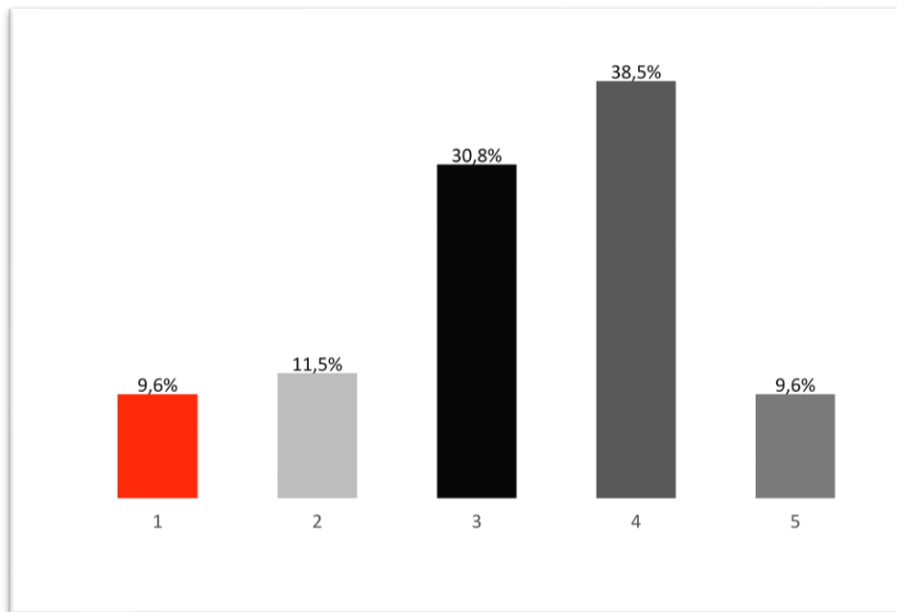


Figura 121. Valoració de l'avaluació d'assoliment d'objectius personals. Dades globals

Trobem poques diferències per edat.

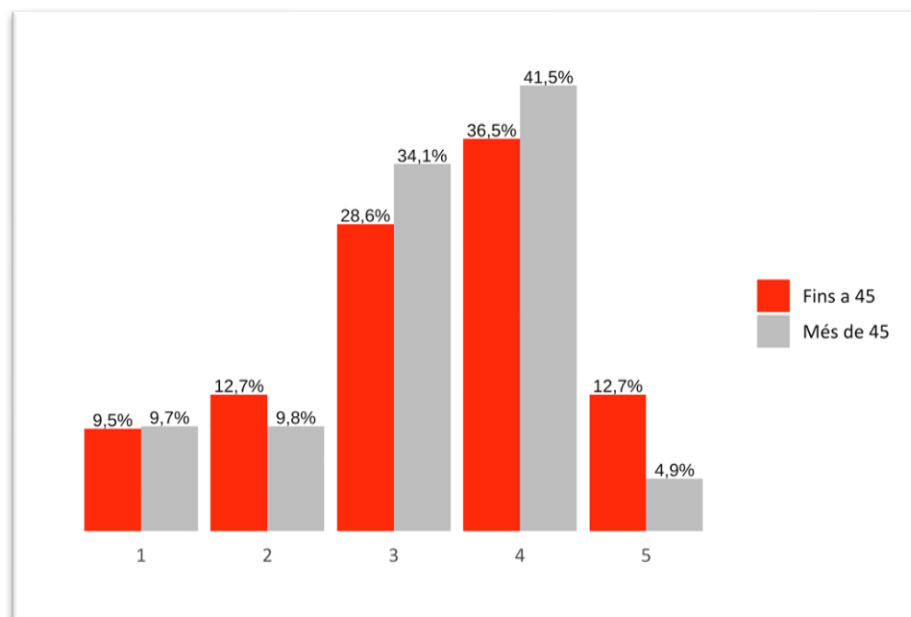


Figura 122. Valoració de l'avaluació d'assoliment d'objectius personals, segons edat

I també observem una diferència no significativa estadísticament entre homes i dones.

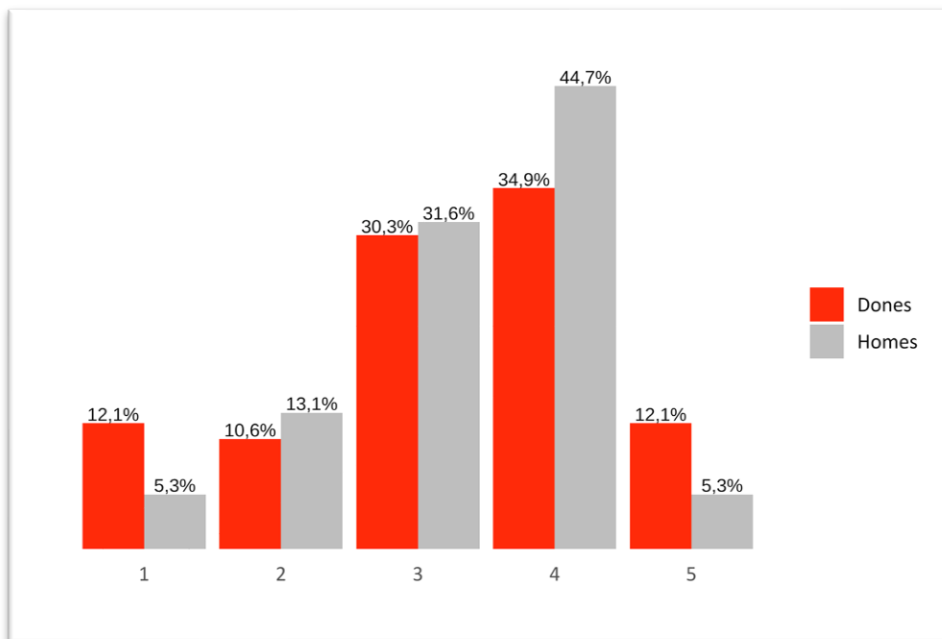


Figura 123. Valoració de l'avaluació d'assoliment d'objectius personals, segons sexe

***... les instal·lacions són adequades per treballar-hi?***

Les persones de la mostra enquestada de les organitzacions de la Xarxa NUST valoren majoritàriament (50,5%) les instal·lacions de les empreses amb la nota més alta, un 5. Un altre 30,1% atorga un 4 a l'espai de treball de les empreses. La nota mitjana obtinguda és un 4,19.

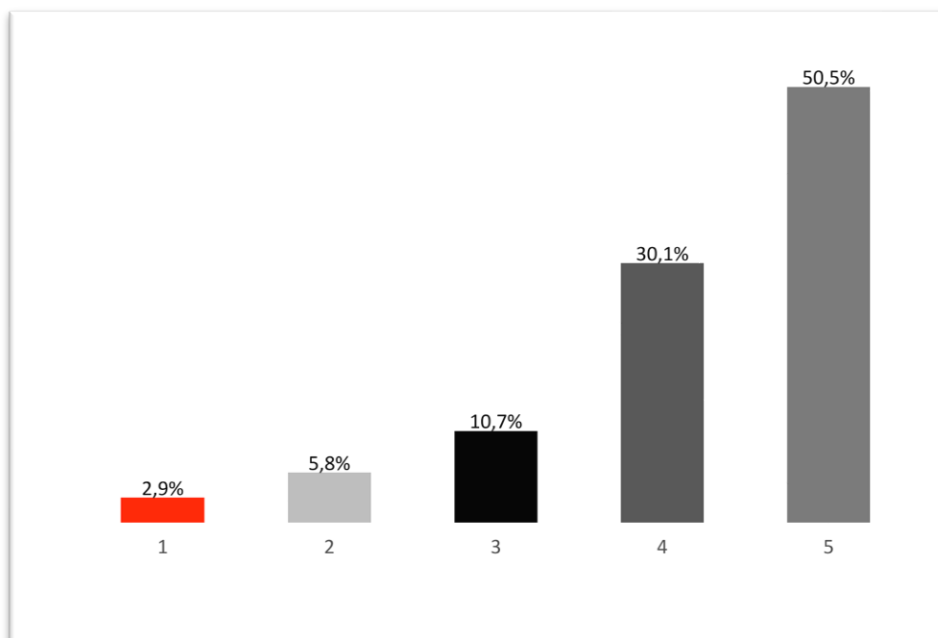


Figura 124. Valoració de les instal·lacions de l'empresa. Dades globals

Atenció, perquè quan observem les respostes segons l'edat, la diferència és **estadísticament significativa** ( $p$ -valor= 0,0135). Els menors de 45 anys valoren molt millor les instal·lacions que els grans.

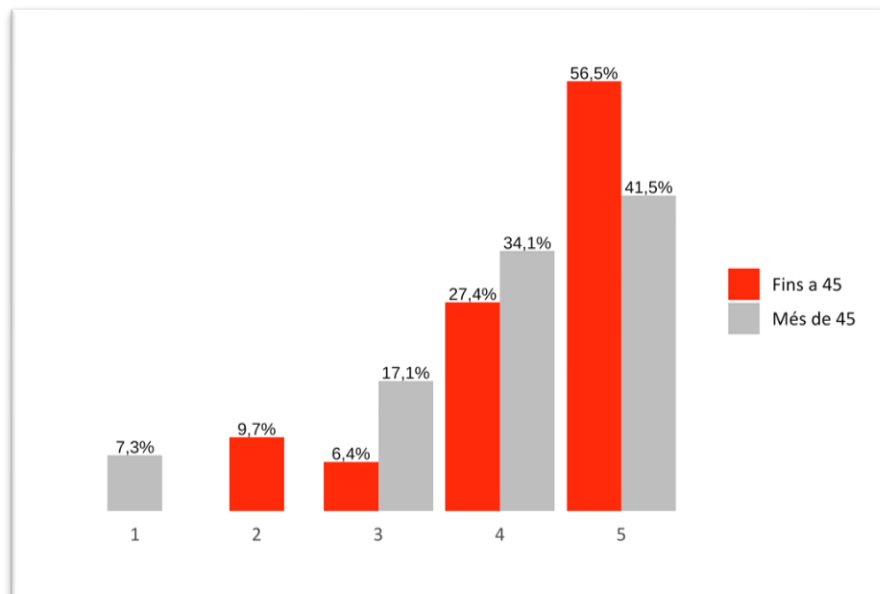


Figura 125. Valoració de les instal·lacions de l'empresa, segons edat

En major mesura, els homes (56,8% vs. 47% de les dones) atorguen la nota més alta (un 5) a les instal·lacions de l'empresa.

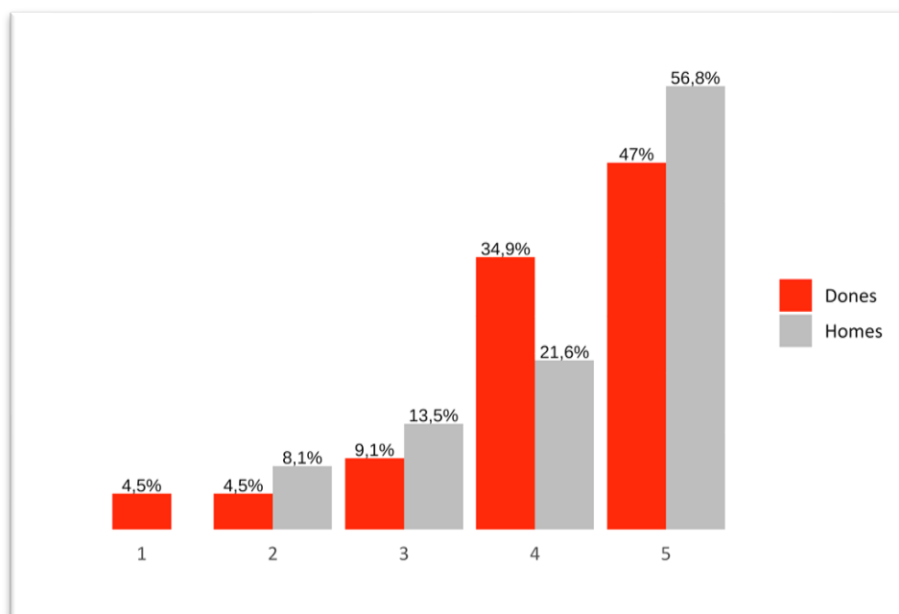


Figura 126. Valoració de les instal·lacions de l'empresa, segons sexe



### *...l'empresa és creativa i optimista?*

En percentatges similars, la mostra valora amb un 5 (32%) la creativitat i optimisme de l'empresa. Ho fa amb un 4 el 30,1% i un altre 30,1% li atorga una qualificació d'un 3. La nota mitjana és un 3,82.

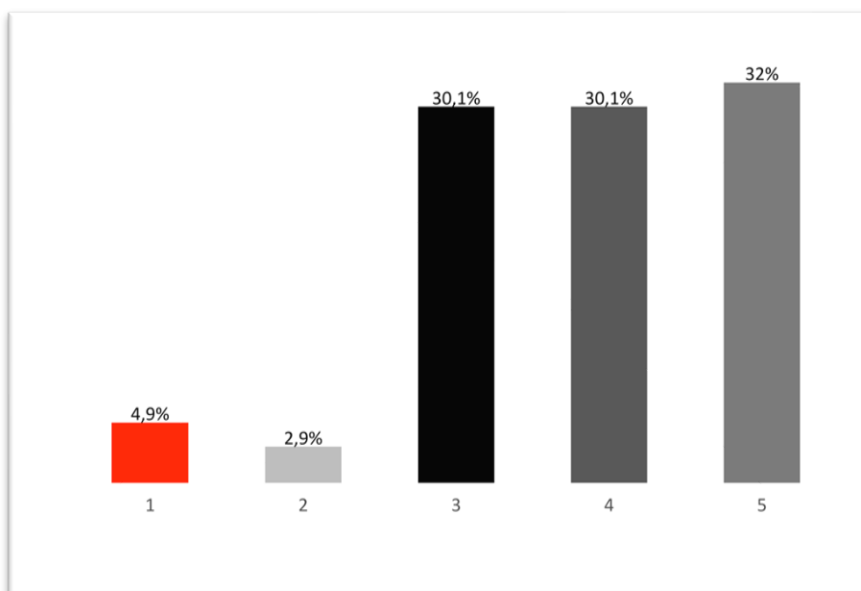


Figura 127. Valoració de la creativitat i optimisme de l'empresa. Dades globals

El percentatge més alt de persones que atorguen un 3 a la creativitat i l'optimisme regnant en l'empresa (36,6%) el trobem entre les majors de 45 anys.

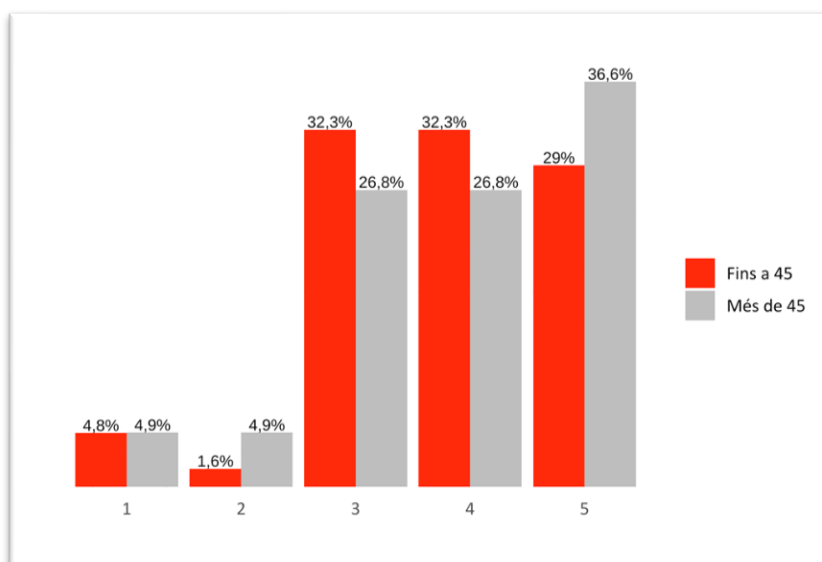


Figura 128. Valoració de la creativitat i optimisme de l'empresa, segons edat

Els homes puntuen amb la nota més alta, un 5, en un percentatge molt superior (39,5%) a les dones (27,7%) la creativitat i l'optimisme de l'empresa.

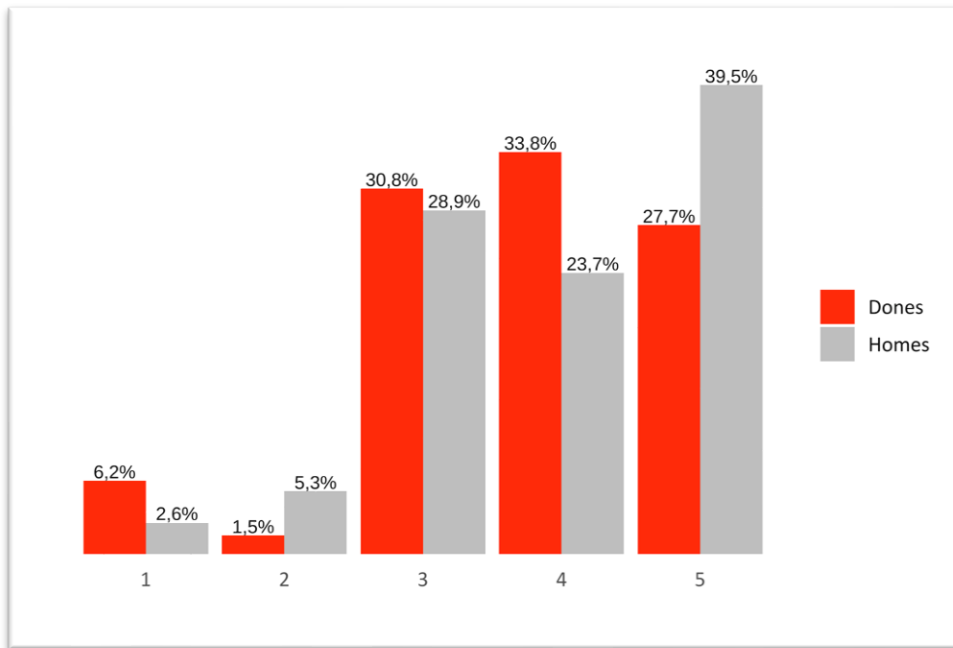


Figura 129. Valoració de la creativitat i optimisme de l'empresa, segons sexe

#### 9.4. Posicionament personal respecte a la feina i l'empresa

En aquest apartat analitzem la importància que les persones enquestades atorguen a diversos punts clau relatius a la feina i l'empresa. Novament els valoren amb una puntuació de l'1 al 5, sent 1 la qualificació més baixa, i 5, la més alta.

##### **9.4.1. Ens pot indicar com d'important és per a vostè...(1 és "gens d'acord" i 5 és totalment d'acord)**

###### **...el salari**

El percentatge més alt (44,2%) valora amb un 4 la importància que atorga al salari que rep de l'empresa. UN 33,3% addicional li atorga un 5. La nota mitjana és d'un 3,97.

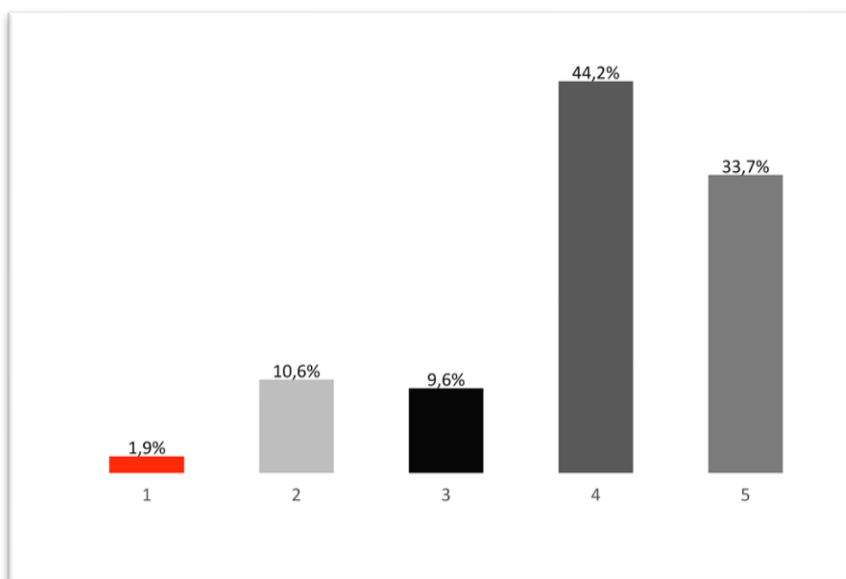


Figura 130. Valoració de la importància del salari. Dades globals

Segons edat, observem lleugeres diferències.

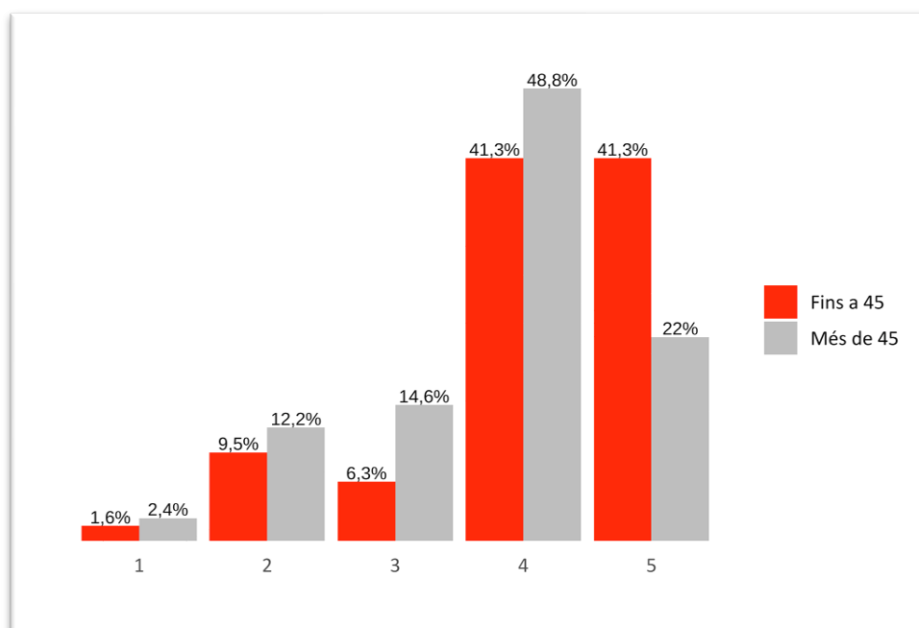


Figura 131. Valoració de la importància del salari, segons edat

Per sexe, els resultats no difereixen significativament des d'un punt de vista estadístic.

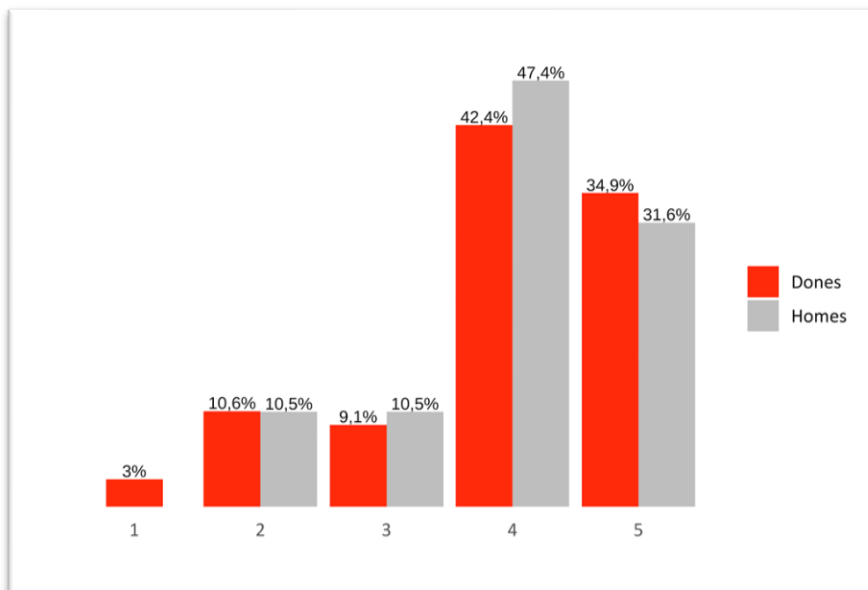


Figura 132. Valoració de la importància del salari, segons sexe

### ***...l'horari de treball?***

Més de la majoria de la mostra enquestada de la Xarxa NUST (59,6%) valora amb la nota més alta, un 5, l'horari de treball. El següent percentatge, 33,7%, li atorga un 4. Molt lluny queden els percentatges que qualifiquen l'horari amb un 1, un 2, o un 3. La mitjana resultant és d'un 4,49 per a l'horari laboral.

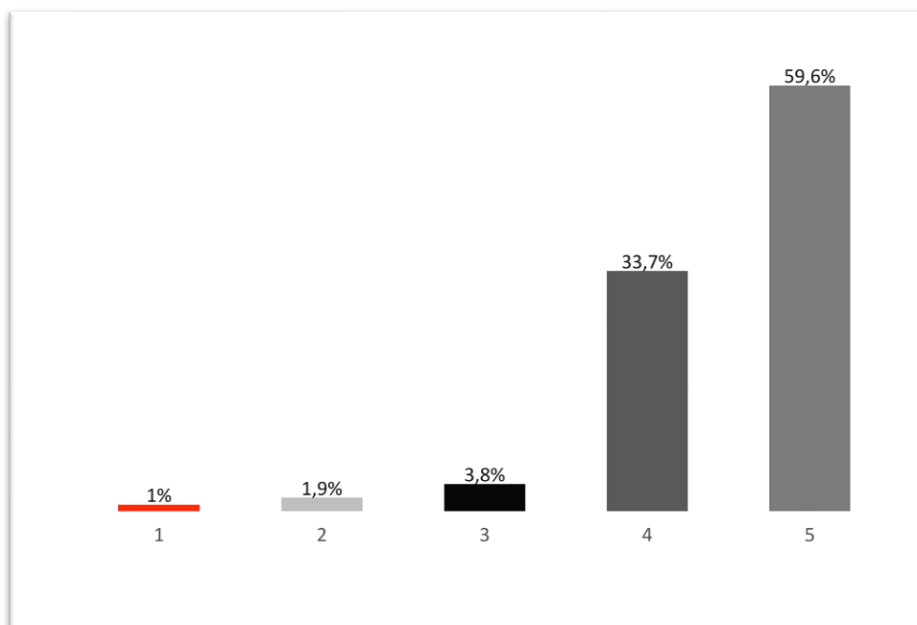


Figura 133. Valoració de la importància de l'horari. Dades globals

Són les persones més joves de 45 anys les que en major mesura (61,9%) atorguen la qualificació més alta a l'horari de treball, un 5.

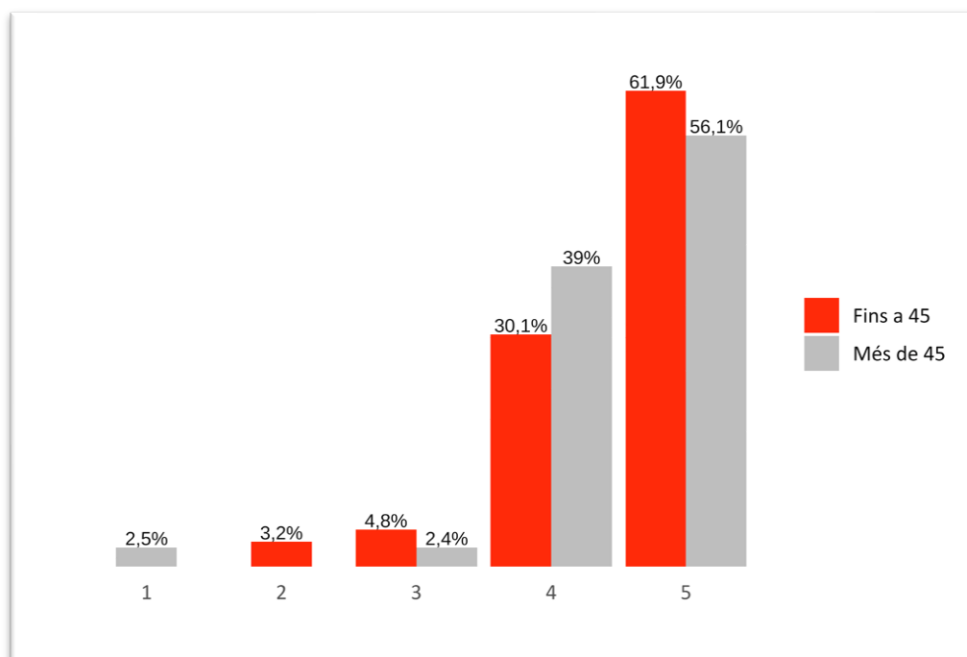


Figura 134. Valoració de la importància de l'horari, segons edat

Quan observem quina importància es dona a l'horari de la feina entre homes i dones, trobem **diferències estadísticament significatives** ( $p$ -valor= 0,0243).

Per les dones, l'horari és més important que els homes. Elles atorguen un 5 d'importància en un 66,7%, enfront d'un 47,4% d'ells. És a dir, els separen gairebé 20 punts de diferència. A més, no trobem cap dona que valori amb un 1 o amb un 2 l'horari.

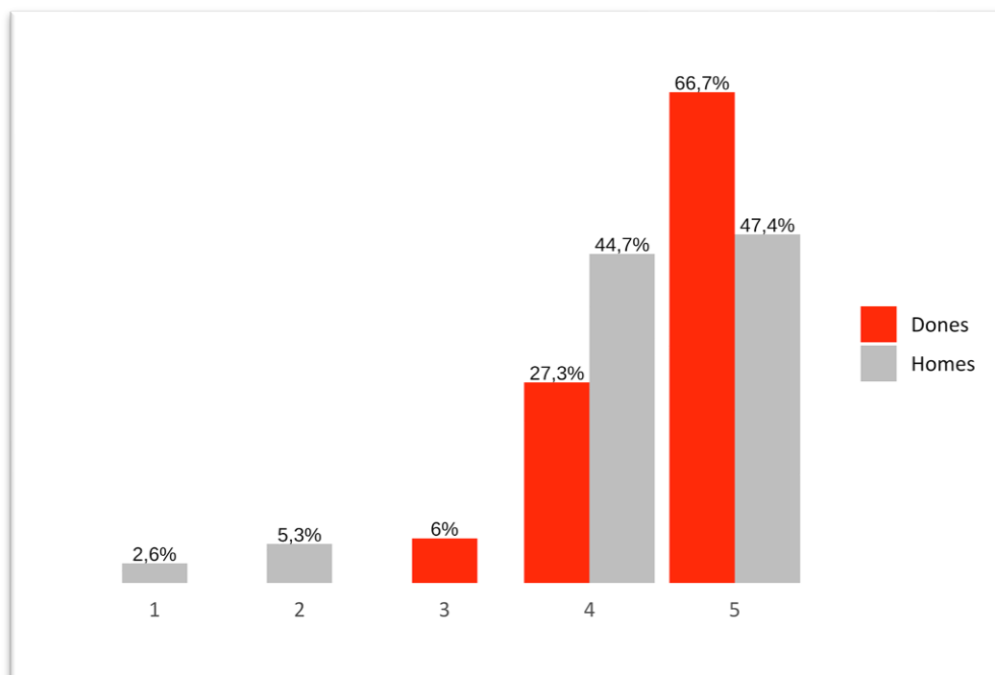


Figura 135. Valoració de la importància de l'horari, segons sexe

### **...les possibilitats de promoció interna?**

La nota mitjana global de valoració de poder-se promocionar internament a l'empresa és d'un 3,87.

El percentatge més alt de les persones enquestades (45,2%) valora amb un 4 poder-se promocionar en l'empresa. Trobem resultats molt similars entre els que qualifiquen amb un 3 (24%) aquesta possibilitat i amb un 5 (25%).

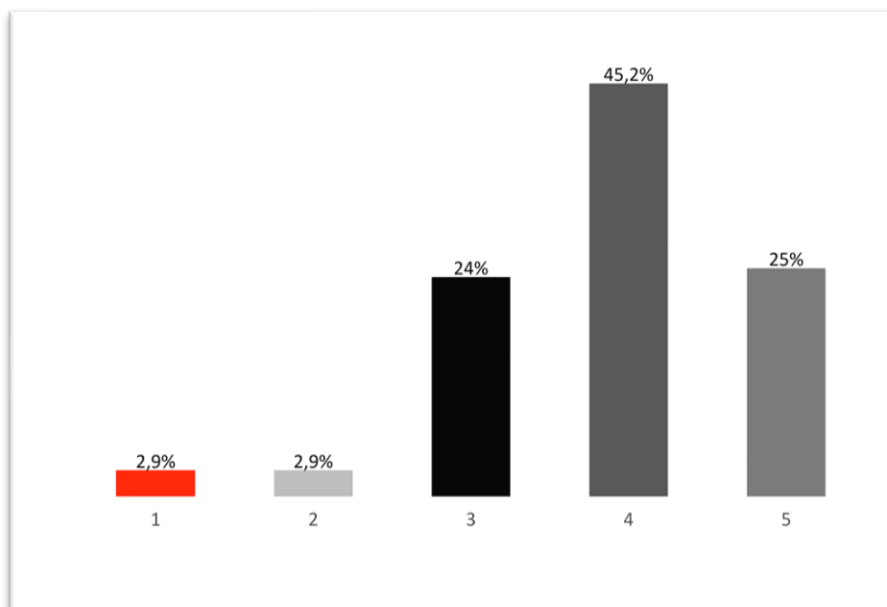


Figura 136. Valoració de les possibilitats de promoció interna. Dades globals

Observem lleugeres diferències per edat, tot i que el percentatge de joves que atorga un 5 (33,3%) és més alt. I entre les persones de més edat, la majoria (56,1) valora amb un 4 poder-se promocionar dins de l'empresa.

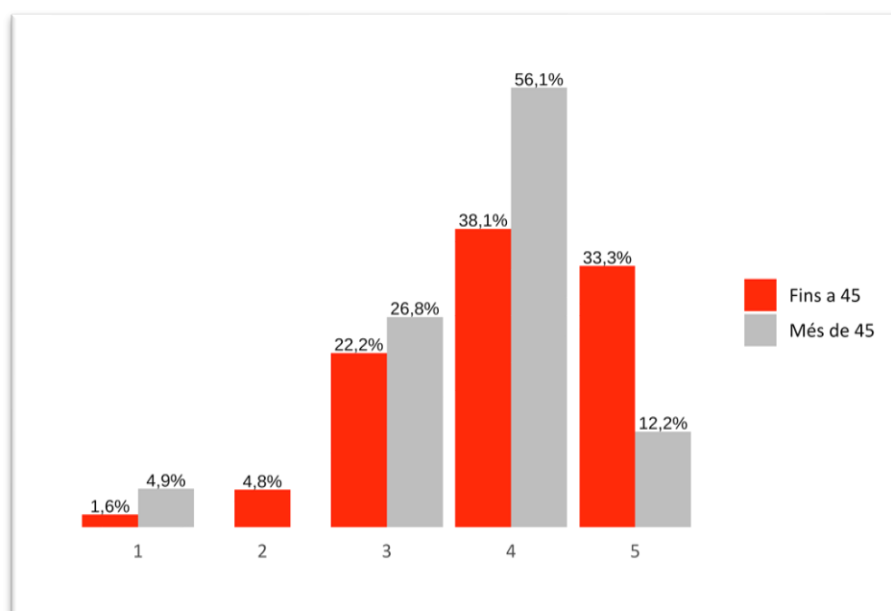


Figura 137. Valoració de les possibilitats de promoció interna, segons edat

Són les dones les que valoren en major mesura (331,8% de dones davant d'un 13,2% d'homes) amb la nota més alta, un 5, les possibilitats d'una major promoció interna. Per contra, els homes majoritàriament (57,9%) atorguen un 4 a aquest factor.

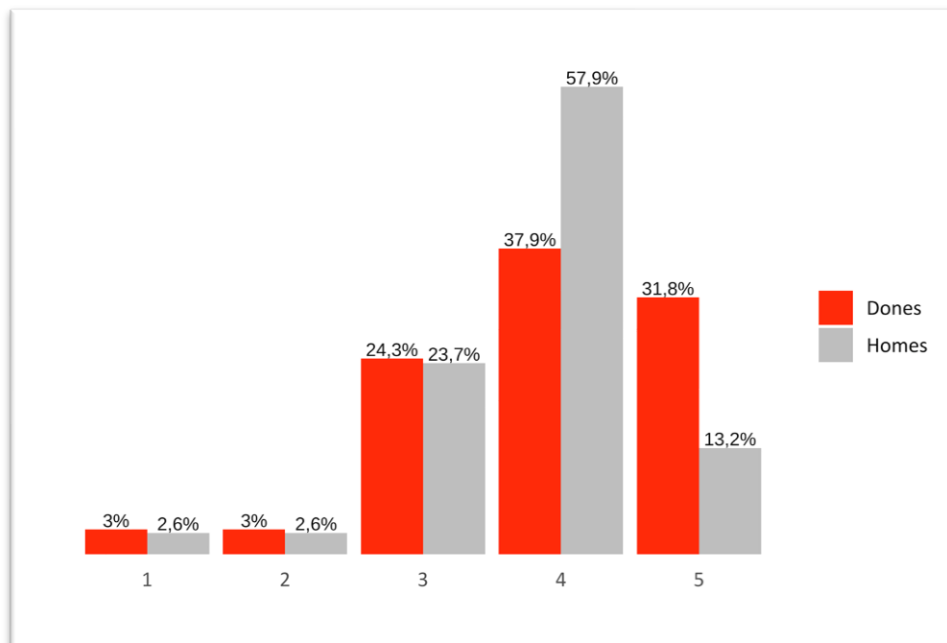


Figura 138. Valoració de les possibilitats de promoció interna, segons sexe

### ***..la flexibilitat horària?***

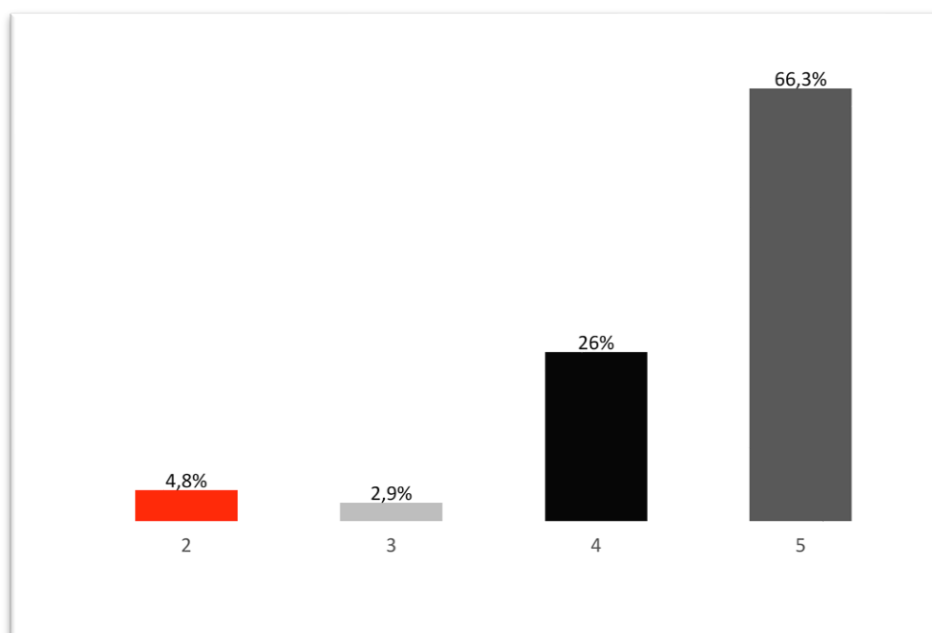


Figura 139. Valoració de la flexibilitat horària. Dades globals

En la figura anterior, veiem que una gran majoria, dues de cada tres persones (66,3%) valoren amb la nota màxima, un 5, la flexibilitat horària que puguin tenir en l'empresa que treballen.

Com a nota mitjana, la resultant és d'un 4,54.

Els joves de menys de 45 anys són els que en major mesura valoren positivament la flexibilitat horària: un 68,3% ho fa amb un 5.

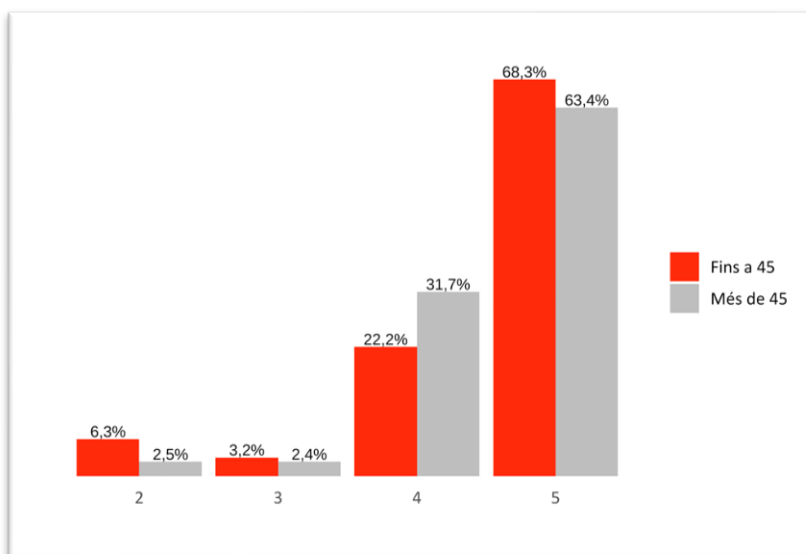


Figura 140. Valoració de la flexibilitat horària, segons edat

Però són les dones les que més valoren la flexibilitat horària que puguin tenir en l'empresa. Gairebé 3 de cada 4, un 74,3%, qualifiquen amb un 5 aquesta condició davant d'un 52,6% d'homes.

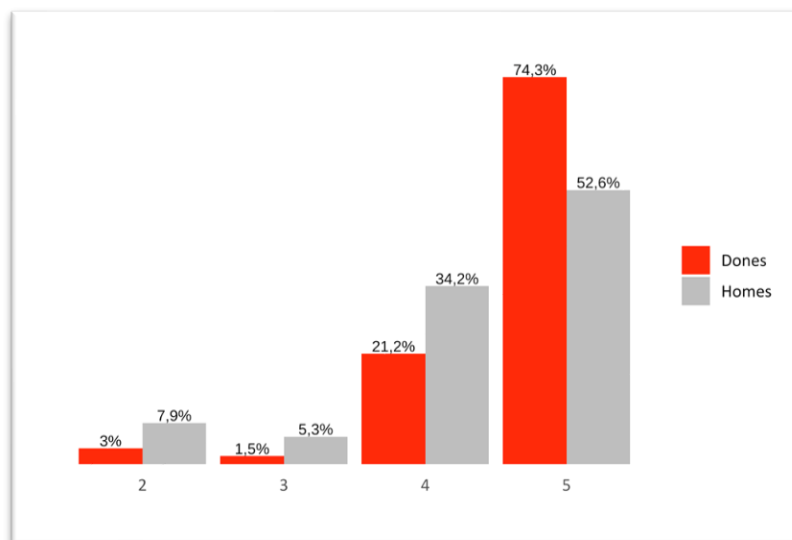


Figura 141. Valoració de la flexibilitat horària, segons sexe

### ***...la formació que l'empresa m'ofereix?***

Les valoracions personals a l'oferta de formació que l'empresa ofereix estan repartides essencialment entre un 4 (37,5%, un 3 (28,8%) i un 5 (25,0%). Globalment, la mitjana resultat és d'un 3,76.



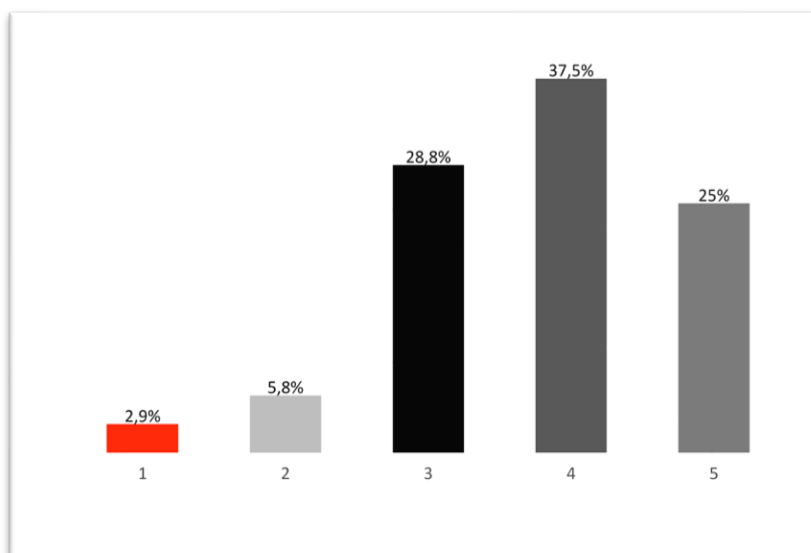


Figura 142. Valoració de l'oferta de formació. Dades globals

Les persones de més edat valoren millor l'oferta de formació.

