
N.131. La metamorfosi del treball. El món laboral i professional canvia molt de pressa. Hi ha riscos i oportunitats. Fenòmens com la gran dimissió són l'expressió d'un malestar creixent. Caldrà retrobar el sentit del treball.

Barcelona Metròpolis



Repensar l'organització del treball

La revolució tecnològica en la qual estem immersos està canviant la manera de treballar i la nostra relació amb la feina. La combinació de canvis tecnològics disruptius, la globalització de l'economia i les noves

aspiracions de realització personal estan provocant una metamorfosi del treball i de les relacions laborals. L'extensió de formes de treball autònom, precari i desregulat ve acompanyada d'una idea de l'emprenedoria sovint mal entesa i d'una nova cultura del treball en la qual es valora més l'autonomia individual que la seguretat col·lectiva o la solidaritat.

Les velles seguretats s'estan esvainent. La vida laboral està condicionada per un nivell d'exigència creixent, basat en els resultats, i una competitivitat que ja no és només amb els altres, sinó també amb un mateix. Però assolir els objectius no sempre depèn del treballador en si ni de l'esforç que hi esmerci. Cada cop més, depèn de directrius que sovint es decideixen lluny del lloc de treball. Avancem cap a un horitzó en el qual el destí de molts empleats serà el de combinar fases de molta intensitat i exigència laboral amb períodes d'atur i aïllament. Això es pot traduir en una major incertesa vital i un desgast emocional que pot acabar trencant l'equilibri mental.

Aquesta realitat explica fenòmens recents com la gran dimissió, en què molts empleats deixen les feines perquè no els compensa el desgast personal que comporten. Volen entorns laborals més saludables. També explica bona part de l'absentisme laboral per crisis d'angoixa o depressió i la creixent incidència de la síndrome del treballador cremat. Tots aquests fenòmens són conseqüència d'un desacoblament entre les necessitats i les expectatives personals i les possibilitats de realització que ofereixen les estructures productives. Això ens porta a haver de repensar la feina i les seves repercussions a escala individual i en l'ús del temps i la vida a les ciutats. La salut de les persones depèn de la salut de les organitzacions. Per això és tan important recuperar el sentit del treball i fomentar una cultura empresarial que, a més de crear valor per als accionistes, tingui en compte el benestar dels treballadors i del conjunt de la societat.

— Milagros Pérez Oliva

Dossier

La metamorfosi del treball

4-9

Sofía Pérez de Guzmán

Noves cultures del treball: entre l'emprenedoria i la precarietat

10-14

**Thomas Coutrot
i Coralie Perez**

Retrobar el sentit del treball:
una aspiració revolucionària?

16-19

Dolors Liria

Costos emocionals de la feina

20-24

Joan Sanchis

Ciutats i setmana laboral
de quatre dies: cap a un
nou paradigma urbà

26-30

Joan Miquel Verd

Crònica d'una precarietat
laboral i vital que talla
les ales als joves

32-35

Pilar Carrasquer

Temps de treball i polítiques
de conciliació: reptes en
clau de gènere

36-40

**Pablo Sanz de Miguel
i Martí Fernández**

Teletreball, més dubtes
que certeses

42-45

Manel del Castillo

Empreses amb
consciència social





Noves cultures del treball: entre l'emprenedoria i la precarietat

Sofía Pérez de Guzmán

El segle XXI ha comportat canvis en la manera d'exercir i entendre la feina. Els nous treballadors i treballadores donen més prioritat a l'autonomia i l'autorealització que a l'estabilitat i la protecció social. Així, creix la idea del paradigma emprenedor com a arquetip del bon treballador, juntament amb les feines emergents vinculades a la tecnologia i una nova pluriocupació que persegueix equilibrar la vocació i la sostenibilitat econòmica.

La feina està canviant, i també el valor i el sentit que se li atribueixen. En poc més de tres dècades, molts dels trets que definien el que es considerava una bona feina —estabilitat, seguretat, drets i protecció social— s'han convertit, per a molts treballadors i treballadores, en relíquies del passat. “Sincerament, estable, no crec que sigui res. Crec que aquesta mentalitat és molt dels vuitanta, i aquí hi ha una bretxa de pensament molt gran entre, per exemple, el que pensen els meus pares i el que pensa la generació mil·lennista. Perquè el treball ha canviat moltíssim, com també la manera d'executar-lo, i de veure'l. Per tant, “l'expressió ‘ja tens la vida solucionada’, això ja no existeix. No, no és així, és igual que tinguis una supernòmina en una empresa, això pot ser avui i demà no”. Aquesta reflexió de l'Alicia, una dona de 31 anys entrevistada per a una de les meves investigacions

El segle XXI ha comportat canvis en la manera d'exercir i entendre la feina. Els nous treballadors i treballadores donen més prioritat



Sofía Pérez de Guzmán

Professora titular de Sociologia del Treball a la Universitat de Cadis. Actualment, és directora del grup de recerca Trabajo, Política y Género i coordinadora de la Red Iberoamericana de Investigación en Trabajo, Género y Vida Cotidiana. Recentment ha estat editora, amb la professora Ivana Pais de la Universitat Cattolica del Sacro Cuore (Milà), del número monogràfic “Nuevos trabajos y nuevas identidades”, de la revista *Cuadernos de Relaciones Laborales*.

Notes

1. Per aprofundir en aquesta qüestió, es pot consultar el número monogràfic de la revista *Cuadernos de Relaciones Laborales* titulat "Nuevos trabajos y nuevas identidades", publicat recentment.

2. Al contracte de zero hores, l'ocupador no està obligat a proporcionar un nombre mínim d'hores de treball i el treballador no està obligat a acceptar qualsevol feina que li ofereixin.

3. El *gig work*, *gig economy* o microtreball és una forma de treball que opera mitjançant aplicacions en línia que faciliten diferents empreses. El treball està disponible a internet, però es duu a terme fora de la xarxa, de manera física.

més recents, expressa bé aquesta tendència. En el món laboral on ella se situa, la inseguretat, la inestabilitat i la intermitència són situacions considerades normals.

La "nova normalitat" del mercat laboral

En conjunt, als mercats laborals de la majoria de les economies desenvolupades, encara predomina l'ocupació considerada estàndard o convencional, és a dir, indefinida, a temps complet, regulada per la legislació laboral i la negociació col·lectiva i vinculada a drets de protecció social. Les formes d'ocupació atípiques i precàries encara estan molt lluny de ser majoritàries. Tot i això, cada vegada són més diverses i afecten més treballadors i treballadores.¹ Algunes, com ara la contractació temporal, l'ocupació a temps parcial involuntari, la subcontractació o els contractes de zero hores,² es produeixen en el mateix treball assalariat. D'altres, com treballar per projectes, el *gig work*³ o el treball autònom dependent, n'operen al marge. Però totes comparteixen un cert grau de vulnerabilitat, la probabilitat de patir desocupació intermitent, ingressos baixos o variables, i un accés restringit a la protecció social.

Així mateix, comencen a ser freqüents les trajectòries laborals caracteritzades per anar i venir entre diverses situacions d'ocupació, atípiques o no, o per combinar situacions diferents en un mateix moment. En general, les fronteres entre les diverses modalitats de treball són cada cop més borroses; de vegades, és difícil dilucidar amb seguretat si una feina reuneix les condicions per ser considerada convencional o ha de ser classificada com a atípica o precària. I aquesta indefinició s'accentua amb els canvis tecnològics impulsats per la digitalització, que faciliten la flexibilitat en l'organització del treball en temps i ubicacions, i propicien l'aparició de noves formes de treball i noves ocupacions.

Nòmades digitals, *clickworkers*, *riders*, *influencers* o *youtubers* són alguns exemples de modalitats d'exercici de l'activitat laboral i d'ocupacions emergents vinculades al desenvolupament de les noves



Nota

4. Taylor, S. "A new mystique? Working for yourself in the neoliberal economy". *The Sociological Review*, 63(1), 174-187. 2015.

tecnologies de la informació i la comunicació. Tot i la seva varietat aparent, tots ells treballen a través de plataformes digitals (Glovo, UberEats, YouTube o Instagram, entre altres). El nombre de treballadors i treballadores de plataformes encara és relativament petit, però s'està incrementant molt ràpidament i es preveu que aquest creixement s'accentuï en el futur. Les plataformes generen oportunitats laborals, generalment de qualitat escassa, inestables i incertes, per als sectors més vulnerables del mercat laboral. Són nombrosos els estudis que mostren que estan contribuint a socavar la relació laboral estàndard i a promoure'n la mercantilització.

Comencen a ser freqüents les trajectòries laborals caracteritzades per anar i venir entre diverses situacions d'ocupació.

A la recerca de la passió i l'autonomia

Aquesta flexibilització, diversificació i hibridació creixent de les formes de treball va acompanyada de canvis en els imaginaris i les representacions socials associats al treball. La idea,

cada cop més estesa, que les trajectòries laborals convencionals —estables i predictibles— pertanyen al passat, unida a processos més globals com el de la individualització o l'hegemonia ideològica del neoliberalisme, ha afavorit l'emergència i l'extensió del que Stephanie Taylor⁴ ha anomenat una "nova mística" relacionada amb el treball. Es tracta del que es podria considerar una nova manera d'entendre la feina segons la qual aquesta ja no només es considera una font d'ingressos i d'estabilitat econòmica, sinó que, a més, abans que res, s'espera que proporcioni realització personal, que tingui un sentit i un propòsit. Aquests treballadors i treballadores accepten la incertesa laboral i els ingressos insuficients a canvi d'autonomia, de flexibilitat i de la possibilitat de desenvolupar les inquietuds o la creativitat.

Les afirmacions següents, que apareixen cada vegada més sovint en les entrevistes a treballadors i treballadores, exemplifiquen aquesta transformació de les cultures del treball: "Jo sempre he prioritzat



Els nous pluriocupats combinen una primera feina amb la qual paguen les factures amb una altra que els permet desenvolupar la seva creativitat, les seves inquietuds artístiques o una activitat vocacional.

fer coses que m'agradin en cada moment, abans que posar-me a fer una feina que potser em podia donar més diners o més estabilitat"; "És que és una decisió vital, és que, si el meu pensament estigués més a prop de la seguretat, jo probablement estaria fent carrera acadèmica, però jo vull fer el que m'agrada"; "Faig el que m'agrada com a artista independent precari, amb tots els riscos que això comporta"; "Tinc la llibertat de poder

triar en què treballo i en què no, i això m'encanta perquè, a més, soc força creativa i m'agrada inventar-me coses... No m'agrada complir normes estrictes d'una empresa que em digui 'has de fer això i allò'. La satisfacció de fer un projecte personal o una vocació, o el fet de no tenir caps —"ser el seu propi cap"—, semblen compensar les condicions de precarietat amb què, sovint, desenvolupen la seva feina.

Un exponent clar de l'extensió d'aquestes noves maneres d'entendre el treball és el sorgiment d'un nou tipus de pluriocupació. En comparació amb els pluriocupats de finals del segle xx, la principal motivació dels quals era la necessitat econòmica, els del segle xxi tenen un altre perfil. La pluriocupació ja no és exclusivament una estratègia de supervivència econòmica; és, sobretot, una via per equilibrar l'autorealització a la feina amb la sostenibilitat econòmica. Els nous pluriocupats combinen una primera feina amb la qual paguen les factures i aconsegueixen tenir unes condicions de vida adequades amb una altra que, encara que els proporciona ingressos insuficients, els permet desenvolupar la seva creativitat, les seves inquietuds artístiques o una activitat vocacional. Així, la motivació principal d'aquests nous pluriocupats no és obtenir ingressos addicionals per poder viure; busquen, sobretot, enriquir la seva experiència laboral.

La producció de noves identitats laborals

Algunes investigacions suggereixen que aquest procés de transformació cultural es podria considerar com una reacció davant de la flexibilitat, la inseguretat i la precarietat de les feines actuals i, més específicament, com una mena d'estratègia de supervivència en les circumstàncies actuals del mercat laboral. De fet, aquesta representació del treball s'assembla molt a la que tradicionalment ha caracteritzat les carreres artístiques. És molt plausible que l'extensió a tot el mercat laboral de la precarietat pròpia de les persones que treballen a les indústries culturals i creatives hagi convertit les pràctiques i les representacions del treball dels i les artistes en un model cultural per als treballadors i treballadores d'altres sectors.

Una altra explicació, que no exclou l'anterior, apunta a la difusió cultural del paradigma emprenedor que s'ha dut a terme els darrers anys, no només com a referent d'un nou model laboral, sinó també

com a arquetip del bon treballador. Des d'aquesta perspectiva, es considera que aquesta difusió, que té un alt contingut polític, ha tingut com un dels principals objectius la producció d'identitats laborals ajustades a les regles del joc del nou model productiu. Així, la narrativa de l'emprenedoria ressalta les capacitats individuals i l'esforç personal com a vies per a l'èxit, i promou l'autonomia, la responsabilitat individual sobre qualsevol triomf o fracàs professional, i la representació de la inseguretats com a oportunitat en lloc de risc; en conseqüència, l'autoresponsabilització davant de la vulnerabilitat al mercat laboral. Es tracta d'un discurs que ha calat fortament per la seva intensa difusió a través de diverses

vies, entre les quals destaquen els mitjans de comunicació; les polítiques d'ocupació promogudes, entre altres, per les institucions europees, i el sistema educatiu que, en tots els nivells, considera l'emprenedoria com una competència clau.

El nou escenari constitueix un desafiament per a les formes tradicionals de representació col·lectiva i de defensa dels drets socials.

Aquest escenari constitueix

un desafiament per a les formes tradicionals de representació col·lectiva i de defensa dels drets socials. Aquests treballadors i treballadores fragmentats pel mercat i "empresaritzats" se situen ideològicament molt lluny dels sindicats i de qualsevol institució tradicional de representació col·lectiva. Les identitats individualitzades i la concepció del treball com a espai d'autorealització tendeixen a despolititzar-los i a distanciar-los de qualsevol percepció d'injustícia laboral. Alicia, les reflexions de la qual obren aquest article, ho expressa molt clarament: "És que em posaré una mica *hater*, però la gent que es queixa tot el dia jo no la puc suportar. És que és molt fàcil dir: 'No, és que les condicions...' Ostres, doncs busca't la manera d'entrar en una altra feina, o de crear les teves pròpies idees de negoci o del que sigui. Jo, sincerament, no entraria en una feina per ficar-me en un sindicat". Tanmateix, l'experiència demostra que, per contrarestar la inseguretats, la inestabilitat i les bretxes en la protecció social que caracteritzen la situació laboral d'aquests treballadors i treballadores, el més efectiu és organitzar-se col·lectivament. Caldria explorar formes d'organització col·lectiva que siguin capaces de conjugar el que és nou i el que és antic i, així, actuar de manera eficaç en aquest terreny tan complex.



Contingent Workers' Voice in Southern Europe

Sofía Pérez de Guzmán, Marcela Iglesias-Onofrio i Ivana Pais (ed.)
Edward Elgar Publishing, 2023

Retrobar el sentit del treball: una aspiració revolucionària?

**Thomas Coutrot
i Coralie Perez**

El concepte actual del treball està essent posat en qüestió arreu del món per dimissions en cadena sense precedents a la història. Per fer

front a aquesta nova realitat, cal deixar de banda la concepció dolorista per recuperar l'antropològica, que defineix el treball com una activitat organitzada per mitjà de la qual els éssers humans transformen el món natural i social, i es transformen a si mateixos.



El període postcovid ha generat una onada inèdita de dimissions en el mercat laboral a diversos llocs del món. Als Estats Units, a partir de la primavera del 2021, la Great Resignation ha estat testimoni de la dimissió d'entre quatre i cinc milions de treballadors al mes, unes xifres sense precedents en la història. A la plataforma Reddit, el fòrum Antiwork és dels més visitats; milions d'internautes hi comparteixen les seves pitjors experiències laborals i les dimissions més satisfactòries. A la Xina, també durant la primavera del 2021, va aparèixer a Weibo, l'X xinès, el moviment Tang Ping ('estirar-se a terra') per protestar contra els ritmes i els horaris infernals i fer una crida a treure el peu de l'accelerador. A Europa, les dimissions també augmenten i, segons l'Eurostat, l'Oficina d'Estadística de la Unió Europea, el 2023 les dificultats de contractació de les empreses van assolir xifres de rècord.

Dimissions en cadena, desconfiança envers les grans empreses, bifurcacions professionals... La crisi sanitària i ecològica, sumada a les noves maneres de gestionar les empreses, fa que es qüestionï cada vegada més el sentit del treball. Durant molt de temps, en l'àmbit acadèmic (econòmic, sociològic...) i també en el discurs polític, el treball, entès com a activitat, s'ha ignorat en benefici de l'ocupació: se'n parla en termes de volum, de remuneració, de precarietat o, fins i tot, dels drets socials als quals dona accés. Des d'aquesta perspectiva, l'efecte que les condicions de treball en general, i l'interès intrínsec de la feina en particular, tenen sobre els comportaments dels treballadors (sobretot els assalariats) sovint ha estat relegat a un segon pla.

Prendre's seriosament la qüestió del sentit del treball

Per aquest motiu cal deixar de banda la concepció habitual i dolorista del treball, associada a una etimologia controvertida¹ (*tripalium*, instrument de tortura), per recuperar-ne una més antropològica, propera a la de Marx i a la qual fan referència, de fet, les ciències del treball (ergonomia, psicodinàmica del treball): una activitat organitzada per mitjà de la qual els éssers humans transformen el món natural i social, i es transformen a si mateixos.

El sentit del treball està lligat a aquests reptes de transformació: el treball té sentit si ens permet ser útils, respectar o enriquir les normes socials i ètiques que orienten la nostra acció, i desenvolupar les nostres destreses i la nostra experiència. La utilitat social, la coherència ètica i la capacitat de desenvolupament són, per tant, tres dimensions constitutives del sentit del treball.

Ens hem basat en les enquestes franceses sobre les condicions de treball (elaborades pel Ministeri de Treball francès) per avaluar quantitativament les oportunitats que tenen els assalariats per trobar un sentit a la seva feina en cadascuna d'aquestes tres dimensions i de manera global.² Hem calculat puntuacions sobre una mostra representativa d'assalariats dels sectors privat i públic el 2013 i el 2016. Això ens ha permès, en primer lloc, comparar les professions segons el criteri del sentit del treball i, en segon lloc, avaluar les causes i els efectes d'una pèrdua d'aquest sentit.



Thomas Coutrot

Estadístic i economista. Del 2003 al 2022 va ser cap del Departament de Condicions de Treball i Salut de la Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques (DARES), organisme que depèn del Ministeri de Treball francès.



Coralie Perez

Socioeconomista, investigadora a la Universitat Paris 1 Panthéon-Sorbonne i membre del Centre d'Économie de la Sorbonne (CES). Les seves investigacions se centren en la formació contínua i els efectes dels canvis tecnològics sobre el treball.

Notes

1. Segons els especialistes, la paraula *treball* prové molt probablement del prefix *tra-*, que està associat a la idea de transformació.

Delport, M-F. "Trabajo-trabajar(se): étude lexico-syntaxique". *Cahiers de linguistique hispanique médiévale*, 9, 99-162. 1984.

2. Coutrot, T. i Perez, C. *Redonner du sens au travail. Une aspiration révolutionnaire*. Le Seuil, Coll. col·lecció "La République des idées", París, 2022.

Hem comprovat que les feines més riques en sentit no són necessàriament les més prestigioses o les més ben remunerades: les mares de dia, les cuidadores a domicili, els obrers qualificats del sector de la construcció, els empleats del sector del turisme... Les feines més mancades de sentit demanen sovint poca formació (obrers no qualificats, caixeres, agents de seguretat...). Així i tot, no sempre és el cas; un exemple són els directors de bancs i els treballadors d'asseguradores. De fet, no hi ha una relació evident entre el nivell de qualificació (o de salari) i el sentit del treball. Inversament, el fet de desenvolupar una tasca de cara al públic o de pertànyer a una petita empresa contribueix a donar sentit a la feina. De la mateixa manera, les feines del sector públic o associatiu globalment generen més sentit que les del sector privat, gràcies a un sentiment més fort d'utilitat social, malgrat que els conflictes ètics siguin més freqüents.

El sentit del treball és important per als treballadors?

La nostra anàlisi estadística mostra un resultat inèdit: trobar poc sentit a la feina és el primer factor que mou un treballador a renunciar-hi. Tal com altres estudis ja havien mostrat abans, un lloc de treball molt intens o amb conflictes amb la jerarquia també porta a deixar la feina, però no així el sentiment d'estar mal pagat. Deixar la feina és una bona opció: de mitjana, la nova ocupació permetrà trobar més sentit al propi treball.

Per a aquells i aquelles que no poden marxar o no es decideixen a fer-ho, la pèrdua del sentit del treball s'associa a un increment dels trastorns mentals (com ara els símptomes de depressió) i a un fort augment de l'absentisme laboral per malaltia. I aquesta qüestió no és un "problema de rics". Per descomptat, els obrers troben, de mitjana, menys sentit a la seva feina que els directius. Però, davant d'un debilitament del sentit del treball, el risc de patir una depressió es multiplica per dos, tant per als obrers com per als directius. Pel que fa als joves, aquest factor els afecta tant com a les persones de més edat.

El pes de la gestió basada en resultats

Com s'explica aquesta pèrdua de sentit que perceben els treballadors assalariats? Al banc dels acusats hi ha la gestió empresarial basada únicament en els resultats. Aquesta tendència s'ha generalitzat a partir de la dècada del 1990, moment en què els inversors financers comencen a exigir una rendibilitat elevada (o un descens dels costos al sector públic)

i una transparència absoluta de les fonts de rendiment. Les reorganitzacions permanents són els senyals que actualment s'envien als mercats financers per demostrar aquesta cerca obstinada d'optimització. Inspirada en el model Toyota dels anys vuitanta, la producció ajustada (o *lean management*), basada en la reducció dels costos i dels estocs

Com s'explica aquesta pèrdua de sentit que perceben els treballadors assalariats? Al banc dels acusats hi ha la gestió empresarial basada únicament en els resultats.

Notes

3. Clot, Y. *Le travail à cœur*.

La Découverte, París, 2010.

Dejours, C. *Travail vivant, 2. Travail et émancipation*. Payot Rivages, París, 2013.

4. Lopes, H., Lagoa, S. i Calapez,

T. "Declining autonomy at work

in the EU and its effect on civic

behavior". *Economic and Industrial*

Democracy, 35(2), 341-366. 2014.

mitjançant un augment de la responsabilització dels treballadors, ha passat a un segon pla a conseqüència de les exigències de control i d'estandardització. S'han multiplicat els procediments rígids (en llenguatge de gestió, *process*) i l'obligació recurrent de retre comptes sobre l'activitat (*reporting*), fet que ha donat lloc al que podem anomenar *neotaylorisme digital*.