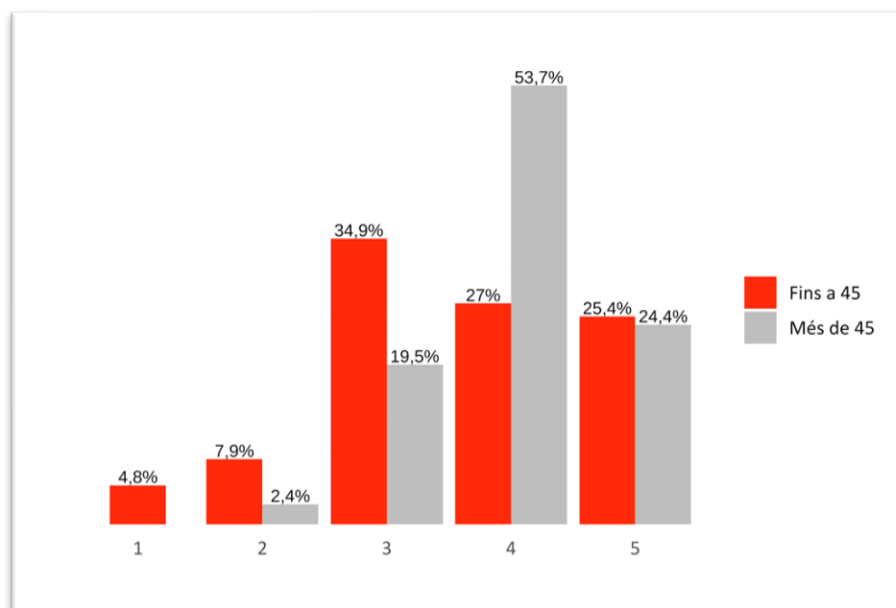


Figura 143. Valoració de l'oferta de formació, segons edat

I novament és **estadísticament significativa** ( $p$ -valor= 0,0418) la diferència de la valoració de la formació que atorguen les dones i els homes. Trobem un percentatge molt més alt de dones (31,8%) que valoren amb un 5 la formació enfront d'un 13,2% d'homes. Ells, atorguen en un 52,6% un 4 a la formació. I aquí les dones ho fan en un 28,8%.

En les valoracions més baixes, 1 i 2, també trobem més homes que dones.

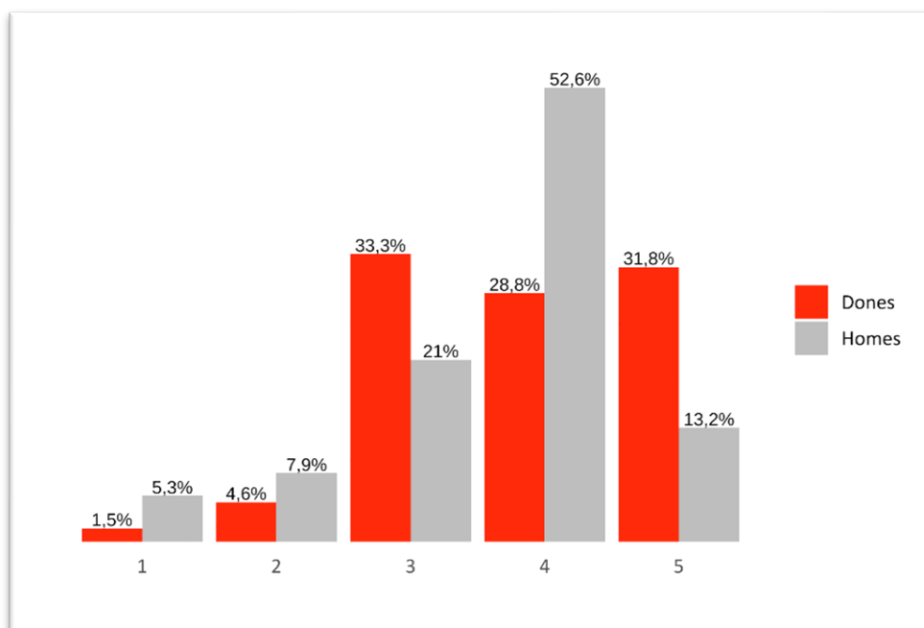


Figura 144. Valoració de l'oferta de formació, segons sexe

***...la carrera professional que hi puc desenvolupar?***

La nota mitjana que resulta de les respostes és d'un 4.

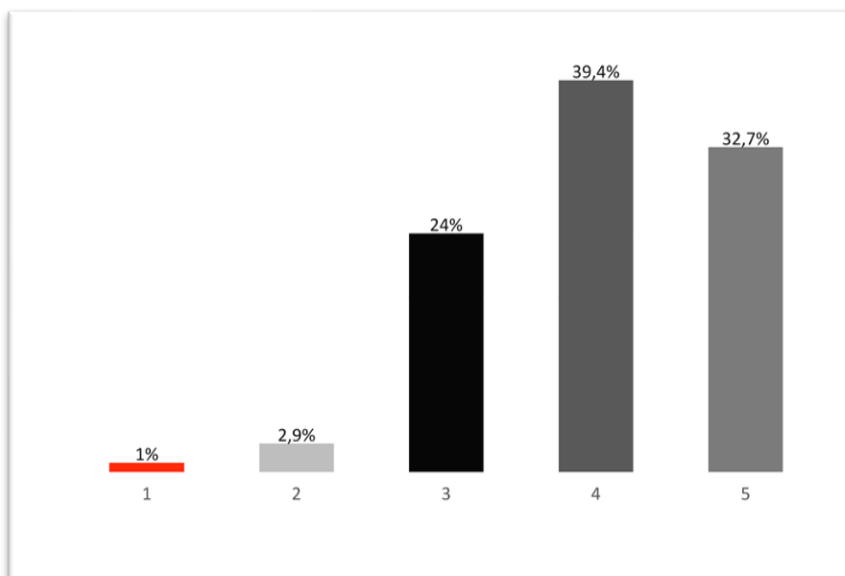


Figura 145. Valoració de les possibilitats de carrera professional en l'empresa. Dades globals

De fet, el percentatge més alt, un 39,4% atorga un 4 a les possibilitats de fer carrera dins de l'empresa, seguit d'un 32,7% que ho valora amb un 5, i un 24% que atorga un 3 a aquest punt.

Les persones més joves de 45 anys són les que en major mesura atorguen la nota més alta, 38,1%. Les dones també puntuen amb el 5 amb més percentatge que els homes 36,4% davant d'un 26,3%. La meitat d'ells (50%) creu que aquesta característica mereix un 4.

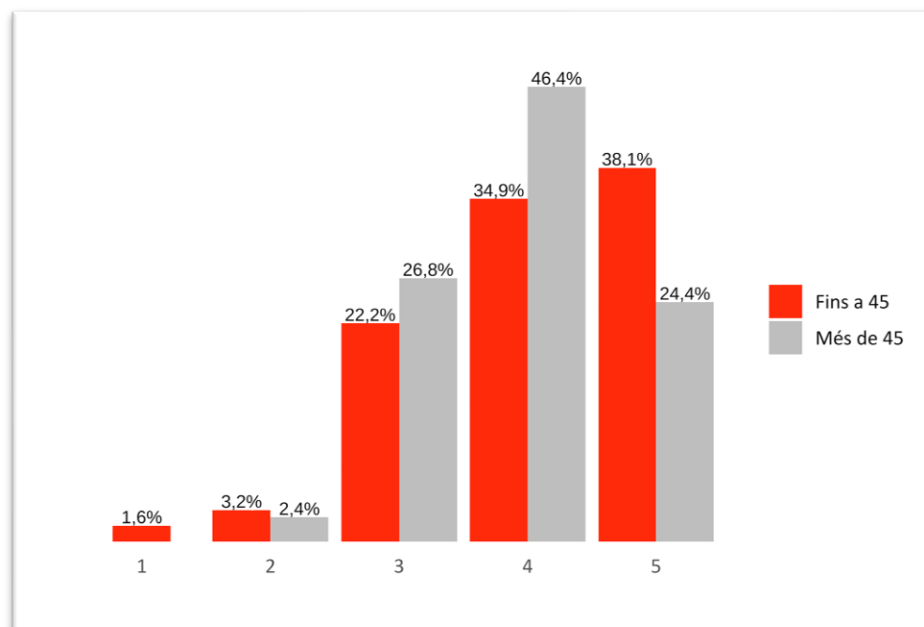


Figura 146. Valoració de les possibilitats de carrera professional en l'empresa, segons edat

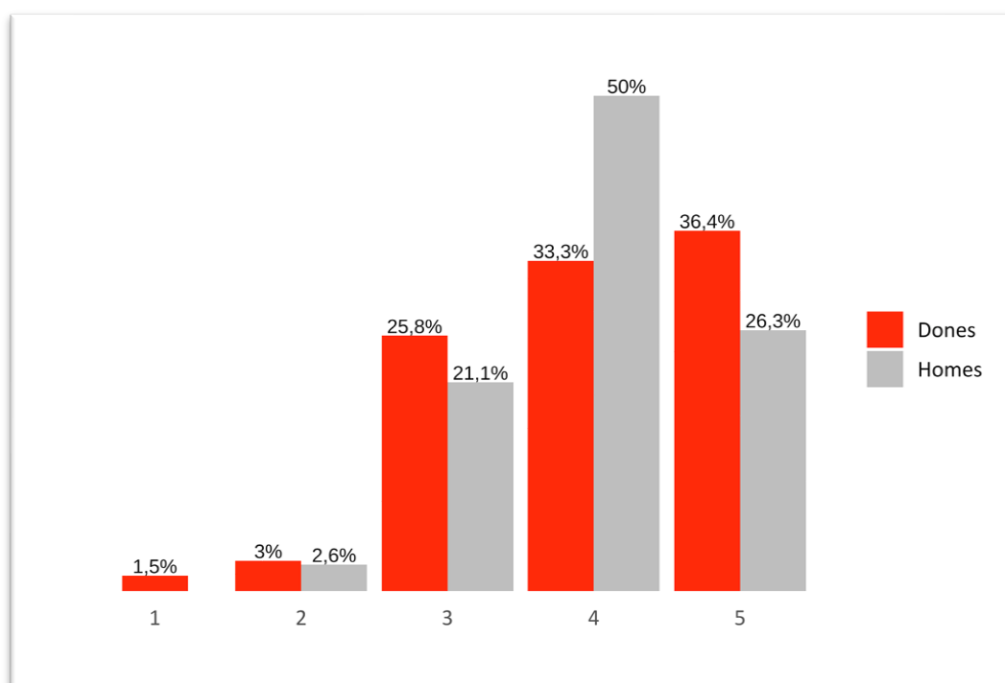


Figura 147. Valoració de les possibilitats de carrera professional en l'empresa, segons sexe

### **...un bon clima laboral?**

Amb una nota mitjana de 4,65, aquest punt, el clima laboral de l'empresa és el més ben valorat de tots. Fixem-nos que gairebé 3 de 4 persones (74,0%) atorguen un 5 a l'ambient laboral. A continuació se situa el 4 amb un 21,2% de respostes. I els percentatges són irrisoris pel que fa a les notes de 1, 2, i 3.

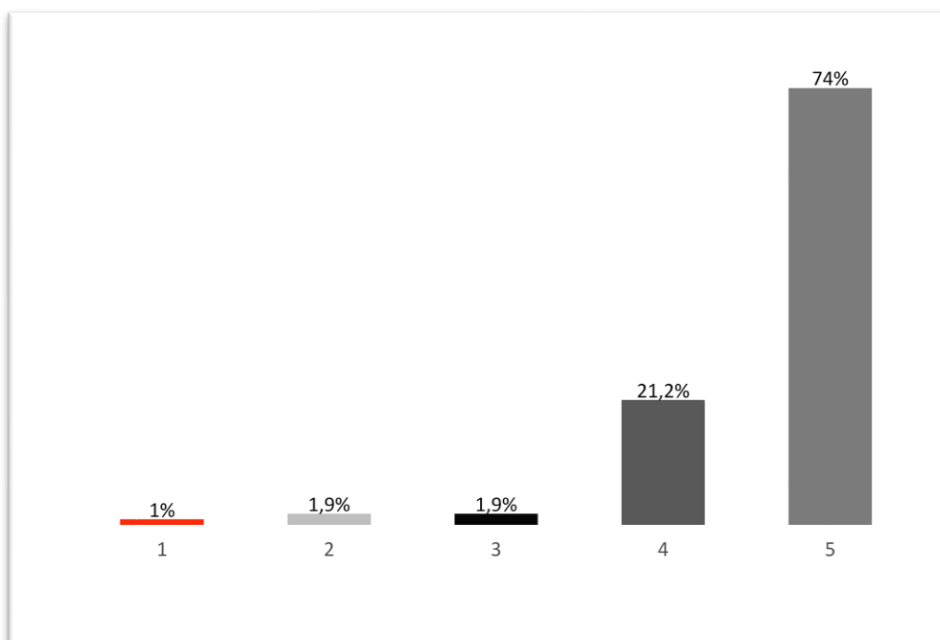


Figura 148. Valoració d'un bon clima laboral. Dades globals

Per edat, són els més joves els que encara en major mesura valoren el bon clima laboral a l'empresa. Li atorguen un 5 un 76,2% dels menors de 45 anys enfront d'un 70,7% que ho fan els més grans.

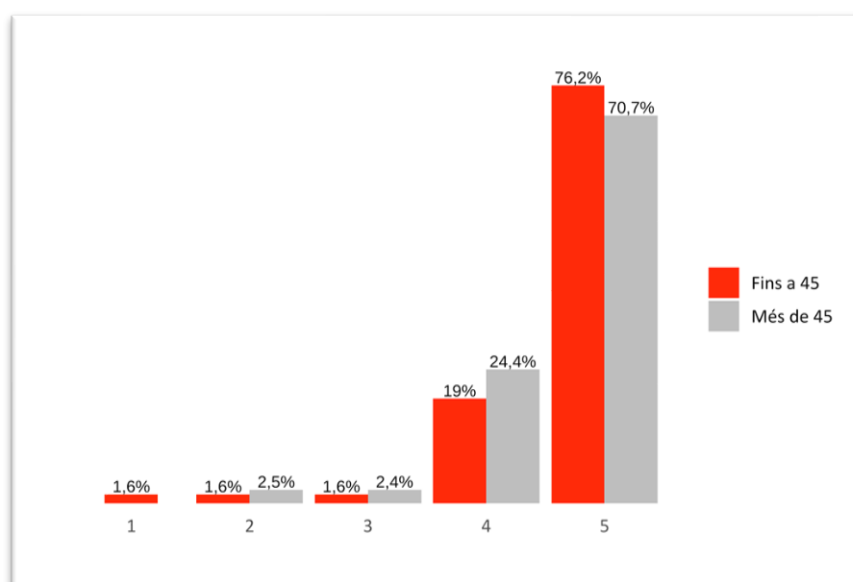


Figura 149. Valoració d'un bon clima laboral, segons edat

Les dones també valoren lleugerament encara en major mesura (78,8%) amb un 5 el bon clima laboral enfront d'un 65,8 d'homes.

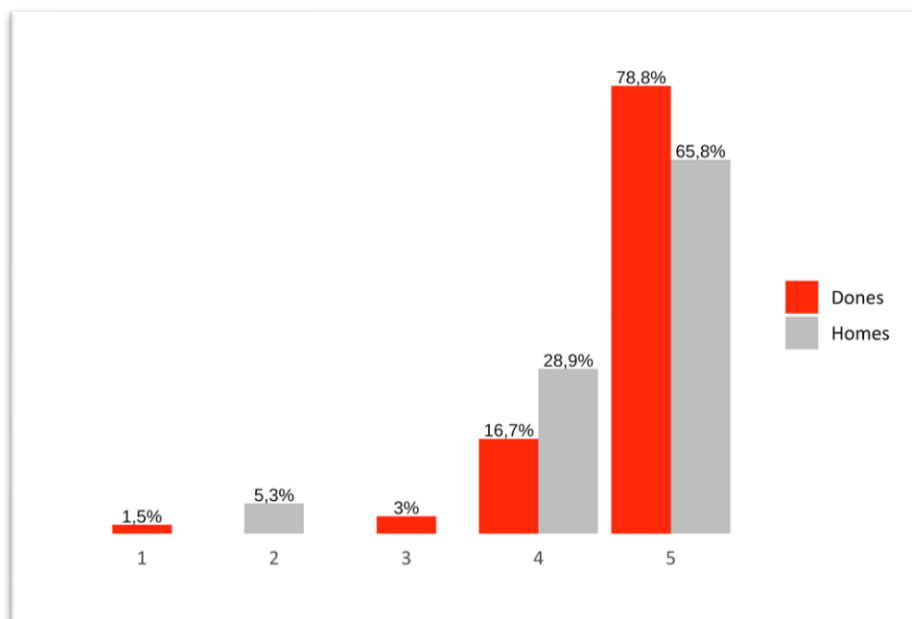


Figura 150. Valoració d'un bon clima laboral, segons sexe

### ***...que es pugui teletreballar diversos dies a la setmana?***

Demaneu ara a la mostra de persones de la Xarxa NUST d'empreses que valoren la possibilitat de teletreballar diversos dies a la setmana. Més de la meitat, un 52,9% li atorguen la nota màxima, un 5. La nota mitjana resultant de les respostes és d'un 4,16.

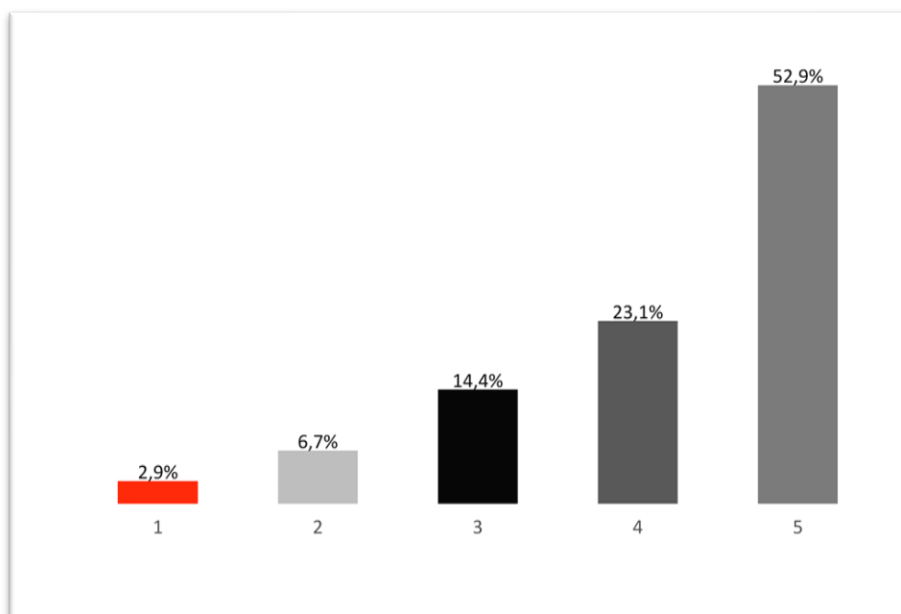


Figura 151. Valoració de la possibilitat de teletreballar. Dades globals

Són les persones majors de 45 anys les que en major mesura i majoritàriament (58,5%) valoren amb la nota més alta, un 5, poder teletreballar.

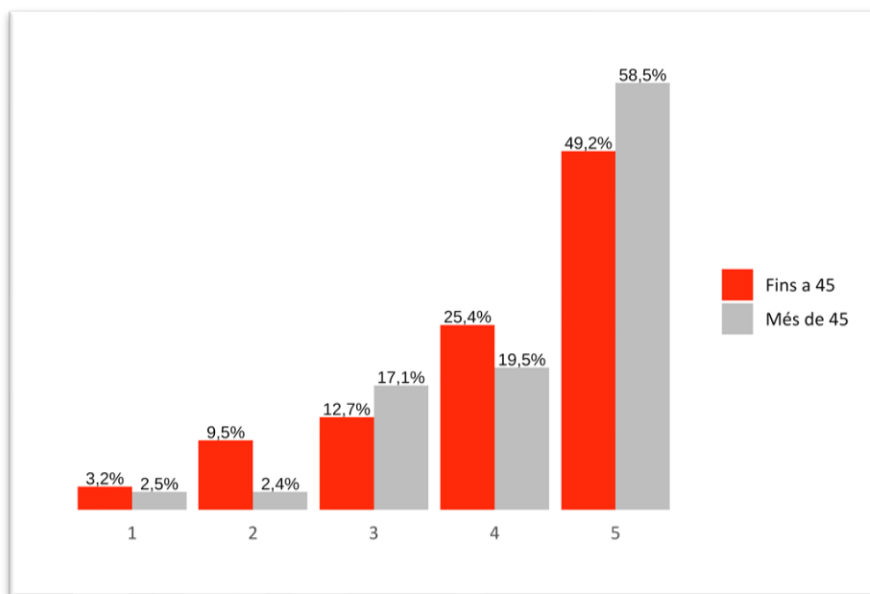


Figura 152. Valoració de la possibilitat de teletreballar, segons edat

I les dones, molt més que els homes. Elles hi estan totalment a favor en un 57,6% -puntuen amb un 5- davant d'un 44,7% dels homes.

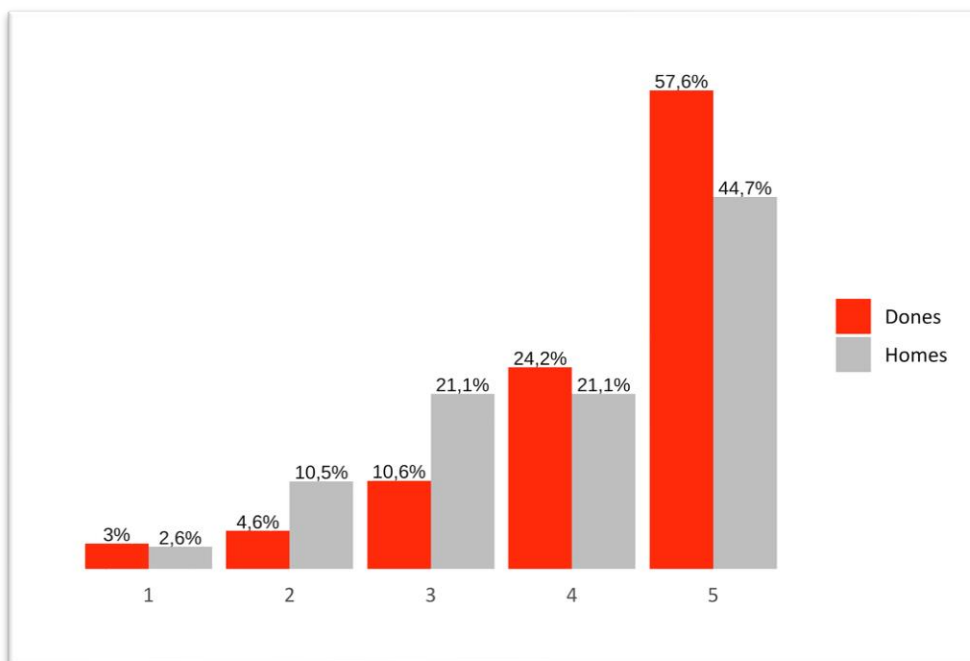


Figura 153. Valoració de la possibilitat de teletreballar, segons sexe

### *...que se'm respecti el temps de desconnexió digital?*

Globalment, gairebé la meitat de la mostra enquestada (47,1%) valora amb un 5 el respecte al temps de desconnexió digital personal. Més d'una de cada quatre persones (27,9%) li atorga un 4. La mitjana resultant és de 4,1.

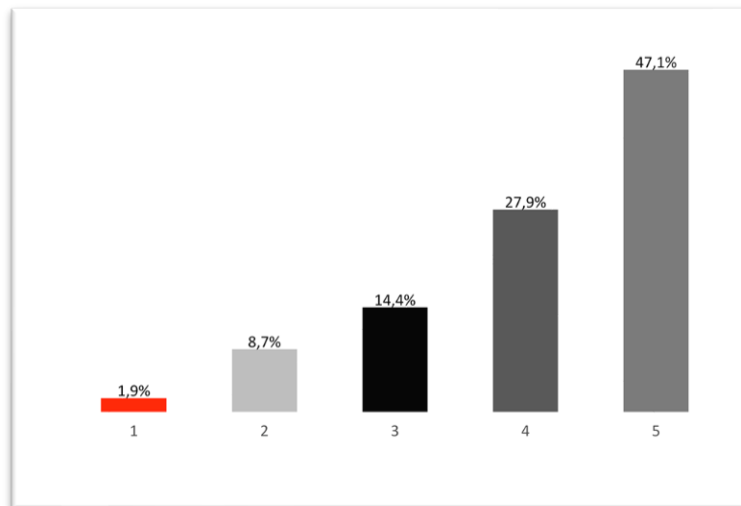


Figura 154. Valoració del respecte a la desconnexió digital. Dades globals

Les persones més grans de 45 anys atorguen en percentatges lleugerament superiors les qualificacions més altes.

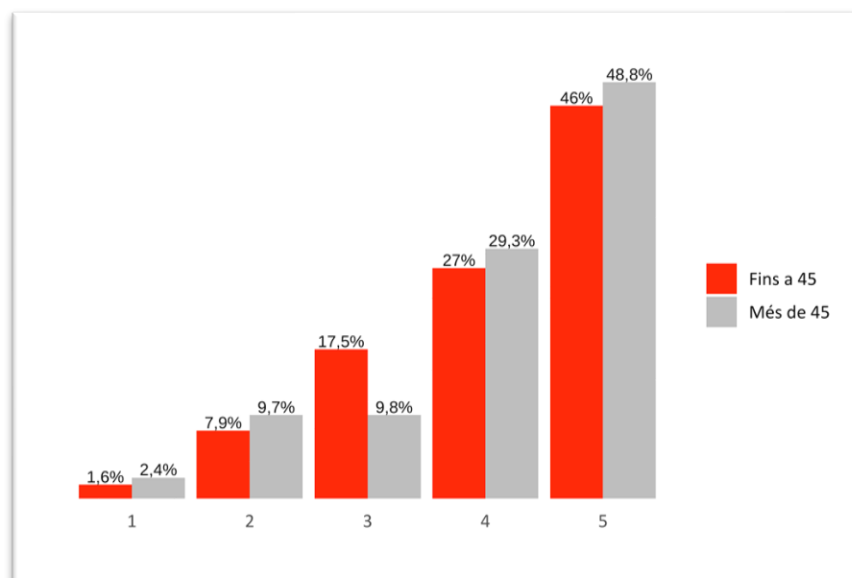


Figura 155. Valoració del respecte a la desconnexió digital, segons edat

La diferència entre homes i dones a l'hora de valorar el respecte a la desconexió digital és **estadísticament significativa** (p-valor= 0,0039). Elles valoren molt més que els homes que puguin desconectar digitalment de la feina. Atorguen un 5 en un 59,1%, que és la resposta majoritària, davant d'un 26,3% d'homes que també dona un 5.

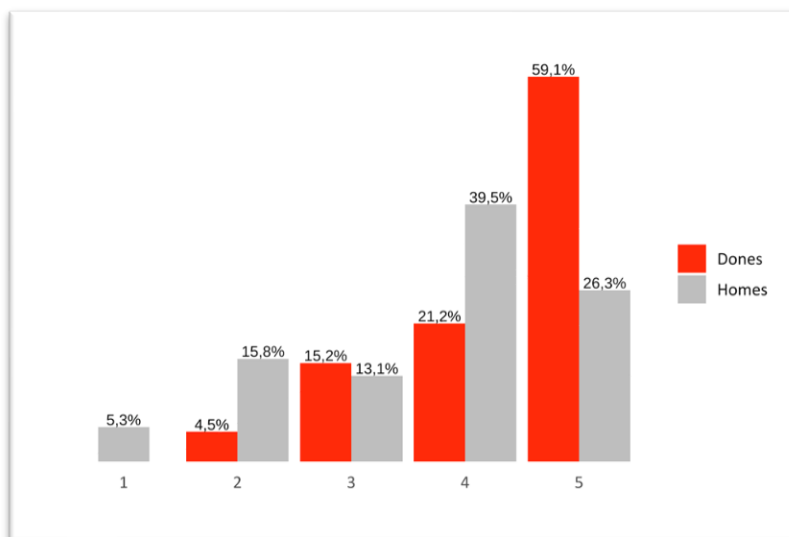


Figura 156. Valoració del respecte a la desconexió digital, segons sexe

### ***...que hi hagi paritat entre homes i dones?***

Més de la meitat de la mostra (55,8%) valora amb un 5 la paritat entre homes i dones. La nota mitjana resultant de les respostes és d'un 4,25.

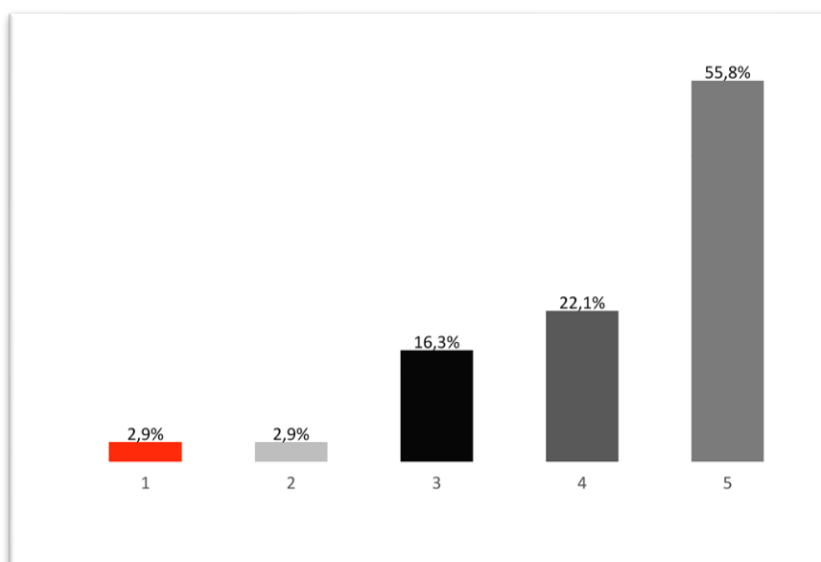


Figura 157. Valoració de la paritat. Dades globals

Pràcticament no trobem diferències d'opinió segons edat.



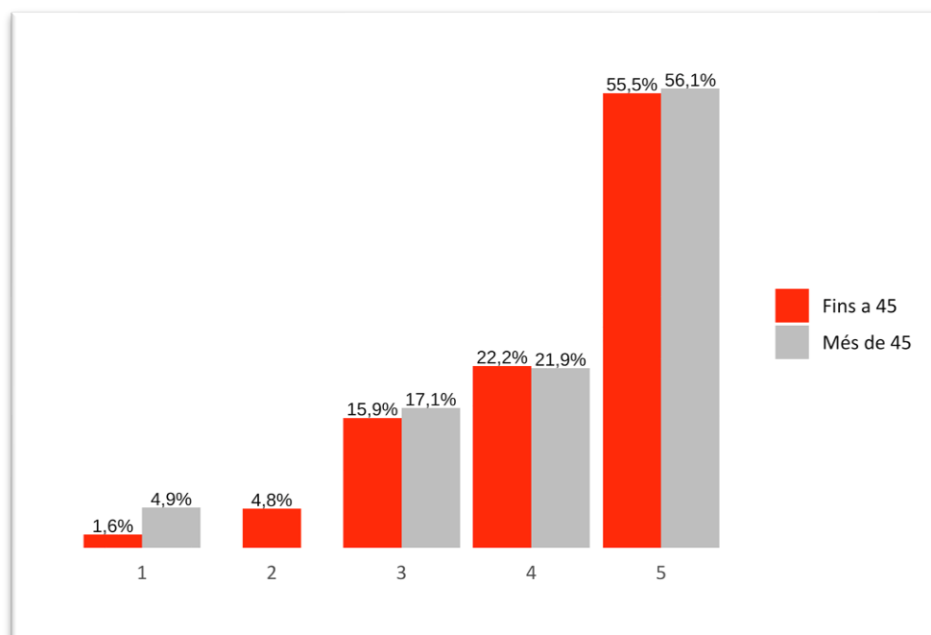


Figura 158. Valoració de la paritat, segons edat

En major mesura, les dones valoren la paritat amb la nota més alta, 59,1%, davant d'un 50,0% dels homes.

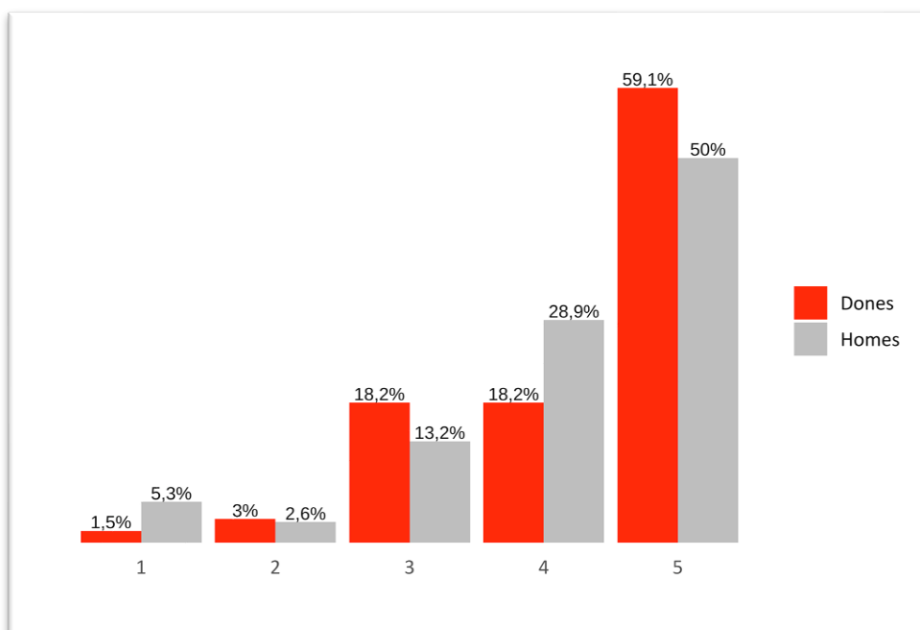


Figura 159. Valoració de la paritat, segons sexe

***...que es promogui la conciliació i corresponsabilitat familiar i personal?***

Gairebé dues de cada tres persones (63,4%) atorguen la nota més alta, un 5 a la promoció que duguin a terme les empreses pel que fa a la conciliació familiar i personal. Més d'una de cada quatre persones, un 27,9% li donen un 4.

La nota mitjana resultant és de 4,52.

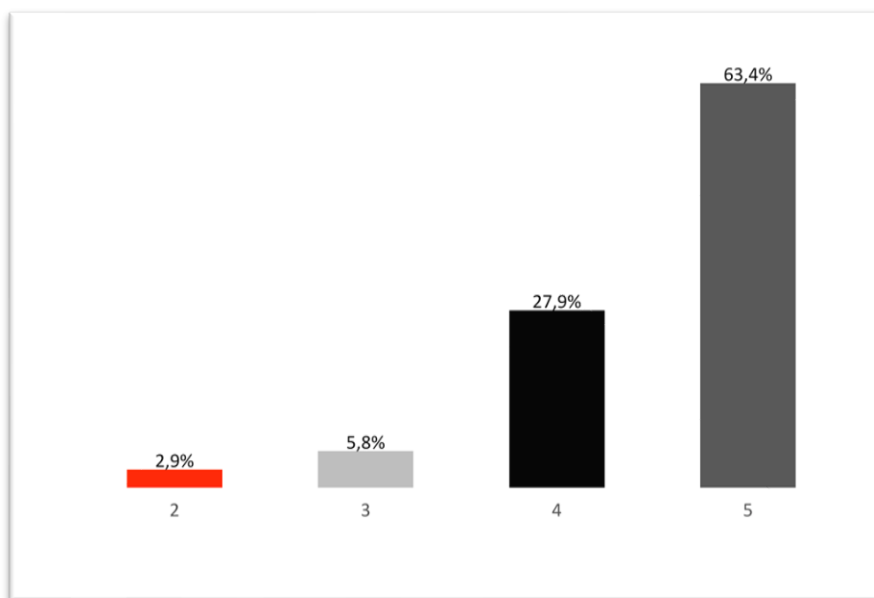


Figura 160. Valoració de la promoció de la conciliació. Dades globals

Amb lleugeres diferències segons edat.

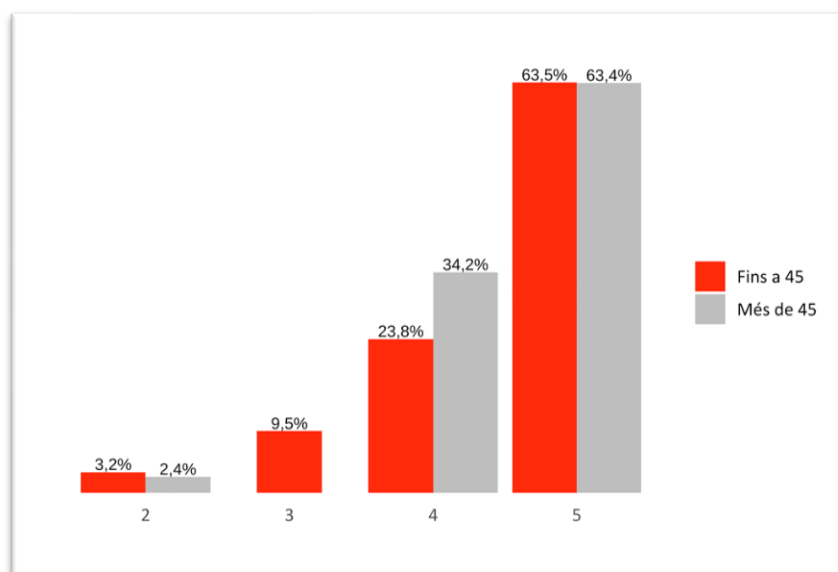


Figura 161. Valoració de la promoció de la conciliació, segons edat

I són les dones, les que en major mesura (69,7%) respecte a un 52,6% d'homes atorguen la nota màxima, un 5, a que l'empresa promogui la conciliació i la corresponsabilitat professional i familiar i personal.

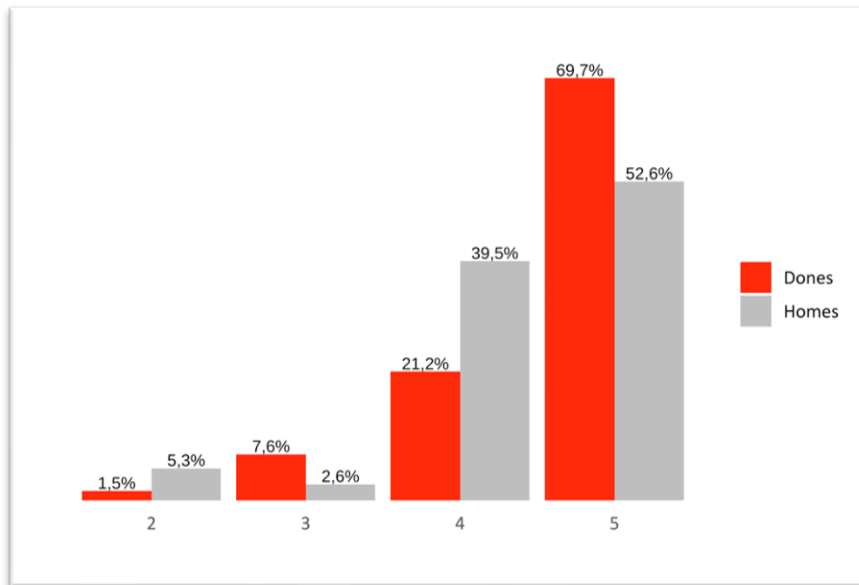


Figura 162. Valoració de la promoció de la conciliació, segons sexe

### ***...la distància física respecte el meu lloc de residència?***

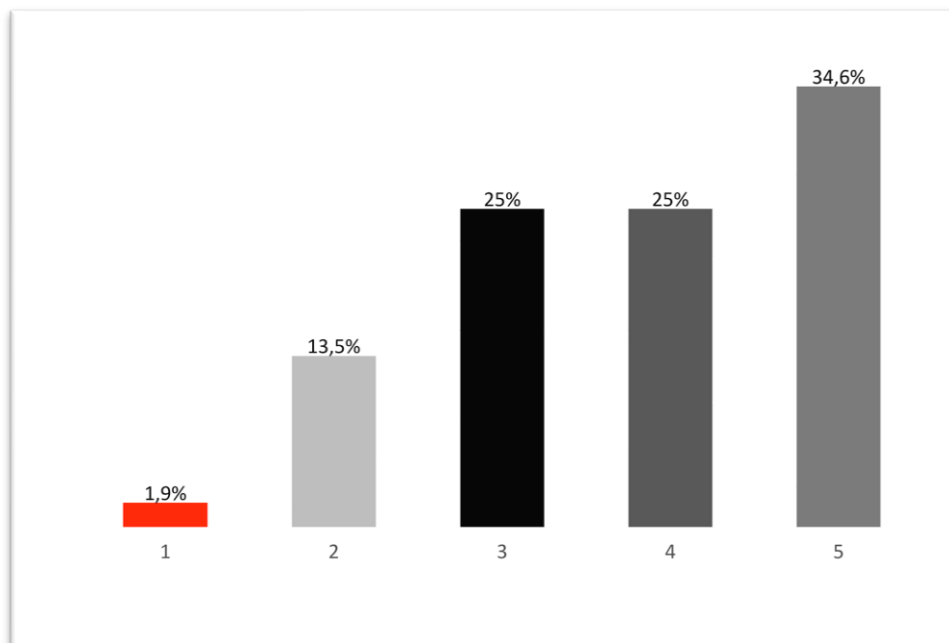


Figura 163. Valoració de la distància física entre lloc de treball i de residència. Dades globals

La distància física que separa el lloc de feina del de residència obté de mitjana una nota de 3,77. Per percentatges, observem que es reparteixen de manera força similar entre el 5 (34,6%), que és la qualificació que més persones aplega, i el 3 i el 4, tots dos amb un 25% de respostes.

Per edat, observem algunes diferències. Són els més grans de 45 anys, els que en major mesura atorguen un 5 (39,0%).

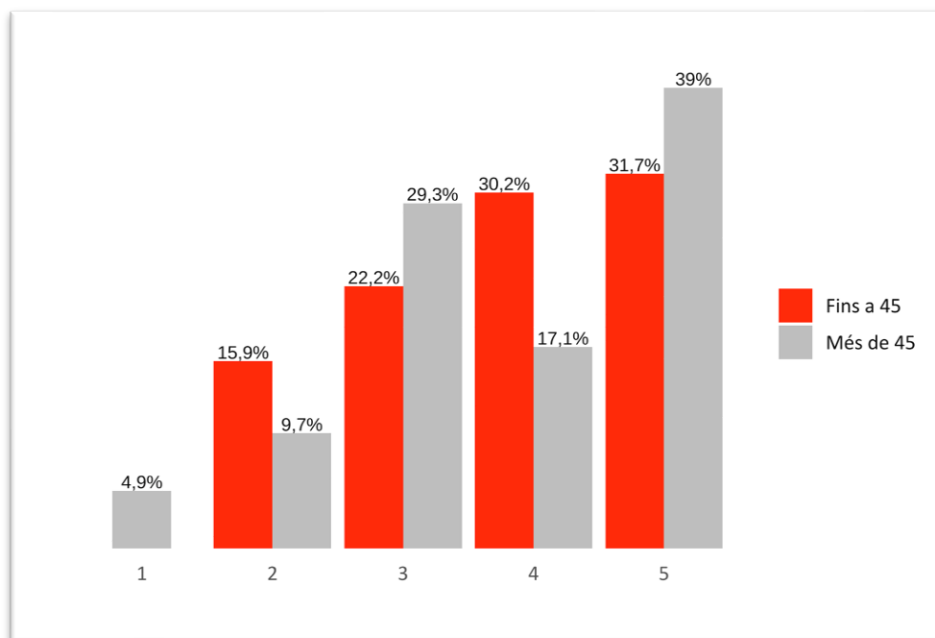


Figura 164. Valoració de la distància física entre lloc de treball i de residència, segons edat

Les dones atorguen més importància que els homes a la distància del lloc de treball respecte al de residència. Observem que tant els percentatges que atorguen un 5 i un 4 a aquest punt són una mica més alts respecte als dels homes.