Els resultats de la investigació confirmen la responsabilitat. Experimentar de manera contínua canvis en l'organització, haver d'assolir objectius basats en xifres o treballar com a subcontractat per a un tercer són tres indicadors de la gestió basada en resultats. Les dades mostren una forta associació entre aquestes pràctiques i una degradació del sentit del treball i de la salut mental.

La destrucció del treball viu

Aquestes formes de gestió pretenen ignorar un coneixement essencial de les ciències del treball.³ L'activitat real sempre difereix d'aquella que prescriuen els dirigents. Fins i tot amb les tasques aparentment més rutinàries, les persones es veuen obligades, per fer front a imprevistos inevitables, a inventar, a interpretar o, fins i tot, a desobeir les ordres. El treball pren sentit quan és un "treball viu", quan permet el desplegament

de la intel·ligència individual i col·lectiva, la sensibilitat i l'atenció humana.

Tanmateix, amb la gestió basada en resultats, el "treball mort" (les instruccions, el *process*, els algorismes, el *reporting*...) vol controlar el "treball viu" i amenaça de destruir-lo. La desmotivació, els trastorns de salut mental o les

dimissions en massa són, doncs, el preu que cal pagar. A aquests problemes s'hi afegeix una disminució del compromís fora de la feina (com ara els comportaments cívics).⁴

Mentre que el repartiment de la riquesa generada ha polaritzat durant molt de temps els conflictes socials, actualment emergeix, cada cop amb més força, una lluita política al voltant de la qüestió del sentit del treball que li proporciona una dimensió summament crítica respecte de les relacions de dominació en l'àmbit laboral.

Alguns dirigents intenten reaccionar a aquesta evolució.

Les polítiques de responsabilitat social corporativa procuren millorar la utilitat social i ambiental de les organitzacions. Però el balanç no és gaire encoratjador: aquestes polítiques no permeten evitar les restriccions que imposa un capitalisme financer basat en els mercats líquids.

Alguns directius més valents duen a terme experiències d'"alliberament" del treball a través de l'adopció d'una organització participativa no taylorista. Aquestes experiències tenen el mèrit de mostrar concretament que és possible allunyar-nos del neotaylorisme digital en benefici de l'eficiència i de la salut. De totes maneres, els límits són evidents: com va escriure el consultor Marvin Weisbord, a partir dels resultats

Les polítiques de responsabilitat social corporativa procuren millorar la utilitat social i ambiental de les organitzacions. Però el balanç no és gaire encoratjador.



Nota

5. Weisbord, M. *Productive workplaces. Dignity, meaning and community in the 21st century*. Jossey-Bass, 2012.

extrets durant el seu llarg recorregut com a assessor en gestió antitaylorista per a desenes de grans empreses nord-americanes, els projectes que va portar a terme “rarament van durar més temps que el mandat dels dirigents que els havien fomentat inicialment”.⁵ La raó es troba en una paraula: per als directius comuns, més que l’eficiència, “l’objectiu és el poder i el control”.

Sotmetre a debat l’organització del treball

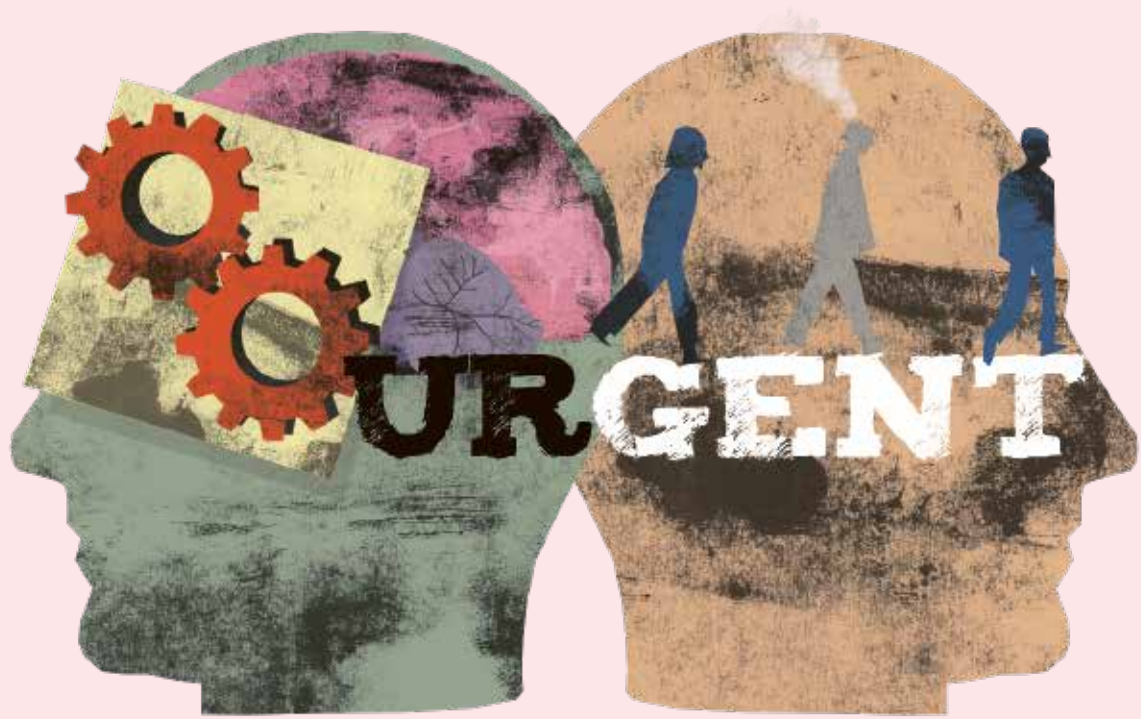
Si, com tot indica, la qüestió clau és la del poder sobre l’organització del treball, aleshores no és tan sorprenent que l’autoregulació no produeixi els resultats esperats. Precisament per aquest motiu, retrobar el sentit del treball implica, a parer nostre, una aspiració revolucionària: l’organització del treball és avui en dia la prerrogativa exclusiva dels accionistes i dels seus mandataris, però la cerca del sentit del treball obliga a reconsiderar aquest monopoli sobre la presa de decisions.

És per això que actualment es requereixen innovacions democràtiques en l’organització del treball real. Unes innovacions que no només han de centrar-se en una repartició del poder en la governança de les empreses, sinó també, i sobretot, en l’assignació de nous drets als col·lectius de treballadors i a les parts implicades perquè reflexionin i participin en les decisions sobre l’organització i les finalitats del treball. Avui en dia, són mesures necessàries per passar d’una lògica productivista a una lògica de “tenir cura” (*care*). La ficció del caràcter privat de la relació salarial ja no se sosté: les decisions de les grans empreses en matèria de producció i d’organització del treball tenen un impacte important sobre la salut de les persones i dels ecosistemes. A partir d’ara, cal posar a l’ordre del dia una “política del treball viu”.



Redonner du sens au travail. Une aspiration révolutionnaire

Le Seuil, col·lecció “La République des idées”, París, 2022



Costos emocionals de la feina

Dolors Liria

En un món complex, hiperdemandant i hiperconnectat, la inestabilitat i la incertesa són els únics sentiments estables. Entorns laborals canviants i competitius ens posen davant del repte de gestionar la pressió i l'estrès, que dificulten la comunicació i les relacions interpersonals. Les organitzacions tenen la responsabilitat de promoure espais laborals saludables, on es pugui treballar en equip i es trobi satisfacció en la bona realització de la feina.

La feina forma part de la nostra identitat. Davant l'amenaça de perdre-la o quan ens quedem sense, apareixen sentiments que ens poden portar a l'aïllament i al bloqueig. La gestió de les emocions i la cerca d'un cert equilibri en un context de canvi constant són la clau per treballar de manera eficient, satisfactòria i saludable.

El món laboral actual es caracteritza per una extrema complexitat, incertesa i inestabilitat. Apareixen conceptes com el de *entorn VUCA* (sigla en anglès de *volàtil, incert, complex i ambigu*), posteriorment superat per una altra sigla, *BANI* (*fràgil, ansiós, no lineal i incompreensible*). En tots dos casos, es fa referència a ambients que afavoreixen l'aparició de dos dels sentiments més difícils de gestionar per l'ésser humà: la sensació d'inestabilitat i la consegüent ansietat que genera.

A la societat actual vivim, tal com afirma Zygmunt Bauman, a mercè dels capricis del mercat. S'esvaeixen les xarxes de seguretat i, amb elles, els vincles humans que ens protegeixen. S'anulla el sentiment que val la pena pensar en l'interès comú i col·laborar per aconseguir quelcom, i s'afavoreixen conductes individualistes tant en la vida quotidiana com a la feina.

En aquests entorns laborals, les incerteses es tradueixen en un augment del malestar, també provocat per un elevat grau d'exigència i per la pretensió que aquesta s'assumeixi amb menys recursos dels necessaris. Aquest escenari augmenta els nivells d'estrès. Al Regne Unit, per exemple, més del 90% dels adults han patit nivells alts o extrems de pressió en algun moment, segons un estudi de Mental Health UK. Experimentats de forma continuada, aquests nivells d'estrès eleven els casos de l'anomenada *síndrome del treballador cremat (burnout)*. Un estudi fet el 2023 pel Grup Adecco afirma que fins a set de cada deu treballadors l'han patit.

Es tracta d'una societat hiperproductiva, hiperconnectada i amb una tolerància molt baixa a la frustració, reflex dels canvis en els mercats i dels canvis tecnològics que donen pas a noves maneres de treballar i teletreballar, a noves professions i a la possibilitat que d'altres desapareguin.

Manca d'espais per pensar, de lideratges i de models de relació

La incertesa ens genera molta angoixa i, molt sovint, passem d'aquesta emoció a l'acció impulsiva, sense tenir o donar-nos temps per pensar. El temps és un bé molt escàs també en el món laboral, en les dinàmiques organitzatives i en l'estil de vida dels treballadors i les treballadores. Els espais per reflexionar sobre la feina i sobre el funcionament de l'equip són pràcticament nuls, i això ens fa emocionalment vulnerables davant un entorn excessivament accelerat.

Aquests espais per reflexionar, que poden adoptar formes molt diferents, sovint es veuen com a pèrdues de temps quan, en realitat, en fan guanyar molt, en tant que les estratègies i les decisions preses acostumen a donar més bons resultats i a optimitzar els processos. I són imprescindibles per al treball en equip, un dels grans protectors de la salut mental a la feina. Sabem que el resultat d'un treball col·laboratiu acostuma a ser millor que el que es fa individualment, que augmenta el sentiment de pertinença al grup



Dolors Liria

Psicòloga experta en psicoteràpia i en psicologia de les organitzacions i del treball per la European Federation of Psychological Associations (EFPA). És vicedegana del Col·legi Oficial de Psicologia de Catalunya i directora de Menta Psicoteràpia (centre de psicoteràpia i formació de psicoterapeutes) i Menta Salut Professional (consultoria de salut professional i organitzacional).

Nota

1. El suïcidi de 19 treballadors de l'empresa va portar membres de la direcció fins als tribunals, acusats d'assetjament moral i d'intimidacions, que incloïen amenaces de recol·locacions continuades i fites irrealitzables. via.bcn/ncnS50RAc4w

i que el fet de repartir les responsabilitats i les “culpes” fa que el suport del grup se senti com un element protector. Però quan no és possible treballar en equip, apareixen conductes individualistes, la qualitat de la feina empitjora i els membres del grup es posen en risc, des d'un punt de vista psicosocial.