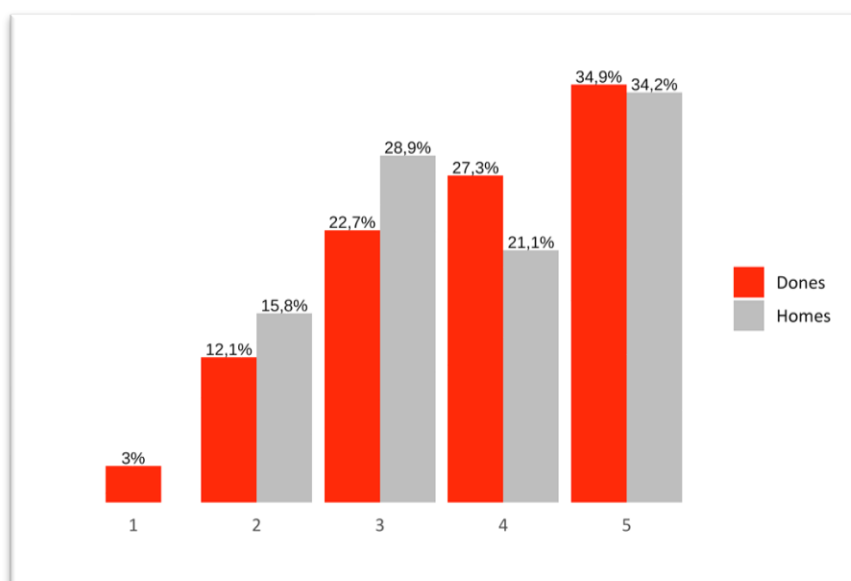


Figura 165. Valoració de la distància física entre lloc de treball i de residència, segons sexe

### ***...que el centre de treball estigui ben comunicat amb transport públic?***

Gairebé la meitat de les respostes (48%) valoren amb la nota més alta, un 5, que el centre de treball estigui ben comunicat amb transport públic. A distància, hi trobem un altre 30,4% que ho valoren amb un 4 i un 15,7% que atorguen a aquesta circumstància un 15,7%.

La nota mitjana resultant de les respostes és d'un 4,18.

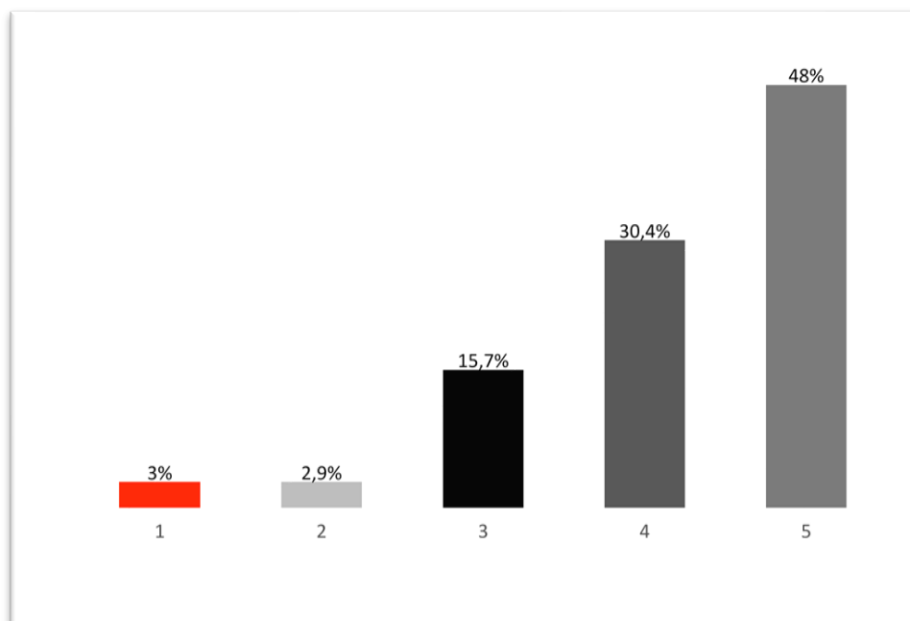


Figura 166. Valoració d'una bona comunicació de l'empresa amb transport públic. Dades globals

Les persones majors de 45 anys encara atorguen en major mesura (51,2%) la nota màxima.

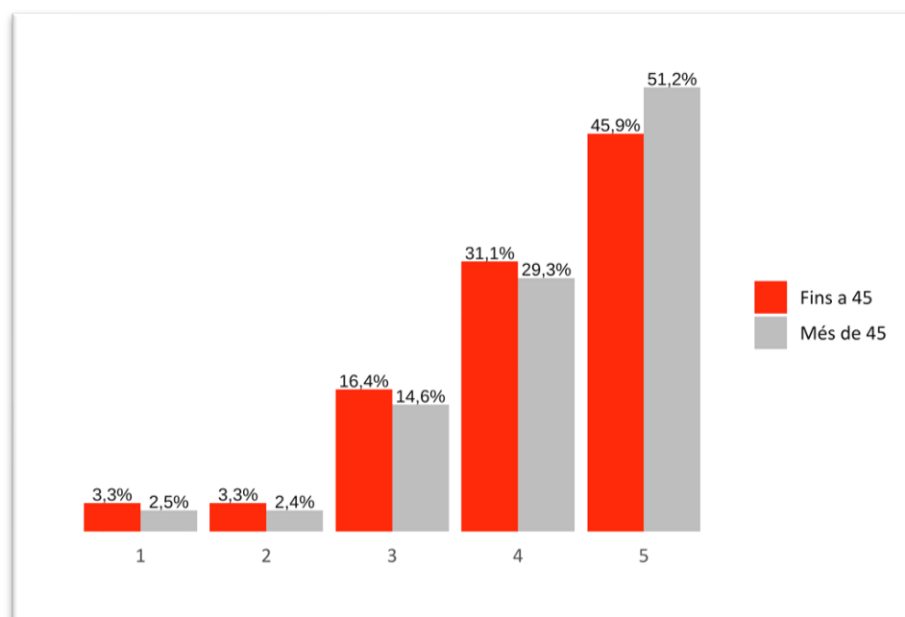


Figura 167. Valoració d'una bona comunicació de l'empresa amb transport públic, segons edat

I són les dones qui majoritàriament i amb un més alt percentatge, 54,7%, valoren molt (amb un 5) que l'empresa estigui ben comunicada amb transport públic.

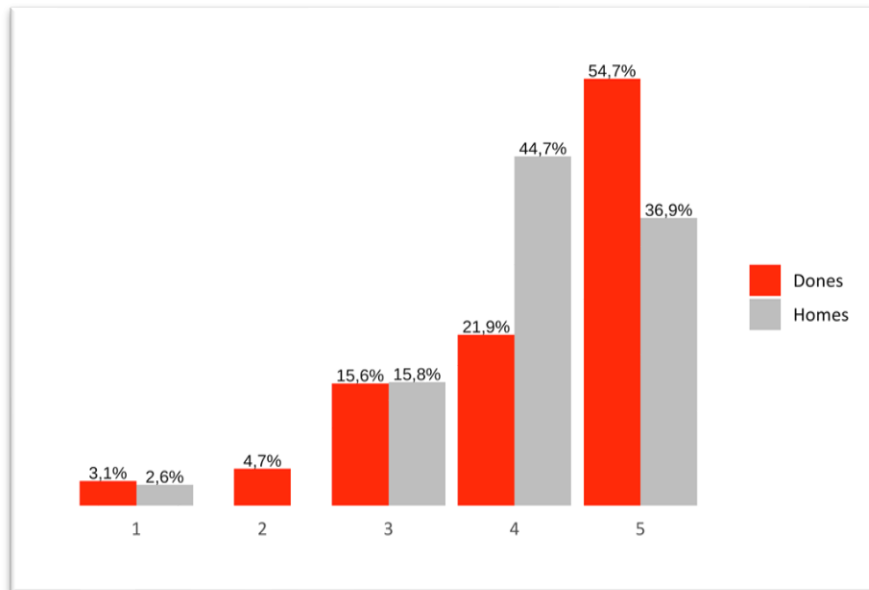


Figura 168. Valoració d'una bona comunicació de l'empresa amb transport públic, segons sexe

### ***...l'espai físic de les instal·lacions de l'empresa?***

Les instal·lacions físiques de l'empresa és valoren en major percentatge (39,4%) amb un 4. Un percentatge lleugerament inferior (34,6%) atorguen a aquesta característica un 5. Les altres puntuacions inferiors se situen a molta distància.

La nota mitjana de les respostes és d'un 3,96.

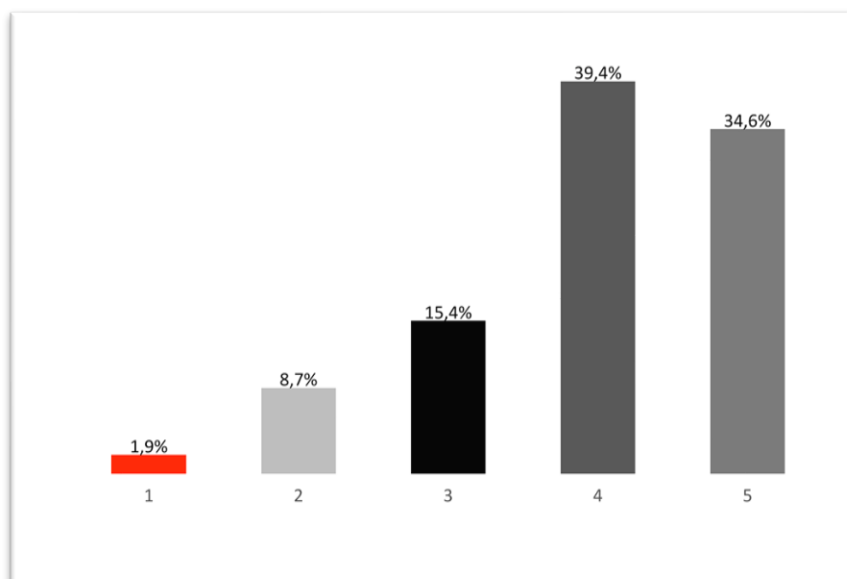


Figura 169. Valoració de les instal·lacions de l'empresa. Dades globals

Les persones més joves de 45 anys tendeixen a atorgar menys valor a les instal·lacions de l'empresa.

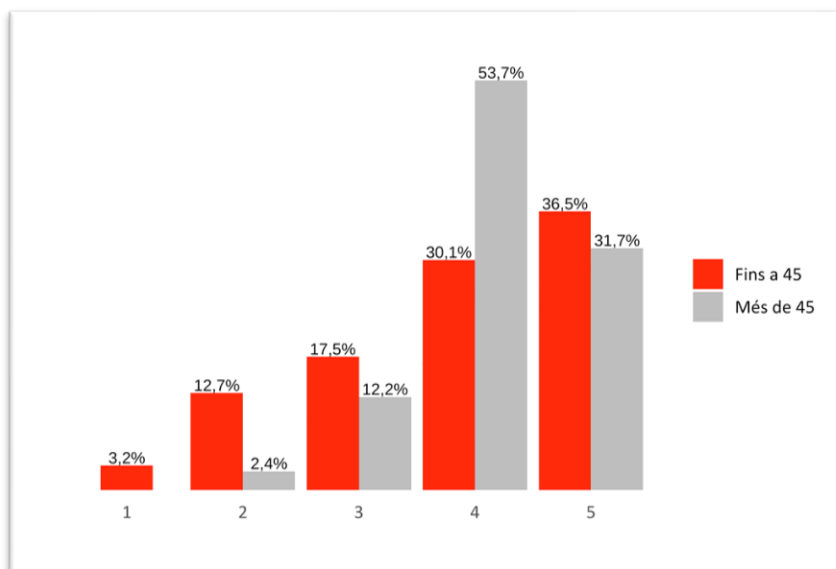


Figura 170. Valoració de les instal·lacions de l'empresa, segons edat

No hi ha gaires diferències entre el valor que les dones i els homes atorguen a les instal·lacions de l'empresa on treballen.

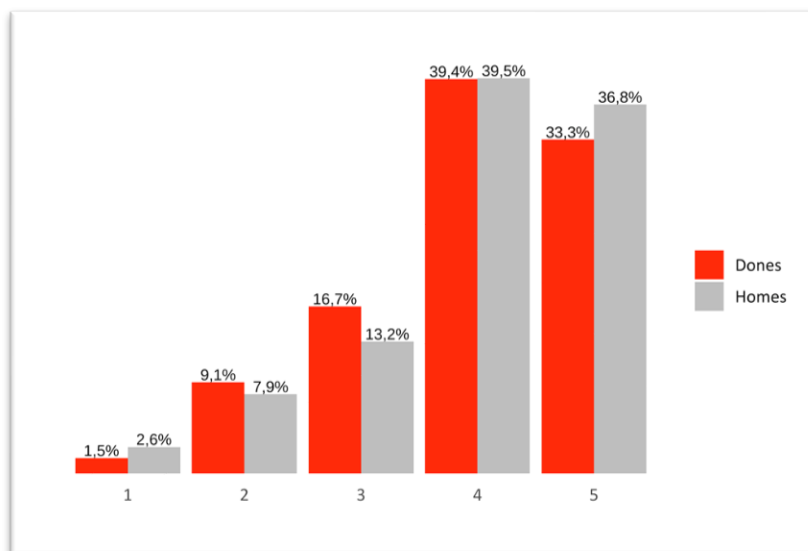


Figura 171. Valoració de les instal·lacions de l'empresa, segons sexe

### ***...les activitats socials i lúdiques que l'empresa m'ofereix?***

La nota mitjana obtinguda de les respostes de la mostra enquestada és baixa: un 2,95.

Efectivament el percentatge més alt, un 33%, és a dir una de cada tres persones atorga un 3 a les activitats socials i lúdiques que ofereix l'empresa. Els altres valors superiors i inferiors es reparteixen de manera similar.

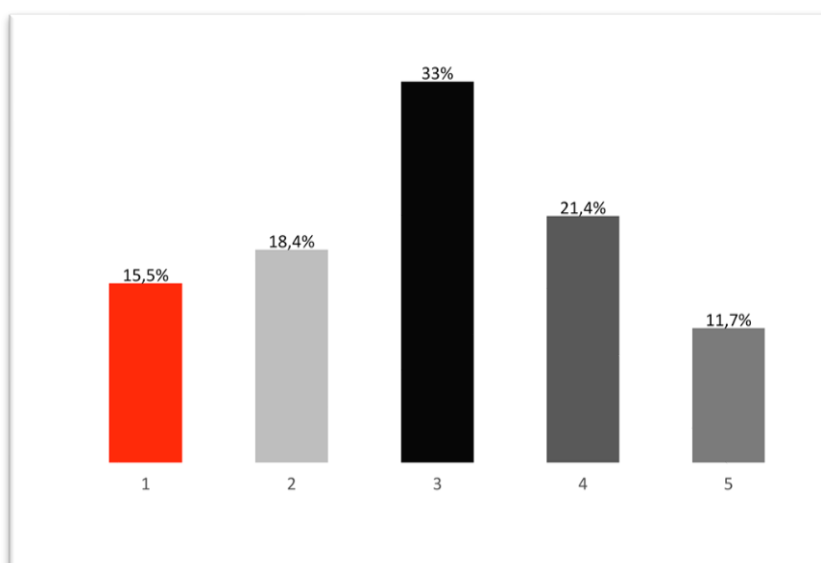


Figura 172. Valoració de les activitats socials i lúdiques. Dades globals

Per edat, els més grans de 45 anys atorguen més valor a les activitats socials que ofereix l'empresa.

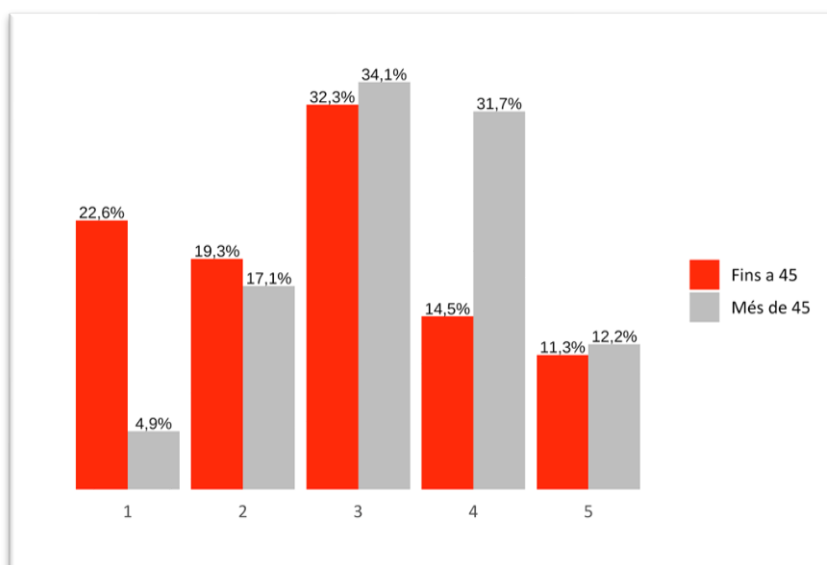


Figura 173. Valoració de les activitats socials i lúdiques, segons edat

Tampoc és significativa la diferència entre la valoració que fan els homes i les dones a les activitats socials i lúdiques, per bé que ells tenen més tendència a valorar-les més.



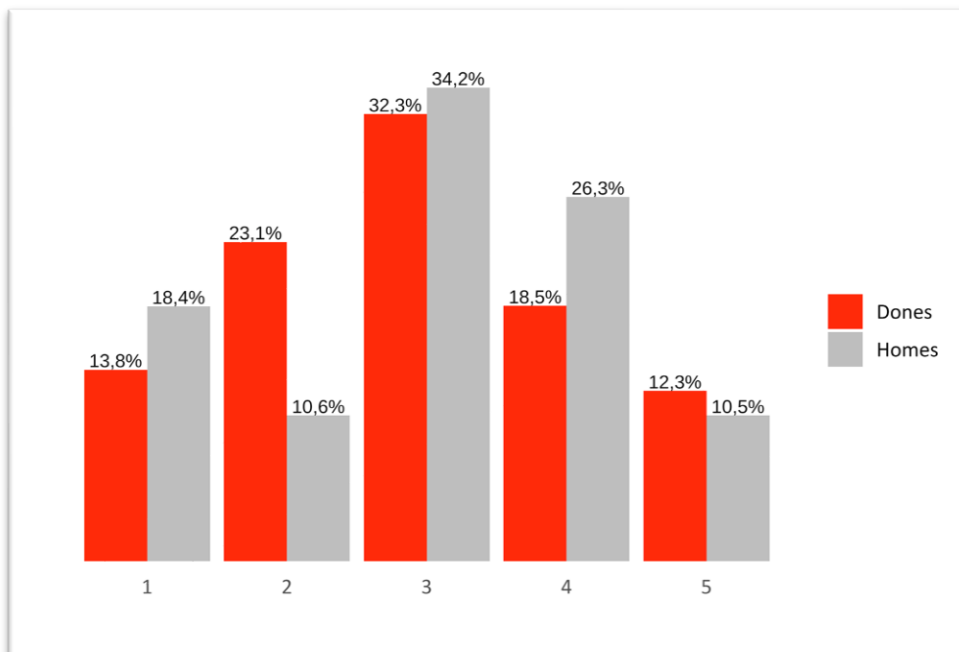


Figura 174. Valoració de les activitats socials i lúdiques, segons sexe

**9.4.2. Quin nivell de benestar o de felicitat laboral té respecte a l'empresa on treballa? Valori-ho sent 1 el nivell més baix, i 5, el nivell més alt.**

En el conjunt de preguntes que fem sota aquest epígraf, trobem un resultat gairebé estadísticament significatiu respecte a la retribució. Globalment, les dones són una mica més positives que els homes.

Referit al benestar personal, en detall, fem les següents preguntes:

**...Normalment té ganes d'anar a treballar?**

El percentatge més alt, 41,3%, atorga un 4 a les ganes d'anar a treballar. I un 33,7%, és a dir, una de cada tres persones ho valora amb la nota màxima, un 5.

La nota mitjana resultant de les respostes és d'un 4.

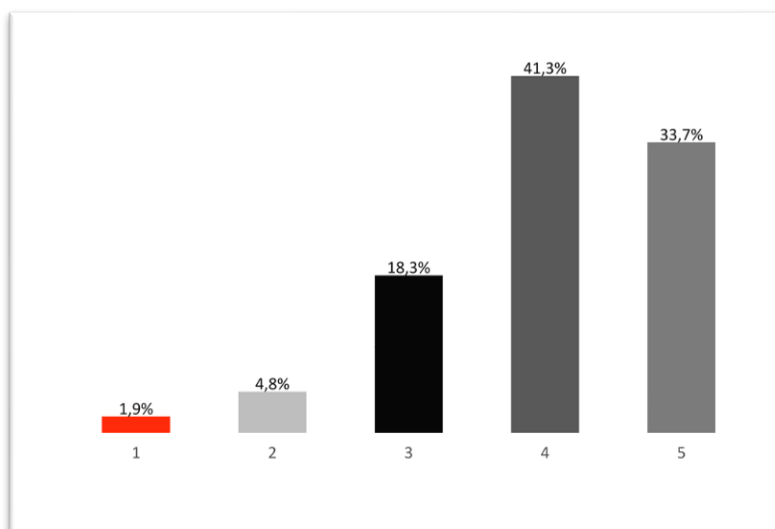


Figura 175. Normalment té ganes d'anar a treballar. Dades globals

Els joves atorguen en major proporció la qualificació del 4. Ho fan en un 44,4% els menors de 45 anys i en un 36,6% els majors d'aquesta edat. El 5 ocupa la segona posició en tots els grups d'edat, amb resultats similars: un 33,3% per a les persones fins a 45 anys, i un 34,2% per a les majors.

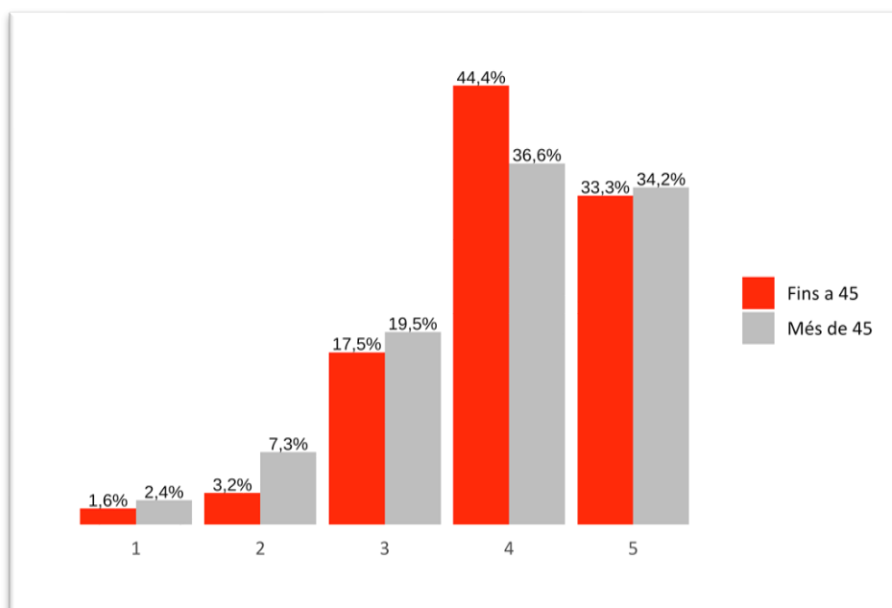


Figura 176. Normalment té ganes d'anar a treballar, segons edat

També trobem percentatges amb diferències no significatives entre homes i dones en relació al seu desig d'anar a la feina.

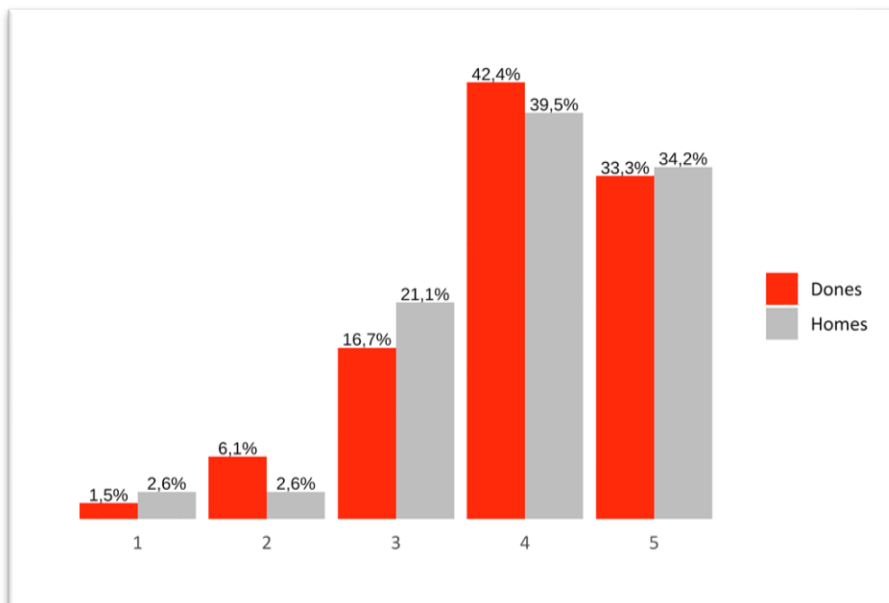


Figura 177. Normalment té ganes d'anar a treballar, segons sexe

***...els seus valors estan alineats amb els de l'empresa?***

Observem que els percentatges de treballadors i treballadores que atorguen una valoració de l'alineació dels valors personals i empresarials amb un 4 (36,5%) i un 5 (35,7%) són amb diferència els més alts.

La nota mitjana obtinguda en aquesta pregunta és d'un 3,96.

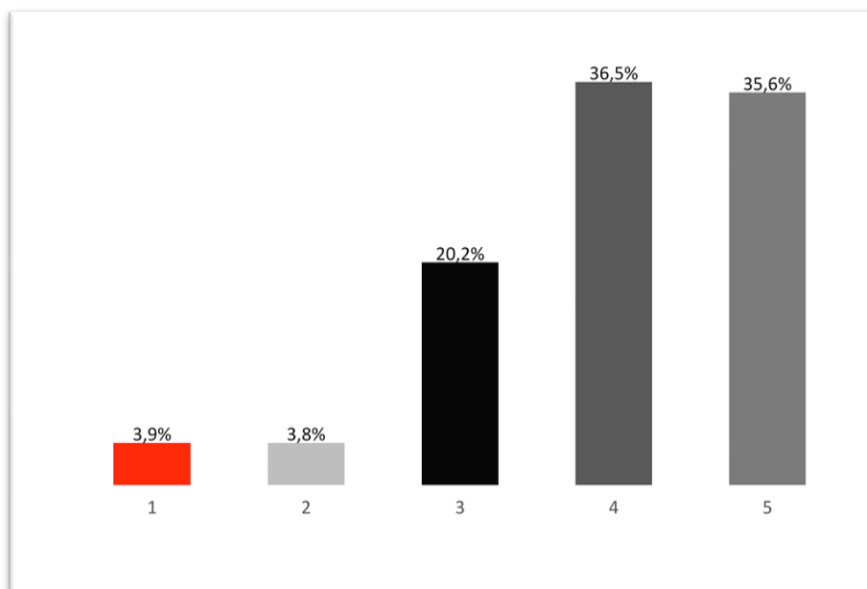


Figura 178. Valoració de l'alineació de valors personals i de l'empresa. Dades globals

Trobem diferències no significatives per edat ni per sexe.

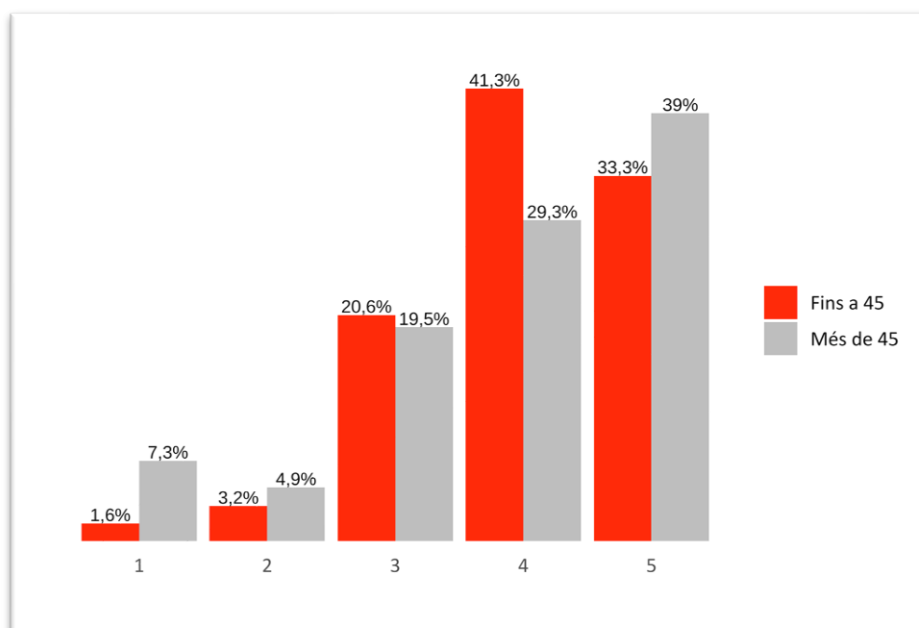


Figura 179. Valoració de l'alineació de valors personals i de l'empresa, segons edat.

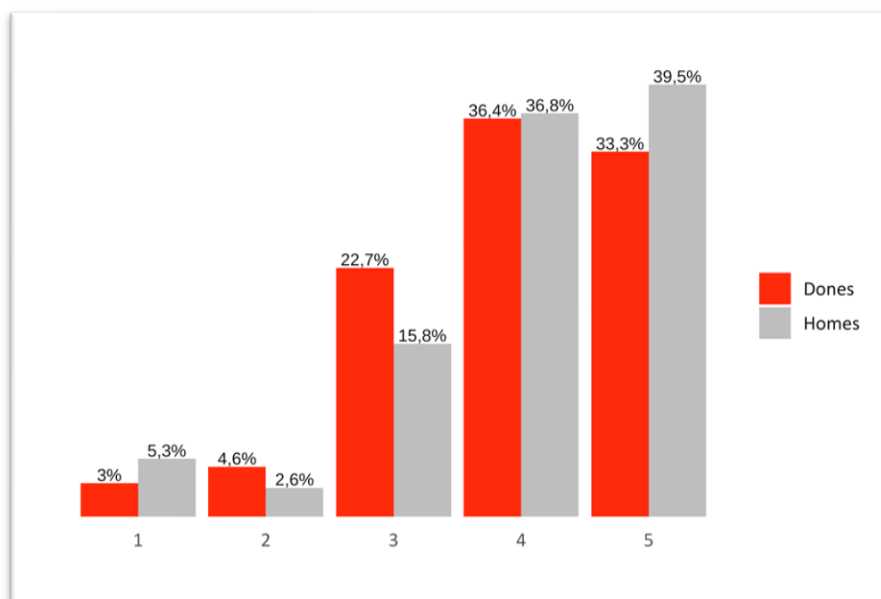


Figura 180. Valoració de l'alineació de valors personals i de l'empresa, segons sexe

### ***...hi ha una comunicació oberta i honesta a l'empresa?***

En les respostes a aquesta pregunta, observem que molt lleugerament el 5 és la qualificació obtinguda per un major nombre de persones (31,3%), per bé que atorguen un 4 a la comunicació oberta i honesta un altre 30,1%, i un 3 un 26,2%. Les valoracions menors es troben a molta distància.

La nota mitjana resultant és d'un 3,75.

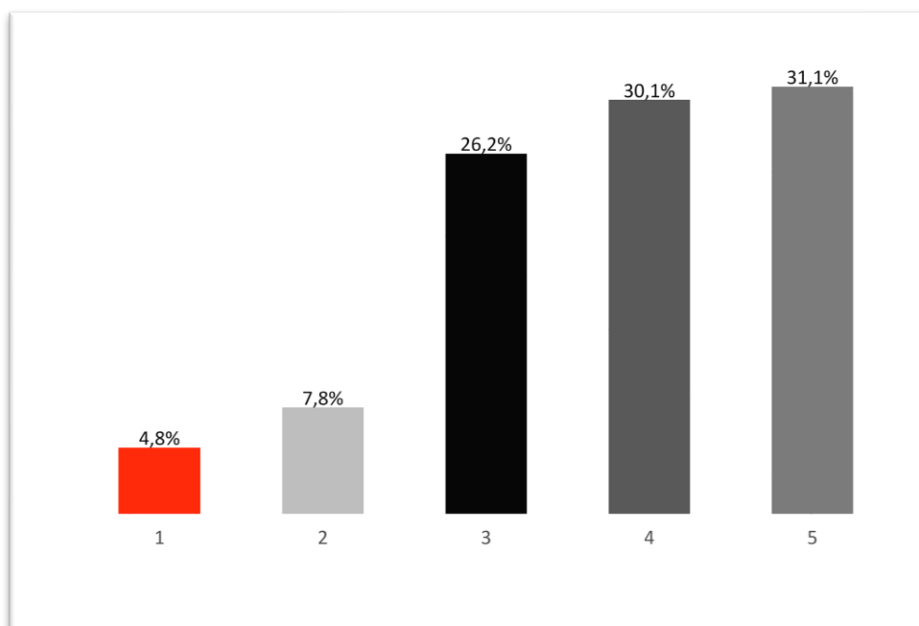


Figura 181. Valoració de la comunicació oberta i honesta a l'empresa. Dades globals

Tot i que les diferències estadísticament no siguin significatives, per grups d'edat trobem un percentatge major (39,0%) que atorga la qualificació màxima, és a dir, un 5 entre els majors de 45 anys. Els més joves li assignen aquesta puntuació en un 25,8%.

Els homes puntuen amb les notes més altes, un 4 i un 5, en percentatges majors que les dones. Elles atorguen un 4 en un 26,2% vs. un 36,9% d'ells. La qualificació d'un 5 l'atorguen un 29,2% de dones i un 34,2% d'homes.

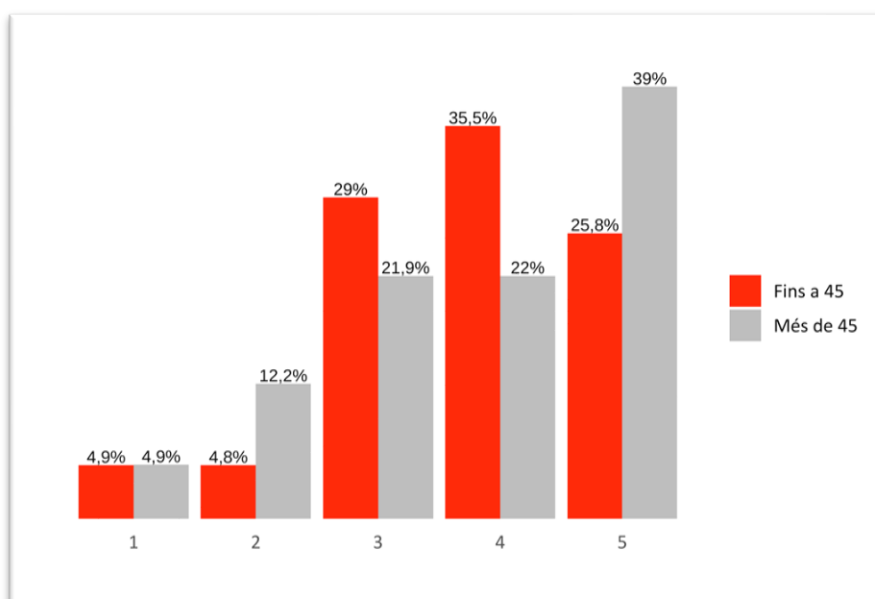


Figura 182. Valoració de la comunicació oberta i honesta a l'empresa, segons edat

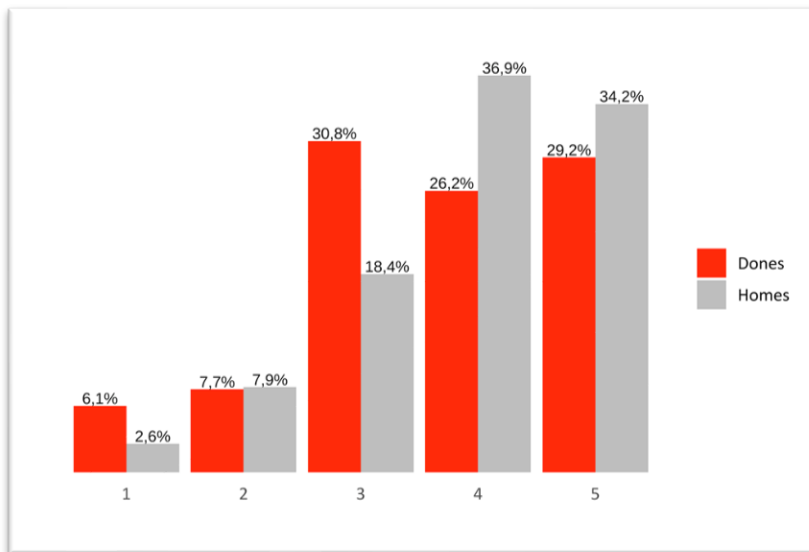


Figura 183. Valoració de la comunicació oberta i honesta a l'empresa, segons sexe

***... la retribució que rep és proporcional a l'execució de la seva feina?***

Observem que la nota que obté un percentatge més alt, 38,5%, és d'un 3. Les respostes positives i negatives estan molt repartides.

La nota mitjana obtinguda entre la relació de la retribució i l'execució de la feina és d'un 3,28.

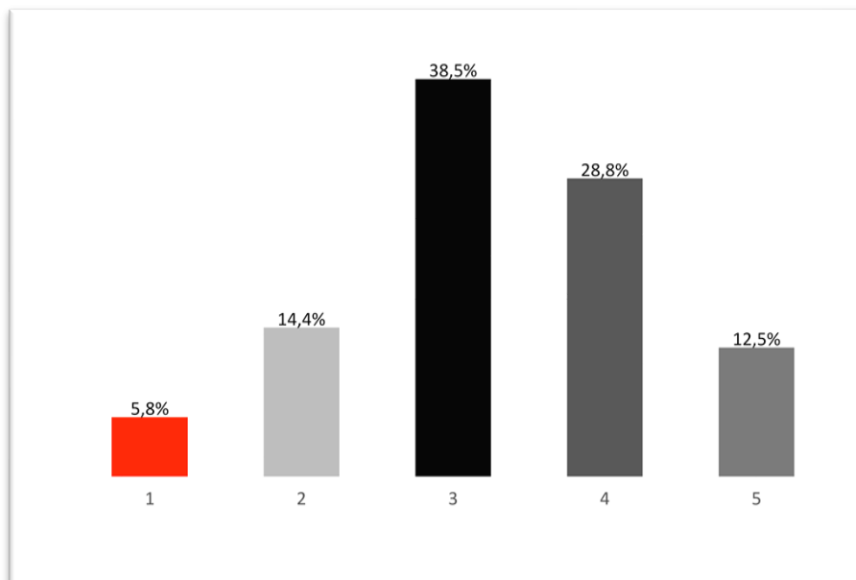


Figura 184. Valoració de la retribució en relació a la feina. Dades globals

Per edat, les diferències no són estadísticament significatives.

Per sexe, les respostes dels homes i les dones no són estadísticament significatives, per bé que ells majoritàriament valoren amb un 3 la relació entre el sou i la feina (55,3%), mentre que les dones puntuen de manera més repartida.

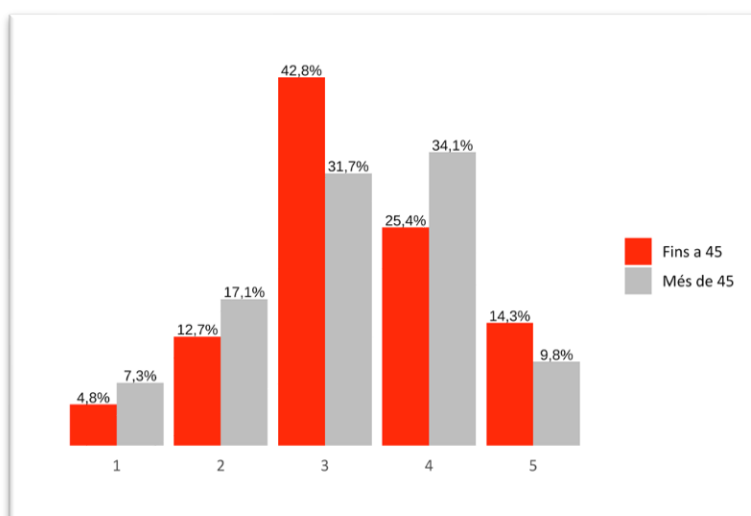


Figura 185. Valoració de la retribució en relació a la feina, segons edat

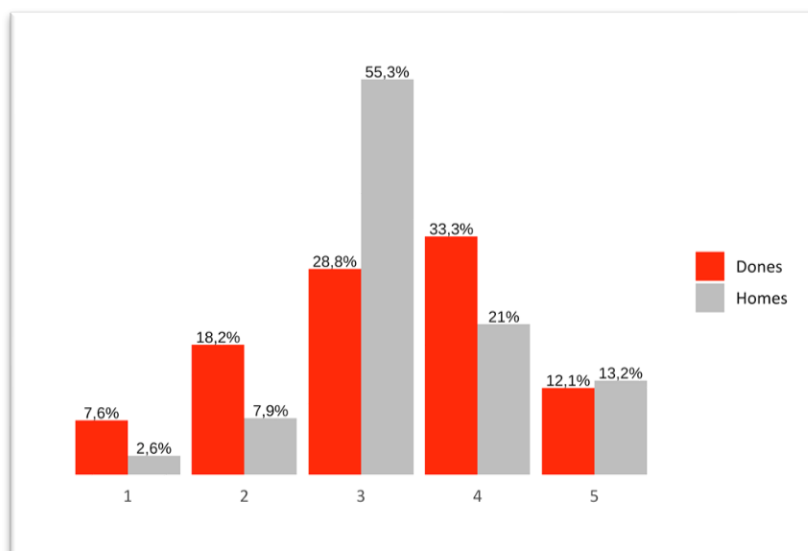


Figura 186. Valoració de la retribució en relació a la feina, segons sexe

### ***...sent l'empresa com una família o un grup d'amics?***

Les respostes a aquesta pregunta estan molt repartides. La nota d'un 4 és definida per un 31,3% de la mostra, seguida d'un 3 per un 25,2% i per un 2 per un 19,4%.

La nota mitjana resultant és d'un 3,29.

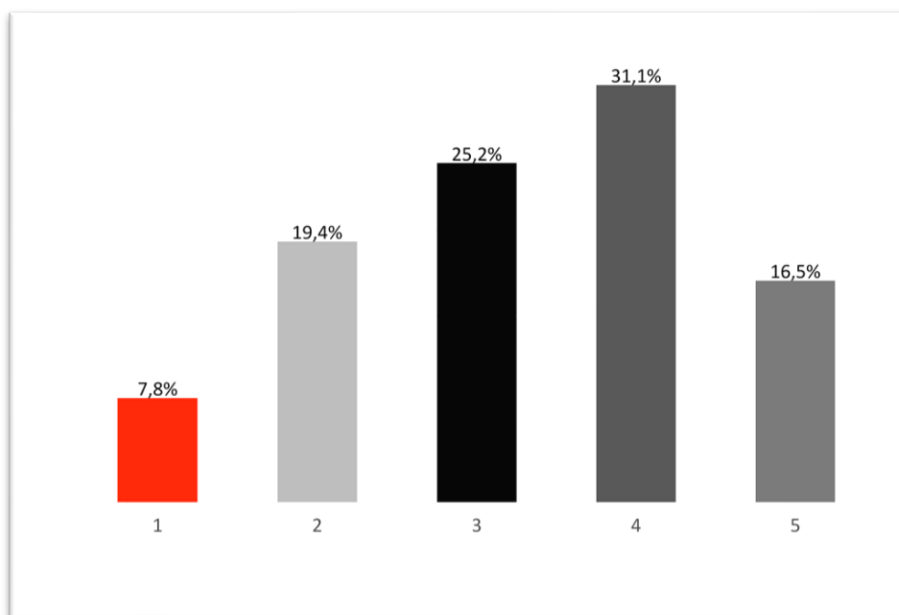


Figura 187. Percepció de l'empresa com a família o amics. Dades globals

Les diferències per edat no són estadísticament significatives.

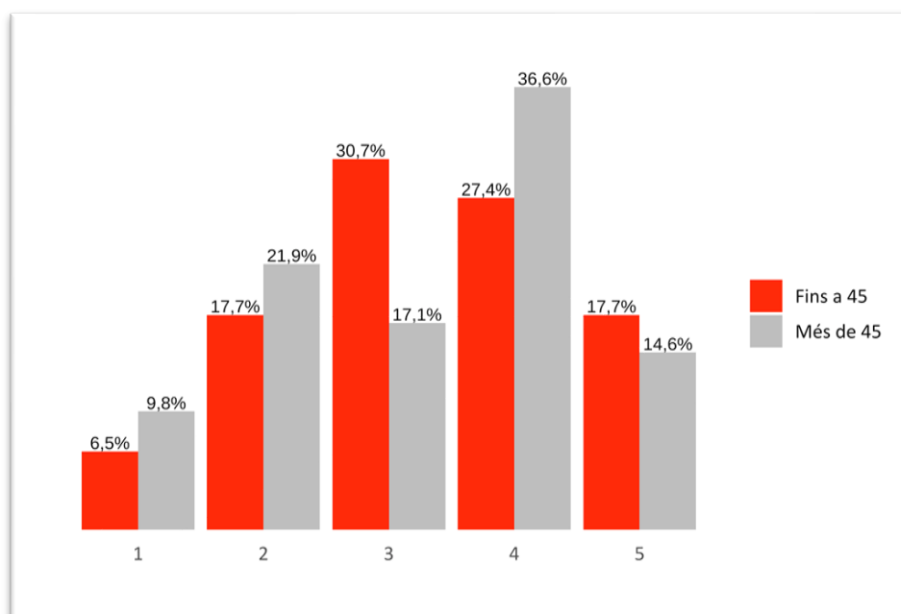


Figura 188. Percepció de l'empresa com a família o amics, segons edat

Tot i que per sexe, les diferències tampoc són estadísticament significatives, ens adonem que les dones puntuen en menor mesura que els homes amb les notes més altes, el 4 i el 5.



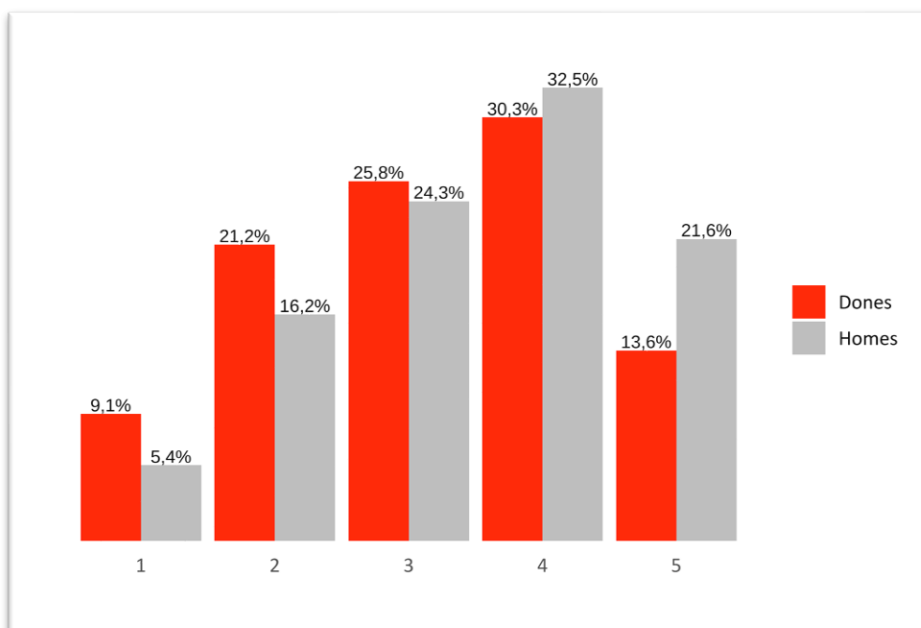


Figura 189. Percepció de l'empresa com a família o amics, segons sexe

***...a l'empresa, homes i dones reben el mateix tracte professional i tenen les mateixes possibilitats de promoció?***

La majoria de les respostes, 55,8%, atorga la nota màxima, un 5, al tracte igualitari entre homes i dones a l'empresa on treballen.

La nota mitjana obtinguda és d'un 4,1.

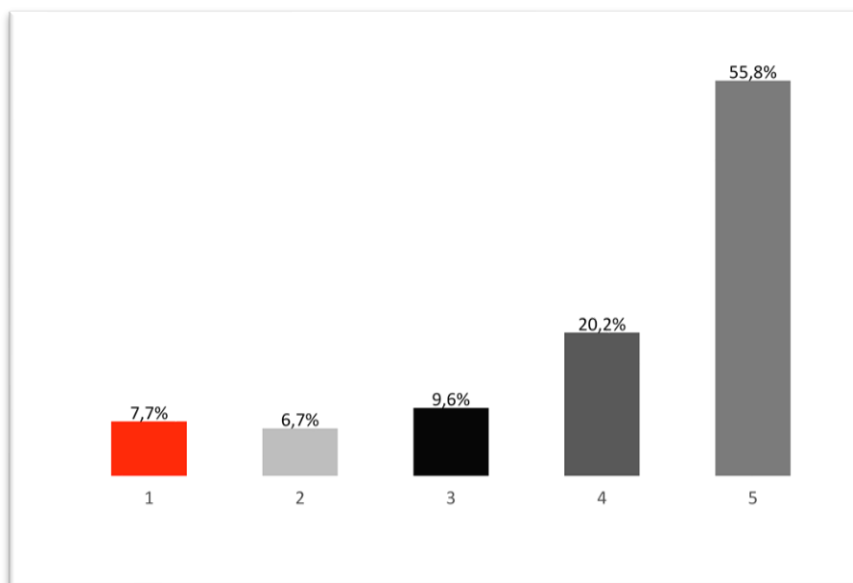


Figura 191. Valoració de tracte igualitari entre homes i dones. Dades globals

Per edat, són els majors de 45 anys, els que en major mesura (63,4%) responen que el tracte i les possibilitats de promoció entre homes i dones són igualitàries.

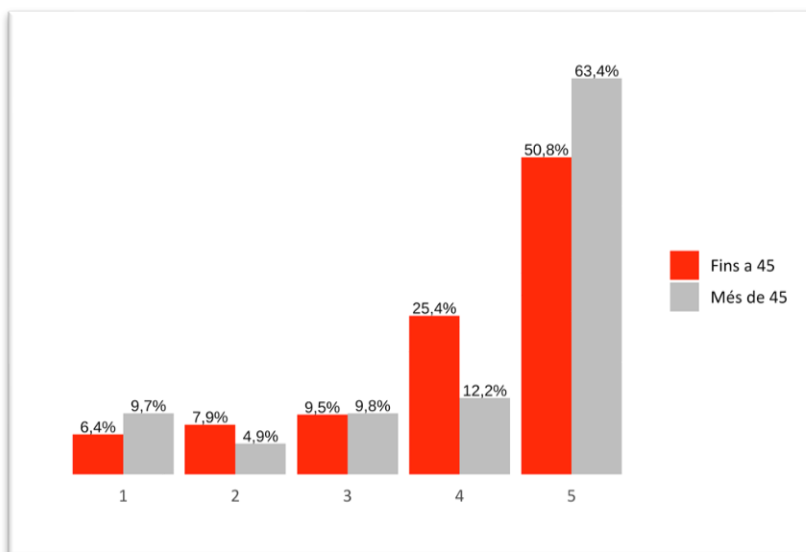


Figura 191. Valoració de tracte igualitari entre homes i dones, segons edat

Quan observem les respostes segons el sexe, ens adonem que les dones atorguen un 5 en un percentatge lleugerament superior als homes (57,5% d'elles vs. 52,6% d'ells). La nota anterior, el 4 la donen un 26,3% d'homes davant d'un 16,6% de dones.

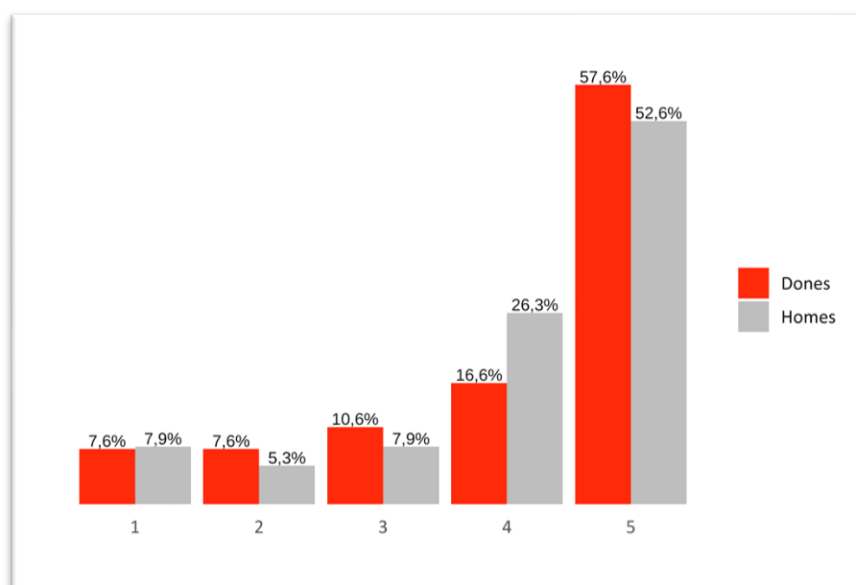


Figura 192. Valoració de tracte igualitari entre homes i dones, segons sexe

### ***...se sent estressat/da?***

El percentatge més alt de respostes, 36,3%, valora amb un 4 el seu propi nivell d'estrès. Seguidament, trobem un 26,5% que el qualifica amb un 3.

La nota mitjana resultant de la percepció personal d'estrès és d'un 3,25.

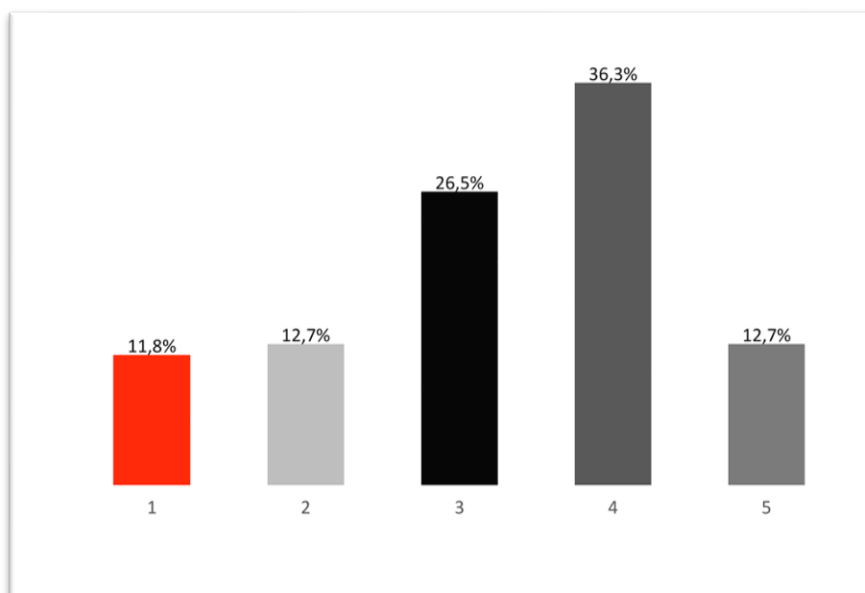


Figura 193. Valoració del nivell d'estrès personal. Dades globals

Per edat, observem que les persones més joves de 45 anys se senten més estressades. Un 43,5% s'avalua l'estrès propi amb un 4 enfront d'un 25% que ho fan les majors d'aquesta edat. El percentatge que s'atorga un 5 és pràcticament idèntic.

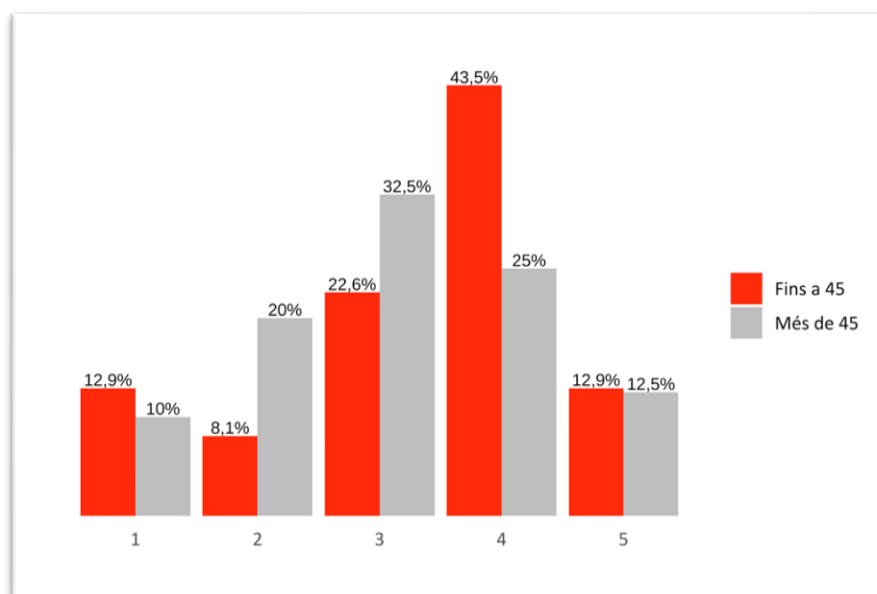


Figura 194. Valoració del nivell d'estrès personal, segons edat

Tot i que les diferències no siguin estadísticament significatives per sexe, observem que les dones s'avaluen el seu propi nivell d'estrès amb les qualificacions més altes en major mesura que els homes. El 38,5% de dones es puntua amb un 4 enfront d'un 32,4% d'homes; i un 13,8% de dones s'atorga la qualificació màxima d'estrès, un 5, davant d'un 10,8% d'homes. El valor central, el 3, és més alt per als homes que per a les dones (37,9% d'ells davant d'un 20% d'elles).

Una altra mirada ens atorga que el percentatge més alt per als homes (38,5%) és per al 3, i el de les dones (38,5%) és per al 4.

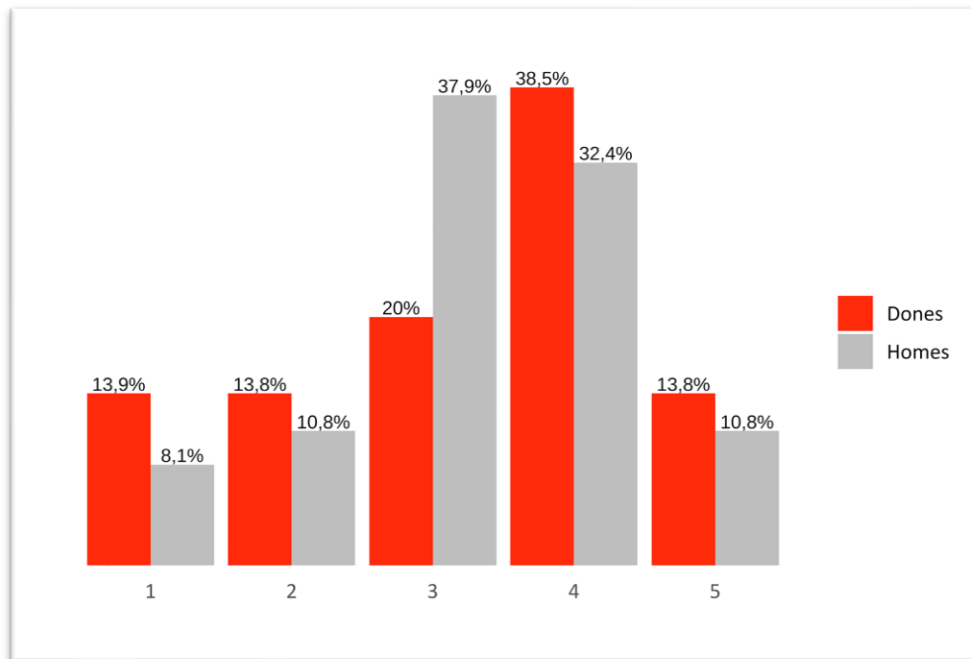


Figura 195. Valoració del nivell d'estrès personal, segons sexe

#### ***9.4.3. Per la seva experiència, creu que les reunions virtuals serveixen per gestionar millor el temps?***

Una gran majoria de les persones enquestades (86,6%) creuen que reunir-se en línia permet gestionar més bé el temps.

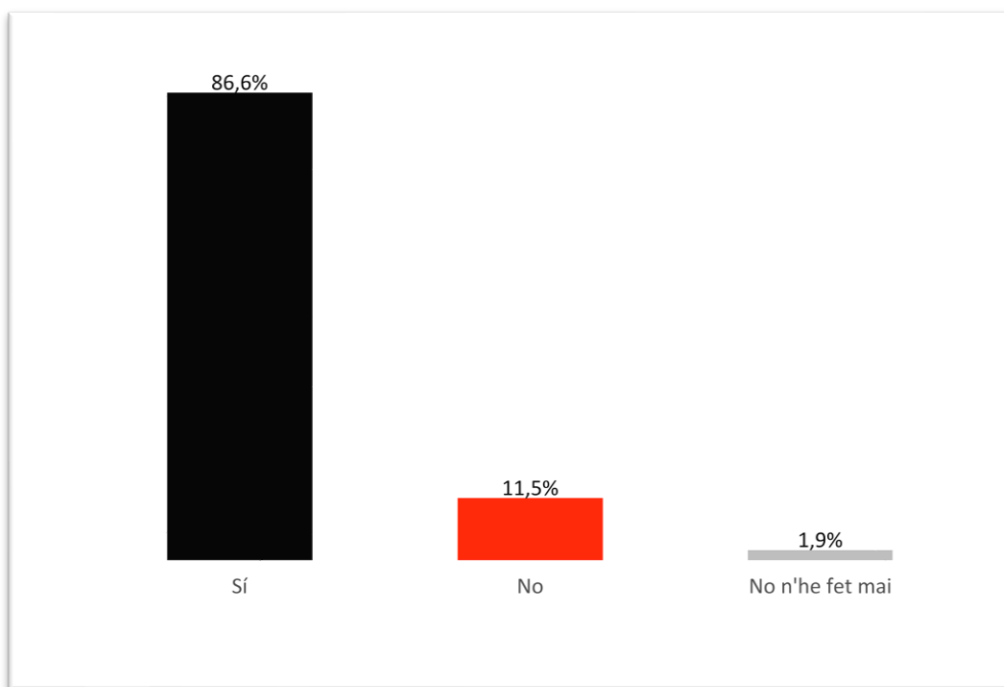


Figura 196. Les reunions virtuals serveixen per gestionar millor el temps. Dades globals

Els majors de 45 anys, hi estan a favor encara en major proporció (90,2%).

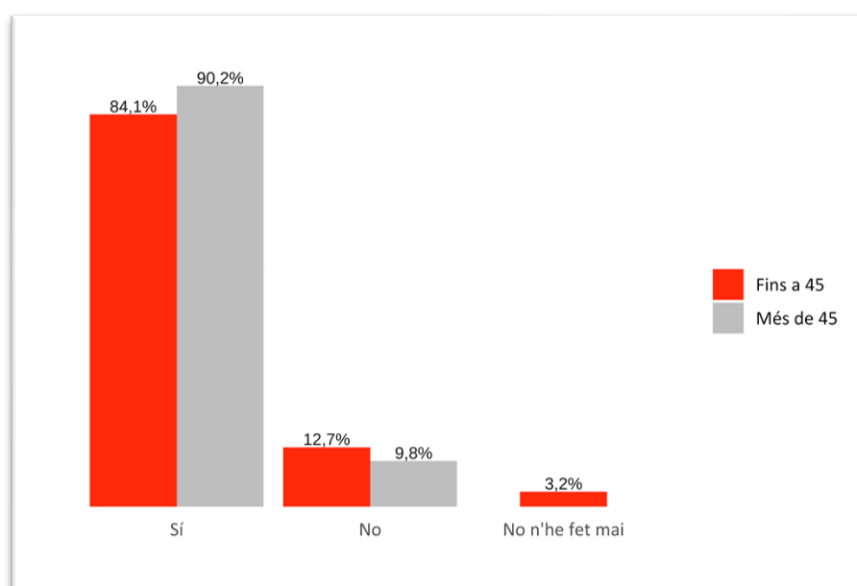


Figura 197. Les reunions virtuals serveixen per gestionar millor el temps, segons edat

Les dones obtenen uns resultats lleugerament superiors als homes (87,9% vs. 84,2%).

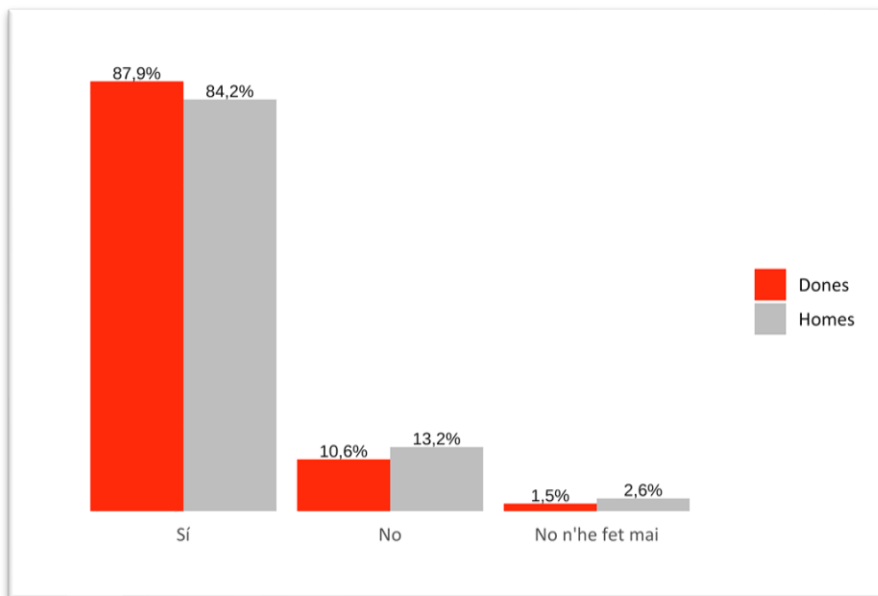


Figura 198. Les reunions virtuals serveixen per gestionar millor el temps, segons sexe

Aprofundim seguidament en la planificació de les reunions amb diverses preguntes.

#### **9.4.4. I a la seva empresa, les reunions...**

**...estan ben planificades? Valori-ho de l'1 al 5**

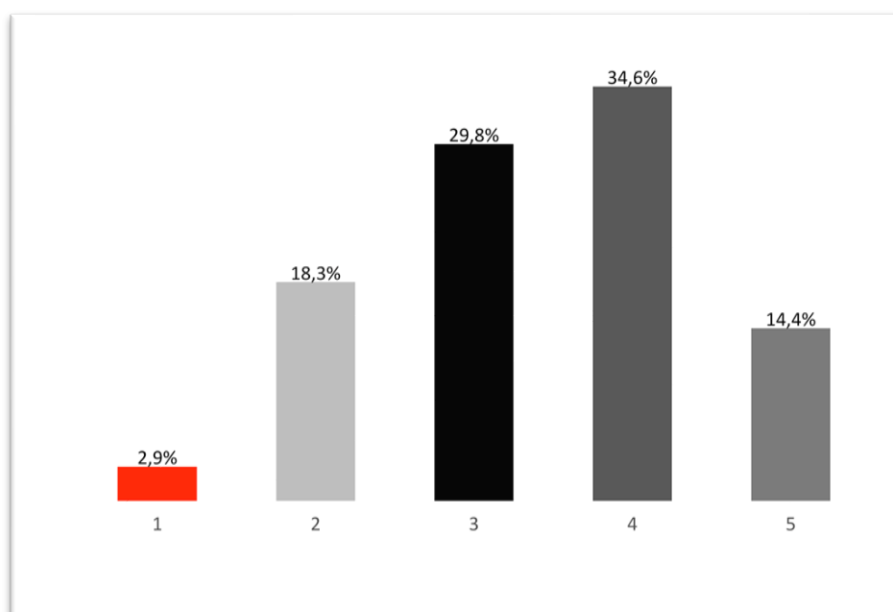


Figura 199. Valoració de la planificació de les reunions. Dades globals

Observem que les respostes estan molt repartides. El percentatge més alt (34,6%) atorga un 4 de qualificació, per bé que el 3 obté un 29,8% de suport i el 2, un 18,3%

La nota mitjana que es deriva de l'opinió sobre la bona planificació de les reunions és d'un 3,39.

Observem diferències segons edat, per bé que les opinions tant en persones joves com en persones grans també estan molt repartides. Els joves serien més crítics que els grans.

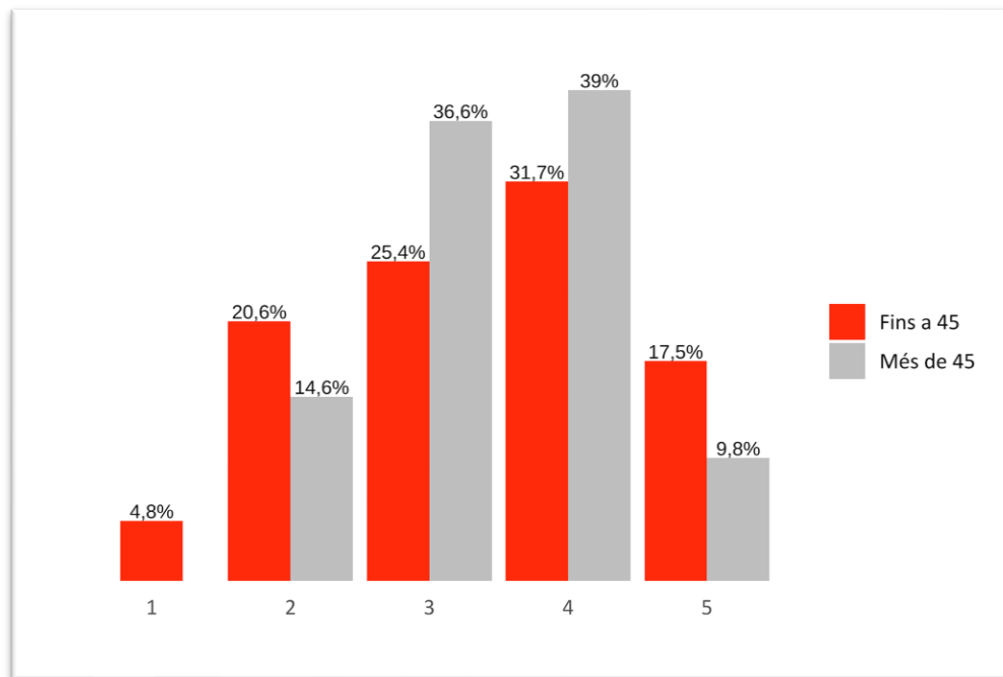


Figura 200. Valoració de la planificació de les reunions, segons edat

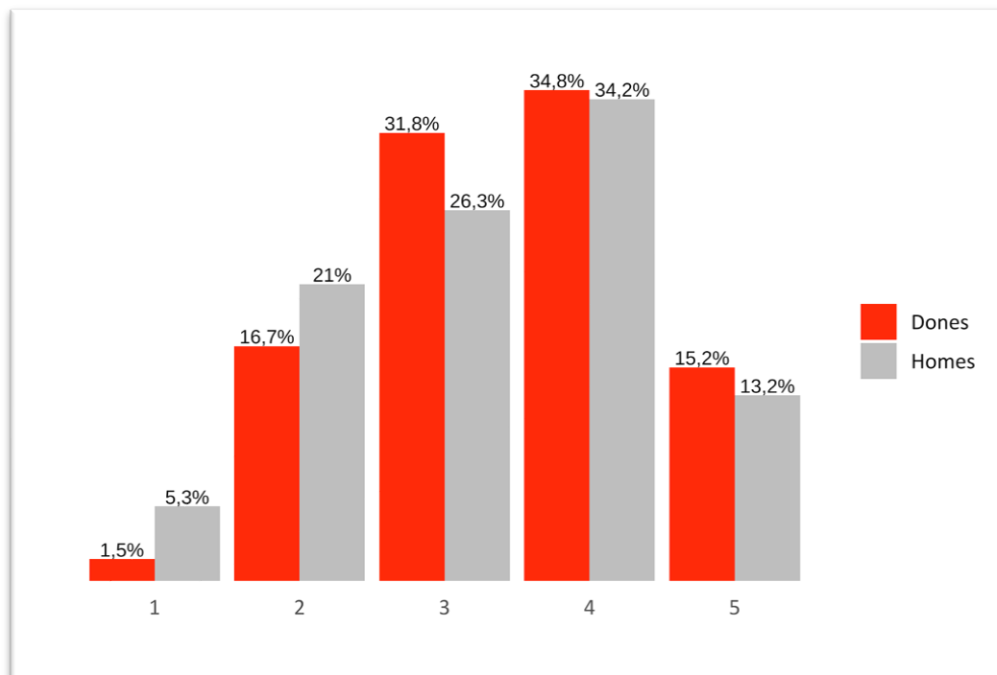


Figura 201. Valoració de la planificació de les reunions, segons sexe

Per sexe, les dones valoren lleugerament millor que els homes la planificació de les reunions, amb una gran dispersió també de respostes en ambdós sexes.

### ***...tenen una durada correcta?***

Novament, respecte a la durada de les reunions, les opinions estan molt repartides. Observem que la majoria se situen entre un 4 i un 3. El 31,7% de les respostes atorga un 4 a la durada de les reunions i un 30,7% la qualifica amb un 3. Per bé que el 2, una nota baixa, l'escull un 18,8% dels enquestats.

La nota mitjana resultant de les respostes és d'un 3,31.

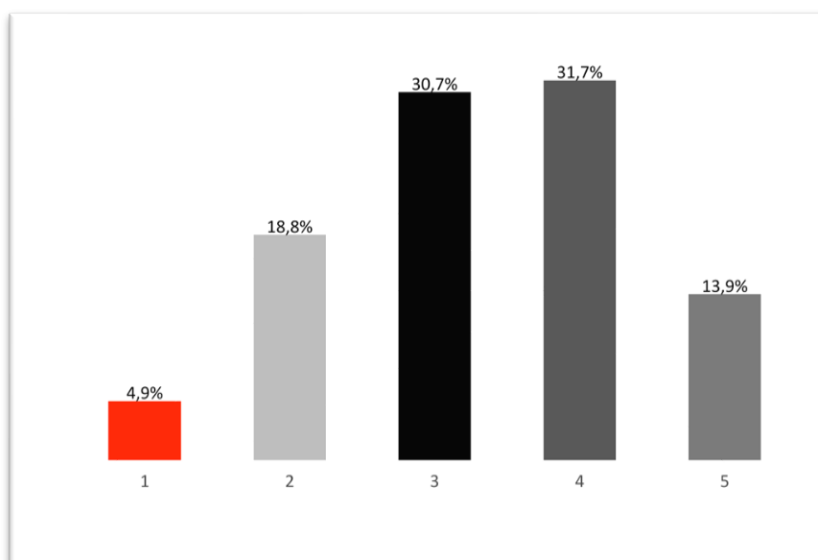


Figura 202. Valoració de la durada de les reunions. Dades globals

Les persones més grans de 45 anys són més crítiques amb la durada de les reunions, tot i que en totes les edats, les respostes estan molt repartides. Per sexe, també observem un posicionament poc nítid respecte a l'opinió sobre la durada de les reunions en cada empresa.

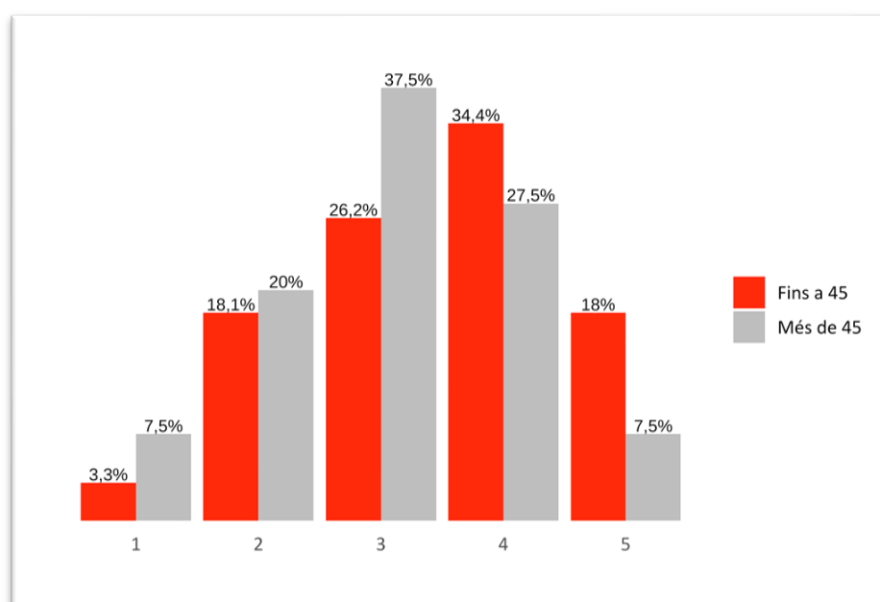


Figura 203. Valoració de la durada de les reunions, segons edat



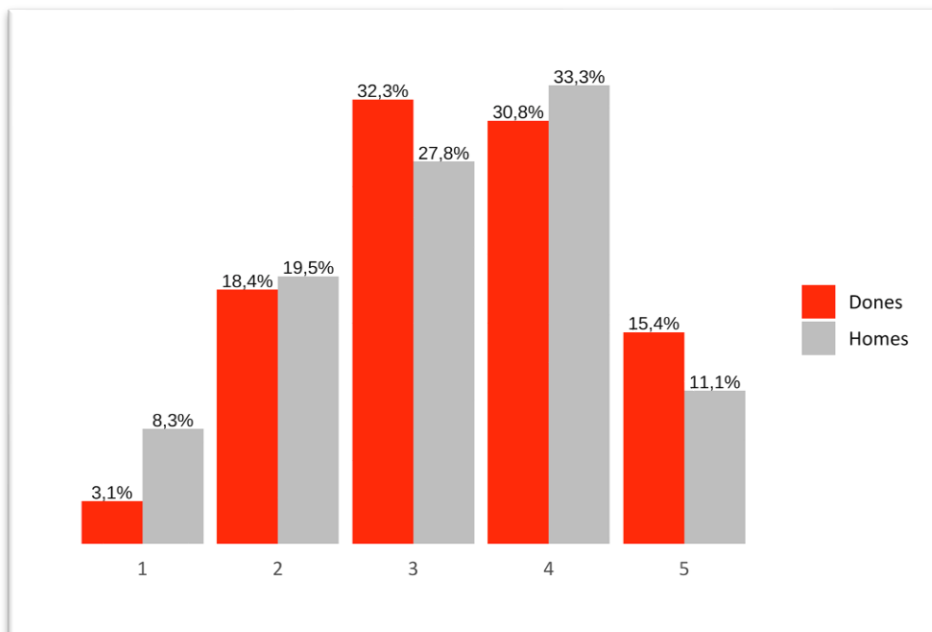


Figura 204. Valoració de la durada de les reunions, segons sexe

***...hi ha un bon equilibri entre les reunions presencials i les que es fan online?***

Tot i que novament trobem disparitat de respostes, les qualificacions més altes corresponents a l'equilibri entre les reunions presencials i en línia, corresponen al 4 (33,7%) i al 5 (24,0%).

La nota mitjana resultant de totes les respostes és d'un 3,46.

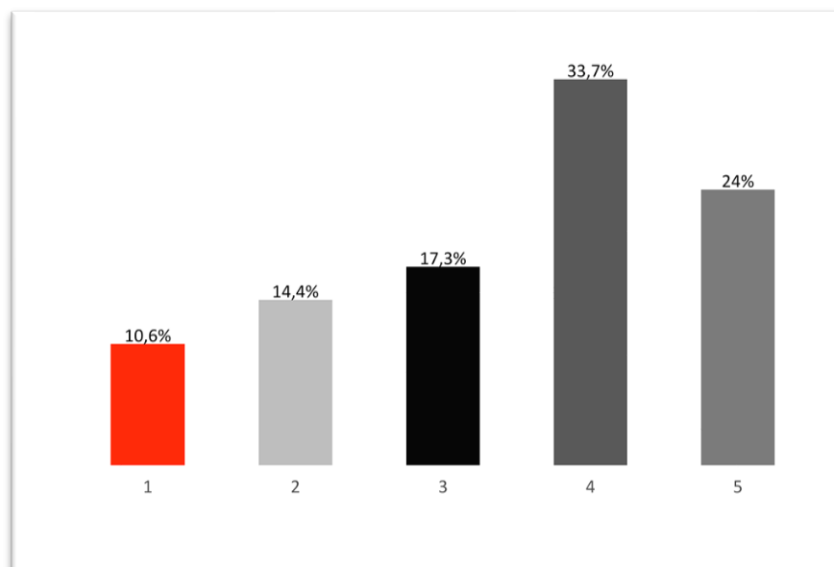


Figura 205. Valoració de l'equilibri entre reunions presencials i en línia. Dades globals

Malgrat la dispersió de respostes, els joves valoren millor l'equilibri entre reunions presencials i virtuals.

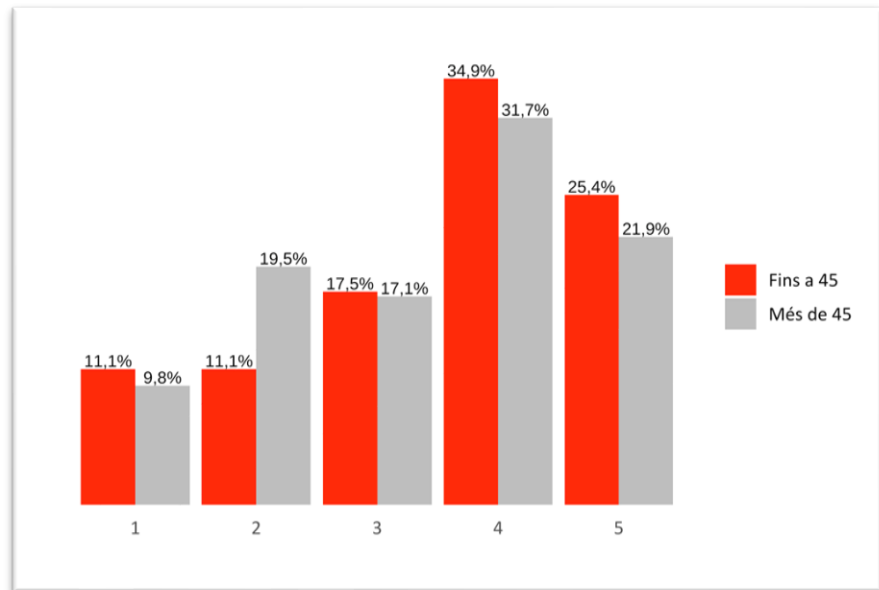


Figura 206. Valoració de l'equilibri entre reunions presencials i en línia, segons edat

Per sexe, els homes valoren millor que les dones l'equilibri resultant de fer reunions presencials i en línia. Novament, però, les respostes, que corresponen a totes les empreses enquestades, són molt variades.

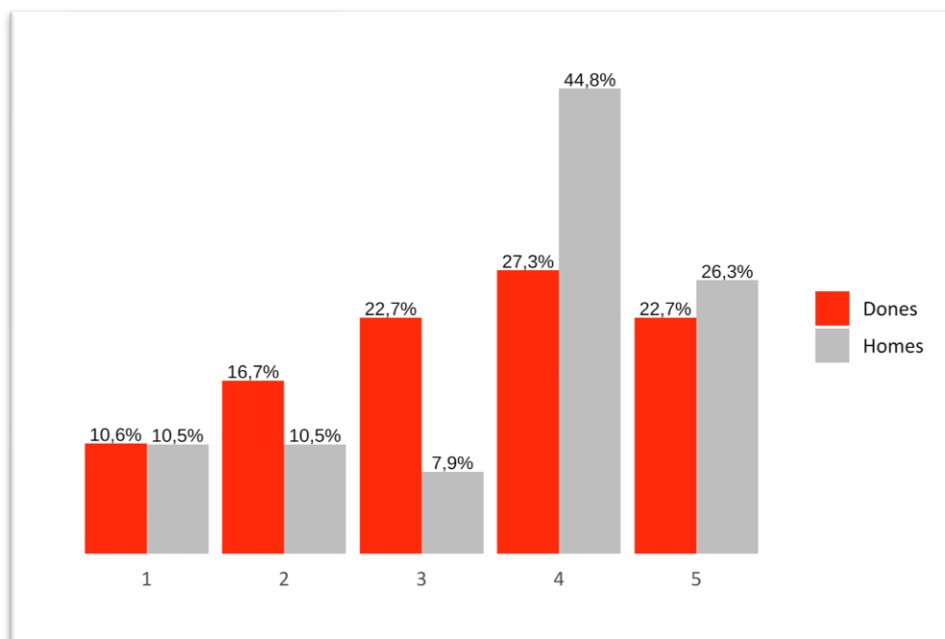


Figura 207. Valoració de l'equilibri entre reunions presencials i en línia, segons sexe

## 9.5. Sobre la gestió del temps

Novament la valoració sobre la gestió del temps de l'empresa es qualifica amb una nota entre l'1 i el 5, sent 1 la pitjor i 5, la millor.

### 9.5.1. Globalment, vostè està satisfet/a amb la gestió del temps que es fa a l'empresa on treballa?

La nota mitjana resultant de les respostes de totes les empreses és d'un 3,58. Globalment observem que el percentatge més gran (45,2%) correspon a la qualificació d'un 4, seguit d'un 3 amb un 28,9% del total de respostes.

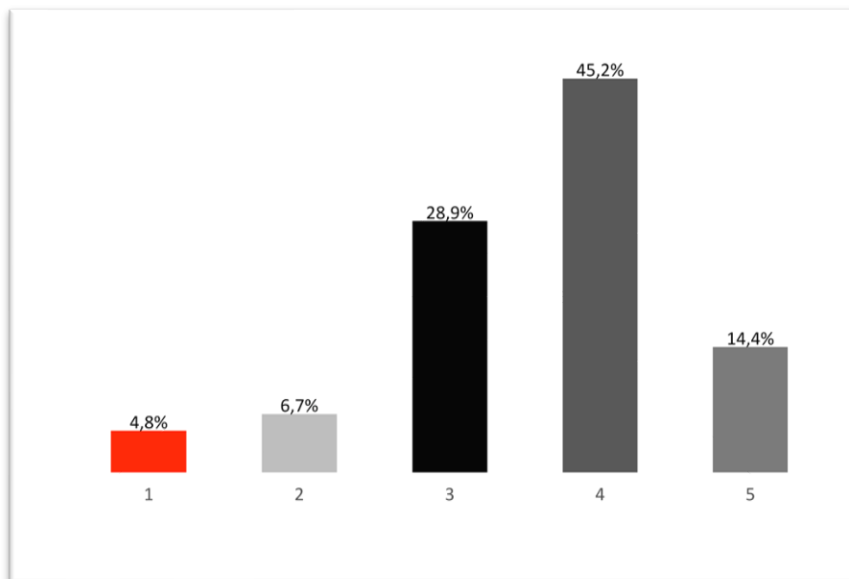


Figura 208. Valoració de la gestió del temps a la seva empresa. Dades globals

Novament, per edats obtenim una gran dispersió de respostes.

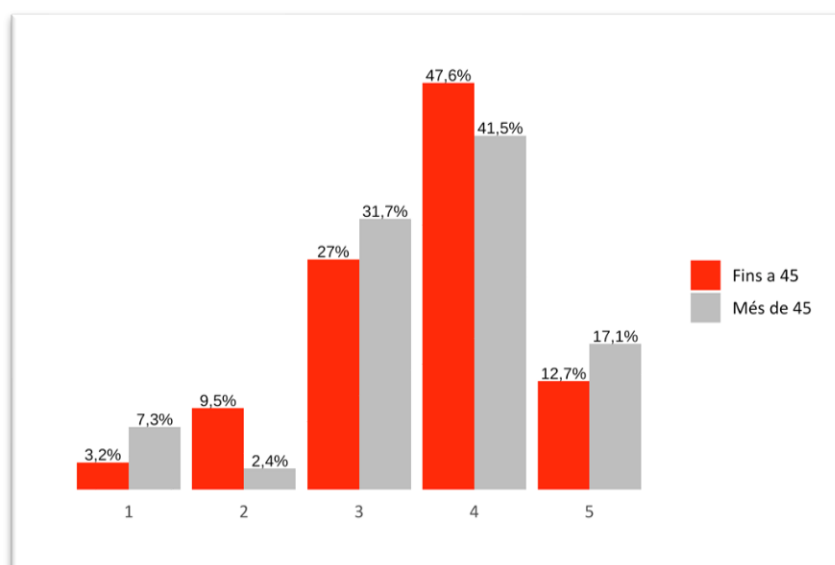


Figura 209. Valoració de la gestió del temps a la seva empresa, segons edat

I molta varietat d'opinions també segons el sexe de les persones enquestades, per bé que globalment les dones puntuen la gestió del temps a l'empresa amb una nota més baixa que els homes.