Les organitzacions han de promoure espais de treball saludables, amb lideratges orientats a les persones, que assumeixin una de les seves funcions fonamentals i indelegables, que és fer-se càrrec dels malestars del grup. Aquí hi ha el repte. I no és estrany, al cap i a la fi: hi ha res més difícil que liderar equips? Per què és tan important que els líders dels equips es facin càrrec dels malestars en el si d'aquests grups? Perquè les coses que passen a la feina passen a través de la relació i de la comunicació. Si no atenem aquests aspectes, difícilment podrem detectar els conflictes interpersonals que se'n poden derivar.

Els conflictes relacionals són generadors d'inestabilitat i de gran malestar. Apareix la por d'un desenllaç poc favorable; en definitiva, el sentiment d'incertesa i la consegüent ansietat. En entorns laborals on s'estableix un model de relació poc saludable, augmenten les baixes per ansietat, depressió i estrès, i es produeix una davallada del rendiment i de la qualitat d'atenció o servei i un risc més alt de *burnout*. Tot això, amb uns costos emocionals molt elevats, amb manifestacions somàtiques (contractures, problemes intestinals, cefalees, taquicàrdies...), psicològiques (tristor, apatia...) i de comportament (irascibilitat, agressivitat, passivitat...). Són reaccions naturals a una situació insostenible que, malauradament, amb la manca de recursos públics per atendre-les, molt sovint s'acaben patologitzant i medicalitzant en excés, i acaben augmentant, per tant, també els costos econòmics.

En entorns laborals on s'estableix un model de relació poc saludable, augmenten les baixes per ansietat, depressió i estrès.

Les empreses tenen la responsabilitat de promoure un ambient laboral saludable. I la cultura de l'organització és clau en relació amb la salut a la feina, cosa que es va poder veure, de manera extrema, en el cas de France Télécom.¹

La gestió emocional de la pèrdua del lloc de treball

La incertesa laboral, definida per Leonard Greenhalgh i Zehava Rosenblatt com la percepció de poder perdre la continuïtat desitjada en una realitat laboral amenaçada, ens col·loca davant de situacions que poden tenir un gran impacte en la nostra vida. La por de l'acomiadament, de la pèrdua del poder adquisitiu, de posar en risc la pròpia subsistència i la de les persones a càrrec nostre...

Hi ha diversos aspectes que poden influir en com es viuen i es gestionen les incerteses en el món laboral. Persones amb una gran necessitat de control s'angoixen més davant d'una incertesa que d'altres amb més capacitat de flexibilitat i adaptació als canvis. També hi influeix

Persones amb una gran necessitat de control s'angoixen més davant d'una incertesa que d'altres amb més capacitat de flexibilitat i adaptació als canvis.

la situació emocional i econòmica de base, les càrregues familiars i personals, o l'edat, ja que en les darreres dècades de la vida laboral es percep que les possibilitats de canvi són més baixes.

La feina és quelcom més que un mitjà per subsistir: forma part de la nostra identitat. Normalment, no diem

“treballo com a metgessa”, “com a psicòleg” o “com a lampista”; diem “soc metgessa”, “soc psicòleg”, “soc lampista”. Per tant, davant de la possibilitat de perdre-la o quan la perdem, a part de les conseqüències pràctiques que comporta, també hem d'afrontar d'altres pèrdues més subjectives. Les persones que han perdut la feina han de fer un dol, i sovint relaten que el seu malestar respon també a un sentiment de vergonya, que porta, molts cops, a l'aïllament, amb els importants riscos que això comporta per a la salut mental.

Si la cerca de feina s'allarga en el temps, l'autoestima se'n ressent, apareixen idees pessimistes en relació amb les pròpies competències i amb les possibilitats de ser contractats i contractades; i, d'aquí, es passa al bloqueig. Durant la crisi econòmica del 2008, a partir de l'enorme increment de casos de persones en atur de llarga durada, es van posar en marxa innumerables iniciatives de suport emocional. En canvi, el nombre de persones que hi assistien era molt petit. Això era degut al fet que moltes estaven sumides en un intent extrem de supervivència que els dificultava pensar en el seu propi estat emocional i que impedia, a la vegada, que poguessin recordar que, en altres ocasions de la seva vida, davant de grans dificultats, la majoria se n'havien sortit. I també impedia que poguessin veure les seves capacitats, amb la consegüent dificultat per aprofitar les poques oportunitats que els sorgien. En tots aquests casos, tenir una xarxa social que les acompanyés i contingüés el seu malestar va ser decisiu per fer front a una situació tan complexa.

En definitiva, en un mar molt mogut, amb onades que venen de diferents direccions, algunes molt grans, la gestió de la incertesa i la inestabilitat —i, per tant, la salut a la feina— passa més que mai per trobar —tant els i les professionals com les seves organitzacions— l'equilibri emocional que permeti situar-se el millor possible davant de les dificultats. I això, sense renunciar a una bona realització de la tasca —que és un altre gran factor protector de la salut mental— ni a la sostenibilitat del negoci.

Per aconseguir-ho, en paraules de Daniel Goleman, hem de ser capaços de conèixer el nostre món intern, el món extern (context) i el món dels altres (important per a tothom, però sobretot per als líders). Una altra bona estratègia consisteix a ajustar les nostres expectatives i centrar-nos en el present, en allò que està a les nostres mans. Així mateix, fer ús del benefici que comporta el treball col·laboratiu, fer xarxa i establir vincles sans que ens protegeixin i amb els quals puguem trobar satisfacció i donar sentit a la nostra feina.

Ciutats i setmana laboral de quatre dies: cap a un nou paradigma urbà

Joan Sanchis

Les ciutats, centres dinàmics d'activitat, s'enfronten a reptes com la precarietat laboral i una menor qualitat de vida. La

reducció del temps de treball, amb la jornada laboral de quatre dies, emergeix com a resposta a aquests desafiaments. Les proves pilot mostren beneficis en la productivitat i la qualitat de vida i, a més, es promou una ciutat més sostenible i inclusiva, i es fomenta la participació comunitària i la diversitat.



Les ciutats, tal com les coneixem avui en dia, són llocs extremadament dinàmics, accelerats, connectats... Són com un gran eixam d'abelles on tothom es mou constantment, tothom té coses a fer i, sobretot, tothom té pressa, molta pressa. Sempre podem trobar algú corrent cap a una reunió, agafant un autobús o esperant enmig de l'embús de l'hora punta per arribar a casa. Allò que impulsa el moviment constant de les abelles és la recerca de pol·len i la producció de mel. En el cas dels humans, el propòsit que ens fa bellugar cada dia a les ciutats és principalment la nostra necessitat de treballar i complir amb els horaris laborals que ens hem compromès a respectar.

Aquest moviment diari, relativament coordinat i que avui en dia donem per fet, pot considerar-se un dels elements fundacionals del concepte modern de ciutat. Les grans ciutats d'Europa i dels Estats Units van créixer d'una manera molt important durant els segles XIX i XX al caliu de la industrialització. Com a resultat d'aquest procés, va aparèixer, per primera vegada a la història, una necessitat peremptòria de coordinació de l'activitat laboral. D'una banda, les empreses necessitaven garantir la presència física del treballador a la fàbrica durant un horari específic per assegurar el bon funcionament dels processos productius. De l'altra, els treballadors s'havien d'organitzar la vida personal i familiar, alhora que protegien la seua salut dels efectes nocius de les llargues jornades laborals no regulades.

Les ciutats, en tant que grans aglomeracions de persones i empreses, constitueixen l'escenari principal on aquestes distintes lògiques entren en conflicte, però també són el lloc on els actors tenen l'oportunitat de cooperar per aconseguir els seus objectius. No debades, els espais urbans han estat històricament escenaris clau per a les lluites i iniciatives que han conduït a la reducció del temps de treball i a l'estandardització de la jornada laboral. Per exemple, el primer precedent d'implementació d'una setmana laboral de cinc dies el trobem al clúster automobilístic de Detroit, als Estats Units. L'any 1926, Henry Ford va decidir implementar-la a la seua fàbrica de River Rouge, al mateix temps que doblava el salari dels treballadors, amb l'objectiu de reduir la rotació de personal, disminuir l'absentisme i atreure els millors empleats a la seua empresa. Més a prop, a casa nostra, l'any 1919 la vaga de La Canadenca a Barcelona va desembocar en l'establiment de la jornada laboral màxima de vuit hores a l'Estat espanyol, que es va convertir en un dels primers països a Europa a adoptar aquest nou estàndard.

Si aquestes lluites s'han esdevingut principalment en ciutats és perquè, com dèiem, aquestes són llocs que possibiliten la cooperació i l'actuació col·lectiva. A les ciutats, les persones tenen més oportunitats per organitzar-se i treballar conjuntament cap a objectius comuns. Però, a més, les ciutats són el lloc on els problemes socials i econòmics es manifesten d'una manera més clara i tangible. De fet, bona part dels grans reptes contemporanis als quals ens hem d'enfrontar com a societat, com ara la pobresa, la desigualtat entre homes i dones o la lluita contra el canvi climàtic, es manifesten de manera directa a l'entorn urbà. Bosses



Joan Sanchis i Muñoz

(València, 1990). És economista i professor associat d'Economia Aplicada a la Universitat de València. Al llarg de la seua trajectòria acadèmica i professional ha estat vinculat al disseny de polítiques públiques i laborals per incentivar la reducció del temps de treball. Entre el 2016 i el 2023 va ser assessor de la Conselleria d'Economia Sostenible de la Generalitat Valenciana. Ha col·laborat en diversos mitjans de comunicació, com ara *Levante-EMV*, *La Vanguardia* o *Valencia Plaza*.

de pobresa i exclusió que es localitzen en determinats barris, soledat i aïllament entre persones joves i grans, problemes de turisticació, inseguretat de les dones als carrers, deficient qualitat de l'aire... Aquests i altres problemes, tard o d'hora, acaben afectant tothom.

Flexibilitzar el temps de treball

Centrant-nos en l'àmbit del treball, les coses no són gaire diferents. La precarietat laboral, no només entesa en termes de salaris baixos sinó també de creixent fragmentació, extensió i imprevisibilitat dels horaris laborals, es concentra d'una manera molt majoritària a les ciutats. Un exemple paradigmàtic és la denominada *economia de plataformes* i l'extensió dels horaris comercials al sector serveis. De la mateixa manera que la coordinació dels horaris laborals resultava crucial durant l'era industrial, el model productiu que predomina avui en dia a les ciutats es caracteritza per una necessitat imperiosa d'intensificar i flexibilitzar el temps de treball al màxim possible. Les dinàmiques competitives globals, a les quals les ciutats estan particularment exposades, impliquen una recerca

La precarietat laboral es concentra de manera molt majoritària a les ciutats, que alhora ofereixen les millors i més ben remunerades oportunitats laborals.

incessant del benefici, una disponibilitat laboral permanent i una mercantilització creixent de l'espai públic. Aquestes lògiques han conduït de manera molt evident al deteriorament de la qualitat de vida d'una bona part de la població.

No obstant això, les ciutats són també, per la seua pròpia naturalesa, espais enormement diversos i complexos. Efectivament, concentren sovint les ocupacions més precàries, però al mateix temps també acostumen a oferir les millors oportunitats laborals i els llocs de treball més ben remunerats. Els sectors productius més dinàmics, innovadors i competitius solen estar ubicats en espais urbans. Similarment, els treballadors més qualificats i creatius, aquells als quals l'urbanista i economista Richard Florida es refereix com a "classe creativa", també acostumen a ubicar la residència a les ciutats. Ens trobem així davant un panorama de contrastos, especialment en matèria d'organització del temps de treball. Mentre que als treballadors més precaris se'ls ofereixen hores de treball que sovint resulten insuficients per obtenir un salari digne (dones que treballen a temps parcial de manera involuntària, treballadors de plataformes, etc.), aquestes "classes creatives" pateixen sovint el problema contrari: una extensió del treball que els dificulta la conciliació i els perjudica la salut física i mental.