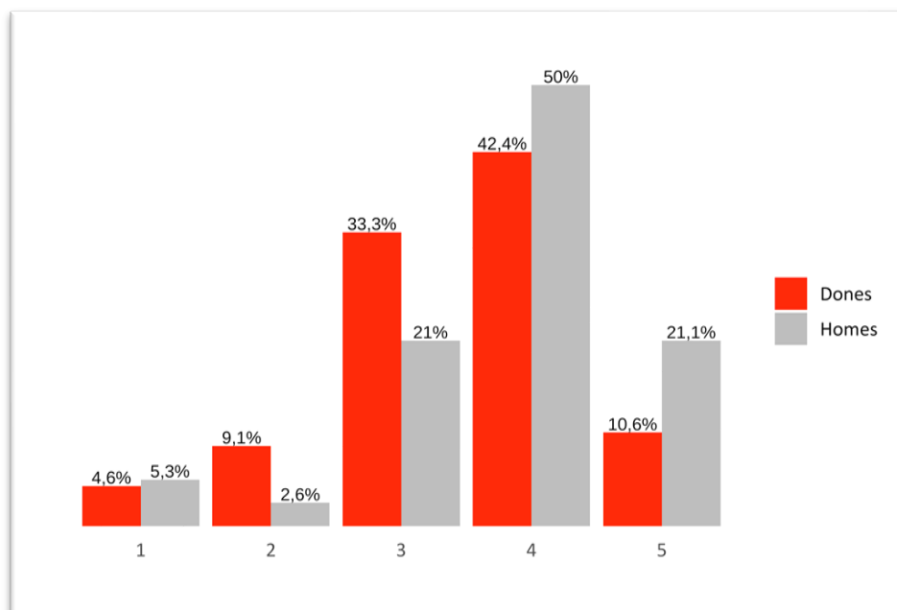


Figura 210. Valoració de la gestió del temps a la seva empresa, segons sexe

### 9.5.2. Com és d'important la feina en la seva vida?

Per una gran majoria de persones, 71,1%, la feina és molt important en la seva vida. Amb tot, una mica més d'una quarta part, 27,9%, responen que "ni molt, ni poc".

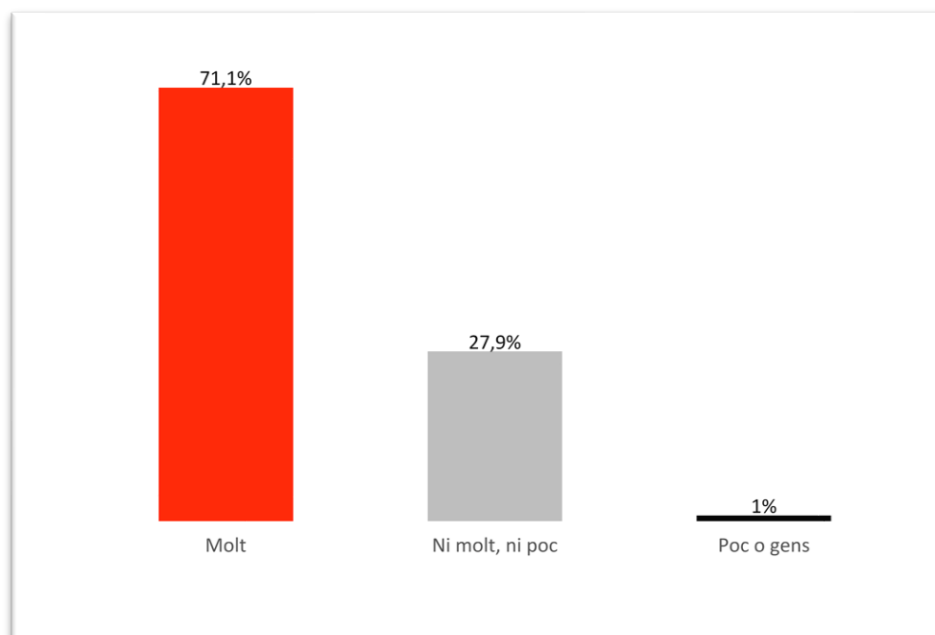


Figura 211. Importància de la feina en la seva vida. Dades globals

Observem que per a les persones més grans de 45 anys, la feina és més important (80,5%) que per a les més joves d'aquesta edat (65,1%).

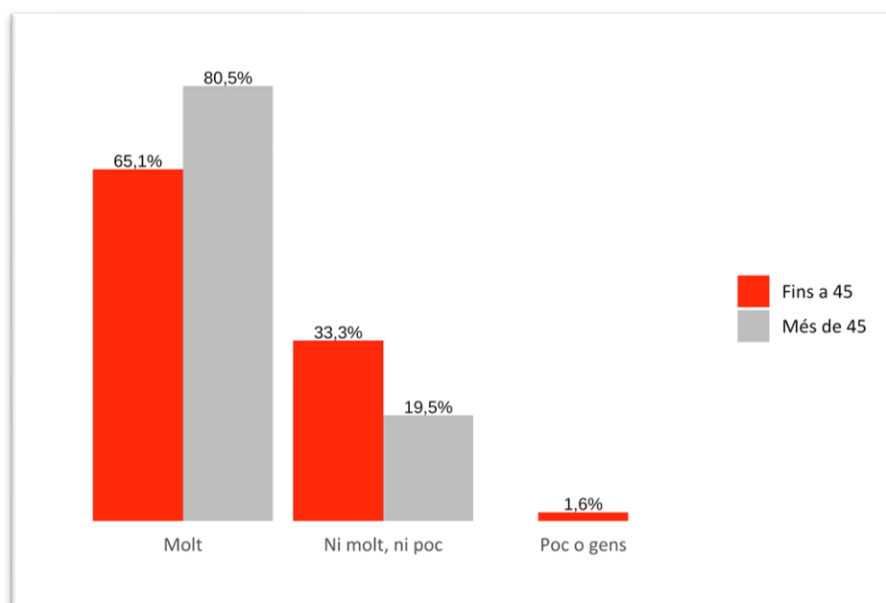


Figura 212. Importància de la feina en la seva vida, segons edat

De la mateixa manera, trobem que per als homes (73,7%) la feina és lleugerament més important que per a les dones (69,7%). No hi ha cap dona, per altra banda, que contesti que la feina és poc important o gens davant d'un 2,6% d'homes que escullen aquesta opció.

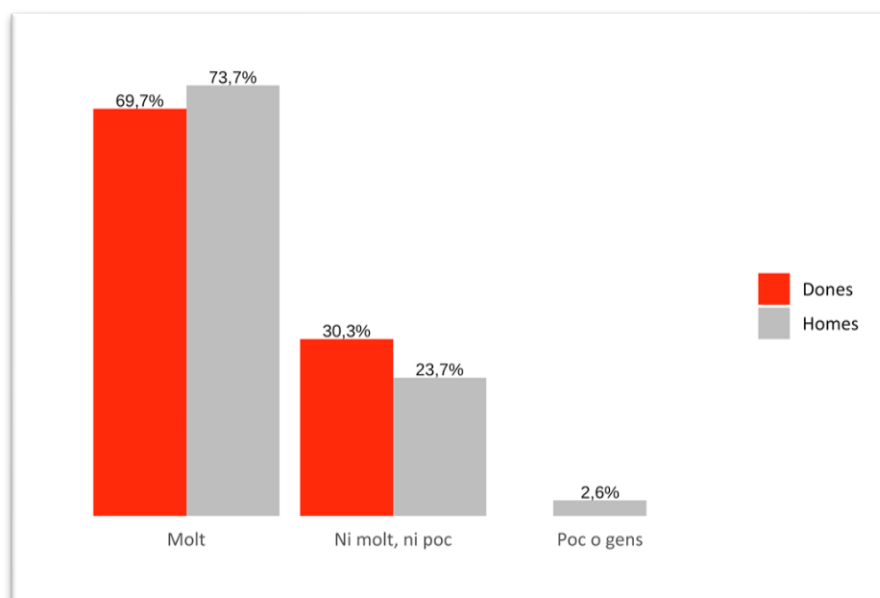


Figura 213. Importància de la feina en la seva vida, segons sexe

### **9.5.3. Com és d'important tenir temps per dur a terme una vida social i personal?**

Novament les respostes podien encaminar-se a triar entre “molt”, “ni poc, ni molt” i “poc o gens”. Però el 100% de les persones escull l'opció “molt”.

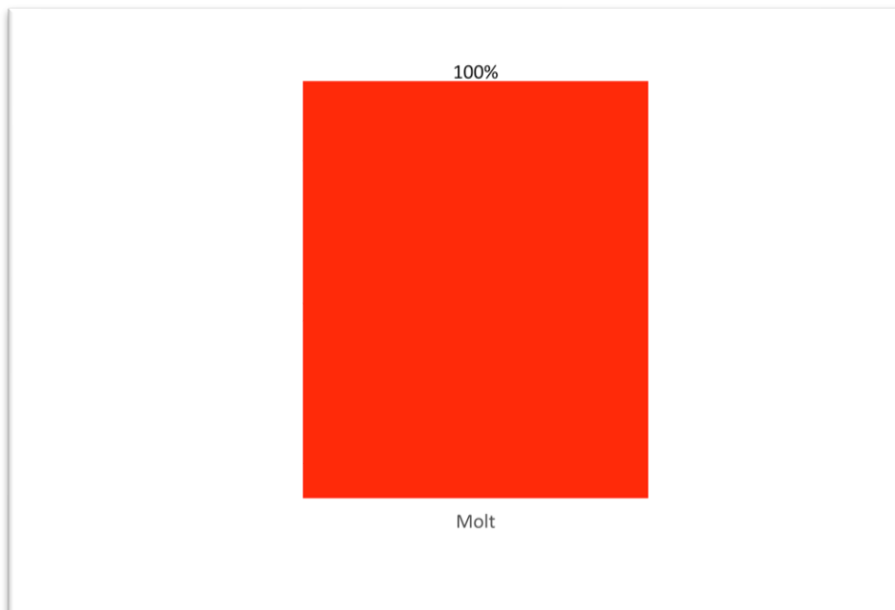


Figura 214. Importància de disposar de temps per a dur a terme una vida personal. Dades globals

### **9.5.4. Referint-nos a la dimensió individual de la gestió del temps. Personalment...**

#### **... fa desconnexió digital fora del seu horari de treball?**

Pràcticament les respostes sobre saber desconnectar-se digitalment fora de l'horari de feina estan repartides meitat i meitat. Un 51% respon afirmativament enfront d'un 49% que diu que no es desconnecta digitalment.

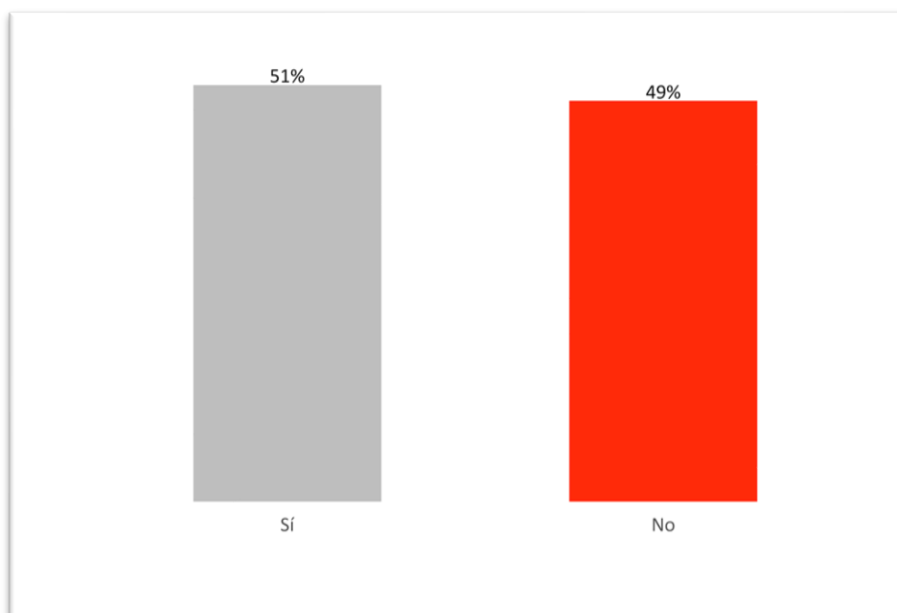


Figura 215. Es desconnecta digitalment fora de l'horari de feina. Dades globals

Les persones més grans de 45 anys desconnecten digitalment fora d'horaris una mica més que els menors d'aquesta edat (56,4% enfront d'un 47,6%). I les dones també una mica més que els homes (53,0% enfront d'un 47,2%), per bé que les diferències no són estadísticament significatives.

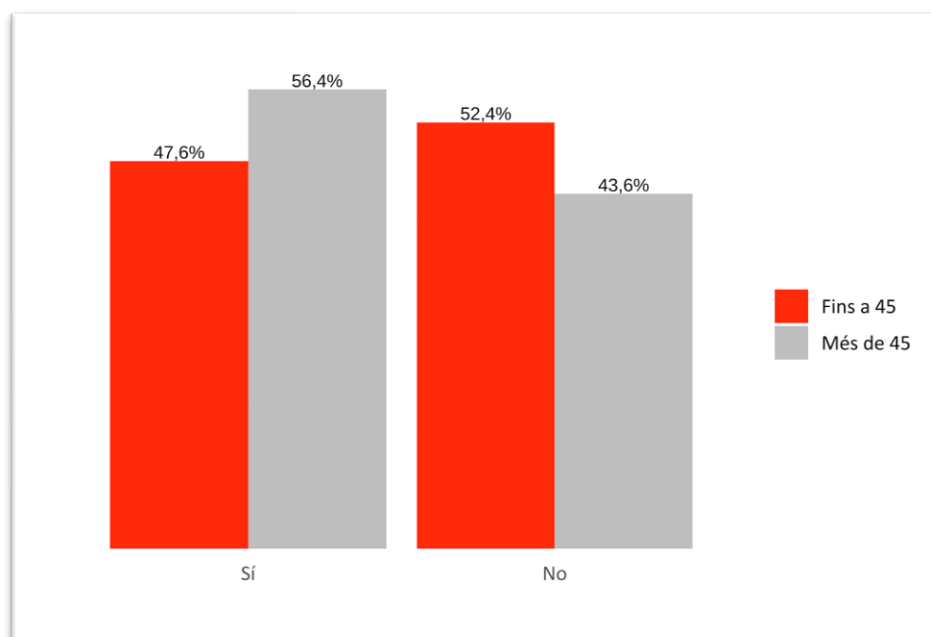


Figura 216. Es desconnecta digitalment fora de l'horari de feina, segons edat

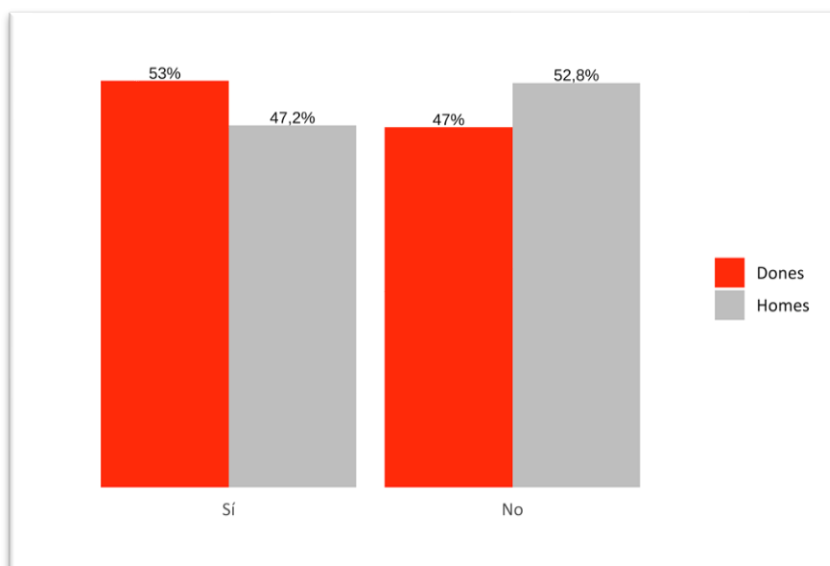


Figura 217. Es desconnecta digitalment fora de l'horari de feina, segons sexe

**... Utilitza eines específiques per a la seva planificació horària?**

La gran majoria de respostes (71,2%) ens indiquen que sí, que les persones que treballen a la mostra d'empreses de la Xarxa NUST utilitzen eines específiques per a dur a terme la seva planificació horària.

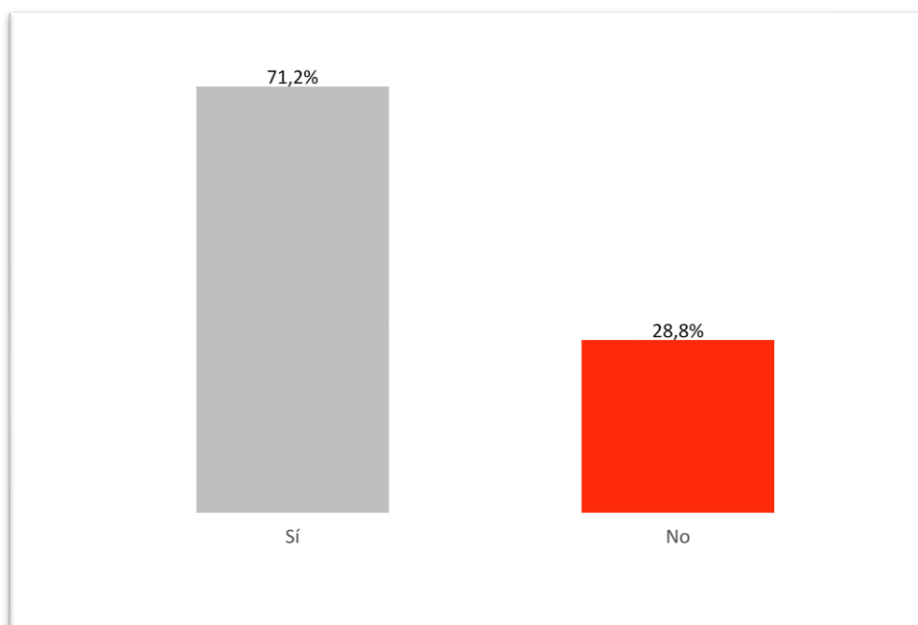


Figura 218. Utilitza eines específiques per a planificar l'horari. Dades globals

Les persones joves ho fan una mica més que les majors de 45 anys (73,0% vs. 68,3%).



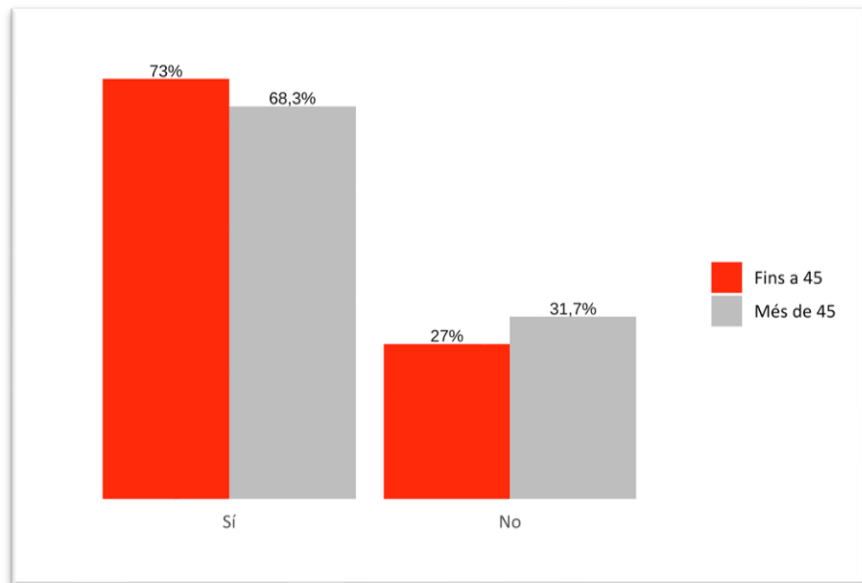


Figura 219. Utilitza eines específiques per a planificar l'horari, segons edat

Les dones també fan servir en una mica més de proporció que els homes eines per a planificar el seu horari. (72,7% de dones enfront d'un 68,4% d'homes).

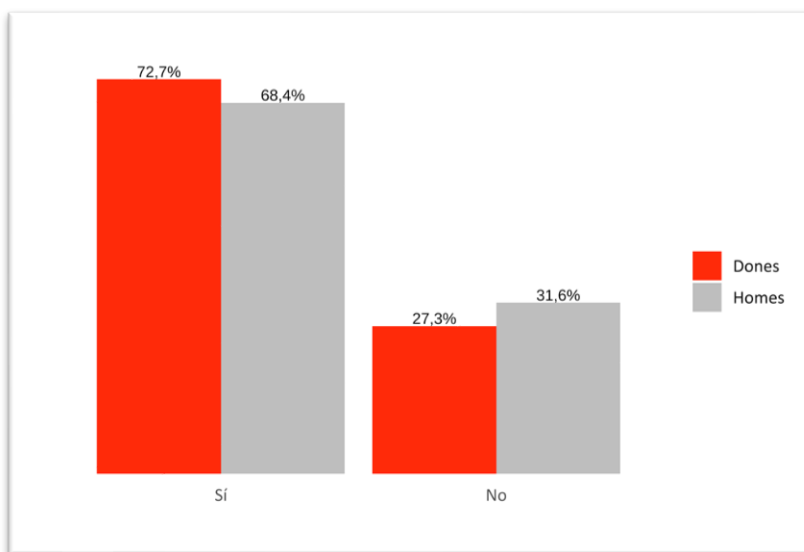


Figura 220. Utilitza eines específiques per a planificar l'horari, segons sexe

### ***Quan treballa, fa pauses per descansar?***

La majoria de les persones enquestades (69,2%) asseguren que fan pauses per descansar.

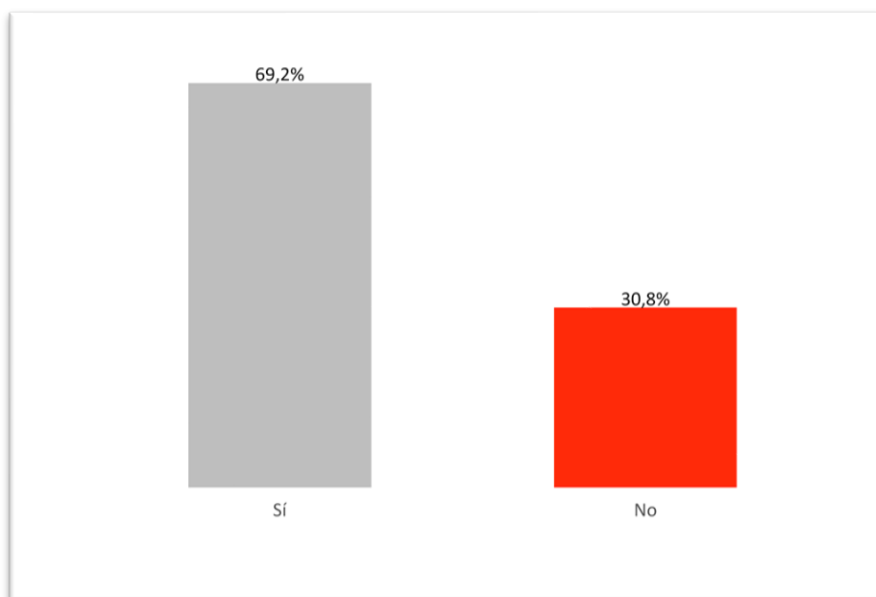


Figura 221. Fa pauses per descansar. Dades globals

Per edat, les persones més grans de 45 anys fan més pauses (73,2%) quan treballen que les persones més joves (66,7%).

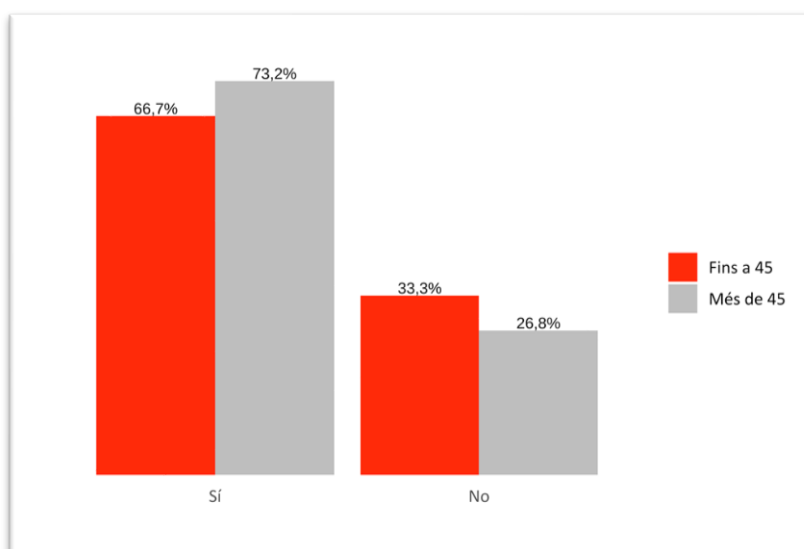


Figura 222. Fa pauses per descansar, segons edat

En set punts de diferència, els homes (73,7%) fan més pauses per descansar que les dones (66,7%)

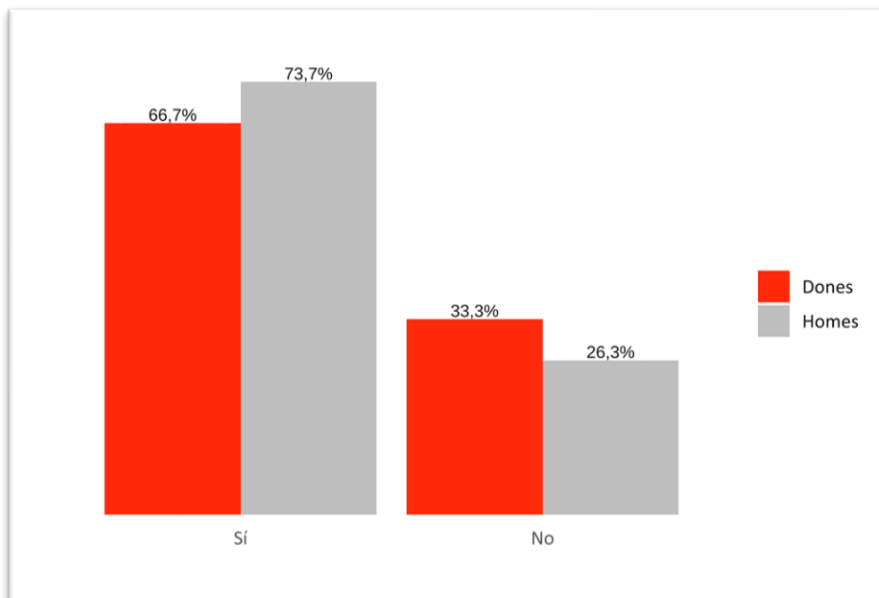


Figura 223. Fa pauses per descansar, segons sexe

***En concret, pel que fa a la desconnexió digital...***

***... envia correus electrònics fora del seu horari de feina?***

Novament, en el present estudi ens referirem a la desconnexió digital que duen a terme les persones que treballen a les empreses de la Xarxa NUST, tenint en compte que anteriorment hem vist que meitat i meitat pràcticament responien que sí que en feien (51%) o que no (49%).

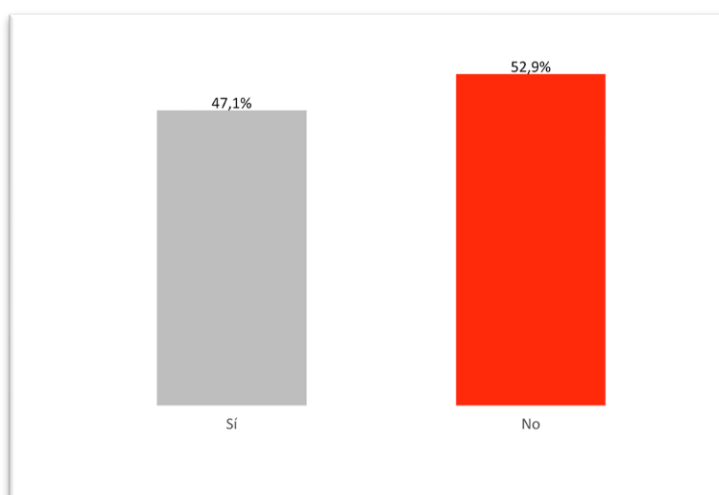


Figura 224. Envia correus electrònics fora d'horari de feina. Dades globals

Amb respostes molt similars per edat.

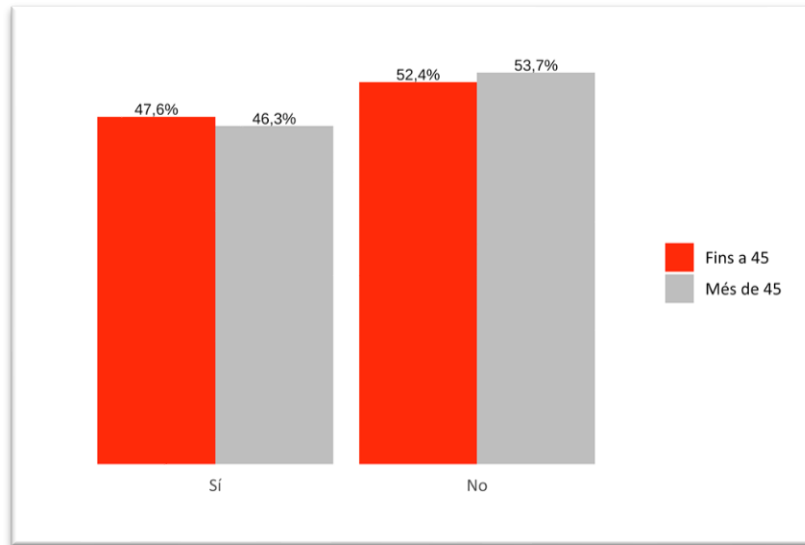


Figura 225. Envia correus electrònics fora d'horari de feina, segons edat

Per sexe, els homes (52,6%) admeten enviar més correus electrònics fora de l'horari de feina que les dones (43,9%).

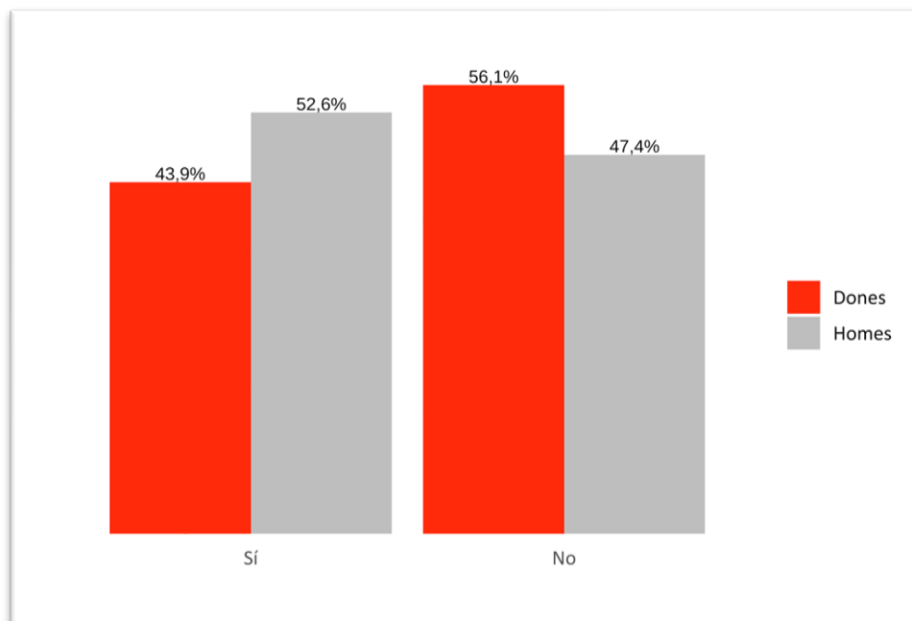


Figura 226. Envia correus electrònics fora de l'horari de feina, segons sexe

***...envia missatges professionals (whatsapp i altres) fora del seu horari de feina?***

Una mica més de la meitat de la mostra enquestada (55,8%) assegura que no envia missatges professionals per whatsapp fora de l'horari de treball. I un 44,2% reconeix que sí que ho fa.

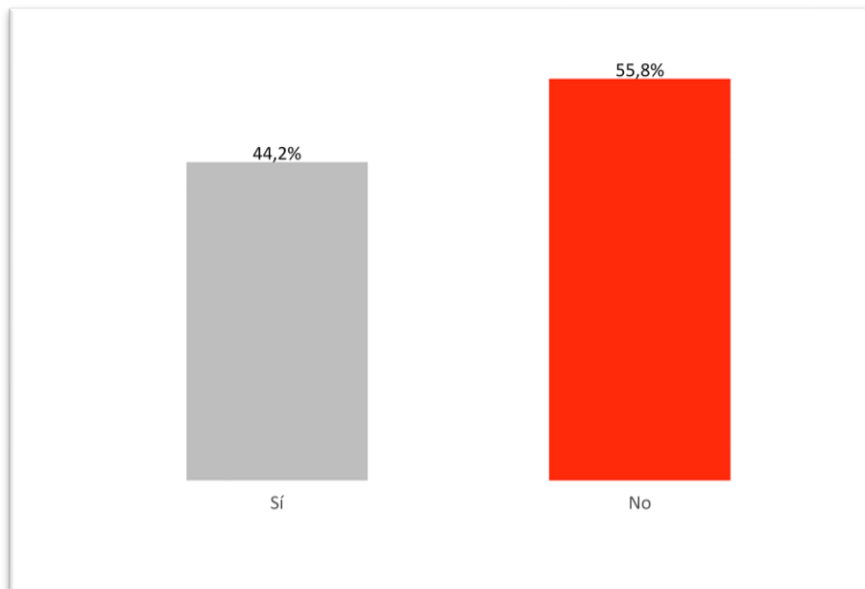


Figura 227. Envia whatsapp's fora de l'horari de feina. Dades globals

Pràcticament no hi ha diferències segons edat.

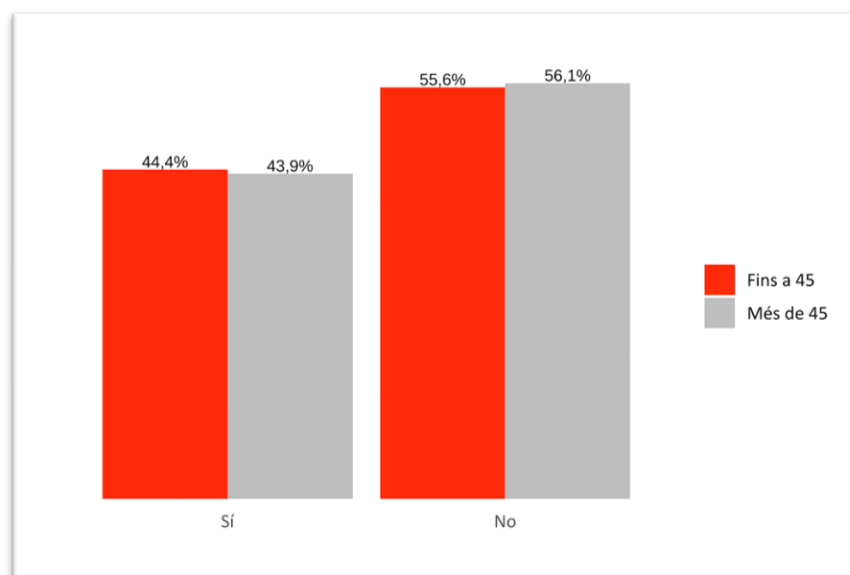


Figura 228. Envia whatsapp's fora de l'horari de feina, segons edat

Tot i que els homes (50%) amb gairebé 10 punts de diferència respecte les dones (40,9%) admeten enviar missatges professionals per l'aplicació whatsapp o similars fora de les hores de feina

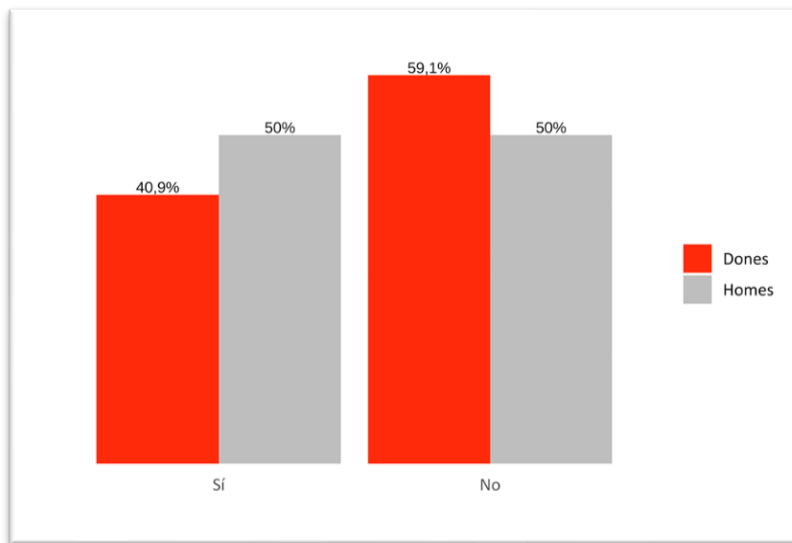


Figura 229. Envia whatsapp's fora de l'horari de feina, segons sexe

***...fa trucades telefòniques professionals fora del seu horari de feina?***

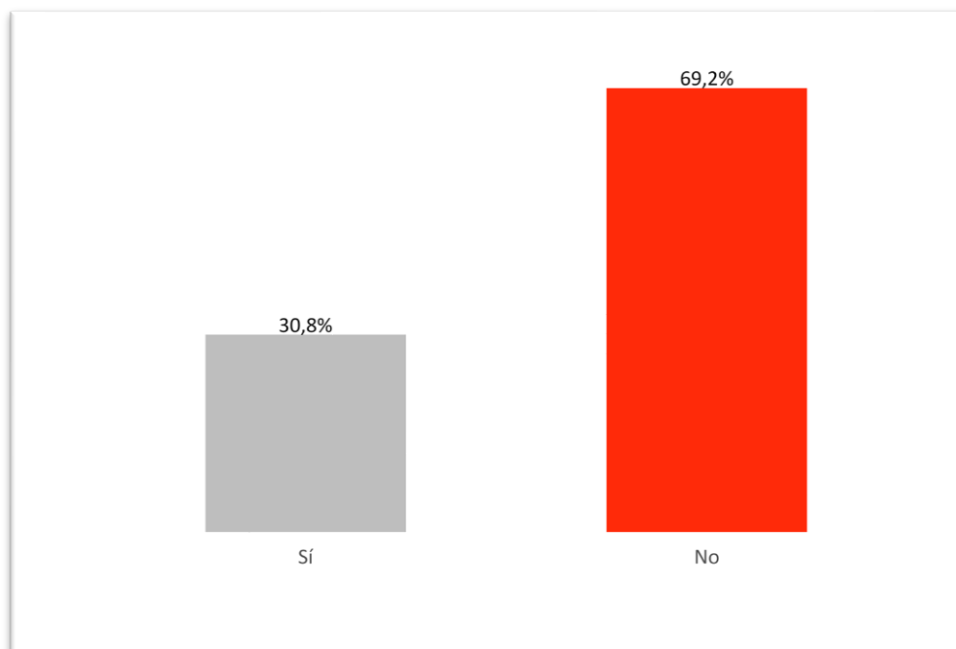


Figura 230. Fa trucades telefòniques fora de l'horari de feina. Dades globals

Observem que en un 30,8% s'admet que es fan trucades telefòniques de feina fora dels horaris laborals. Per bé que el no és ja majoritari en més de dues de cada tres persones (69,2%).

Per edats, tot i que el no és majoritari, observem que són les persones més joves les que en una tercera part (33,3%) truquen per telèfon per tractar temes laborals fora dels horaris. Els més grans de 45 anys responen que no en un 73,2%, és a dir, gairebé tres de cada quatre persones adultes.

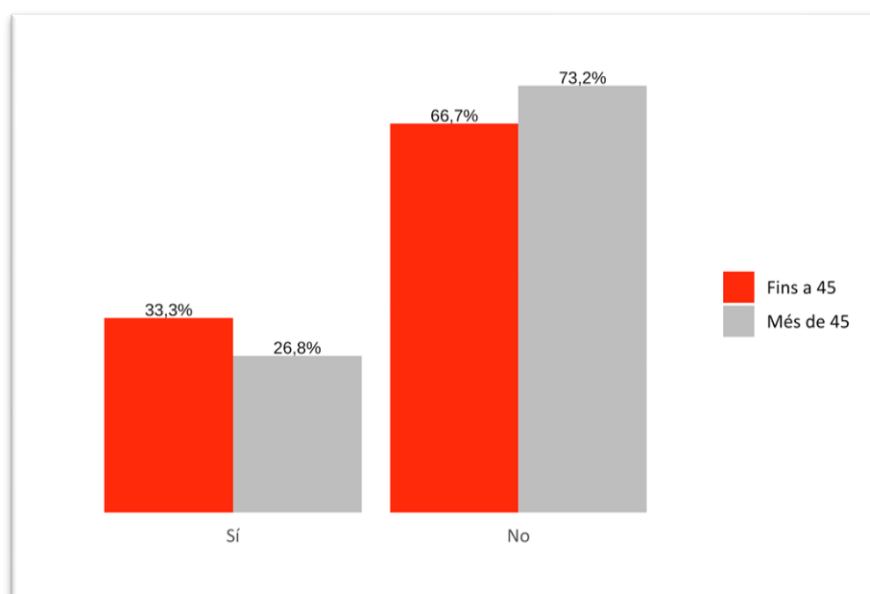


Figura 231. Fa trucades telefòniques fora de l'horari de feina, segons edat

Les dones (25,8%) diuen que telefonen en menys proporció que els homes (39,5%) fora dels horaris de treball.

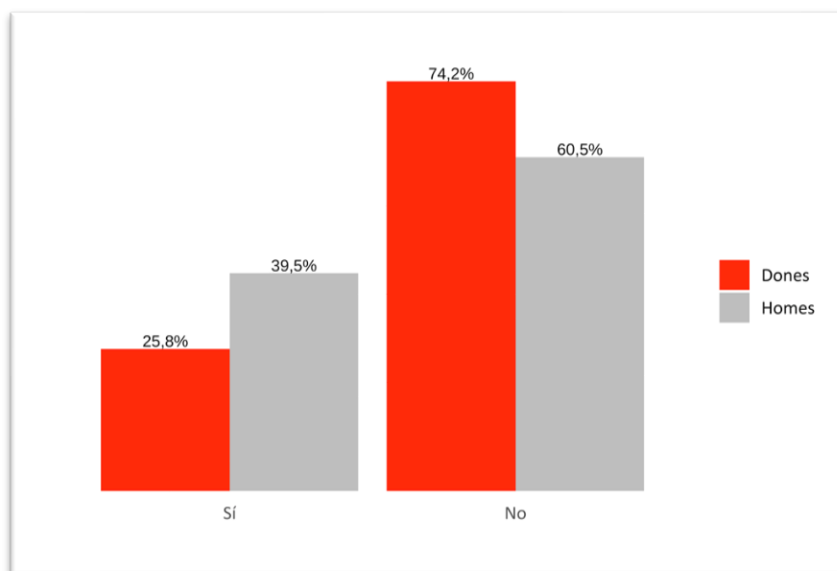


Figura 232. Fa trucades telefòniques fora de l'horari de feina, segons sexe

### ***...respon correus electrònics professionals fora del seu horari de feina?***

Més de la meitat (55,8%) de les persones enquestades que treballen a les empreses de la Xarxa NUST admeten respondre correus electrònics fora del seu horari de feina.

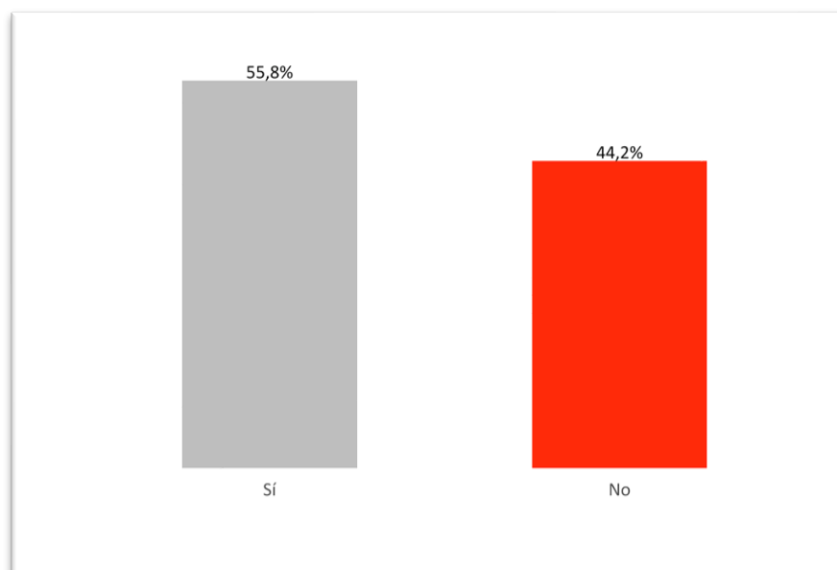


Figura 233. Respon correus electrònics fora de l'horari de feina. Dades globals

Tot i que el sí supera la meitat de les respostes en totes les edats, observem que lleugerament les persones més grans de 45 anys tenen una tendència més alta a respondre correus electrònics que les més joves.