És precisament en aquest context, en segments productius i ocupacions laborals altament qualificades, on alguns deixebles contemporanis de Henry Ford han començat a experimentar amb iniciatives de reducció del temps de treball, com ara la jornada laboral de quatre dies. No es tracta d'una idea nova, encara que ho pugui semblar. La possibilitat de compactar la jornada laboral en quatre dies ja va ser

Nota

1. Una bona síntesi d'aquest procés de transformació de les teories sobre l'organització del temps de treball es pot trobar a *Capitalism and the Political Economy of Work Time*, de Christoph Hermann. Routledge, 2014.

tendència als Estats Units durant les dècades dels setanta i els vuitanta. Es presentava com una pràctica empresarial innovadora que permetria incrementar la productivitat i aconseguir estalvis importants en matèria de costos energètics. Cal dir que la proposta que es plantejava aleshores no implicava una reducció efectiva de les hores treballades, sinó només la compactació de les mateixes hores en menys dies. Ens trobàvem, doncs, en essència, davant d'una iniciativa dirigida a intensificar el treball i a incrementar el benefici empresarial. Tot i això, la proposta començà a mutar a partir dels anys vuitanta i noranta, quan sorgiren nous enfocaments teòrics que argumentaven els eventuais beneficis d'una reducció del temps de treball des d'una perspectiva ecologista o feminista.¹

Així, les darreres dècades, la reducció del temps de treball passarà de ser vista com un objectiu en si mateix a considerar-se com un instrument potencialment útil per afrontar diverses problemàtiques socials, econòmiques i ambientals. L'evidència empírica que tenim a l'abast, especialment la generada en els últims anys, avala aquestes potencialitats. Les proves pilot de la setmana laboral de quatre dies que han tingut lloc arreu del món han mostrat la capacitat d'aquesta mesura per incrementar la productivitat, millorar la satisfacció amb el treball, reduir l'estrès i la síndrome del treballador cremat, així com possibilitar una distribució més equitativa de les tasques domèstiques i promoure patrons de mobilitat i de consum més sostenibles. Totes aquestes qüestions es troben vinculades directament amb molts dels grans reptes als quals s'han d'enfrontar les ciutats en l'actualitat.

Una ciutat més diversa i compromesa

La urbanista nord-americana Jane Jacobs, autora de la influent *Mort i vida de les grans ciutats*, és una pensadora imprescindible per a tots aquells que aspiren a comprendre la ciutat d'una manera més humana i transdisciplinària. Jacobs argumentava que la vitalitat de les ciutats depenia directament del seu grau de diversitat. L'existència de barris i carrers amb usos diversos i amb persones de distintes proveniències enriqueix la vida a la ciutat. Segons Jacobs, tenir "ulls al carrer", és a dir, persones que miren per la finestra, que passegen, que fan ús dels espais públics, que desenvolupen iniciatives comunitàries, genera seguretat i incrementa el potencial d'interacció social, cosa que, al capdavall, es tradueix en millor qualitat de vida i més activitat econòmica. En aquest sentit, una setmana laboral més curta ofereix oportunitats per tenir una vida més activa i compromesa amb la comunitat, que mitigui el creixement exponencial dels problemes de salut mental i soledat a la ciutat.

Les proves pilot de la setmana laboral de quatre dies mostren un increment de la productivitat i de la satisfacció amb el treball, i una reducció de l'estrès.

Una ciutat més dinàmica i creativa

Una de les raons principals per les quals moltes empreses han decidit explorar la setmana laboral reduïda és la necessitat

Nota

2. L'informe íntegre d'avaluació elaborat pel centre d'innovació Las Naves de l'Ajuntament de València es pot consultar a: via.bcn/qiJs50RfRkS

d'atreure i retenir el talent altament qualificat, que resulta crucial en un context en què el coneixement i la innovació són els vectors principals que impulsen el creixement econòmic modern. Una jornada laboral més curta pot millorar la qualitat de vida a la ciutat i fer-la més atractiva, especialment per als professionals més qualificats. D'altra banda, la reducció del temps de treball possibilitaria que els treballadors gaudiren de més temps lliure, que pot ser emprat per desenvolupar activitats socials, culturals i de caràcter creatiu que eixamplin el seu coneixement i les seues experiències. Tot plegat, permetria incrementar el dinamisme econòmic de les ciutats i la seua capacitat d'atracció de talent.

Una ciutat més lenta i sostenible

La conseqüència més directa i visible d'una setmana laboral de quatre dies a la ciutat, atenint-nos a l'evidència de què disposem, és la reducció de la intensitat del trànsit. Un bon exemple és la prova pilot que es va desenvolupar a la ciutat de València durant el mes d'abril del 2023. La ciutat, a causa de la coincidència de festius i al trasllat d'una festivitat local, va tenir un mes complet de setmanes laborals de quatre dies, fet que va ser objecte d'avaluació.² Un dels resultats més cridaners va ser una reducció del 58% de la contaminació atmosfèrica, mesurada a través del diòxid de nitrogen. És evident, doncs, que la reducció del temps de treball, així com la introducció de noves modalitats de treball híbrides, presenten potencialitats per reduir la mobilitat motoritzada a la ciutat i promoure estils de vida més sostenibles. Anar a peu a la feina, comprar a les botigues del barri o preparar el propi menjar són activitats que requereixen temps, així que en necessitem més de lliure si volem fomentar-les. De la mateixa forma, cal no oblidar, com ens recorda la sociòloga urbana Saskia Sassen, que una ciutat sostenible no només ha de tenir cura del medi ambient, sinó que també ha de promoure la inclusió i la diversitat. Per això, és imprescindible avançar cap a una distribució més justa i equitativa del temps de treball, així com abordar una revisió profunda del disseny de les ciutats, del seu model productiu i de les polítiques públiques urbanes, que situï les persones i el seu benestar al centre de totes les decisions.



Quatre dies. Treballar menys per viure en un món millor

Sembra Llibres, 2022

Referències bibliogràfiques

Florida, R. *Les ciutats creatives*. Pòrtic Edicions, 2009.

Gomes, P. *¡Por fin es jueves!: Por qué la semana laboral de 4 días impulsará la economía y mejorará nuestra vida*. RBA Libros, 2024.

Jacobs, J. *Mort i vida de les grans ciutats*. Virus editorial, 2023.



Crònica d'una precarietat laboral i vital que talla les ales als joves

Joan Miquel Verd

Durant més de trenta anys, la població jove espanyola va patir els nivells de precarietat laboral (mesurada en termes de temporalitat) més alts d'Europa. Diverses reformes legislatives van intentar aturar aquesta temporalitat, sense aconseguir-ho de manera significativa. Només la reforma laboral aprovada el desembre del 2021 va aconseguir aquest objectiu. Però aquesta reforma ha servit realment per posar fi a la precarietat laboral juvenil?

Una ocupació precària és la que es desvia del que es podria considerar una relació laboral estàndard, és a dir, que es desenvolupa amb un contracte estable, a temps complet, i que dona dret a certes prestacions socials. Tot i que resulta una mica simplificador, la temporalitat és possiblement l'indicador de precarietat laboral més utilitzat. Segons aquest indicador, es pot afirmar que els nivells de precarietat laboral de la població jove espanyola s'han situat durant més de trenta anys en els valors més alts de la Unió Europea. La reforma laboral del mercat de treball aprovada el desembre del 2021 pretenia frenar aquesta situació. Es va aconseguir? Les xifres indiquen que sí. No obstant això, la percepció de les persones joves és que les coses no han canviat tant. Els motius d'aquesta contradicció aparent s'expliquen a continuació. Aquesta és la crònica d'una reforma laboral necessària..., però insuficient per frenar la precarietat laboral juvenil.

Durant més de trenta anys, la població jove espanyola va patir els nivells de precarietat laboral (mesurada en termes



Joan Miquel Verd

Catedràtic del Departament de Sociologia de la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB). És doctor en Sociologia, llicenciat en Ciències Polítiques i Sociologia, i en Ciències Econòmiques i Empresarials. És director del Centre d'Estudis Sociològics sobre la Vida Quotidiana i el Treball (QUIT) del Departament de Sociologia de la UAB i investigador i membre de la direcció de l'Institut d'Estudis del Treball (IET) de la mateixa universitat. Els seus interessos de recerca giren al voltant de les trajectòries laborals de les persones joves, l'ús del capital social als mercats de treball i els vincles entre ocupació i protecció social.

Notes

1. Häusermann, S. i Schwander, H. "Varieties of dualization? Labor Market Segmentation and Insider-Outsider Divides across regimes". *The Age of Dualization. The Changing Face of Inequality in Deindustrializing Societies*, 27-51, editat per Emmenegger, P., Häusermann, S., Palier, B. i Seeleib-Kaiser, M. Oxford University Press, 2012.
2. López-Andreu, M. i Verd, J. M. "The impact of neoliberal policies during the Great Recession on youth transition regimes in Spain and the UK". *Critical Sociology*, 46(6), 835-850. 2020.

Temporalitat i precarietat laboral juvenil

Segons les dades d'Eurostat, l'Oficina Estadística de la Unió Europea, Espanya ha estat al capdavant de la temporalitat juvenil a Europa des de mitjans dels anys noranta. El percentatge de persones entre 16 i 29 anys amb un contracte temporal en el període posterior a la crisi econòmica del 2008 va arribar a un pic del 57,5% el 2017. Abans de la crisi econòmica, el percentatge de temporalitat havia estat fins i tot més alt: havia arribat al 63,2% el 1995. Si a aquesta elevada temporalitat s'hi sumen els nivells de desocupació juvenil, aspecte sobre el qual s'incideix una mica més endavant, es pot afirmar amb rotunditat que els treballadors joves espanyols han estat patint els nivells de precarietat laboral més alts d'Europa.

Els elevats nivells de desocupació dels anys vuitanta van justificar canvis dràstics al mercat laboral espanyol, seguint la lògica de les receptes neoliberal dominants en aquell moment. Les "polítiques flexibilitzadores" aplicades van tenir com a resultat que les persones joves que es van anar inserint des de finals dels anys vuitanta tinguessin, de forma generalitzada, contractes temporals. El contrast amb els treballadors de més edat, amb contractes indefinits, va portar a difondre la idea que s'estava generant una segmentació generacional, en què persones "joves, tot i que sobradament preparades" (les que després serien anomenades *generació X*) es convertien en els *outsiders* del mercat de treball, davant dels *insiders* adults, que, a sobre, comptaven amb la protecció dels sindicats. La veritat és que, al mercat laboral espanyol, aquesta polarització entre joves desprotegits i precaris i adults protegits i amb contractes indefinits no es donava (ni es dona avui en dia). Les diferències es produïen entre sectors "flexibilitzats" i sectors "menys flexibilitzats", de manera que molts treballadors adults i presumiblement *insiders* tenien (i tenen) llocs de treball també precaris, a causa del sector en què treballaven.¹

Intents fallits, fins a la reforma del 2021

La gran recessió, iniciada a finals del 2007, va posar de manifest l'enorme fragilitat d'un mercat laboral com l'espanyol, que ja feia més d'una dècada que tenia rècords europeus de temporalitat. Les facilitats existents per acomiadar un treballador temporal, o simplement per no renovar-li el contracte, van causar una destrucció d'ocupació sense precedents. I, un cop més, el col·lectiu més afectat va ser el dels més joves. Després de la crisi, les reformes laborals dels anys 2010 i 2012 van tenir únicament l'efecte d'augmentar la inestabilitat laboral dels treballadors situats al segment laboral més precaritzat. Aquestes reformes, que van afectar principalment la situació al mercat laboral de les persones més joves, sumades a les polítiques d'austeritat, que van reduir un bon nombre de prestacions socials, van empitjorar, una altra vegada, les opcions de vida independent d'aquest col·lectiu.²

Després de la nova crisi d'ocupació provocada per l'epidèmia de la covid-19, que va tornar a afectar de ple els treballadors més joves, es va aprovar, per fi, una reforma que va tenir efectes clars sobre la temporalitat

Notes

3. Comissió Europea. *In-Depth Review for Spain, 2023*. Commission staff working document (COM(2023) 632 final), 7-8. 2023.

via.bcn/mpm050RzmOz

4. Les dades per a Catalunya mostren una tendència similar, encara que amb xifres una mica millors. El quart trimestre del 2023 la temporalitat se situa en el 30,8%, i l'atur, en el 18%.

5. Verd, J. M., Godino, A., González-Heras, A. i Rodríguez-Soler, J. "Escaping the trap of temporary employment: Precariousness among young people before and after Spain's 2021 labour market reform act". *International Journal of Social Welfare*, 1-24. 2024.

via.bcn/ZyVh50RzmRV

laboral. El desembre del 2021 la coalició d'esquerres al Govern central, amb el pacte previ amb els agents socials, aprovava una reforma legal que introduïa restriccions molt importants en l'ús dels contractes temporals. Fa poc més d'un any, el maig del 2023, la Comissió Europea valorava en termes elogiosos aquesta reforma laboral.³ En principi, les persones joves havien de ser les més beneficiades per aquest canvi legislatiu. I així va ser: el 2023, després de la reforma, el percentatge de contractes temporals sobre el total havia baixat al 36,2% en els treballadors d'entre 16 i 29 anys (com ja s'ha indicat, el 1995 aquesta xifra era del 63,2%). Les dades anuals d'Eurostat per a l'any 2023 mostren també que Espanya havia baixat diversos llocs en la poc honrosa classificació de països amb taxes més grans de temporalitat laboral juvenil. En termes històrics, i comparativament amb altres països, la reducció de la temporalitat ha estat important.

Les dades anuals de desocupació juvenil per a l'any 2023 també mostraven uns valors relativament bons, contemplats tant en perspectiva longitudinal com en termes comparatius amb altres països europeus. El 2023 la desocupació juvenil havia baixat fins al 21,4%, pràcticament la meitat de la taxa a què s'havia arribat el 2013, que era del 42,4%.⁴

Hi ha motius per queixar-se de la precarietat?

La reducció de la temporalitat i de la desocupació juvenil són, sens dubte, bones notícies. Per què, doncs, les persones joves (i també les adultes) continuen tenint la percepció que la precarietat laboral encara és un problema que pateixen els i les joves ocupades?

Hi ha diversos motius. Si s'atenen les dades d'ocupació,⁵ s'observa, en primer lloc, que la precarietat laboral comença a adoptar formes contractualment diferents de la contractació temporal. Després de la reforma, ha augmentat el nombre de joves amb només educació obligatòria que tenen una ocupació a temps parcial involuntari. Aquest perfil s'ha ocupat tradicionalment en feines del sector serveis amb salaris molt baixos; i, per tant, els seus ingressos són encara més baixos en tenir un contracte a temps parcial. En segon lloc, s'està donant més rotació laboral. Sí, les empreses ara fan més contractes indefinits, però

també acomiaden més que abans aquests treballadors fixos. Almenys la indemnització per acomiadament és més alta que la que s'obtenia anteriorment en acabar un contracte temporal. Finalment, en alguns sectors està emergint una pràctica que frega la il·legalitat: certes empreses esgoten els períodes de prova

dels contractes indefinits sense que s'acabi materialitzant la contractació. D'aquesta manera, és possible acomiadar un treballador sense el cost que suposa la rescissió d'un contracte indefinit.

Però encara n'hi ha més. Els salaris que perceben els treballadors joves són molt baixos en termes relatius, ateses les taxes

La precarietat laboral comença a adoptar formes contractualment diferents de la contractació temporal, com ara l'ocupació a temps parcial involuntari.

La població jove, tot i tenir unes taxes d'atur històricament baixes, no pot accedir a l'habitatge, perquè no s'han dissenyat polítiques orientades a afavorir l'emancipació juvenil.

d'inflació. A més, l'especialització productiva en un sector serveis de baix cost produeix nivells elevats de sobrequalificació. D'altra banda, la població jove, tot i tenir unes taxes d'atur històricament baixes, no pot accedir a l'habitatge, perquè no s'han dissenyat polítiques orientades a afavorir l'emancipació juvenil, com passa en

altres països europeus. En aquest context, per a moltes persones joves és molt difícil pensar en un projecte vital estable. L'estabilitat continua essent important, però fins i tot quan es té una estabilitat contractual més gran no es té l'estabilitat vital desitjada.

Les dades disponibles posen de manifest que la precarietat laboral s'ha atenuat per a certs perfils de joves, aquells amb nivells formatius més elevats. Però es pot afirmar que també s'ha frenat la "precarietat (llegiu inestabilitat) vital" de les persones joves? Segurament, no, ni tan sols per a aquelles que ja no pateixen, com fa uns quants anys, els nivells extrems d'inseguretat laboral.

Referències bibliogràfiques

Hvinden, B., Hyggen, C., Schoyen, M. A. i Srovátka, T. (editors). *Youth unemployment and job insecurity in Europe. Problems, risk factors and policies*. Edward Elgar, 2019.

O'Reilly, J., Leschke, J., Ortlieb, R., Seeleib-Kaiser, M. i Villa, P. (editors). *Youth labor in transition. Inequalities, mobility, and policies in Europe*. Oxford University Press, 2019.

Prieto, C. *Las metamorfosis del trabajo y de la relación salarial. El caso español*. Catarata / Fundación Primero de Mayo, 2024.

Verd, J. M. (coordinador). *Enquesta a la joventut de Catalunya 2022. Volum 1. Trajectòries i transicions*. Agència Catalana de la Joventut, Departament de Drets Socials, Generalitat de Catalunya, 2023.





**Temps de treball
i polítiques de
conciliació: reptes
en clau de gènere**
Pilar Carrasquer

El temps de treball ha esdevingut un tema clau en l'agenda pública, i no sols en la laboral, amb el rerefons de l'impacte de la digitalització i del treball a distància, entre d'altres. Reivindicació històrica del moviment obrer, el control del temps de treball i la reducció de la jornada laboral són indissociables d'un debat més ampli, amb perspectiva de gènere, sobre la distribució de la càrrega total de treball i la centralitat del temps de treball remunerat.

Una organització sociotemporal en procés de canvi

Pocs aspectes impacten més en la vida quotidiana de les persones que el temps de treball. L'organització social del temps és avui fruit del capitalisme industrial i suposa la primacia del temps de treball productiu, rector de la resta de temps socials, i del valor i el prestigi que s'hi associa.

La presència femenina continuada en el mercat de treball, l'envelliment de la població i les necessitats de cura que suscita, i les transformacions de les formes familiars, de convivència, d'oci i de consum (les "ciutats obertes 24 hores") són canvis socials de fons que, juntament amb l'emergència de l'ocupació i del temps de treball remunerat "atípics", tensen el model. Aquest està sustentat en l'hegemonia i la regularitat del temps de la producció i en la divisió sexual del treball, que garanteix la dedicació i la disponibilitat dels homes per a la producció de mercaderies gràcies al treball domèstic i de cura de les dones. Però el treball a distància i les formes de control telemàtiques estan esvaint la neta separació entre temps i espais de treball i no treball pròpia d'aquest model. El temps de treball productiu esdevé porós i impregna el conjunt d'espais socials i vitals.

Com a resultat, es produeix una dessincronització dels temps socials; cal un major esforç per atendre i encaixar les activitats quotidianes, especialment per part de les dones, i hi ha un malestar no sempre explícit que, però, està convertint el temps de treball en un tema que desborda l'àmbit laboral.

Polítiques de conciliació

La presència femenina a l'esfera pública i, en particular, a l'ocupació ha posat en primer pla el conflicte treballs-temps i les desigualtats de gènere que se'n deriven. Les polítiques de conciliació són una de les respostes principals. En part, són un estímul a la presència de les dones en el mercat de treball i, en part, un intent de resposta al conflicte treballs-temps que presenta l'activitat laboral per a les dones. Actuen a partir de dos instruments: el desenvolupament de serveis de cura i el temps de treball remunerat.

Pel que fa al temps, les polítiques inicials partien del supòsit que sols les dones necessiten conciliar, i posaven el focus en la maternitat com a moment puntual en què cal fer-ho. El que es regula, fonamentalment, són els permisos (i excedències) de maternitat. Com a mesura de fons, l'impuls del treball a temps parcial femení, perquè possibilita l'acoblament temporal aconflitiu entre els dos treballs obligats de les dones, sense qüestionar la divisió sexual del treball ni la centralitat del temps productiu. Les crítiques a aquest model han insistit en la idea de corresponsabilitat, que el treball de cura no s'esgota en la maternitat i la criança, que el temps del treball de cura no sempre és previsible ni emmotllable al del treball remunerat i que el temps parcial genera més desigualtat que no pas n'eixuga: aboca les dones a pitjors condicions i reforça la iniquitat de gènere. Com a propostes, reorientar les polítiques a fi de redistribuir la càrrega total de treball, incorporar



Pilar Carrasquer Oto

Professora jubilada del Departament de Sociologia de la Universitat Autònoma de Barcelona. Ha estat investigadora del Centre d'Estudis Sociològics sobre la Vida Quotidiana i el Treball (QUIT) i directora de l'Institut d'Estudis del Treball (IET) de la mateixa universitat.

Nota

1. Directiva (UE) 2019/1158 del Parlament Europeu i del Consell, de 20 de juny del 2019, relativa a la conciliació de la vida familiar i la vida professional dels progenitors i els cuidadors, i per la qual es deroga la Directiva 2010/18/UE del Consell. [via.bcn/vNoX50RB8CA](https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/1158/oj)

mesures de flexibilitat en el temps de treball remunerat que permetin fer front a la imprevisibilitat del treball de cura, a més d'enfortir l'altre vessant de les polítiques de conciliació: els serveis de cura.

Les formulacions actuals se n'han fet un cert ressò, per bé que insuficient, com palesa la darrera directiva de la Unió Europea del 2019.¹ S'eixampla el permís de paternitat, s'introdueix un permís de cura de cinc dies l'any i s'estén el dret a sol·licitar mesures de flexibilitat en el temps de treball a les persones cuidadores i/o amb criatures de fins a vuit anys, entre d'altres.

Tanmateix, les polítiques empresarials sobre el temps de treball i, en particular, la desregulació del temps de treball i l'erosió de la jornada laboral estàndard generen un escenari complex per a la conciliació. De fet, una de les mesures més atractives, la capacitat de decisió en la gestió del temps de treball per part de les persones treballadores, té poca implantació, tret de les ocupacions més qualificades. D'altres, com el teletreball o el treball per objectius i/o a distància, tot i que minoritàries, emergeixen com a possibles noves fórmules de conciliació. La pandèmia ha permès copsar els efectes d'algunes d'aquestes polítiques i el seu impacte de gènere. És aviat per fer-ne un balanç aprofundit. Així i tot, no és clar que les oportunitats (major autonomia, menys temps de desplaçament) superin els costos (reforçament de la divisió sexual del treball).