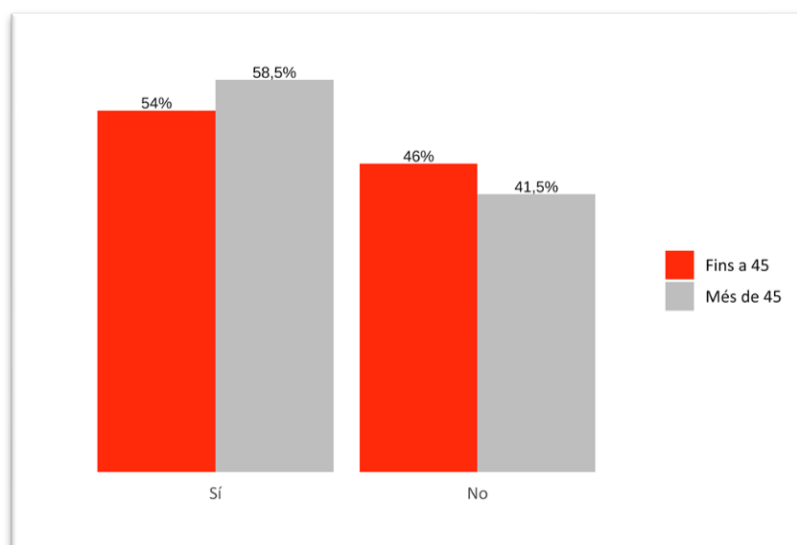


Figura 234. Respon correus electrònics fora de l'horari de feina, segons edat

I són els homes (65,8%), amb una diferència de més de 15 punts, els que sí que responen correus a fora de l'horari laboral. Les dones ho fan en un 50%.



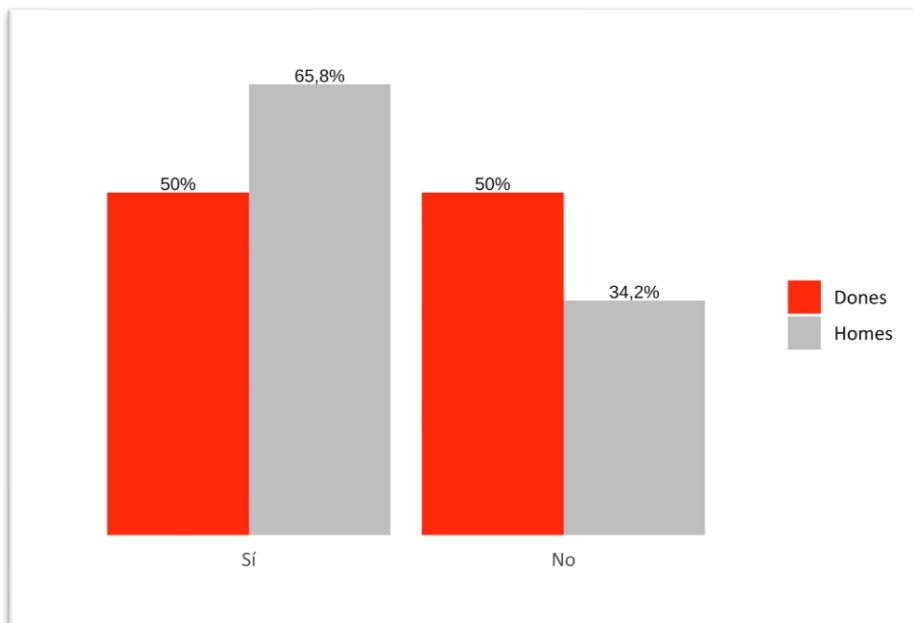


Figura 235. Respon correus electrònics fora de l'horari de feina, segons sexe

***...respon missatges professionals (whatsapp i altres) fora del seu horari de feina?***

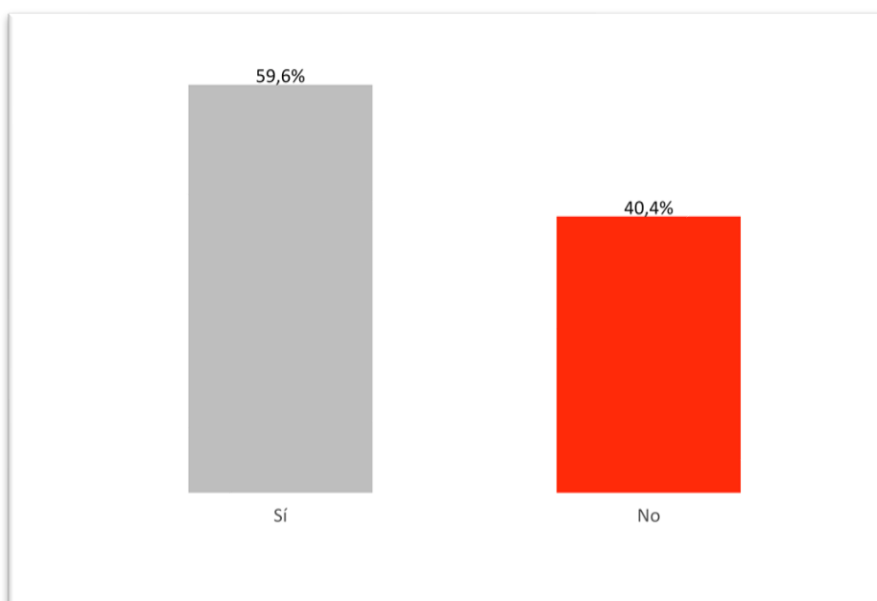


Figura 236. Respon whatsapp's fora de l'horari de feina. Dades globals

En un 59,6% la mostra enquestada afirma que contesta missatges que rep per l'aplicació whatsapp o altres fora dels horaris de feina.

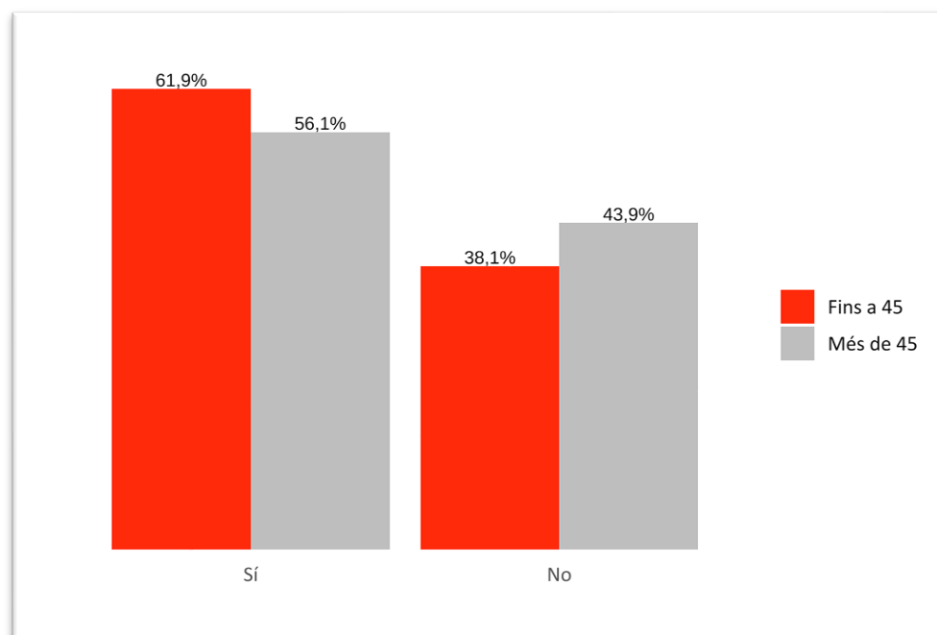


Figura 237. Respon whatsapp's fora de l'horari de feina, segons edat

Per sexe, les dones responen més missatges rebuts per l'aplicació whatsapp o d'altres fora del seu horari de feina. 62,1% de dones vs. 55,3% d'homes.

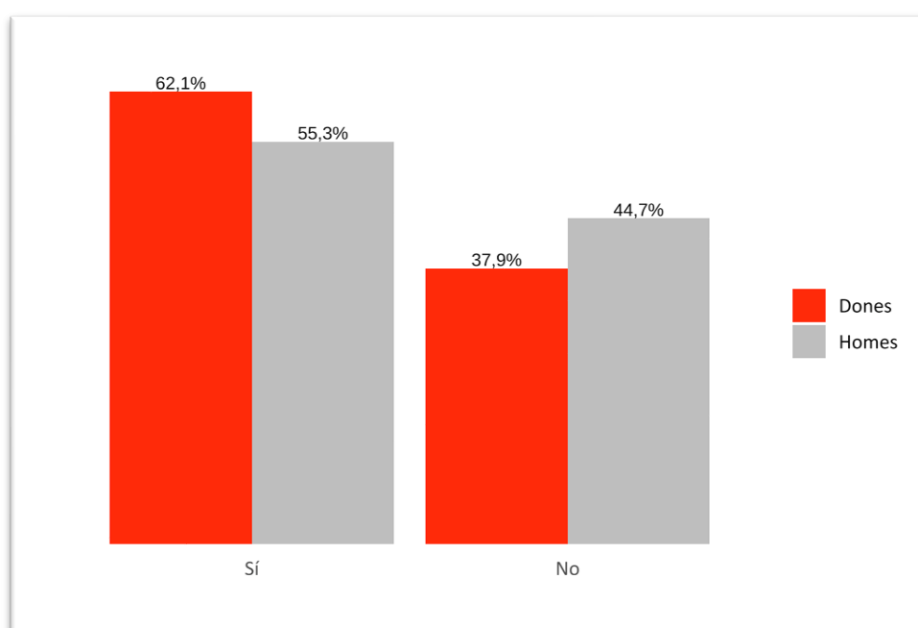


Figura 238. Respon whatsapp's fora de l'horari de feina, segons sexe

***...respon trucades telefòniques professionals fora del seu horari de feina?***

Respecte a respondre les trucades telefòniques rebudes fora de l'horari de feina, la mostra es divideix en dues parts molt similars. Un 51,9% diu que sí enfront d'un 48,1% que respon negativament.

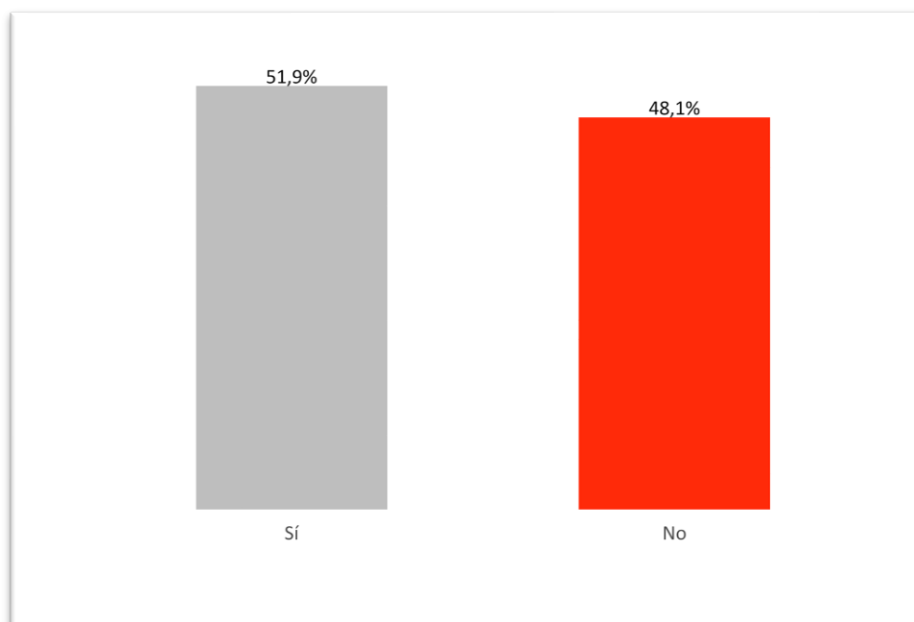


Figura 239. Respon trucades fora de l'horari de feina. Dades globals

Per edat, són les persones més joves de 45 anys, les que en una proporció més alta (57,1%) admet que respon trucades telefòniques fora de l'horari de treball en relació a les més grans d'aquesta edat (43,9%).

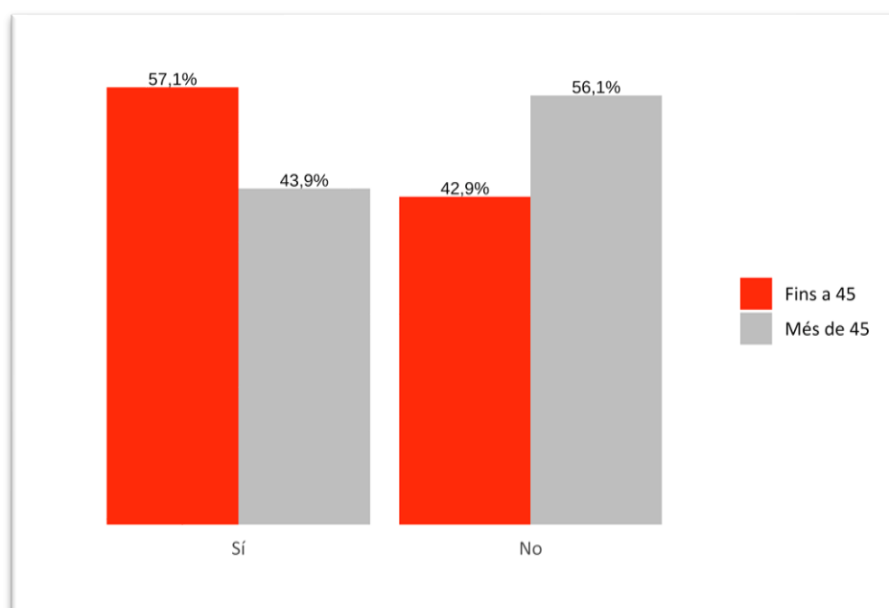


Figura 240. Respon trucades fora de l'horari de feina, segons edat

Pràcticament no observem diferències en relació al sexe de les persones enquestades.

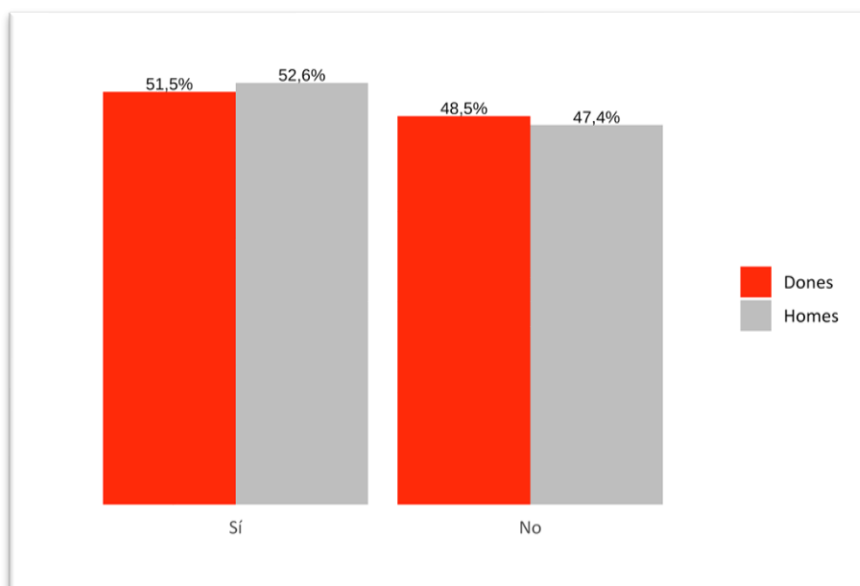


Figura 241. Respon trucades fora de l'horari de feina, segons sexe

A continuació demanem a la mostra enquestada per les conseqüències que comporta en la seva opinió gestionar bé el temps a la feina i disposar d'uns bons horaris.

***9.5.5. Creu que una bona gestió del temps i els horaris de l'empresa són un factor clau per...***

***... atraure i retenir talent?***

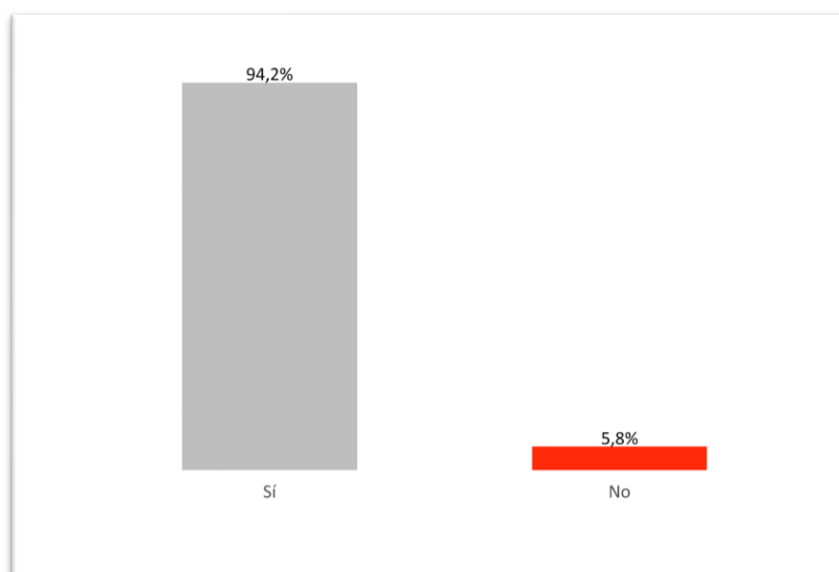


Figura 242. Una bona gestió del temps i els horaris són essencials per atraure i retenir talent. Dades globals

No observem pràcticament diferències segons l'edat i el sexe de les persones enquestades.

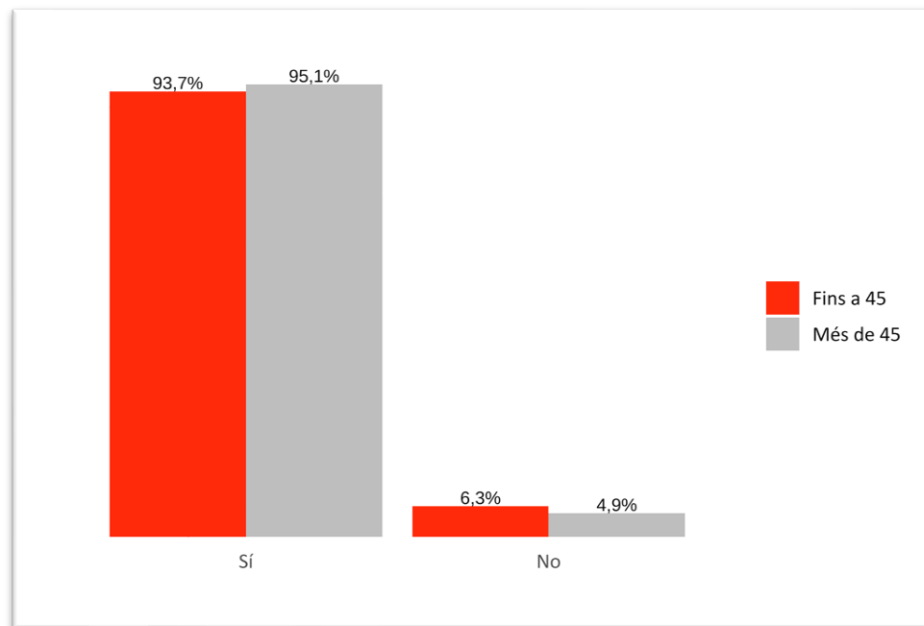


Figura 243. Una bona gestió del temps i els horaris són essencials per atraure i retenir talent, segons edat

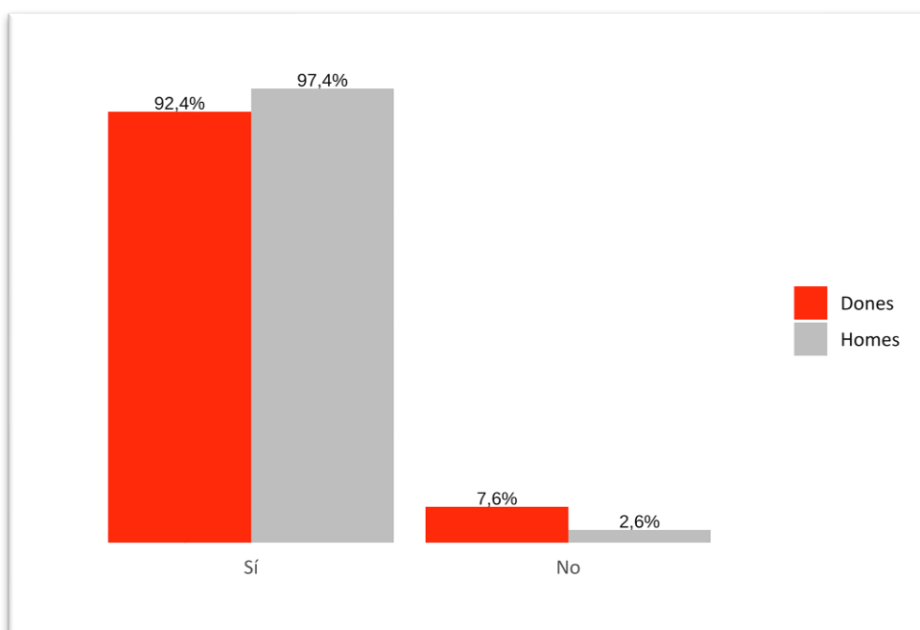


Figura 244. Una bona gestió del temps i els horaris són essencials per atraure i retenir talent, segons sexe

### **...millorar la productivitat i l'eficiència?**

Pràcticament la totalitat de la mostra respon afirmativament a la relació que hi ha entre una bona gestió del temps a la feina i els horaris amb poder millorar la productivitat i l'eficiència (97,1%).

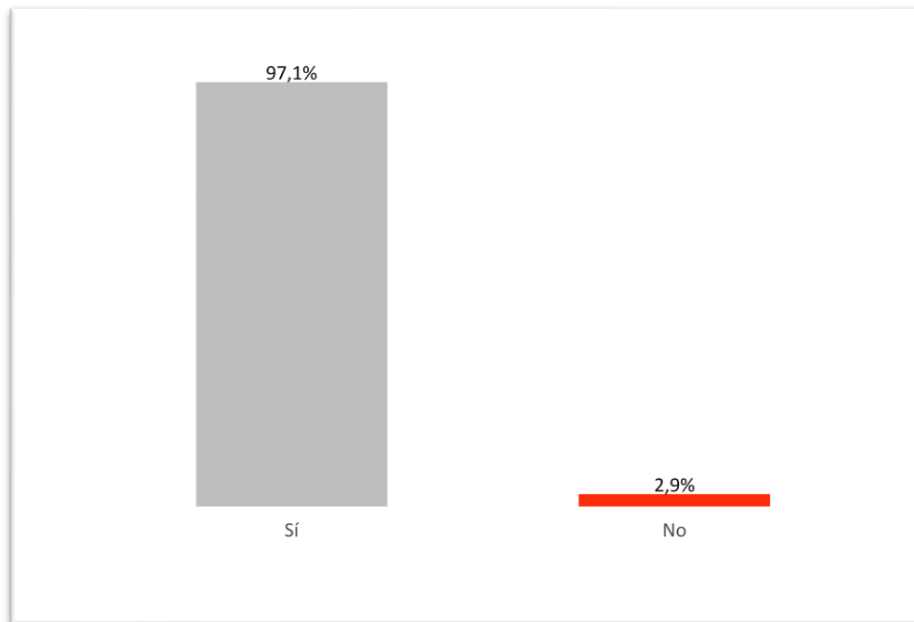


Figura 245. Una bona gestió del temps i els horaris són essencials per millorar la productivitat i l'eficiència. Dades globals

Sense diferències remarcables per edat.

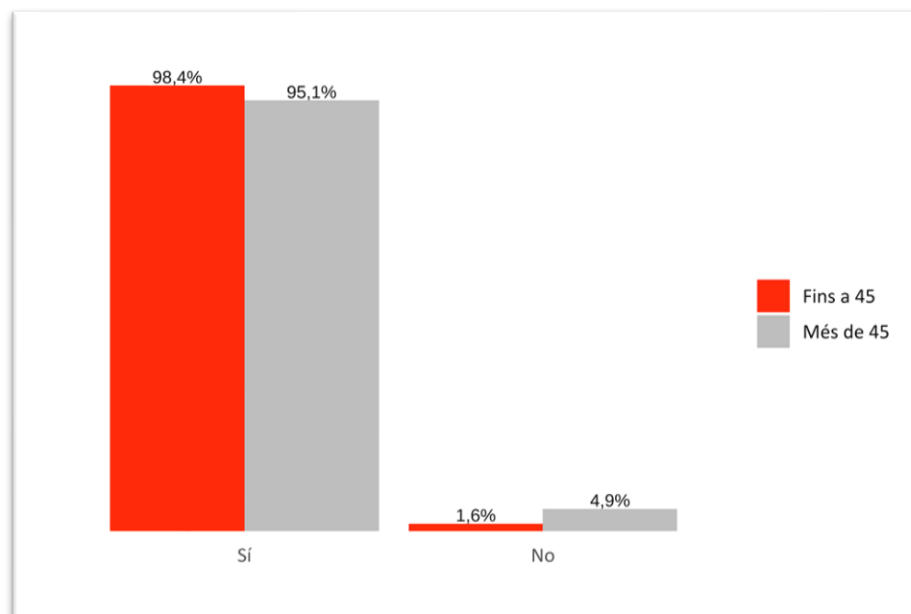


Figura 246. Una bona gestió del temps i els horaris són essencials per millorar la productivitat i l'eficiència, segons edat

Per sexe, els homes estan d'acord amb l'enunciat en un 100%.

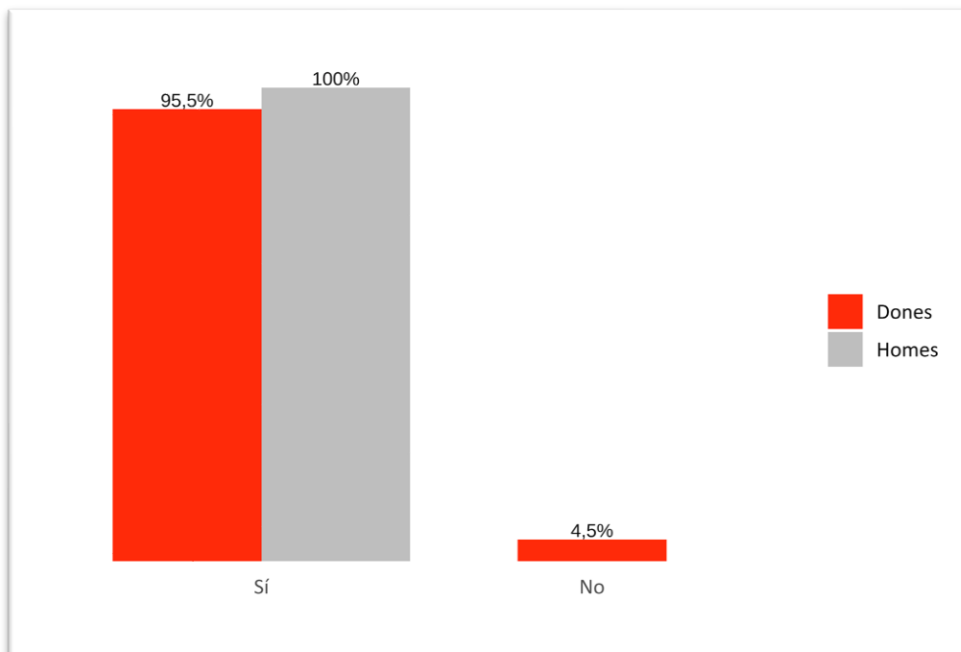


Figura 247. Una bona gestió del temps i els horaris són essencials per millorar la productivitat i l'eficiència, segons sexe

***...tenir una vida més saludable?***

Pràcticament hi ha consens total, que una bona gestió del temps i dels horaris de l'empresa permeten tenir una vida més saludable. Observem un 97,1% d'acord.

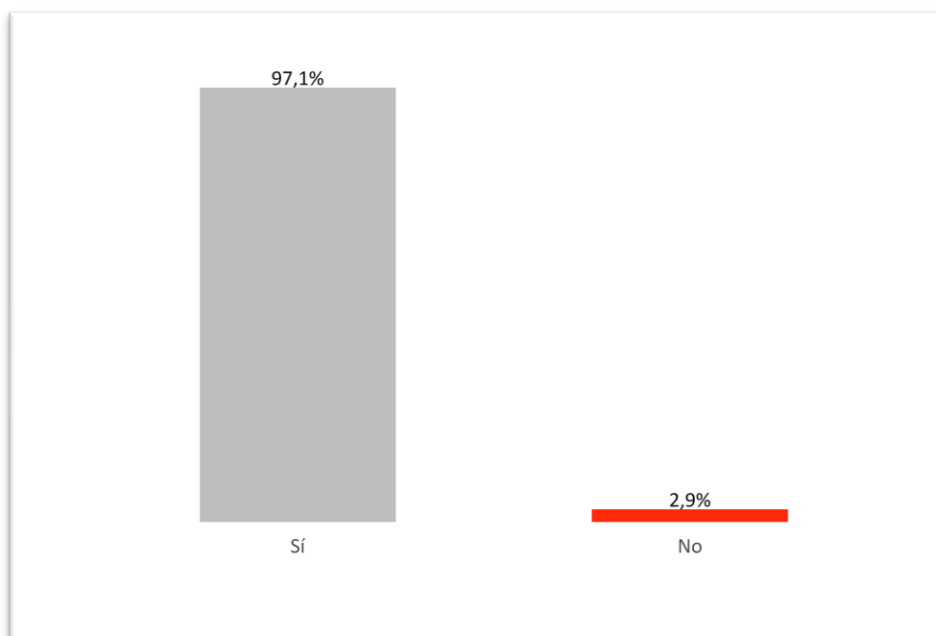


Figura 248. Una bona gestió del temps i els horaris són essencials per tenir una vida més saludable. Dades globals

Tot i que el posicionament sigui tan unànim, observem que entre les persones majors de 45 anys no trobem cap resposta negativa. I que les dones en lleugera major mesura (98,5% vs. 94,7% d'homes) relacionen la gestió del temps amb una vida més saludable.

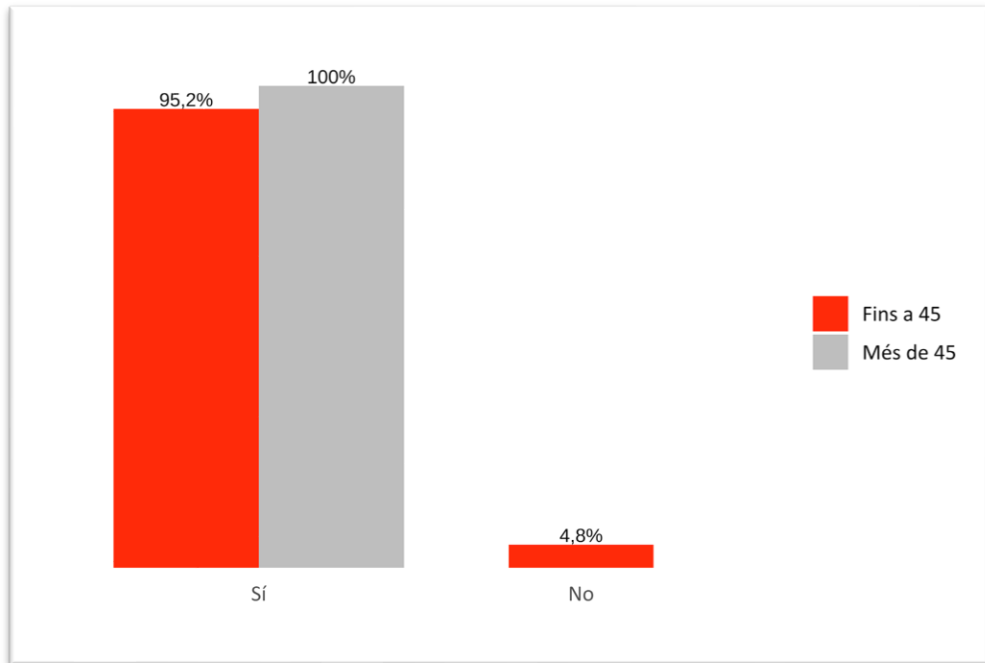


Figura 249. Una bona gestió del temps i els horaris són essencials tenir per una vida més saludable, segons edat

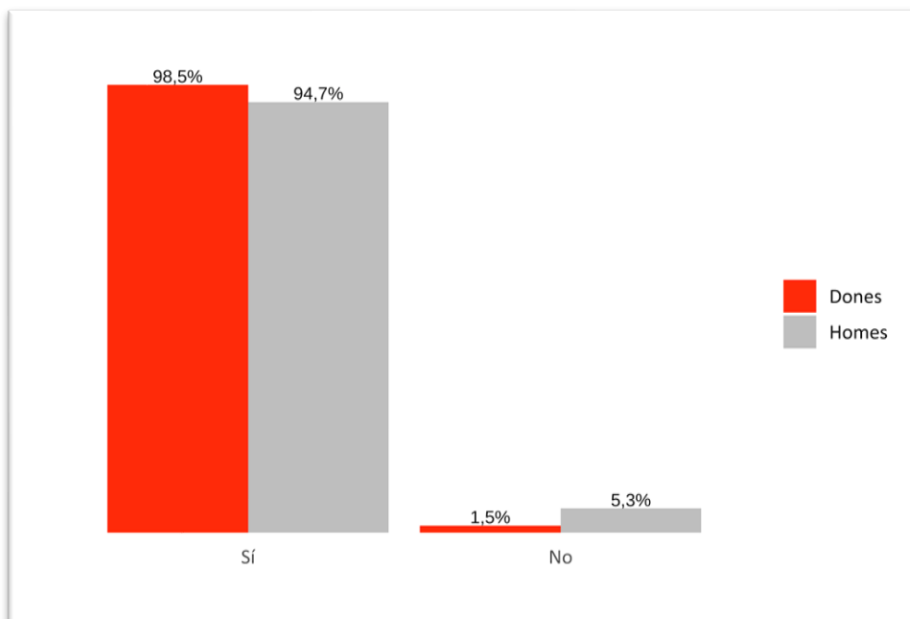


Figura 250. Una bona gestió del temps i els horaris són essencials per tenir una vida més saludable, segons sexe



### ... per reduir la diferència d'oportunitats entre homes i dones?

Tres de cada quatre persones enquestades, treballadores de les empreses de la Xarxa NUST (76,0%) estan d'acord que una bona gestió del temps i dels horaris constitueix un factor clau per conciliar la vida professional i personal o familiar. S'hi posicionen en contra gairebé una quarta part (24,0%).

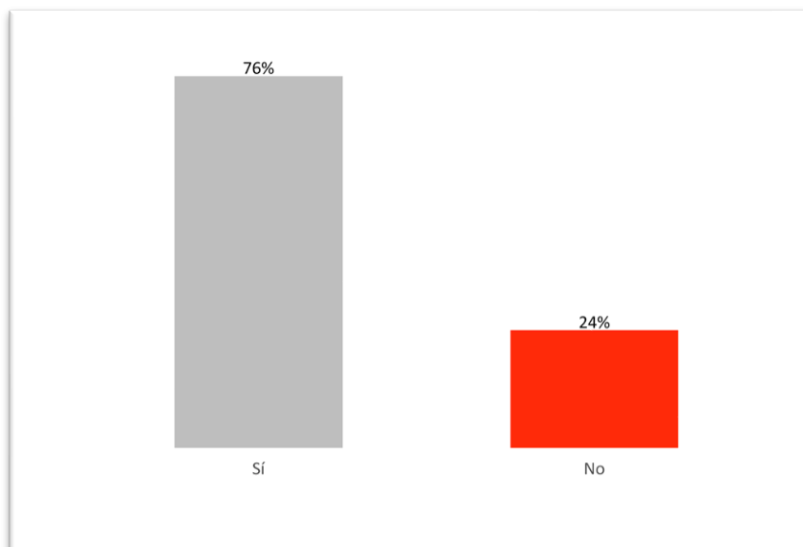


Figura 251. Una bona gestió del temps i els horaris són essencials per reduir la diferència d'oportunitats, entre homes i dones. Dades globals

Quan observem les respostes segons l'edat, ens adonem que els joves de menys de 45 anys hi estan lleugerament més d'acord (77,8% enfront d'un 73,2% dels majors d'aquesta edat).

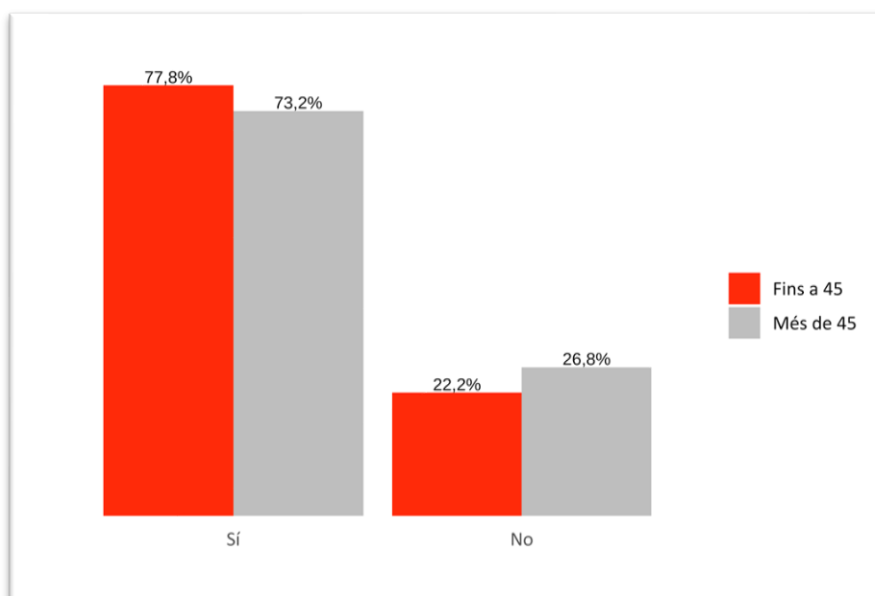


Figura 252. Una bona gestió del temps i els horaris són essencials per reduir la diferència d'oportunitats, entre homes i dones, segons edat

L'anàlisi de dades per sexe ens ofereix unes respostes amb una diferència **estadísticament significativa** ( $p\text{-valor} = 0,0375$ ). Les dones creuen en un 83,3% que una bona gestió del temps i dels horaris de la feina són un factor clau reduir la diferència d'oportunitats, mentre que els homes hi estan d'acord en un percentatge més de vint punts inferior; en un 63,2%.

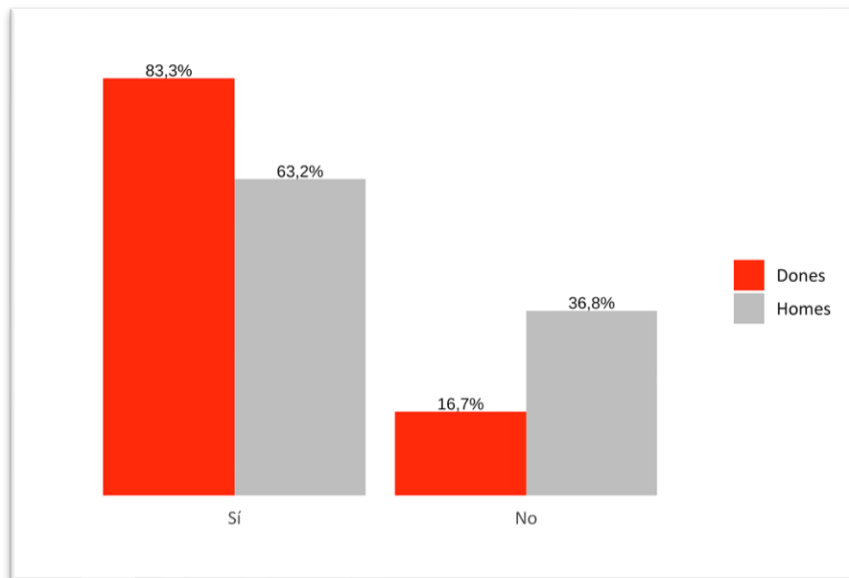


Figura 253. Una bona gestió del temps i els horaris són essencials per reduir la diferència d'oportunitats, entre homes i dones, segons sexe

### ***... per poder conciliar vida professional i personal o familiar?***

La pràctica totalitat de la mostra (99%) està d'acord que una bona gestió del temps i de l'horari de treball constitueixen un factor clau per poder conciliar.

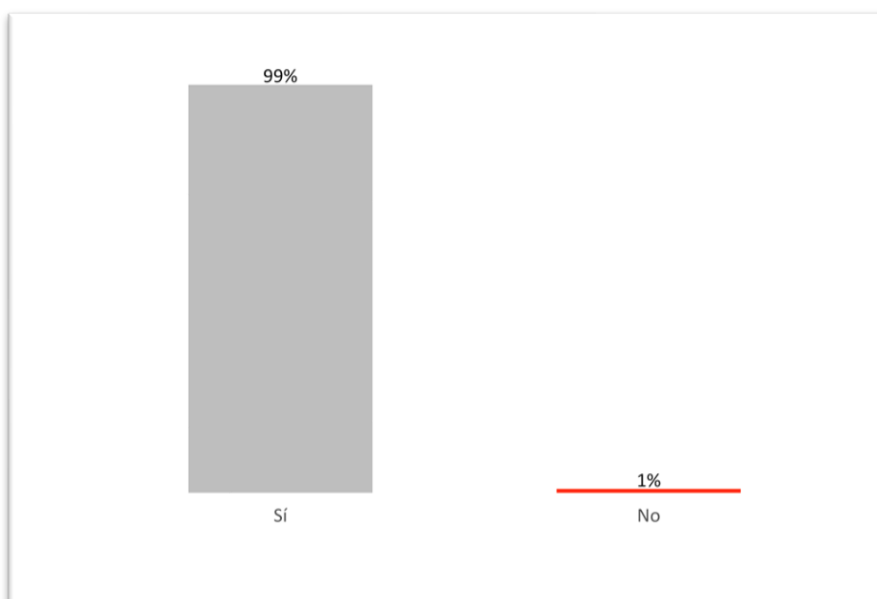


Figura 254. Una bona gestió del temps i els horaris són essencials per poder conciliar vida professional i personal o familiar.  
Dades globals

Les persones més grans de 45 anys hi estan d'acord totalment, en un 100%, igual que els homes (100%), per bé que les petites diferències no ens aporten pràcticament cap valor.

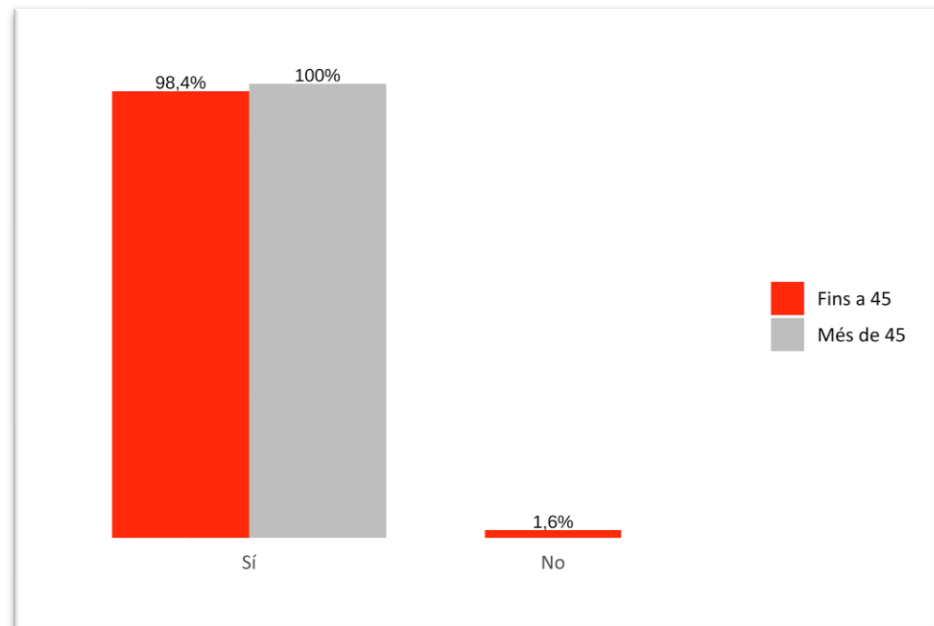


Figura 255. Una bona gestió del temps i els horaris són essencials per poder conciliar vida professional i personal o familiar, segons edat

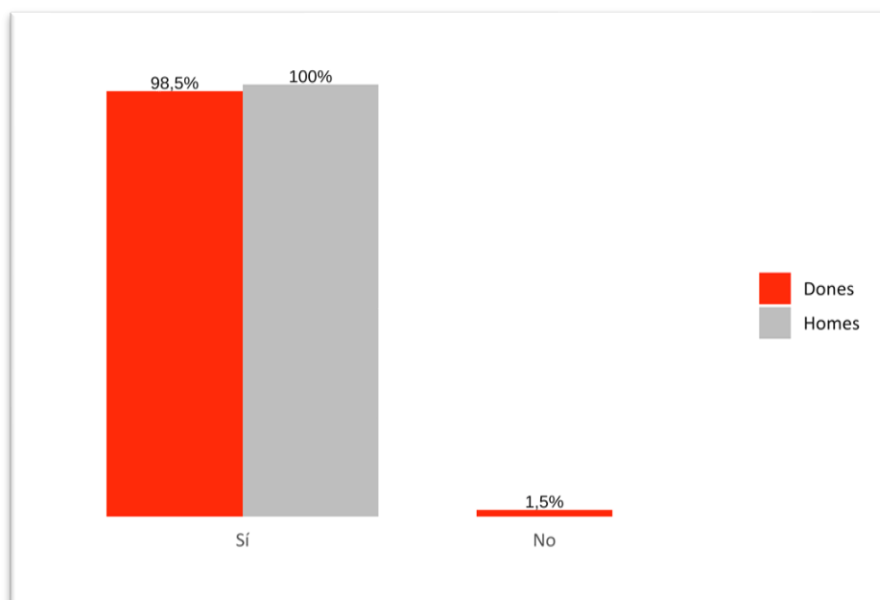


Figura 256. Una bona gestió del temps i els horaris són essencials per poder conciliar vida professional i personal o familiar, segons sexe

**...per millorar el benestar de les persones treballadores?**

Novament la resposta és gairebé unànime: el 97,1% de la mostra enquestada creu que una bona gestió del temps i dels horaris laborals són un factor clau per millor el benestar de les persones treballadores. Les més grans de 45 anys ho afirmen en un 100% sense que trobem pràcticament diferències segons el sexe.