Reptes de present i de futur

La vigència de la bretxa de gènere en relació amb el temps de treball és evident: de mitjana, a la UE-27, les dones treballen 7 hores setmanals més que els homes (70 hores i 63 hores, respectivament), sumant el treball remunerat i no remunerat. El 44% del temps de treball total de les dones

correspon a tasques domèstiques i de cura; un percentatge que baixa fins al 29% en el cas dels homes. La presència de criatures fa augmentar la bretxa i el diferent pes de cada activitat. L'exemple més clar és el treball a temps parcial. Les dones que treballen en aquesta modalitat fan tantes hores totals com els homes ocupats a temps complet (64 i 65 hores, respectivament), i dediquen

l'equivalent a una ocupació a temps complet (37 hores setmanals) al treball no remunerat. Aquesta bretxa té un impacte ben conegut sobre les desigualtats de gènere en l'ocupació (salaris, carrera professional, pensions), però també en l'accés i l'articulació dels temps de treball de les dones amb altres temps socials (temps de lliure disposició personal), així com en la salut i la qualitat de vida.

La perspectiva de gènere ha enriquit el debat sobre els usos i els significats socials del temps, posa en dubte la visió neutra del

Les polítiques empresarials sobre el temps de treball i, en particular, la desregulació del temps de treball i l'erosió de la jornada laboral estàndard generen un escenari complex per a la conciliació.

Notes

2. Serrano, R. “L’ordenació del temps de treball i el dret al temps. Reflexions sobre algunes desigualtats en l’ús del temps de treball”. *Anuario IET*, 9, 31-47. 2023. via.bcn/AoPB50RSmFh
3. Moreno, S. “Sobre el temps de treball: vells paradigmes, nous debats”. *Anuario IET*, 9, 13-29. 2023. via.bcn/ivXM50RSmpT

Culturalment, la centralitat del treball productiu i l’intercanvi entre temps de treball productiu i temps d’oci sovint impregnen les propostes i actuacions en polítiques del temps.

temps de treball i mostra l’impacte desigual de gènere de l’organització sociotemporal vigent.

Quant al temps de treball remunerat, Raquel Serrano² destaca quatre línies d’actuació: la quantitat de temps de treball garantit i la seva fragmentació, la previsibilitat sobre el temps de treball, la flexibilitat en la gestió del mateix per part de les persones treballadores i la incorporació de la perspectiva de gènere en l’ordenació del temps de treball. Alguns d’aquests aspectes ja s’estan abordant, amb respostes i accents diferents segons els països. Hi ha pocs exemples, però, d’iniciatives que tractin alhora les dues dimensions nuclears en clau de gènere: les mesures orientades a impulsar una major autonomia en el temps de treball per

part de les persones treballadores i la reducció de la jornada laboral.

Culturalment, la centralitat del treball productiu i l’intercanvi entre temps de treball productiu i temps d’oci sovint impregnen les propostes i actuacions en polítiques del temps. Sara Moreno³ alerta d’aquest risc i suggereix dues línies d’actuació, a parer meu imprescindibles: prioritzar la reducció

de la jornada laboral de forma sincrònica i quotidiana, i situar les polítiques del temps de treball en un marc més ampli i integral que tingui en compte “una xarxa de serveis públics, noves prestacions vinculades als usos del temps i la reorganització dels horaris en l’àmbit social i no només laboral”.

Cal pensar-hi i actuar. Ens hi va la igualtat de gènere, però també la qualitat de l’ocupació i la qualitat de vida de tothom.

Referències bibliogràfiques

Botey, L., Cabrita, J. *et al.* *Working conditions in the time of COVID-19: Implications for the future*. European Working Conditions Telephone Survey 2021 series. Eurofund. Publications Office of the European Union, Luxemburg, 2022.

Carli, L. L. “Women, Gender equality and COVID-19”. *Gender in Management*, 35, 7/8, 647-655. 2022.

Zucconi, A., Vargas, O. i Consolini, M. *Flexible work increases post-pandemic, but not for everyone*. Eurofound, 2024. via.bcn/Pblz50RB8H9



Teletreball, més dubtes que certeses

**Pablo Sanz
de Miguel
i Martí Fernández**

context, diversos països europeus, incloent-hi Espanya, han adoptat regulacions noves que han intentat combinar, en diferents graus, l'estímul al teletreball i la prevenció dels impactes negatius en les condicions laborals.

L'esclat de la covid-19 va desencadenar un augment sense precedents en les experiències de teletreball a la Unió Europea. En aquest

En aquest article analitzem la regulació espanyola del teletreball aprovada el 2020 i en discutim alguns dels problemes principals a partir de l'anàlisi de la seva implementació en tres sectors econòmics. Per fer-ho, ens basem en les evidències empíriques obtingudes dins el projecte europeu "TWING - Exploring the contribution of social dialogue and collective bargaining in the promotion of decent and productive telework in the post-COVID-19 scenario",¹ finançat per la Comissió Europea. Prèviament, dediquem una breu secció a analitzar l'estat del coneixement sobre els efectes del teletreball i les seves principals tendències als països de la Unió Europea (UE).

Fins ara, l'experiència del teletreball i els seus efectes ofereixen més dubtes que certeses. La irrupció i la difusió de les noves tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) ha permès a les empreses experimentar, en les darreres dècades, amb formes cada vegada més flexibles d'organització del treball que combinen, en diferents graus, flexibilitat espacial i temporal. Davant del primer "teletreball estacionari" i a temps complet dels anys vuitanta del segle xx, actualment coexisteixen diverses formes d'organització laboral híbrides que es diferencien en funció de l'autonomia que atorguen al treballador per decidir el lloc (o llocs) de treball, la jornada laboral i la freqüència amb què es treballa fora de l'oficina.²

En paral·lel a la mutació del teletreball, també ha canviat l'estat de coneixement. Si a les beceroles del teletreball predominaven les narratives tecnooptimistes tendents a emfatitzar-ne els avantatges en diverses dimensions, la investigació recent revela efectes contradictoris. Per a les empreses, es discuteix el balanç entre, d'una banda, els beneficis associats a l'estalvi de costos i l'atracció de talent i, de l'altra, els problemes relacionats amb la productivitat en un context organitzatiu més complex.³

Per als treballadors, se subratlla el caràcter paradoxal que té la mesura: els ofereix més autonomia per organitzar l'horari laboral en funció de les seves necessitats i preferències, però pot incrementar el seu temps de treball com a resultat de la connectivitat permanent i, fins i tot, limitar el control que tenen sobre el "temps de vida" en relació amb l'augment de la irregularitat i la imprevisibilitat del temps de treball.⁴ I, en un sentit més ampli, es debaten o fins i tot es contempen amb escepticisme els efectes del teletreball per abordar objectius mediambientals⁵ (com la reducció de la pol·lució) i socials⁶ (la reducció de les desigualtats de gènere i la millora de l'accés a l'ocupació de col·lectius desfavorits).

Tendències del teletreball a Europa

Analitzant les tendències a Europa, s'observa un augment generalitzat del teletreball, però amb la persistència de diferències notables entre països. Abans de la pandèmia de la covid-19, les dades d'Eurostat revelaven que, als països de l'est i del sud d'Europa, el teletreball era marginal o gairebé inexistent. Per contra, als països nòrdics i a diversos països de l'Europa occidental (per exemple, els Països Baixos), més d'una quarta part dels



Pablo Sanz de Miguel

Doctor en Sociologia per la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB) i professor ajudant doctor de Sociologia a la Universitat de Saragossa. Les seves línies de recerca se centren en la sociologia de la feina i les relacions laborals. Ha participat en una vintena de projectes europeus de recerca, en sis dels quals, com a investigador principal. Té més de 40 publicacions, incloent-hi capítols de llibres, articles científics i informes de recerca.



Martí Fernández

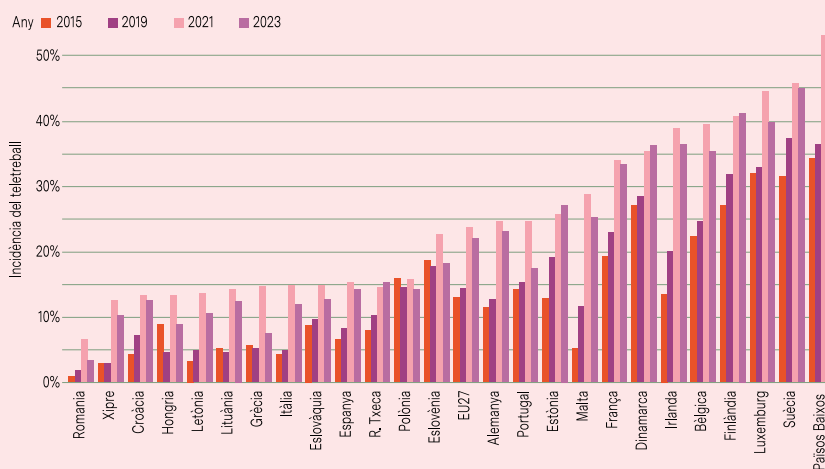
Doctorand de Sociologia a la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB) dins del programa de Doctorat Industrial, graduat en Enginyeria en Tecnologies Aeroespacials per la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC) i postgraduat en Ciència de Dades per la Universitat de Barcelona (UB). La seva tesi doctoral analitza els canvis en la regulació i la incidència del teletreball a Espanya i Portugal. És investigador a notus-asr.

Notes

1. Número de projecte 101052332 (SOCPL-2021-IND-REL).
2. Messenger, Jon C. i Gschwind, L. "Three Generations of Telework: New ICTs and the (R)Evolution from Home Office to Virtual Office". *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195-208. 2016.
3. Gibbs, M., Mengel, F. i Siemroth, C. "Work from Home and Productivity: Evidence from Personal and Analytics Data on Information Technology Professionals". *Journal of Political Economy Microeconomics*, 1(1), 7-41. 2023. [via.bcn/1Fgx50RAe8P](https://doi.org/10.1017/bcn/1Fgx50RAe8P)
4. Chung, H. *The Flexibility Paradox: Why Flexible Working Leads to (Self-)Exploitation*. Polity Press, Bristol, 2022.
5. Eurofound. "Is Telework Really 'Greener'? An Overview and Assessment of Its Climate Impacts". 2022.
6. Moreno, S., Borràs, V., Arboix, P. i Riera, M. "Desmontando el mito del teletrabajo desde la perspectiva de género: experiencias y expectativas durante la pandemia". *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 41(1), 95-117. 2023. [via.bcn/2O1m50RAear](https://doi.org/10.1017/bcn/2O1m50RAear)

empleats declaraven treballar des de casa almenys una part del temps. L'esclat de la pandèmia va desencadenar un augment significatiu del teletreball a tots els països de la UE. No obstant això, el 2023 la incidència del teletreball tendeix a ser més alta als països on havia estat més freqüent abans de la pandèmia. A més, es constata que les diferències entre alguns països fins i tot han augmentat. Com s'illustra al gràfic 1, la major part dels països nòrdics i de l'Europa occidental, que registraven una incidència de teletreball superior a la mitjana europea en el període pre-pandèmic, registren també increments més grans de la prevalença del teletreball en comparació amb els països del sud i l'est d'Europa entre els anys 2019 i 2023. En aquest període, països com Eslovènia, Portugal, Romania, Grècia, Eslovàquia, Hongria i la República Txeca han experimentat increments en la incidència del teletreball de menys de cinc punts percentuals (p. p.), mentre que països com Finlàndia, Dinamarca, Bèlgica, Malta, els Països Baixos i Irlanda mostren augments d'entre 10 i 17 p. p.

Espanya ha seguit la tendència dels països del sud i l'est d'Europa, amb un creixement del 5,9%, i, tot i això, encara se situa per sota de la mitjana europea (14,3% en comparació amb el 24,1% de la UE).