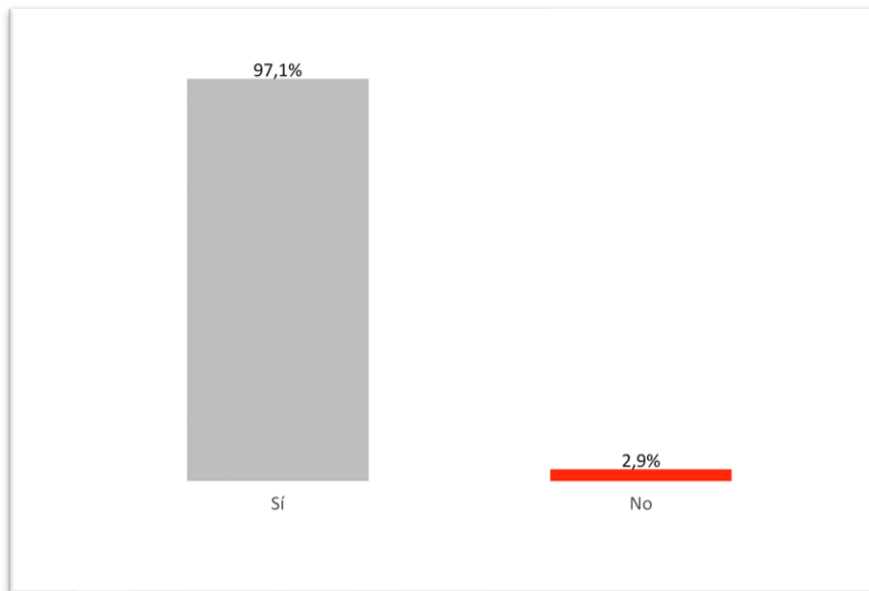


Figura 257. Una bona gestió del temps i els horaris són essencials millorar el benestar de les persones. Dades globals

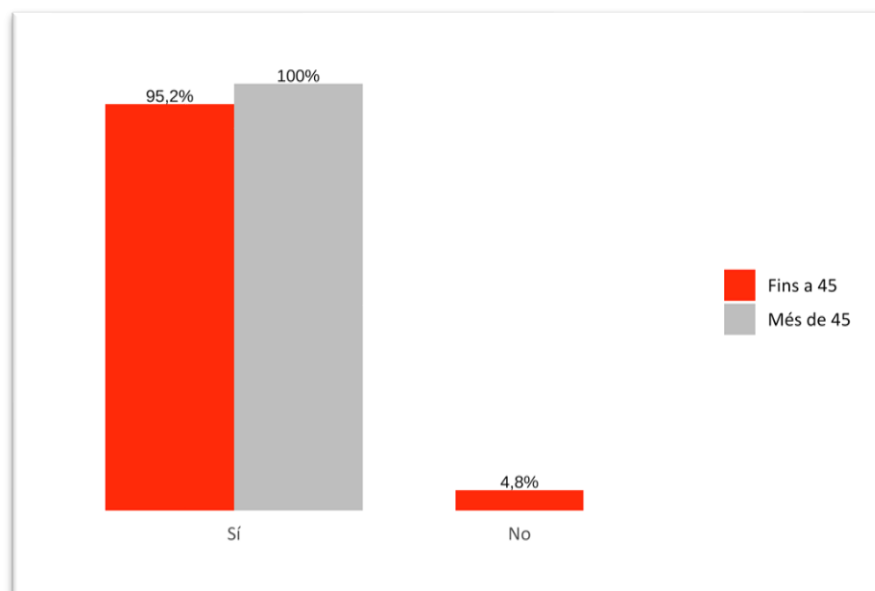


Figura 258. Una bona gestió del temps i els horaris són essencials millorar el benestar de les persones, segons edat

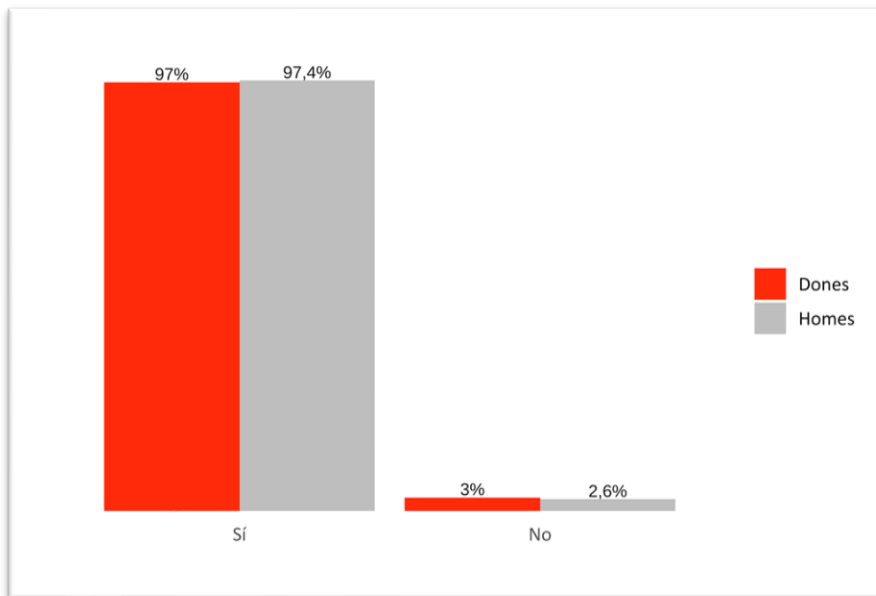


Figura 259. Una bona gestió del temps i els horaris són essencials millorar el benestar de les persones, segons sexe

### ***..per millorar la carrera promocional?***

Tenim respostes molt repartides entre el sí i el no. El 57,7% de la mostra creu efectivament que la bona gestió del temps i dels horaris de treball estan íntimament relacionats amb la possibilitat de millora de la carrera professional, per bé que en un 42,3% s'opina el contrari.

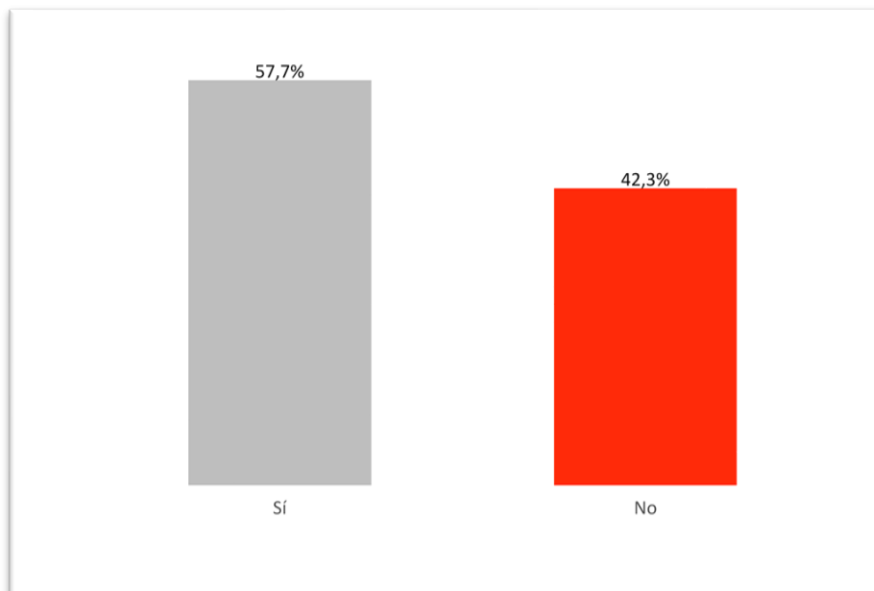


Figura 260. Una bona gestió del temps i els horaris són essencials millorar la carrera professional. Dades globals

Les persones més grans de 45 anys creuen en lleugera major mesura que la gestió del temps i l'horari són elements clau per millorar la carrera professional (61,0% de majors enfront d'un 55,6% de menys de 45 anys).

Quan analitzem les respostes per sexe, les dones són les que més a favor estan de relacionar gestió del temps amb possibilitat de millora de la carrera professional (60,6% vs. 52,6%).

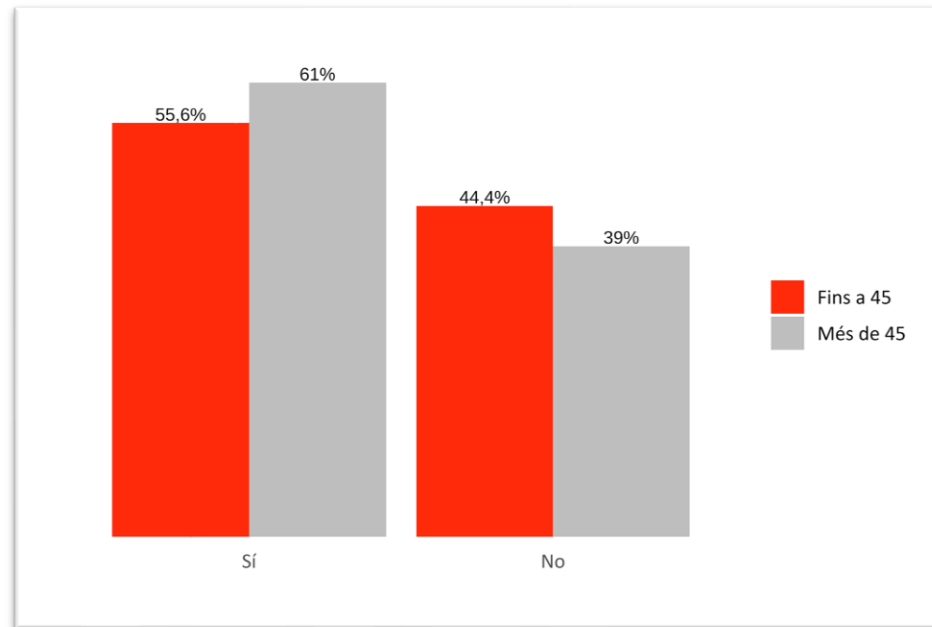


Figura 261. Una bona gestió del temps i els horaris són essencials millorar la carrera professional, segons edat

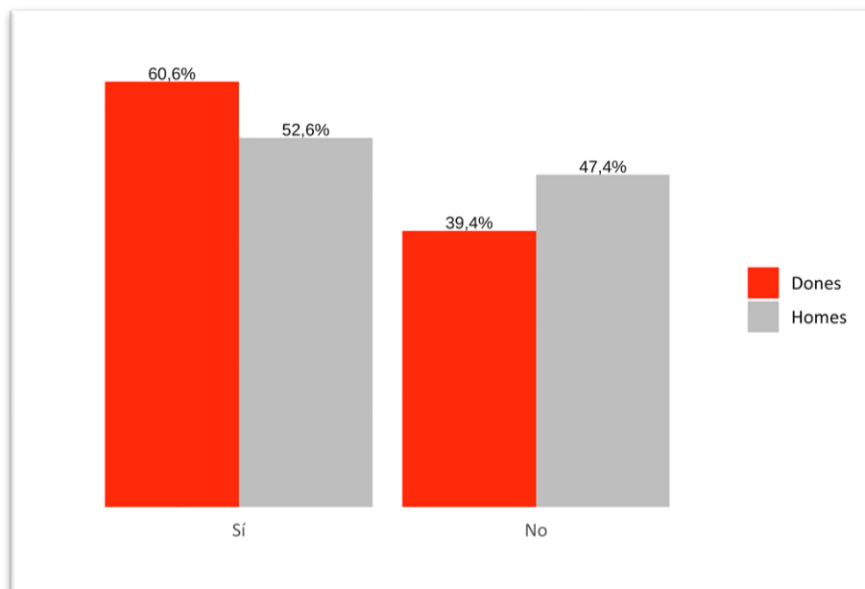


Figura 262. Una bona gestió del temps i els horaris són essencials millorar la carrera professional, segons sexe

**... per adaptar els nostres horaris als europeus?**

Una gran majoria de la nostra (85,6% ) creu que gestionar bé el temps és un factor clau per adaptar els nostres horaris a la mitjana dels europeus, especialment entre les persones majors de 45 anys (92,5 d'acord) i una mica més les dones (87,9 vs. 81,6%) que els homes.

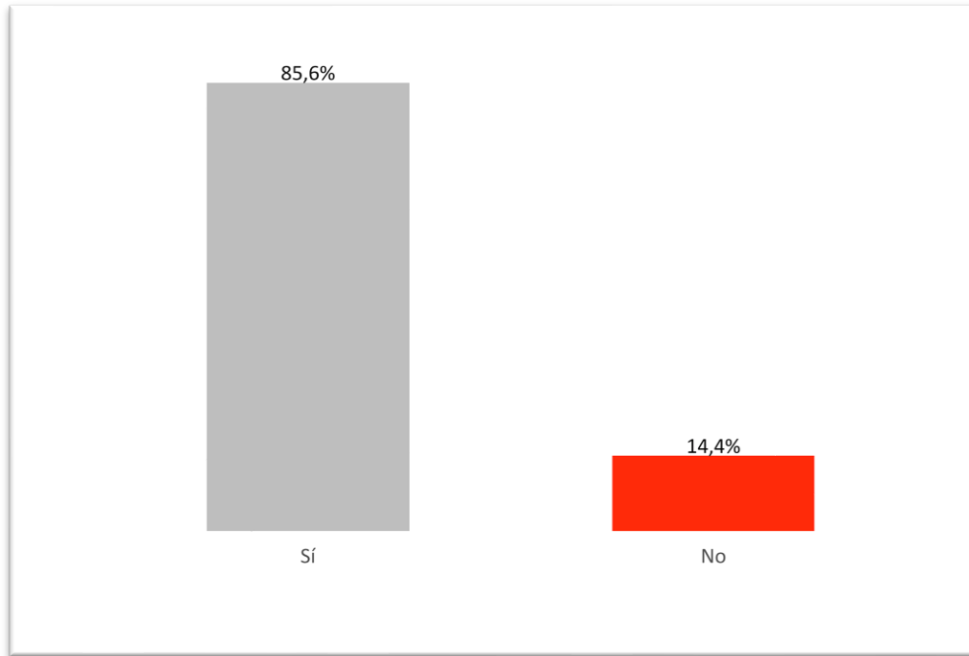


Figura 263. Una bona gestió del temps és essencial per adaptar els nostres horaris als europeus. Dades globals

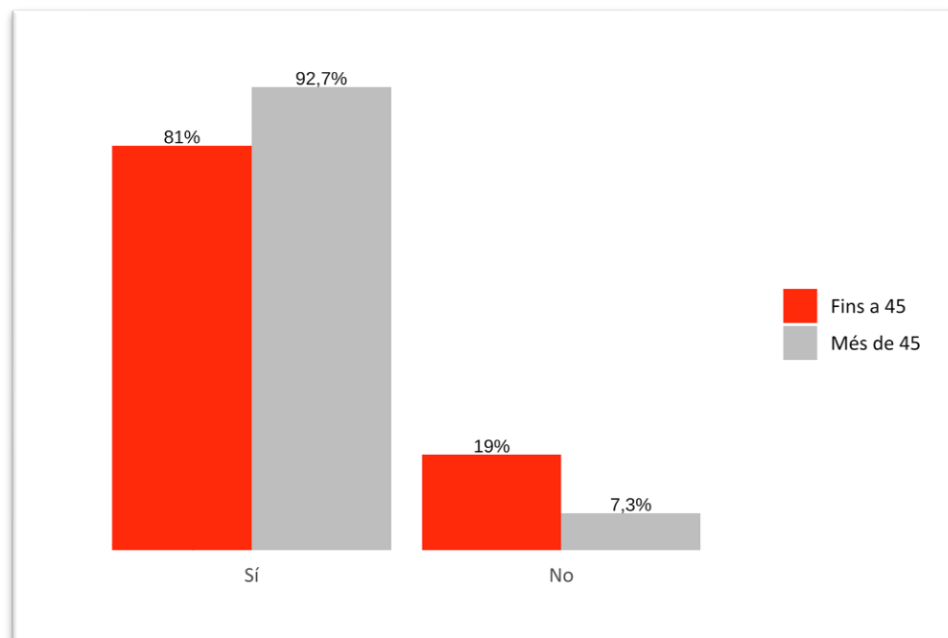


Figura 264. Una bona gestió del temps és essencial per adaptar els nostres horaris als europeus, segons edat

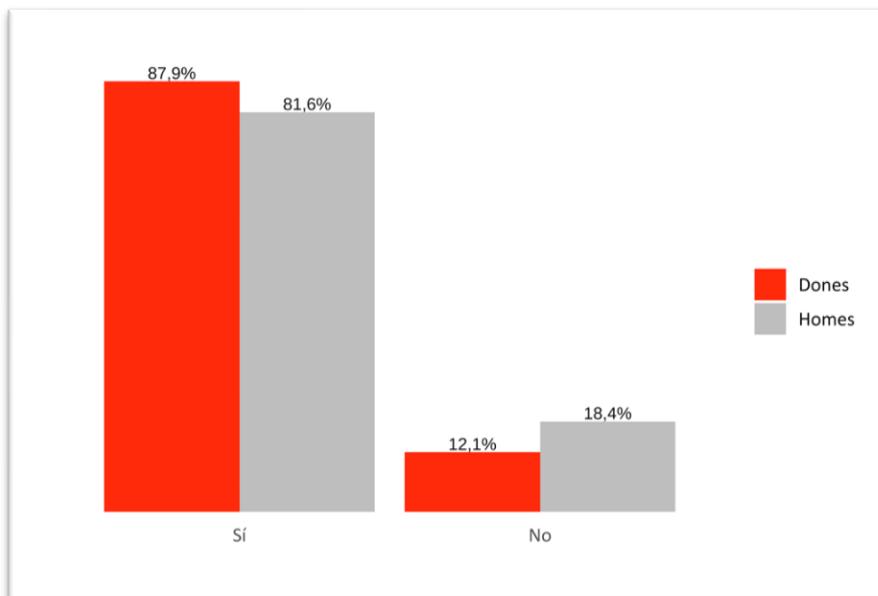


Figura 265. Una bona gestió del temps és essencial per adaptar els nostres horaris als europeus, segons sexe

***...per augmentar el grau d'adhesió de les persones treballadores a l'empresa?***

Gran nivell d'acord: 90,4% de la mostra enquestada respecte que la bona gestió del temps i els horaris són un factor clau per augmentar el grau d'adhesió de les persones treballadores a l'empresa.

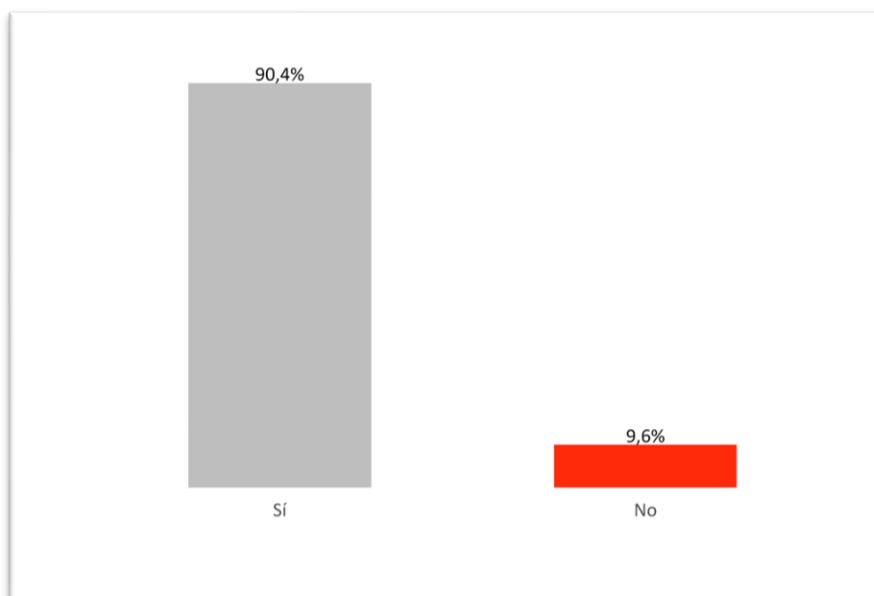


Figura 266. Una bona gestió del temps és essencial per augmentar l'adhesió de les persones a l'empresa. Dades globals

Sense pràcticament diferències per edat i sí una mica per sexe. Les dones (92,4%) hi estan més a favor que els homes (86,8%).



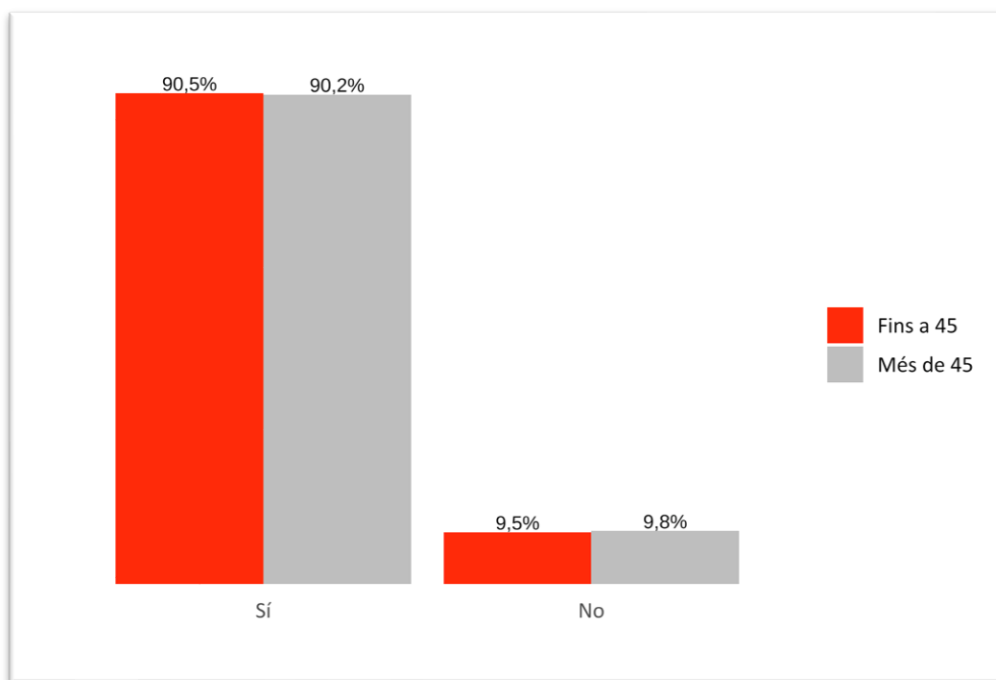


Figura 267. Una bona gestió del temps és essencial per augmentar l'adhesió de les persones a l'empresa, segons edat

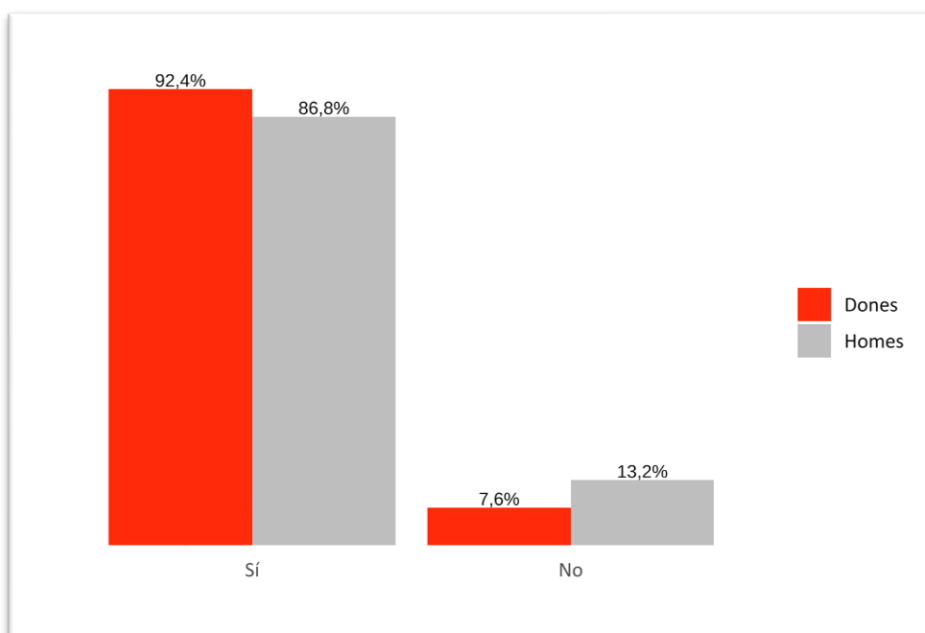


Figura 268. Una bona gestió del temps és essencial per augmentar l'adhesió de les persones a l'empresa, per sexe

### 9.5.6. Voldria rebre formació específica per part de l'empresa, de manera que vostè pugui gestionar més bé el temps dins del seu horari de treball?

Gairebé tres de cada quatre persones (72,1%) responen afirmativament: estan d'acord en voler rebre formació de l'empresa per a poder gestionar més bé el temps dins del seu horari de treball. Un 27,9% s'hi manifesta contrari. Les persones de fins a 45 anys s'hi manifesten en major mesura (77,4%) enfront d'un 62,4% de les més grans d'aquesta edat. Els homes (76,3%) una mica més que les dones (69,7%).

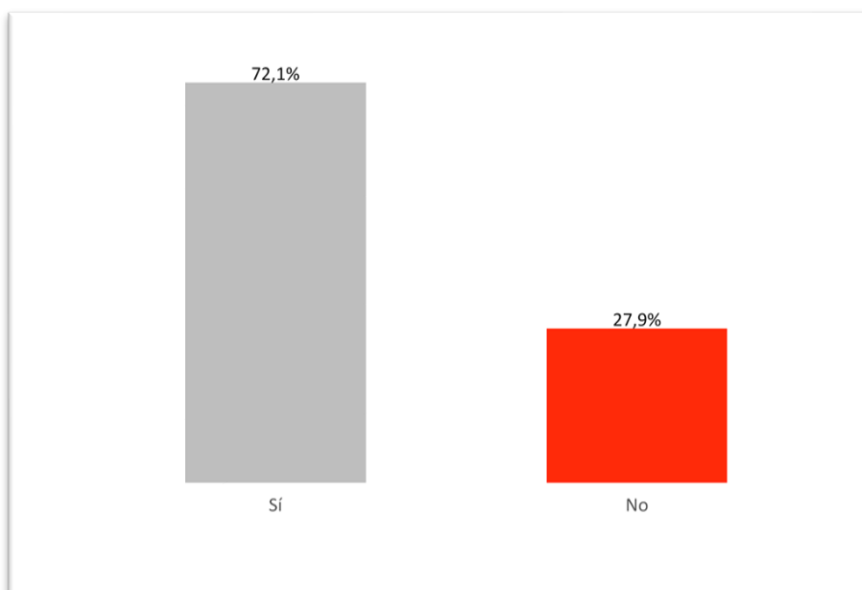


Figura 269. Voldria rebre formació per saber gestionar més bé el temps. Dades globals

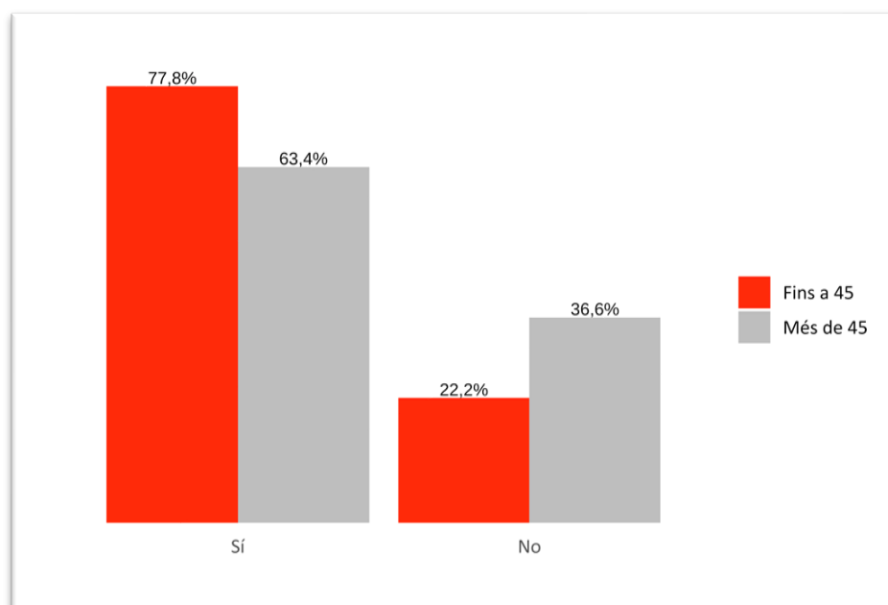


Figura 270. Voldria rebre formació per saber gestionar més bé el temps, segons edat

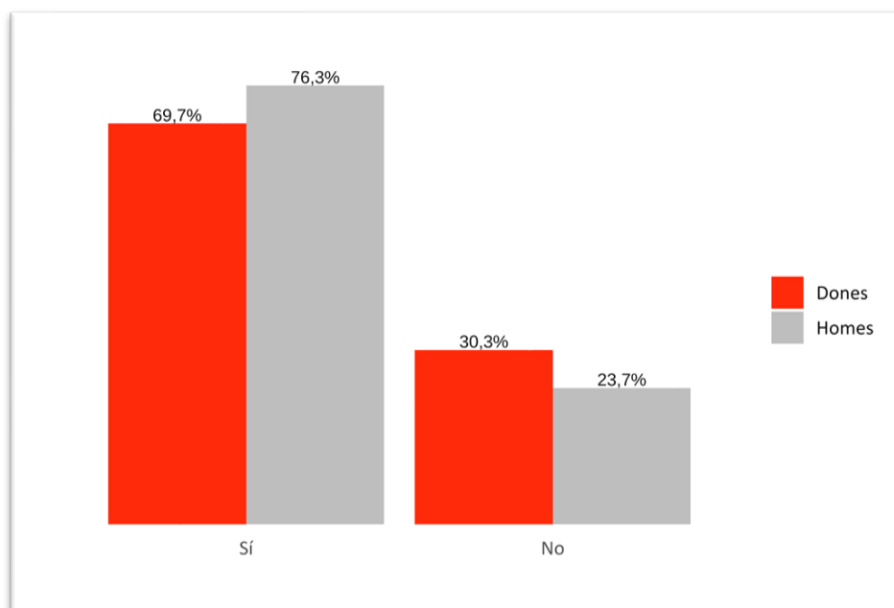


Figura 271. Voldria rebre formació per saber gestionar més bé el temps, segons sexe

## 9.6. Per acabar...

***En opinió seva, què hauria de fer l'empresa on treballa per millorar la gestió del temps? Li agradaria oferir algun comentari final?***

Acabem l'enquesta oferint la possibilitat que de manera oberta, les persones enquestades facin arribar els seus suggeriments i comentaris de millora.

Aquestes preguntes han estat activament contestades per la mostra, que s'ha manifestat molt implicada en el present estudi.

Altres persones manifesten que en l'organització que treballen ja es du a terme una bona política de gestió del temps i de flexibilitat horària, amb gran satisfacció. Però alhora hem rebut comentaris en la línia d'identificar que en les microempreses o en projectes emprenedors petits, les estructures precàries o petites provoquen moltes tensions en les persones treballadores i "l'autoexplotació pròpia" per assolir la finalitat del projecte empresarial sense possibilitats de dur a terme una vida personal i familiar satisfactòria.

Les persones que suggereixen accions a dur a terme ho fan en la línia del que se'ls ha formulat en l'enquesta. En essència, es refereixen a que cal una millor gestió del temps i de la pròpia feina en l'empresa.

Les respostes agrupades van en la línia d'expressar que cal:

## HORARIS

- Fomentar polítiques de desconexió digital.
  - Augmentar els dies de teletreball segons la decisió de les persones treballadores.
  - Fer jornades setmanals de quatre dies mantenint el salari.
  - Tenir més flexibilitat horària.
  - Fer jornades compactes tot l'any.
  - No incentivar allargar les jornades de treball.
  - Fer uns horaris de treball avançats, que comencin a les 08:00 del matí
  - Estipular els temps de descans dins de la jornada de treball.
  - Poder dur a terme horaris de matí, tarda o nit en funció de la necessitat dels serveis que ofereix l'empresa.
- i...

## PLANIFICACIÓ DE LES FEINES

- Reunions. Reduir-ne el nombre. Planificar-ne més bé el contingut i escurçar-ne la durada, amb recursos tecnològics que ho facilitin.
  - Fer més trobades presencials amb interessos comuns.
  - Disposar d'eines de gestió de dades.
  - Estandaritzar processos.
  - Respectar la planificació que fan les pròpies persones treballadores.
  - Ajustar càrregues de feina.
  - Atorgar més autonomia a les àrees o departaments de cada empresa.
  - Focalitzar objectius.
  - Ser realistes en els objectius plantejats.
  - Avaluar a les persones periòdicament per objectius assolits.
  - Oferir formació sobre la gestió del temps.
  - Continuar apostant per la digitalització.
- i...
- Eliminar tasques que no aporten valor.

## 10. Síntesi de resultats

Desgranem seguidament els resultats obtinguts, a manera de síntesi.

### 10.1. Perfil de la mostra enquestada

- La mostra de l'enquesta que analitzem en aquest estudi està conformada per 104 persones de 28 empreses pertanyents a la Xarxa NUST.
- Un 63,5% són dones i un 36,5% són homes.
- El 60,6% té fins a 45 anys d'edat i el 39,5% sobrepassa aquesta edat. Les dones enquestades són una mica més joves que els homes.
- Més de la meitat de la població analitzada té fills i filles amb qui conviu a casa (56,7%). Les persones majors de 45 anys, en major mesura (65,9%). O dos fills o un de sol, majoritàriament.
- No tenen altres persones al seu càrrec, de manera gairebé unànime (95,2%).
- Les persones enquestades viuen en major proporció a Barcelona (44,2%) a l'Àrea Metropolitana (31,7%) i en menor percentatge (24,1) fora de l'Àrea Metropolitana de Barcelona.
- El temps que es necessita per desplaçar-se al lloc de treball està molt repartit. Triguen a anar de casa a la feina entre un quart d'hora i mitja hora (33,7%), entre mitja hora i una hora (30,8%), tot i que hi ha un 19,2% que necessita de una a dues hores per arribar-hi. El percentatge més petit (16,3%) triga menys d'un quart d'hora.

### 10.2. Característiques generals de l'empresa

- El 86% de les persones entrevistades treballa en una empresa privada, enfront d'un 14%, que ho fa a la pública. Les persones de menys de 45 anys encara treballen en major nombre (93,5%) a organitzacions privades.
- El 43% de la mostra treballa en empreses grans (més de 249 persones treballadores), el 35,6% en organitzacions petites (de 10 a 49 persones), un 14,4% ho fa en entitats mitjanes (entre 50 i 249 persones) i un 6,7% en microempreses (menys de 10 persones).  
En més de 9 sectors diferents: educació, activitats sanitàries i serveis socials, activitats professionals i tècniques, administració pública, activitats financeres, informació i comunicació, activitats artístiques, energia elèctrica i gas i d'altres.

### 10.3. Empresa, benestar laboral i valoració personal de les dinàmiques de l'empresa

- Per posicions, el percentatge més elevat correspon a un tècnic, en un 40,4%, seguit d'un càrrec intermedi (22,1%) i de directius o directives d'àrea (21,2%). Un 8,6% s'ocupen de la direcció general. **Les persones de més edat ocupen els llocs de més responsabilitat i trobem menys dones en les posicions directives.**
- Gairebé la meitat de la mostra (48,1%) no té cap persona sota la seva responsabilitat. Un 19,2% hi té menys de cinc persones. Les dones tenen menys persones al seu càrrec.
- **Flexibilitat horària.** Més de tres quartes parts de la mostra té flexibilitat horària (77,9%). Les dones, una mica més que els homes (80,3% vs. 73,7%).
- **Teletreball.** El 82,7% de les persones treballadores teletreballen. Majoritàriament, alguns dies a la setmana (67,3%). Les dones teletreballen (89,4%) molt més que els homes (71,1%) amb una diferència estadísticament significativa.

- La gran majoria està satisfeta amb l'equilibri entre teletreball i presencialitat (87,5%). Amb més satisfacció encara entre les persones de més de 45 anys (92,7%) i les dones (90,9%).
- **Jornades laborals.** Si bé gairebé la meitat de la mostra (48,1%) diu treballar de 36h a 40h setmanals, les xifres superiors i inferiors a aquesta quantitat són molt semblants. Els joves diuen treballar menys hores que les persones de més de 45 anys. Les dones també treballen menys que els homes.
- La pràctica totalitat treballa **cinc dies a la setmana** (94,3%).
- No hem trobat cap empresa que hagi implementat la **jornada laboral setmanal de 4 dies**.
- Una mica menys d'una tercera part de les persones enquestades (30,8%) diu que li agradaria treballar **4 dies** a la setmana amb una **reducció de sou**, però la gran majoria hi està en contra (69,2%). Hi ha més homes (39,5%) disposats que dones (25,8%) a treballar menys hores i veure el seu sou reduït proporcionalment.
- Més de la meitat (58,5%) de la mostra creu que el **teletreball** genera les mateixes possibilitats de **promoció professional** que el treball presencial. Especialment ho veuen així les persones més grans de 45 anys (65,9%) i els homes (63,2%).
- La gran majoria (85,6%) pensa que **teletreballar comporta** la mateixa o una **productivitat** superior que la feina presencial. Les dones ho creuen encara més (90,9%).
- Però el teletreball no genera la mateixa qualitat de comunicació entre les persones. Diuen que no dues de cada tres (66,4%).
- **La creativitat** teletreballant també està en entredit. La meitat de la mostra (52,9%) diu que se'n genera igual que en la feina presencial.
- El teletreball genera una millor **qualitat de vida**, creu majoritàriament la mostra enquestada (86,6%). Els homes i les persones joves hi estan lleugerament més a favor encara.
- Teletreballar comporta per a la gran majoria (83,7%) més **temps personal**. Novament els homes i les persones de menys de 45 anys encara hi estan una mica més a favor.
- Amb el teletreball es genera **més salut** creuen tres de cada quatre persones (76%). Les dones ho veuen així en un 78,8% davant d'un 71% dels homes. Una diferència estadísticament significativa. Gairebé una quarta part d'homes no sap respondre (23,7%).
- **Teletreballar** afavoreix una major **conciliació** personal i familiar, creu el gran gruix de les persones treballadores (94,2%).
- Però no està clar per a la mostra que el teletreball comporti la creació de més llocs de treball. Diuen que sí en un 41,3%, tot i que un 38,5% no sap respondre. La resta (20,2%) diu que no.
- La meitat de la mostra (50%) assegura que el teletreball no genera més **bretxa salarial** entre homes i dones. Destaca el 35,6% que no té una opinió clara. El 14,4% respon que sí. Novament **els homes diuen que no** en una proporció molt superior a les dones: 57,9% vs. 45,4%.
- Dues de cada tres persones (64,4%) creuen que teletreballar no genera **desigualtats de sexe**. Novament el "no ho sé" és la segona opció amb un 19,2% de respostes. Els homes responen més decididament que no (73,7%) que les dones (59,1%).
- Hi ha **polítiques d'igualtat** en el 83,7% de les empreses, segons la mostra. El mateix percentatge que pels plans de conciliació i corresponsabilitat laboral i familiar, tot i que les dones responen afirmativament en major mesura (86,4%) que els homes (78,9%) amb una diferència estadísticament significativa.
- En més de dues de cada tres empreses (68,3%) es duu a terme una política de **diversitat**.
- I de **salut i benestar** (75%).

- De desenvolupament **sostenible** (54,8%).
- En la meitat de les empreses (50%) es duen a terme polítiques de **promoció professional**. I altres plans per afavorir el benestar laboral (62,5%).
- No hi ha protocols de **desconnexió digital** en la meitat de les empreses (50,0%). Diuen que sí el 34,6% i un 15,4% no en té coneixement. Les dones estan més sensibilitzades que els homes respecte a la desconnexió i responen que no en dotze punts de diferència (54,5% vs. 42,1%). Alhora reclamen més que ells que se'ls respecti el dret a desconnectar.
- La gran majoria de les persones (84,5%) pensen que el seu **lloc de treball està ben definit**.
- De l'1 -nota més baixa- al 5 -nota més alta- la valoració de les mitjanes obtingudes, ordenades de major a menor són:
  - 4,34: L'ambient de treball és agradable
  - 4,19: Les instal·lacions són adequades
  - 3,83: L'empresa facilita la conciliació
  - 3,82: L'empresa és creativa i optimista
  - 3,72: Hi ha un lideratge obert als canvis
  - 3,72: L'organització és àgil i s'adapta a les noves tendències
  - 3,46: Hi ha una bona oferta de formació
  - 3,27: S'avalua bé l'assoliment d'objectius personals

#### 10.4. Posicionament personal respecte a la feina i l'empresa.

Valoració de l'1 (menys valor) al 5 (màxim valor).

##### Nivell d'importància atorgat a:

- 4,65: un bon clima laboral
- 4,54: la flexibilitat horària
- 4,50: la paritat entre homes i dones
- 4,49: l'horari de treball (les dones el valoren més que els homes amb diferència significativa)
- 4,18: la bona comunicació amb transport públic del lloc de treball (les dones, més)
- 4,16: teletreballar (més les dones)
- 4,10: el respecte a la desconnexió digital (molt més significativament entre les dones)
- 4,00: la promoció de la conciliació (molt més entre les dones)
- 4,00: la carrera professional en l'empresa
- 3,97: el salari
- 3,96: les instal·lacions de l'empresa
- 3,87: poder-se promocionar
- 3,77: la distància física entre el lloc de residència i de treball
- 3,76: la formació ofertada (molt més alta entre les dones)
- 2,95: les activitats socials que promou l'empresa

Observem que, **per sobre de la valoració del salari, a les empreses NUST, les persones valoren aspectes relacionats amb la gestió del temps** (flexibilitat, teletreball, respecte a la desconnexió digital), la paritat entre gèneres i el benestar personal (bon clima laboral).

### Nivell de benestar personal:

- 4,10: homes i dones reben el mateix tracte personal i professional
- 4,00: ganes d'anar a treballar
- 3,96: els valors personals estan alineats amb els de l'empresa
- 3,76: hi ha una comunicació oberta i honesta
- 3,29: l'empresa se sent com una família o un grup d'amics
- 3,28: la retribució és proporcional a l'execució de la feina
- 3,25: se sent estressat/da

Destaca en **positiu l'equitat en el tracte entre gèneres, les ganes d'anar a treballar i fins i tot un nivell d'estrès baix.**

Les **reunions online** són altament valorades (86,6%) per gestionar millor el temps. Però cal que es planifiquin més bé i tinguin una durada inferior. La nota mitjana obtinguda és d'un 3,39 respecte a la planificació i d'un 3,31 pel que fa a la durada. L'equilibri entre les reunions presencials i online és valorat amb una nota mitjana: 3,46.

La **gestió del temps** que duu a terme l'empresa es valora amb un 3,58..

La **feina és molt important** en la vida de les persones en una gran majoria (71,1%). Però disposar de temps per a dur a terme **una vida social i personal** ho és per a tothom. Aquesta pregunta obté el 100% de respostes de "molt".

Fa **desconnexió digital** la meitat de la mostra (51%) i no en fa l'altra meitat (49,0%).

Una gran majoria (71,2%) utilitza eines específiques per planificar la feina dins del seu horari.

La majoria fa **pauses** per descansar (69,2%).

Gairebé la meitat admet **enviar correus electrònics** fora de l'horari de feina (47,1%). L'altra meitat (52,9%) diu que no ho fa. Una mica menys, el 44,2%, envia missatges. Els homes (50,0%) més que les dones (40,9%). Menys persones **fan trucades** telefòniques (30,8%). Novament els homes molt més (39,5%) que les dones (25,8%). Més de la meitat admet que contesta correus electrònics (55,8%). Els homes encara més, amb una diferència de 15 punts respecte les dones (65,8% vs. 50%). Un 59,6% **respon** whatsapps, els homes, més (62,1%) enfront de les dones (55,3%). La meitat assegura que respon les trucades (51,9%).

### 10.5. Una bona gestió del temps i els horaris són clau per:

- Atraure i retenir talent (94,2%) i
- Millorar la productivitat i l'eficiència (97,1%).
- Tenir una vida més saludable (97,1%),
- Reduir la diferència d'oportunitats entre homes i dones (76,0%). Ho creuen així molt més les dones (83,3%).
- Conciliar la vida professional i personal o familiar (99%).
- Millorar el benestar de les persones (97,1%).
- També per millorar la carrera professional (57,7%), però en menor mesura.
- Adaptar els nostres horaris als europeus (85,6%).
- Augmentar el grau d'adhesió de les persones a l'empresa (90,4%).

Una gran majoria, 72,1%, voldria rebre formació de l'empresa en relació a la gestió del temps



## 11. Conclusions generals

Les organitzacions que conformen la Xarxa NUST van ser pioneres i innovadores en gestionar el temps laboral, la flexibilitat i els horaris de la feina de cara a aconseguir un millor benestar personal, que comporta també una productivitat empresarial més alta. Aquest estudi identifica, doncs, l'estat actual d'aquestes empreses, tres anys després de l'inici de la pandèmia, que va comportar també un terrabastall en l'organització i les modalitats de treball, aplicant com a mesura d'urgència un teletreball no planificat. Malgrat la sensibilització de les empreses de la Xarxa NUST en relació al temps, observarem seguidament que hi ha aspectes "nous", com ara la desconexió digital o la reducció de la jornada laboral (setmana laboral de quatre dies o 32 hores a la setmana) sobre els que cal incidir.

Veiem seguidament aquestes idees conclusives en detall.

1. Les dones ocupen llocs de menor responsabilitat que els homes.
2. Majoritàriament, les persones treballadores de la Xarxa NUST tenen flexibilitat horària (77,9%)
3. Una gran majoria teletreballa (82,7%) i està satisfeta de l'equilibri amb la presencialitat a la feina.
4. Treballen cinc dies a la setmana, al voltant de 40h. Les persones joves i les dones amb tendència a fer menys hores de feina.
5. La productivitat no es veu ressentida pel teletreball; la creativitat està en entredit (amb aquesta modalitat) i la comunicació interpersonal se'n veu clarament perjudicada.
6. El teletreball genera una major qualitat de vida, més temps personal i més salut, factors valorats especialment per les dones.
7. En les empreses de la Xarxa NUST, es duen a terme polítiques d'igualtat (83,7%), de salut i benestar (75%) i de diversitat (68,3%) Parcialment també de desenvolupament sostenible (54,8%) i de promoció professional (50%).
8. No hi ha protocols de desconexió digital en la meitat de les empreses (50%). I sí que n'hi ha en un 34,6%. Les dones estan molt més sensibilitzades que els homes respecte a la desconexió (54,5% vs. 42,1%) i reclamen doblement que ells que se'ls respecti el seu temps.
9. Estan ben valorats l'ambient de treball, les instal·lacions, la conciliació que facilita l'empresa, la creativitat i l'optimisme. Però...
10. Es pot millorar en l'avaluació dels objectius personals aconseguits.
11. Les persones treballadores atorguen més valor als factors que incideixen en el seu benestar personal relacionats amb la gestió del temps: el clima laboral, la flexibilitat horària, la paritat, l'horari de feina, la bona comunicació amb el transport públic, poder teletreballar (especialment les dones), el respecte a la desconexió (més per les dones), la promoció de la conciliació (les dones, més) i la carrera professional, per sobre de la importància que atorguen al salari. Alhora viem que...
12. Els salaris no són alts.
13. El nivell d'estrès és baix. El nivell de benestar personal de les persones treballadores de la Xarxa NUST és alt.
14. Les reunions online són ben valorades, però els cal una millor planificació i una durada inferior.

15. La feina és molt important en la vida de les persones, però..
16. Disposar de temps per a la vida personal és el més important (100% d'acord) per a tothom, homes i dones, joves i grans.
17. La bona gestió del temps i els horaris són clau per conciliar la vida professional i la personal, millorar la productivitat i l'eficiència, generar benestar, atraure i retenir el talent, tenir una vida més saludable, reduir la diferència d'oportunitats entre gèneres -especialment ho creuen les dones- i augmentar el grau d'adhesió de les persones a les empreses.
18. Una gran majoria voldria rebre formació sobre la gestió del temps (72,1%).

En síntesi,

19. Les persones joves tenen tendència a atorgar una importància superior a la gestió del temps a la feina i a la flexibilitat horària.
20. Per a les dones, la gestió del temps a l'empresa és un factor essencial en la seva vida.
21. La gestió del temps és un factor clau per a la productivitat empresarial i el benestar personal.

***I així, doncs, es confirma la hipòtesi:***

***Els factors que més determinen l'atracció i retenció de talent a les empreses NUST són els relacionats amb la gestió del temps i la flexibilitat horària, com a facilitadors d'un major benestar personal.***

***I afegim...***

***La gestió del temps i la flexibilitat horària són una tendència clara per a les persones joves i un fet essencial per a les dones de totes les edats.***

**EL TEMPS TÉ NOM DE DONA**

## 12. Discussió i limitacions

El present estudi “La gestió del temps com a factor clau de la productivitat empresarial i el benestar personal” s’ha realitzat en base a les enquestes de 99 preguntes i subpreguntes, que han contestat 104 persones de 28 empreses de sectors diferents i 5 entrevistes qualitatives, de 5 empreses. S’ha tingut molt en compte les modificacions que la crisi de la Covid-19 va comportar en la vida de les persones, especialment pel que fa a les modalitats de la feina, incorporant-hi el teletreball de manera generalitzada, i posteriorment la fórmula híbrida (a distància i presencial) en les organitzacions que els és factible dur-la a terme. Alhora, la pandèmia ha fet reflexionar a les persones i a les empreses sobre els valors vitals. En les empreses de la Xarxa NUST, aquests elements tenen una importància superior.

Hem pogut aprofundir molt en les qüestions relacionades amb la percepció de la qualitat de vida de les persones que es deriven de les polítiques implementades per les empreses, amb especial incidència en la gestió del temps i la flexibilitat horària. També hem abordat el seu nivell de satisfacció que la feina i l’empresa els comporta. Les seves opinions són doncs, subjectives.

Pel que fa a la productivitat empresarial, hem pogut tenir en compte la percepció subjectiva de les persones enquestades i les dades objectives dels directius i directives que ens les han ofert en les entrevistes qualitatives personals. Sens dubte, seria interessant disposar de dades objectives del compte de resultats de les empreses i relacionar-les amb la percepció de les persones que hi treballen.

Alhora, en una futura investigació creiem que pot ser molt interessant comparar els resultats obtinguts d’aquesta recerca sobre la Xarxa NUST, amb els que puguin sortir d’una mostra àmplia d’empreses i sectors que no pertanyin a la Xarxa. D’aquesta manera, veurem més nítidament el posicionament de NUST i també el de la majoria d’empreses que no duen en el seu ADN la gestió del temps com a element decisiu per a la millora de la productivitat i el benestar.

Hem ofert els resultats en funció de l’edat de les persones i el seu sexe. El temps és l’essència de la vida. De manera clara, destaca la importància que la seva gestió té a la vida de les dones: resulta cabdal. I conforma una tendència també per a les persones joves. En aquest sentit, ens encaminem a aprofundir-hi en posteriors treballs, seguint la línia de recerca que vam començar el setembre de l’any 2020 a l’Observatori de Lideratge en l’Empresa, de la UPF Barcelona School of Management.

## 13. Referències bibliogràfiques

Agència de Salut Pública de Catalunya (2019). *Pla de drogues i addiccions comportamentals 2019-2023*. Generalitat de Catalunya. Disponible online a: <https://drogues.gencat.cat/ca/canalsocults/pla-drogues/>

Belikin, L., Becker, W. J. i Conroy, S. (2016). *Exhausted But Unable to Disconnect*. Disponible online a: <https://source.colostate.edu/anticipatory-stress-of-after-hours-email-exhausting-employees/>

BOE (2020). *Real decret llei 28/2020, de 22 de setembre, de treball a distància*. Disponible online a: [https://www.boe.es/boe\\_catalan/dias/2020/09/23/pdfs/BOE-A-2020-11043-C.pdf](https://www.boe.es/boe_catalan/dias/2020/09/23/pdfs/BOE-A-2020-11043-C.pdf)

BOE (2021). *Ley 10/ 2021, 9 de julio, de trabajo a distancia*. Ref: BOE-A-2021-11472. Disponible online a: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2021-11472>

BOE (2022). *Ministerio de Industria, Comercio y Turismo*. 16 de diciembre de 2022. Disponible online a: <https://www.boe.es/boe/dias/2022/12/16/pdfs/BOE-A-2022-21382.pdf>

CEMICAL (2022). *La Generalitat rebaixa de 5 a 3 dies a la setmana el teletreball*. Febrer, 2022. Disponible online a: <https://cemical.diba.cat/publicacions/actualitat/la-generalitat-rebaixa-de-5-a-2-dies-a-la-setmana-el-teletreball-entre>

Cóppulo, Sílvia i Palau, Erola (2020a). *Cómo liderar presencialmente y en remoto a raíz de la crisis de la COVID-19*. Comunicación, gestión del cambio y transformación de competencias directivas. Observatori de Lideratge en l'Empresa, UPF-BSM. Disponible online a: <https://bit.ly/3gJCiqv>

Cóppulo, Sílvia i Palau, Erola (2020b). *El liderazgo de las directivas en la empresa. Características, comunicación, gestión del cambio y transformación de competencias*. Observatori de Lideratge en l'Empresa, UPF-BSM. Disponible online a: <https://cutt.ly/ETKN6lq>

Cóppulo, Sílvia i Palau, Erola (2021). *La desconexió digital, un dret laboral imprescindible per la salut. Anàlisi de la situació a les empreses a Catalunya*. Observatori de Lideratge en l'Empresa. UPF-Barcelona School of Management. Col·lecció Estudis número 11 . Edita: Fundació Institució d'Educació continua. ISBN: 978-84-122286-2-5. Barcelona

Cóppulo, Sílvia i Palau, Erola (2022). *La sobreconnexió digital afecta especialment la salut de les dones. Anàlisi de la situació de les empreses a Catalunya*. Observatori de Lideratge en l'Empresa. UPF-Barcelona School of Management. Col·lecció Estudis número 11. Barcelona. Disponible online a: [Sobreconnexió dones](#)

Deutsche Welle. (n.d.). *Unilever extiende su semana laboral de cuatro días a Australia*. Disponible online a: <https://www.dw.com/es/unilever-extiende-su-semana-laboral-de-cuatro-d%C3%ADas-a-australia/a-63629327>

Diputació de Barcelona (n.d.). *Què són els ODS*. Disponible online a: <https://www.diba.cat/web/ods/que-son-els-ods>

Ep Data (2022). *La evolución del teletrabajo en España*. Amb dades de l'INE. Març, 2022. Disponible online a: <https://www.epdata.es/datos/teletrabajo-datos-graficos/517>

Eurofound (2020). *Fundació Europea per a la Millora de les Condicions de Vida i de Treball. Enquesta europea sobre condicions laborals*. Disponible online a: <https://www.eurofound.europa.eu/es/surveys/2020/european-working-conditions-survey-2020>

Eurofound (2021). *Fundació Europea per a la Millora de les Condicions de Vida i de Treball. Living, working and COVID-19*. Abril, 2021: Mental health and trust decline across EU as pandemic enters another year. Disponible online a: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef21064en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef21064en.pdf)

Generalitat de Catalunya (2007). *Departament de Treball. 10 perquè per a la millora del temps de treball*. Barcelona, 2007. Disponible online a: [https://www.diba.cat/documents/467843/84449103/10xq\\_tempstrebal\\_cat.pdf/044a78db-a480-44de-8407-7c3438f63b3d](https://www.diba.cat/documents/467843/84449103/10xq_tempstrebal_cat.pdf/044a78db-a480-44de-8407-7c3438f63b3d)

Golden, Lonnie (2015). *Irregular Work Scheduling and Its Consequences*. Disponible online a: <https://www.epi.org/publication/irregular-work-scheduling-and-its-consequences/>

IDESCAT (2022a). *Enquesta sobre l'ús de TIC i del comerç electrònic a les empreses*. 2021-2022. Data de publicació: 29 de novembre de 2022.

IDESCAT (2022b). *Enquesta de clima empresarial. Mòdul d'actualitat empresarial*. T3/2022. Disponible online a: <https://www.idescat.cat/novetats/?id=4384>

INE (Instituto Nacional de Estadística). 2020. Boletín informativo del Instituto Nacional de Estadística. El teletrabajo en España y la UE antes y después de la COVID-19. Febrero, 2020. Disponible online a: [https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es\\_ES&c=INECifrasINE\\_C&cid=1259952649680&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FINECifrasINE\\_C%2FPYSDetalleCifrasINE](https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INECifrasINE_C&cid=1259952649680&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FINECifrasINE_C%2FPYSDetalleCifrasINE)

L'Economic (2022). *La setmana laboral de quatre dies*. Octubre, 2022. Disponible online a: <https://www.leconomic.cat/article/2204278-la-setmana-laboral-de-quatre-dies.html>

Lepp, A., Barkley, J.E. i Karpinski, A.C. (2014). *The relationship between cell phone use, academic performance, anxiety, and satisfaction with life in college students*. Computers in human behavior, 31, 343-350. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.10.049>

Morrison, C.M. i Gore, H. (2010). *The relationship between excessive Internet use and depression: a questionnaire-based study of 1,319 young people and adults*. Journal of Psychopathology, 43(2), 121-126. DOI: <https://doi.org/10.1159/000277001>

OIT (2021). *Working from home: From invisibility to decent work*. Geneve. 2021. Disponible online a: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_765806.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_765806.pdf)

OIT (2023). *Working Time and Work-Life Balance Around the World*. Disponible online a: *Working Time and Work-Life Balance Around the World* (ilo.org) wcms\_864222.pdf (ilo.org) Report. January, 2023

OMS (2022). “*La salud mental en el trabajo*”. Disponible online a: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>.

ONU (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Disponible online a: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Pascual-Leone, Álvaro; Fernández-Ibañez y Álvaro, Bartrés-Faz, David. (2019). *El cerebro que cura*. Plataforma Editorial. Madrid. 2019. Pág 10.

Perpetual Guardian (n.d.). *The four day week is here*. Disponible online a: <https://www.perpetualguardian.co.nz/the-four-day-week-is-here/>

PIMEC (2021). *El teletreball després de la COVID-19*. Setembre, 2021. Disponible online a: [https://www.pimec.org/sites/default/files/documents\\_pagines/el\\_teletreball\\_despres\\_de\\_la\\_covid\\_19\\_15\\_09\\_2021\\_final\\_1.pdf](https://www.pimec.org/sites/default/files/documents_pagines/el_teletreball_despres_de_la_covid_19_15_09_2021_final_1.pdf)

UGT (2020). *Propuesta para la regulación del Teletrabajo en la AGE (Administración General del Estado)*. Juliol, 2020. Disponible online a: [https://www.ugt.es/sites/default/files/propuesta\\_ugt\\_regulacion\\_teletrabajo\\_en\\_la\\_age\\_1.pdf](https://www.ugt.es/sites/default/files/propuesta_ugt_regulacion_teletrabajo_en_la_age_1.pdf)

UGT (2021). *Un any de l'entrada en vigor de la regulació del treball a distància*. Newsletter. Setembre, 2021. Disponible online a: <http://www.ugt.cat/un-any-de-lentrada-en-vigor-de-la-regulacio-del-treball-a-distancia/>

We are Social (2022). *Digital report 2022: el informe sobre las tendencias digitales, redes sociales y mobile*. Disponible online a: <https://wearesocial.com/es/blog/2022/01/digital-report-2022-el-informe-sobre-las-tendencias-digitales-redes-sociales-y-mobile/>

WHO (2019). *International Classification of Diseases (ICD) 11th Revision*. The global standard for diagnostic health information.

World Economic Forum (2022). *Four-day week work-life balance trial*. Centre for the New Economy and Society. Disponible online a: <https://www.weforum.org/agenda/2022/01/four-day-week-work-life-balance-trial/> December, 2022

## Agraïments

Voldria manifestar el nostre agraïment a Barcelona Activa i l'Ajuntament de Barcelona per la confiança i el suport que atorguen a l'Observatori de Lideratge en l'Empresa, de la UPF Barcelona School of Management, des dels seus inicis. La gerent municipal, Sara Berbel, i la directora executiva de Desenvolupament Econòmic de Proximitat de Barcelona Activa, Emília Pallàs, han estat al nostre costat en tots els passos, perquè aquest estudi de la Xarxa NUST fos possible.

Gràcies també a les 28 empreses, a les 104 persones enquestades i a les cinc persones directives que ens han expressat l'opinió i les seves percepcions sobre la relació entre la gestió del temps, la productivitat empresarial i el benestar personal. Gràcies, doncs, a Helena Guardans i Cambó, presidenta de WEBHELP SPAIN BUSINESS PROCESS OUTSOURCING, S.L.U, Evaristo Gutiérrez, director d'INGECAL, S.L., Ana Pérez Clemente, responsable de la gestió de persones d'iterem, Mónica Vázquez Rigueiro, directora de l'Àrea de Persones, de SUARA Cooperativa i Anna Villar, responsable de Relacions Laborals de la filial espanyola de HENKEL IBÉRICA, S.A. I alhora, la nostra consideració a totes les persones de: ACCENT SOCIAL, ACEFAT, A.I.E., ADDERIT, ALEPH COMUNICACIÓN MÁS MARKETING DE PERSONAS, ASSOCIACIÓ AREP PER LA SALUT MENTAL, ASSOCIACIÓ CATALANA DE RECURSOS ASSISTENCIALS, ASSOCIACIÓ FAMÍLIES NOMBROSES DE CATALUNYA, BARCELONA ACTIVA, CLECE, CONSELL DE LA JOVENTUT DE BARCELONA, COOPERATIVA A GRANELL, COS COOPERACIÓ I SALUT SCCL, CREARSA SCCL, CRITERIA RRHH, ECOM, GPS GLOBAL PLANNING SOLUTIONS, INCOOP SCCL, INGECAL, INTERNATIONAL SOFTMACHINE SYSTEMS, ITEREM, LA FONTANA, UPF-BARCELONA SCHOOL OF MANAGEMENT, NDAVANT, RACC (REIAL AUTOMÒBIL DE CATALUNYA), UNIÓN DE MUTUAS , UOC (UNIVERSITAT OBERTA DE CATALUNYA), VORTEX i WEBHELP SPAIN.

Les gestions que amb tanta cura ha fet Marta Tarragona des d'EQU, Estratègies de Qualitat Urbana, a fi i efecte d'arribar bé a les persones i les empreses de la Xarxa NUST, han estat essencials i indispensables; moltes gràcies.

Vull agrair a Jordi Pereira Gude, investigador, recentment incorporat a la UPF-BSM, que hagi dut a terme el disseny i el tractament estadístic d'aquest estudi amb una mirada tan professional, holística i exhaustiva. És un plaer treballar plegats.

Amb la meua companya investigadora de la UPF-Barcelona School of Management, Erola Palau i Pinyana, hem compartit l'elaboració d'anteriors estudis de l'Observatori de Lideratge en l'Empresa. Per a la present recerca, ha tret temps del seu espai personal per a poder llegir i revisar cada data, cada detall. L'excel·lència la defineix. Gràcies, Erola.

Gràcies també a tots els companys i companyes de la UPF-BSM pel seu suport professional i personal. Especialment, el de Ramon Bastida, vicedegà de transferència de coneixement, que vetlla perquè l'àmbit de la recerca tingui cada vegada més identitat i espai a la nostra escola, buscant complicitats i sinergies que ens fan créixer.

Amb Oriol Amat, catedràtic d'Economia, que va ser el director general i el degà de la nostra escola de *management*, sempre hi estaré en deute, per la seva voluntat inequívoca d'empènyer la universitat a generar i transferir coneixement a la societat. El benestar planetari és la seva última finalitat.

Pertànyer al Consell Assessor de la BTUI (Barcelona Time Use Initiative for a Healty Society) m'ha permès inserir-me en un grup de treball, que promou polítiques del temps i el dret al temps com a

elements clau del progrés de les societats, ja que generen efectes directes sobre la salut, l'equitat, l'eficiència, la sostenibilitat i la democràcia. Gràcies per permetre'm compartir la vostra feina.

Finalment, agraïm a familiars i amics, que durant el temps d'elaboració d'aquesta recerca, pacientment han escoltat i sobretot han anat responent qüestions específiques relacionades amb el contingut. Els seus punts de vista ens han permès ampliar i aprofundir en els matisos. Aquesta recerca és també seva.

Sílvia Cópulo

Abril, 2023



## Annex 1: llista de figures

Figura 1. Representació gràfica de les 10 raons clau per canviar l'organització del temps del treball.....	10
Figura 2. Distribució per sexe de la mostra.....	49
Figura 3. Distribució per edat de la mostra.....	50
Figura 4. Distribució per sexe de la mostra.....	50
Figura 5. Té fills o filles a casa. Dades globals.....	51
Figura 6. Té fills o filles a casa, segons edat.....	51
Figura 7. Té fills o filles a casa, segons sexe.....	52
Figura 8. Nombre de fills o filles que conviuen a la mateixa llar. Dades globals.....	52
Figura 9. Nombre de fills o filles que conviuen a la mateixa llar, segons edat.....	53
Figura 10. Nombre de fills i filles, segons sexe.....	53
Figura 11. Té persones dependents al seu càrrec. Dades globals.....	54
Figura 12. Lloc de residència. Dades globals.....	54
Figura 13. Lloc d'ubicació, segons edat.....	55
Figura 14. Lloc d'ubicació, segons sexe.....	55
Figura 15. Temps de desplaçament entre l'habitatge propi i el lloc de treball. Dades globals.....	55
Figura 16. Treballa a l'empresa pública o privada. Dades globals.....	56
Figura 17. Treballa a l'empresa pública o privada, segons edat.....	56
Figura 18. Treballa a l'empresa pública o privada, segons sexe.....	57
Figura 19. Volum de les empreses. Dades globals.....	57
Figura 20. Volum de les empreses, segons edat.....	58
Figura 21. Volum de les empreses, segons sexe.....	58
Figura 22. Posició dins de l'organització. Dades globals.....	59
Figura 23. Posició dins de l'organització, segons edat.....	60
Figura 24. Posició dins de l'organització, segons sexe.....	60
Figura 25. Nombre de persones al seu càrrec. Dades globals.....	61
Figura 26. Nombre de persones al seu càrrec, segons edat.....	61
Figura 27. Nombre de persones al seu càrrec, segons sexe.....	62
Figura 28. Horari de treball fix o flexible. Dades globals.....	62
Figura 29. Horari de treball fix o flexible, segons edat.....	63
Figura 30. Horari de treball fix o flexible, segons sexe.....	63
Figura 31. Teletreballa. Dades globals.....	64
Figura 32. Freqüència del teletreball. Dades globals.....	64
Figura 33. Freqüència del teletreball, segons edat.....	64
Figura 34. Teletreballa, segons sexe.....	65
Figura 35. Freqüència del teletreball, per sexe.....	65
Figura 36. Satisfacció del nivell personal de treball presencial i teletreball. Dades globals.....	66
Figura 37. Satisfacció del nivell de presencialitat i teletreball, segons edat.....	66
Figura 38. Satisfacció del nivell de presencialitat i teletreball, segons sexe.....	67
Figura 39. Hores treballades setmanalment. Dades globals.....	67
Figura 40. Hores treballades setmanalment, segons edat.....	68
Figura 41. Hores treballades setmanalment, segons sexe.....	68
Figura 42. Nombre de dies de treball a la setmana. Dades globals.....	69
Figura 43. Nivell d'implementació de la jornada setmanal de 4 dies a la Xarxa NUST.....	69
Figura 44. Disposició a reduir la jornada laboral a 4 dies i el sou. Dades globals.....	70
Figura 45. Disposició a reduir la jornada laboral a 4 dies i el sou, segons edat.....	70
Figura 46. Disposició a reduir la jornada laboral a 4 dies i el sou, segons sexe.....	71
Figura 47. El teletreball genera la mateixa promoció professional. Percepció. Dades globals.....	71
Figura 48. El teletreball genera la mateixa promoció professional. Percepció, segons edat.....	72
Figura 49. El teletreball genera la mateixa promoció professional. Percepció, segons sexe.....	72
Figura 50. El teletreball genera la mateixa o més productivitat. Percepció. Dades globals.....	73
Figura 51. El teletreball genera la mateixa o més productivitat. Percepció, segons edat.....	73
Figura 52. El teletreball genera la mateixa o més productivitat. Percepció, segons sexe.....	74
Figura 53. El teletreball genera la mateixa qualitat en la comunicació interpersonal. Percepció. Dades globals.....	74
Figura 54. El teletreball genera la mateixa qualitat en la comunicació interpersonal. Percepció, segons edat.....	75
Figura 55. El teletreball genera la mateixa qualitat en la comunicació interpersonal. Percepció, segons sexe.....	75
Figura 56. El teletreball permet la mateixa creativitat o més. Percepció. Dades globals.....	76
Figura 57. El teletreball permet la mateixa creativitat o més. Percepció, segons edat.....	76
Figura 58. El teletreball permet la mateixa creativitat o més. Percepció, segons sexe.....	77
Figura 59. El teletreball genera una major qualitat de vida i benestar. Percepció. Dades globals.....	77

Figura 60. El teletreball genera una major qualitat de vida i benestar. Percepció, segons edat.....	78
Figura 61. El teletreball genera una major qualitat de vida i benestar. Percepció, segons sexe.....	78
Figura 62. El teletreball genera més temps personal. Percepció. Dades globals.....	79
Figura 63. El teletreball genera més temps personal. Percepció, segons edat.....	79
Figura 64. El teletreball genera més temps personal. Percepció, segons sexe.....	80
Figura 65. El teletreball genera més salut i benestar. Percepció. Dades globals.....	80
Figura 66. El teletreball genera més salut i benestar. Percepció, segons edat.....	81
Figura 67. El teletreball genera més salut i benestar. Percepció, segons sexe.....	81
Figura 68. El teletreball afavoreix la conciliació personal i familiar. Dades globals.....	82
Figura 69. El teletreball afavoreix la conciliació personal i familiar, segons edat.....	82
Figura 70. El teletreball afavoreix la conciliació personal i familiar, segons sexe.....	83
Figura 71. El teletreball afavoreix la creació de llocs de treball. Dades globals.....	83
Figura 72. El teletreball afavoreix la creació de llocs de treball, segons edat.....	84
Figura 73. El teletreball afavoreix la creació de llocs de treball, segons sexe.....	84
Figura 74. El teletreball genera una més gran bretxa salarial entre homes i dones. Dades globals.....	85
Figura 75. El teletreball genera una més gran bretxa salarial entre homes i dones, segons edat.....	85
Figura 76. El teletreball genera una més gran bretxa salarial entre homes i dones, segons sexe.....	86
Figura 77. El teletreball genera desigualtats entre homes i dones. Dades globals.....	86
Figura 78. El teletreball genera desigualtats entre homes i dones, segons edat.....	87
Figura 79. El teletreball genera desigualtats entre homes i dones, segons sexe.....	88
Figura 80. A l'empresa on treballa es duu a terme una política d'igualtat. Dades globals.....	88
Figura 81. A l'empresa on treballa es duu a terme una política d'igualtat. Segons edat.....	89
Figura 82. A l'empresa on treballa es duu a terme una política d'igualtat. Segons sexe.....	89
Figura 83. A l'empresa on treballa es duu a terme una política de conciliació i/o de corresponsabilitat familiar i laboral. Dades globals.....	90
Figura 84. A l'empresa on treballa es duu a terme una política de conciliació i/o de corresponsabilitat familiar i laboral, segons edat.....	90
Figura 85. A l'empresa on treballa es duu a terme una política de conciliació i/o de corresponsabilitat familiar i laboral, segons sexe.....	91
Figura 86. A l'empresa on treballa es duu a terme una política de diversitat. Dades globals.....	91
Figura 87. A l'empresa on treballa es duu a terme una política de diversitat, segons edat.....	92
Figura 88. A l'empresa on treballa es duu a terme una política de diversitat, segons sexe.....	92
Figura 89. A l'empresa on treballa es duen a terme polítiques sobre salut i benestar. Dades globals.....	93
Figura 90. A l'empresa on treballa es duen a terme polítiques sobre salut i benestar. Per edat.....	93
Figura 91. A l'empresa on treballa es duen a terme polítiques sobre salut i benestar. Per sexe.....	94
Figura 92. A l'empresa on treballa es duen a terme polítiques sobre desenvolupament sostenible pel que fa al treball i al creixement econòmic. Dades globals.....	94
Figura 93. A l'empresa on treballa es duen a terme polítiques sobre desenvolupament sostenible pel que fa al treball i al creixement econòmic. Per edat.....	95
Figura 94. A l'empresa on treballa es duen a terme polítiques sobre desenvolupament sostenible pel que fa al treball i al creixement econòmic. Per sexe.....	95
Figura 95. A l'empresa on treballa es duen a terme polítiques de promoció o carrera professional. Dades globals.....	96
Figura 96. A l'empresa on treballa es duen a terme polítiques de promoció o carrera professional. Per edat.....	96
Figura 97. A l'empresa on treballa es duen a terme polítiques de promoció o carrera professional. Per sexe.....	97
Figura 98. A l'empresa on treballa es duen a terme altres polítiques per afavorir el benestar laboral. Dades globals.....	97
Figura 99. A l'empresa on treballa es duen a terme altres polítiques per afavorir el benestar laboral. Per edat.....	98
Figura 100. A l'empresa on treballa es duen a terme altres polítiques per afavorir el benestar laboral. Per sexe.....	98
Figura 101. A l'empresa on treballa es disposa d'un protocol de desconnexió digital. Dades globals.....	99
Figura 102. A l'empresa on treballa es disposa d'un protocol de desconnexió digital. Per edat.....	99
Figura 103. A l'empresa on treballa es disposa d'un protocol de desconnexió digital. Per sexe.....	100
Figura 104. Lloc de treball ben definit. Dades globals.....	100
Figura 105. Lloc de treball ben definit. Per edat.....	101
Figura 106. Lloc de treball ben definit. Per sexe.....	101
Figura 107. Valoració de la facilitació de la conciliació. Dades globals.....	102
Figura 108. Valoració de la facilitació de la conciliació. Per edat.....	103
Figura 109. Valoració de la facilitació de la conciliació. Per sexe.....	103
Figura 110. Valoració de l'ambient de treball. Dades globals.....	104
Figura 111. Valoració de l'ambient de treball, segons el sexe.....	105
Figura 112. Valoració del lideratge obert als canvis. Dades globals.....	106
Figura 113. Valoració del lideratge obert als canvis. Segons edat.....	106
Figura 114. Valoració del lideratge obert als canvis. Segons sexe.....	106

Figura 115. Valoració de l'agilitat i la capacitat d'adaptació de l'organització. Dades globals.....	107
Figura 116. Valoració de l'agilitat i la capacitat d'adaptació de l'organització, segons edat.....	107
Figura 117. Valoració de l'agilitat i la capacitat d'adaptació de l'organització, segons sexe.....	108
Figura 118. Valoració de l'oferta de formació. Dades globals.....	108
Figura 119. Valoració de l'oferta de formació, segons edat.....	109
Figura 120. Valoració de l'oferta de formació, segons sexe.....	109
Figura 121. Valoració de l'avaluació d'assoliment d'objectius personals. Dades globals.....	110
Figura 122. Valoració de l'avaluació d'assoliment d'objectius personals, segons edat.....	110
Figura 123. Valoració de l'avaluació d'assoliment d'objectius personals, segons sexe.....	111
Figura 124. Valoració de les instal·lacions de l'empresa. Dades globals.....	111
Figura 125. Valoració de les instal·lacions de l'empresa, segons edat.....	112
Figura 126. Valoració de les instal·lacions de l'empresa, segons sexe.....	112
Figura 127. Valoració de la creativitat i optimisme de l'empresa. Dades globals.....	113
Figura 128. Valoració de la creativitat i optimisme de l'empresa, segons edat.....	113
Figura 129. Valoració de la creativitat i optimisme de l'empresa, segons sexe.....	114
Figura 130. Valoració de la importància del salari. Dades globals.....	115
Figura 131. Valoració de la importància del salari, segons edat.....	115
Figura 132. Valoració de la importància del salari, segons sexe.....	116
Figura 133. Valoració de la importància de l'horari. Dades globals.....	116
Figura 134. Valoració de la importància de l'horari, segons edat.....	117
Figura 135. Valoració de la importància de l'horari, segons sexe.....	117
Figura 136. Valoració de les possibilitats de promoció interna. Dades globals.....	118
Figura 137. Valoració de les possibilitats de promoció interna, segons edat.....	118
Figura 138. Valoració de les possibilitats de promoció interna, segons sexe.....	119
Figura 139. Valoració de la flexibilitat horària. Dades globals.....	119
Figura 140. Valoració de la flexibilitat horària, segons edat.....	120
Figura 141. Valoració de la flexibilitat horària, segons sexe.....	120
Figura 142. Valoració de l'oferta de formació. Dades globals.....	121
Figura 143. Valoració de l'oferta de formació, segons edat.....	121
Figura 144. Valoració de l'oferta de formació, segons sexe.....	122
Figura 145. Valoració de les possibilitats de carrera professional en l'empresa. Dades globals.....	122
Figura 146. Valoració de les possibilitats de carrera professional en l'empresa, segons edat.....	123
Figura 147. Valoració de les possibilitats de carrera professional en l'empresa, segons sexe.....	123
Figura 148. Valoració d'un bon clima laboral. Dades globals.....	124
Figura 149. Valoració d'un bon clima laboral, segons edat.....	124
Figura 150. Valoració d'un bon clima laboral, segons sexe.....	125
Figura 151. Valoració de la possibilitat de teletreballar. Dades globals.....	125
Figura 152. Valoració de la possibilitat de teletreballar, segons edat.....	126
Figura 153. Valoració de la possibilitat de teletreballar, segons sexe.....	126
Figura 154. Valoració del respecte a la desconexió digital. Dades globals.....	127
Figura 155. Valoració del respecte a la desconexió digital, segons edat.....	127
Figura 156. Valoració del respecte a la desconexió digital, segons sexe.....	128
Figura 157. Valoració de la paritat. Dades globals.....	128
Figura 158. Valoració de la paritat, segons edat.....	129
Figura 159. Valoració de la paritat, segons sexe.....	129
Figura 160. Valoració de la promoció de la conciliació. Dades globals.....	130
Figura 161. Valoració de la promoció de la conciliació, segons edat.....	130
Figura 162. Valoració de la promoció de la conciliació, segons sexe.....	131
Figura 163. Valoració de la distància física entre lloc de treball i de residència. Dades globals.....	131
Figura 164. Valoració de la distància física entre lloc de treball i de residència, segons edat.....	132
Figura 165. Valoració de la distància física entre lloc de treball i de residència, segons sexe.....	132
Figura 166. Valoració d'una bona comunicació de l'empresa amb transport públic. Dades globals.....	133
Figura 167. Valoració d'una bona comunicació de l'empresa amb transport públic, segons edat.....	133
Figura 168. Valoració d'una bona comunicació de l'empresa amb transport públic, segons sexe.....	134
Figura 169. Valoració de les instal·lacions de l'empresa. Dades globals.....	134
Figura 170. Valoració de les instal·lacions de l'empresa, segons edat.....	135
Figura 171. Valoració de les instal·lacions de l'empresa, segons sexe.....	135
Figura 172. Valoració de les activitats socials i lúdiques. Dades globals.....	136
Figura 173. Valoració de les activitats socials i lúdiques, segons edat.....	136
Figura 174. Valoració de les activitats socials i lúdiques, segons sexe.....	137
Figura 175. Normalment té ganes d'anar a treballar. Dades globals.....	138
Figura 176. Normalment té ganes d'anar a treballar, segons edat.....	138
Figura 177. Normalment té ganes d'anar a treballar, segons sexe.....	139

Figura 178. Valoració de l'alineació de valors personals i de l'empresa. Dades globals .....	139
Figura 179. Valoració de l'alineació de valors personals i de l'empresa, segons edat.....	140
Figura 180. Valoració de l'alineació de valors personals i de l'empresa, segons sexe .....	140
Figura 181. Valoració de la comunicació oberta i honesta a l'empresa. Dades globals.....	141
Figura 182. Valoració de la comunicació oberta i honesta a l'empresa, segons edat .....	141
Figura 183. Valoració de la comunicació oberta i honesta a l'empresa, segons sexe .....	142
Figura 184. Valoració de la retribució en relació a la feina. Dades globals .....	142
Figura 185. Valoració de la retribució en relació a la feina, segons edat .....	143
Figura 186. Valoració de la retribució en relació a la feina, segons sexe.....	143
Figura 187. Percepció de l'empresa com a família o amics. Dades globals .....	144
Figura 188. Percepció de l'empresa com a família o amics, segons edat.....	144
Figura 189. Percepció de l'empresa com a família o amics, segons sexe .....	145
Figura 191. Valoració de tracte igualitari entre homes i dones. Dades globals .....	145
Figura 191. Valoració de tracte igualitari entre homes i dones, segons edat.....	146
Figura 192. Valoració de tracte igualitari entre homes i dones, segons sexe.....	146
Figura 193. Valoració del nivell d'estrès personal. Dades globals.....	147
Figura 194. Valoració del nivell d'estrès personal, segons edat .....	147
Figura 195. Valoració del nivell d'estrès personal, segons sexe .....	148
Figura 196. Les reunions virtuals serveixen per gestionar millor el temps. Dades globals.....	149
Figura 197. Les reunions virtuals serveixen per gestionar millor el temps, segons edat .....	149
Figura 198. Les reunions virtuals serveixen per gestionar millor el temps, segons sexe.....	150
Figura 199. Valoració de la planificació de les reunions. Dades globals .....	150
Figura 200. Valoració de la planificació de les reunions, segons edat.....	151
Figura 201. Valoració de la planificació de les reunions, segons sexe .....	151
Figura 202. Valoració de la durada de les reunions. Dades globals .....	152
Figura 203. Valoració de la durada de les reunions, segons edat.....	152
Figura 204. Valoració de la durada de les reunions, segons sexe .....	153
Figura 205. Valoració de l'equilibri entre reunions presencials i en línia. Dades globals .....	153
Figura 206. Valoració de l'equilibri entre reunions presencials i en línia, segons edat.....	154
Figura 207. Valoració de l'equilibri entre reunions presencials i en línia, segons sexe.....	154
Figura 208. Valoració de la gestió del temps a la seva empresa. Dades globals .....	155
Figura 209. Valoració de la gestió del temps a la seva empresa, segons edat.....	155
Figura 210. Valoració de la gestió del temps a la seva empresa, segons sexe .....	156
Figura 211. Importància de la feina en la seva vida. Dades globals .....	156
Figura 212. Importància de la feina en la seva vida, segons edat.....	157
Figura 213. Importància de la feina en la seva vida, segons sexe .....	157
Figura 214. Importància de disposar de temps per a dur a terme una vida personal. Dades globals.....	158
Figura 215. Es desconnecta digitalment fora de l'horari de feina. Dades globals .....	159
Figura 216. Es desconnecta digitalment fora de l'horari de feina, segons edat .....	159
Figura 217. Es desconnecta digitalment fora de l'horari de feina, segons edat .....	160
Figura 218. Utilitza eines específiques per a planificar l'horari. Dades globals .....	160
Figura 219. Utilitza eines específiques per a planificar l'horari, segons edat.....	161
Figura 220. Utilitza eines específiques per a planificar l'horari, segons sexe .....	161
Figura 221. Fa pauses per descansar. Dades globals .....	162
Figura 222. Fa pauses per descansar, segons edat.....	162
Figura 223. Fa pauses per descansar, segons sexe.....	163
Figura 224. Envia correus electrònics fora d'horari de feina. Dades globals .....	163
Figura 225. Envia correus electrònics fora d'horari de feina, segons edat.....	164
Figura 226. Envia correus electrònics fora de l'horari de feina, segons sexe .....	164
Figura 227. Envia whatsapp's fora de l'horari de feina. Dades globals .....	165
Figura 228. Envia whatsapp's fora de l'horari de feina, segons edat .....	165
Figura 229. Envia whatsapp's fora de l'horari de feina, segons sexe .....	166
Figura 230. Fa trucades telefòniques fora de l'horari de feina. Dades globals .....	166
Figura 231. Fa trucades telefòniques fora de l'horari de feina, segons edat .....	167
Figura 232. Fa trucades telefòniques fora de l'horari de feina, segons sexe.....	167
Figura 233. Respon correus electrònics fora de l'horari de feina. Dades globals .....	168
Figura 234. Respon correus electrònics fora de l'horari de feina, segons edat.....	168
Figura 235. Respon correus electrònics fora de l'horari de feina, segons sexe .....	169
Figura 236. Respon whatsapp's fora de l'horari de feina. Dades globals.....	169
Figura 237. Respon whatsapp's fora de l'horari de feina, segons edat .....	170
Figura 238. Respon whatsapp's fora de l'horari de feina, segons sexe.....	170
Figura 239. Respon trucades fora de l'horari de feina. Dades globals .....	171
Figura 240. Respon trucades fora de l'horari de feina, segons edat.....	171

Figura 241. Respon trucades fora de l'horari de feina, segons sexe .....	172
Figura 242. Una bona gestió del temps i els horaris són essencials per atraure i retenir talent. Dades globals ..	172
Figura 243. Una bona gestió del temps i els horaris són essencials per atraure i retenir talent, segons edat.....	173
Figura 244. Una bona gestió del temps i els horaris són essencials per atraure i retenir talent, segons sexe.....	173
Figura 245. Una bona gestió del temps i els horaris són essencials per millorar la productivitat i l'eficiència. Dades globals .....	174
Figura 246. Una bona gestió del temps i els horaris són essencials per millorar la productivitat i l'eficiència, segons edat .....	174
Figura 247. Una bona gestió del temps i els horaris són essencials per millorar la productivitat i l'eficiència, segons sexe.....	175
Figura 248. Una bona gestió del temps i els horaris són essencials per tenir una vida més saludable. Dades globals .....	175
Figura 249. Una bona gestió del temps i els horaris són essencials tenir per una vida més saludable, segons edat .....	176
Figura 250. Una bona gestió del temps i els horaris són essencials per tenir una vida més saludable, segons sexe.....	176
Figura 251. Una bona gestió del temps i els horaris són essencials per reduir la diferència d'oportunitats, entre homes i dones. Dades globals .....	177
Figura 252. Una bona gestió del temps i els horaris són essencials per reduir la diferència d'oportunitats, entre homes i dones, segons edat.....	177
Figura 253. Una bona gestió del temps i els horaris són essencials per reduir la diferència d'oportunitats, entre homes i dones, segons sexe.....	178
Figura 254. Una bona gestió del temps i els horaris són essencials per poder conciliar vida professional i personal o familiar. Dades globals .....	179
Figura 255. Una bona gestió del temps i els horaris són essencials per poder conciliar vida professional i personal o familiar, segons edat.....	179
Figura 256. Una bona gestió del temps i els horaris són essencials per poder conciliar vida professional i personal o familiar, segons sexe .....	179
Figura 257. Una bona gestió del temps i els horaris són essencials millorar el benestar de les persones. Dades globals .....	180
Figura 258. Una bona gestió del temps i els horaris són essencials millorar el benestar de les persones, segons edat .....	180
Figura 259. Una bona gestió del temps i els horaris són essencials millorar el benestar de les persones, segons sexe.....	181
Figura 260. Una bona gestió del temps i els horaris són essencials millorar la carrera professional. Dades globals .....	181
Figura 261. Una bona gestió del temps i els horaris són essencials millorar la carrera professional, segons edat .....	182
Figura 262. Una bona gestió del temps i els horaris són essencials millorar la carrera professional, segons sexe .....	182
Figura 263. Una bona gestió del temps és essencial per adaptar els nostres horaris als europeus. Dades globals .....	183
Figura 264. Una bona gestió del temps és essencial per adaptar els nostres horaris als europeus, segons edat .....	183
Figura 265. Una bona gestió del temps és essencial per adaptar els nostres horaris als europeus, segons sexe .....	184
Figura 266. Una bona gestió del temps és essencial per augmentar l'adhesió de les persones a l'empresa. Dades globals.....	184
Figura 267. Una bona gestió del temps és essencial per augmentar l'adhesió de les persones a l'empresa, segons edat .....	185
Figura 268. Una bona gestió del temps és essencial per augmentar l'adhesió de les persones a l'empresa, per sexe.....	185
Figura 269. Voldria rebre formació per saber gestionar més bé el temps. Dades globals.....	186
Figura 270. Voldria rebre formació per saber gestionar més bé el temps, segons edat .....	186
Figura 271. Voldria rebre formació per saber gestionar més bé el temps, segons sexe .....	187