Gràfic 1. Incidència del teletreball als països de la UE
Font: Labour Force Survey (Eurostat, 2024). Elaboració pròpia.

La regulació espanyola

Tot i que la irrupció de la pandèmia ha donat lloc a diverses reformes legislatives als països de la UE, els enfocaments reguladors del teletreball encara presenten diferències importants, que responen, en gran manera, a les diverses tradicions i models de governança de l'ocupació i les relacions laborals. Als països nòrdics, el teletreball es regula exclusivament a través de la negociació col·lectiva, en sintonia amb el seu model voluntarista de relacions laborals. En alguns països de l'Europa occidental, com Àustria o els Països Baixos, la legislació gairebé no s'ha modificat i proporciona clàusules generals que s'han de desenvolupar mitjançant la negociació col·lectiva o mitjançant acords dins de les empreses. A diversos països de l'est (Eslovàquia,

Notes

7. Eurofound. *Telework in the EU: Regulatory Frameworks and Recent Updates*. Oficina de Publicacions de la Unió Europea, Luxemburg, 2022.

8. Eurofound. *Telework in the EU: Regulatory Frameworks and Recent Updates*. Oficina de Publicacions de la Unió Europea, Luxemburg, 2022.

9. Gómez, R., Muñoz, A. B., Wilfredo Sanguinetti, R. i Aragón, C. "Trabajo a distancia y teletrabajo en la negociación colectiva". *Observatorio de la negociación colectiva: Políticas de empleo, trabajo a distancia y derechos digitales*, 31. Colección Biblioteca de Ciencias Sociales. Ediciones Cinca Fundación Primero de Mayo, 2022.

Polònia, etc.) i del sud d'Europa (Grècia, Portugal, etc.), les reformes que s'han emprès destaquen per l'amplitud de les qüestions tractades.⁷

Espanya se situa entre els països de la UE que més han modificat la legislació del teletreball des de la irrupció de la pandèmia de la covid-19, i ha adoptat, en termes comparats, un enfocament més centrat a protegir les persones treballadores que a promoure l'accés a aquesta modalitat de feina.⁸ Cal destacar, per exemple, la regulació del dret a la desconnexió o les noves provisions relatives a la prevenció de riscos laborals. Tot i això, les dues reformes legislatives principals sobre el teletreball (Reial decret llei 28/2020 i Llei 10/2021) han adoptat un enfocament que, malgrat l'exhaustivitat d'algunes de les seves provisions, deixa en mans de la negociació col·lectiva la tasca de desenvolupar i dotar de contingut la major part dels drets laborals reconeguts a la nova legislació.⁹

Aquest punt de vista dona com a avantatge principal la flexibilitat que ofereix als agents socials (sindicats i organitzacions empresarials) perquè adaptin la regulació del teletreball a les particularitats de cada sector i activitat econòmica, o, fins i tot, empresa. L'inconvenient principal, però, és que corre el risc de desembocar en una regulació fragmentada i desigual, en la qual les condicions d'accés al teletreball i els drets dels teletreballadors variïn en funció de les diverses oportunitats i recursos que els sindicats tinguin en cada sector o empresa per exercir influència en el contingut de la negociació col·lectiva.

La investigació que estem desenvolupant dins del projecte TWING s'ha centrat en tres sectors en què el teletreball és tècnicament possible per a una proporció relativament elevada de treballadors: sector financer, consultoria tecnològica i indústria química. L'anàlisi sectorial mostra les dificultats de la negociació col·lectiva per dotar de contingut la regulació del teletreball. Així, en els tres sectors estudiats s'observa com el tractament del teletreball dins de la negociació col·lectiva sectorial s'ha centrat exclusivament en la qüestió de la compensació de costos i la provisió de mitjans. Qüestions rellevants per garantir la qualitat del teletreball com la regulació de les condicions d'accés, l'autonomia dels

treballadors per organitzar la jornada laboral, la prevenció dels riscos laborals o el desenvolupament del dret a la desconnexió no han estat ni tan sols objecte de negociació.

Els escassos resultats de la negociació col·lectiva es poden explicar per les diverses posicions de partida de sindicats i organitzacions empresarials i per certs aspectes de la

conjuntura econòmica. Les entrevistes amb els agents socials revelen que les organitzacions empresarials es mostren partidàries d'una regulació general i de mínims que permeti a les organitzacions adaptar el teletreball a les característiques de cada empresa. A més, conceben el teletreball com

Espanya ha adoptat, en la seva legislació del teletreball, un enfocament més centrat a protegir les persones treballadores que a promoure l'accés a aquesta modalitat de feina.

Les organitzacions empresarials es mostren partidàries d'una regulació general i de mínims que permeti adaptar el teletreball a les característiques de cada empresa.

a part de les prerrogatives empresarials i no com un dret laboral. Per tant, es neguen a abordar aspectes de pes.

Quant als sindicats, es mostren cauts en les seves demandes per dos motius principals. D'una banda, el context econòmic, molt marcat per la inflació, ha reforçat encara més la centralitat de les negociacions salarials

davant d'altres qüestions. D'altra banda, constaten un ampli nivell de satisfacció dels treballadors davant de les noves oportunitats que les empreses ofereixen per accedir al teletreball, i tenen por que una posició negociadora més exigent pugui redundar en una limitació de l'accés al teletreball.

Com a resultat d'aquest marc regulador, tota la tensió en la regulació del teletreball es trasllada a l'àmbit de l'empresa. En aquest nivell, emergeixen conflictes en relació amb la manca d'equitat en l'accés al teletreball (els sindicats denuncien que es faci servir com a recompensa gerencial) i, en alguns casos, amb el nivell d'autonomia dels treballadors per organitzar la jornada laboral durant el teletreball.





Empreses amb consciència social **Manel del Castillo**

Les empreses tenen la missió de contribuir a la transformació social, i una de les vies principals per fer-ho és la recerca de la plenitud de les persones que hi treballen. En aquest sentit, les polítiques de gestió de persones han de contemplar elements que permetin als treballadors créixer i desenvolupar-se, tant en l'àmbit professional com en el personal. És fonamental que siguin conscients de la seva contribució a un propòsit transcendent i compartit.

Diuen que, un dia, una vianant es va acostar a uns quants obrers que estaven treballant per interessar-se pel que estaven fent. El primer obrer li va explicar que estava “posant maons”; el segon, que estava “aixecant una columna”, i un tercer va proclamar amb orgull que estava “construint una catedral”. Paradoxalment, els tres obrers estaven fent la mateixa feina, però el propòsit, el sentit i la transcendència que cadascú atorgava a la seva tasca era radicalment diferent.

De la mateixa manera, les empreses poden limitar-se a tenir com a objectiu principal generar beneficis per als accionistes, element imprescindible per a la seva viabilitat, o poden enriquir el seu propòsit incorporant objectius relacionats amb la generació de valor social. Les empreses poden contribuir i han de donar resposta a les necessitats de l'entorn, involucrar-se en el respecte pel medi ambient o participar en projectes solidaris. En definitiva, poden donar suport a la transformació social i, en moltes ocasions, esdevenir paradigmes i elements inspiradors per a la societat.

Una de les vies per les quals les empreses haurien de contribuir a la transformació social és, tal com defensa el Manifest de la Fundació Factor Humà, “a través de la plenitud de les persones que hi treballen”.



Manel del Castillo

Llicenciat en Medicina per la Universitat de Barcelona, des del 2003 és director gerent de l'Hospital Sant Joan de Déu de Barcelona. Presideix la Fundació Factor Humà i la European Children's Hospital Organisation (ECHO), i és membre dels patronats de la Fundació de Recerca Sant Joan de Déu i de la Fundació Integralia. Ha col·laborat en activitats docents en diverses escoles de negocis i universitats.

La involucració en la millora social ha de començar al si de la mateixa empresa. En aquest sentit, les polítiques de gestió de persones han de contemplar elements que permetin als treballadors créixer i desenvolupar-se, tant en l'àmbit professional com en el personal. La incorporació d'aquestes polítiques no només genera una contribució social, sinó que també facilita l'increment del compromís professional amb la institució.

El compromís professional és una de les eines de gestió empresarial més poderoses que es coneixen; hi ha molts estudis que demostren que està relacionat amb millors resultats econòmics i de productivitat, menys rotació i més satisfacció dels clients. El compromís ve determinat per múltiples factors, però possiblement un dels més importants sigui l'existència d'un propòsit inspirador que permeti a les persones donar un sentit transcendent a la tasca que fan. És fonamental que aquest propòsit sigui estable al llarg del temps i que la pràctica diària de l'empresa sigui coherent.

A més de les polítiques internes, les empreses tenen l'oportunitat de liderar la innovació social, desenvolupant productes i serveis que tractin directament els grans reptes socials. Moltes empreses redirigeixen les seves inversions cap a projectes que promoguin l'equitat social, l'accés a l'educació, la salut i la protecció ambiental. Això no només millora la seva imatge corporativa, sinó que també atrau inversors que busquen generar beneficis socials o ambientals, a més de retorns financers, i que poden representar una oportunitat de negoci significativa. Segons la Global Impact Investing Network (GIIN), el mercat d'inversions d'impacte ha crescut exponencialment i ha demostrat que els inversors estan cada cop més interessats a donar suport a iniciatives que generin un canvi positiu al món.

Cinc àrees de millora

La capacitat de les empreses per generar valor social requereix una sèrie de factors que la facin possible i que podríem resumir en cinc àrees. En primer lloc, una cultura empresarial forta i alineada amb la responsabilitat social pot influir positivament en totes les àrees de l'empresa, des de la presa de decisions fins a la interacció amb clients i comunitats. Fomentar una

cultura d'ètica, respecte i sostenibilitat és essencial perquè les empreses generin un impacte social durador.

En segon lloc, l'educació i la formació continuada dels treballadors haurien d'incloure no només habilitats tècniques i professionals, sinó també

aspectes relacionats amb la responsabilitat social i la sostenibilitat.

Programes de formació en lideratge ètic, gestió sostenible de recursos i pràctiques empresarials responsables poden empoderar els treballadors perquè es converteixin en agents de canvi dins de les organitzacions. Això millora el compromís i la satisfacció laboral, i també enforteix la capacitat de l'empresa per impactar positivament en la societat.

Un dels factors més importants del compromís professional és l'existència d'un propòsit inspirador.

En tercer lloc, la transparència i la rendició de comptes són fonamentals perquè les empreses amb consciència social mantinguin la confiança dels *stakeholders*. Això inclou la divulgació d'informació financera, social i ambiental de manera precisa i accessible. La transparència millora la confiança i la reputació de l'empresa, i permet

Integrar la responsabilitat social al nucli de l'estratègia empresarial no és només una opció ètica, sinó una necessitat.

als consumidors, inversors i altres parts interessades prendre decisions informades i donar suport a les empreses que comparteixen els seus valors.

En quart lloc, la col·laboració amb altres empreses, organitzacions no governamentals i governs pot amplificar l'impacte social de les iniciatives empresarials. L'aliança amb altres agents permet a les empreses combinar recursos, coneixements i xarxes per abordar problemes complexos de manera més eficaç i aprendre de les millors pràctiques i enfocaments innovadors dels socis, i tot plegat accelera el desenvolupament i la implementació de solucions efectives.

Finalment, les polítiques públiques i el suport governamental tenen un paper crucial en aquest context. Incentivar les empreses a adoptar pràctiques responsables i sostenibles mitjançant regulacions i beneficis fiscals pot accelerar la transició cap a un model econòmic més just i sostenible. La col·laboració entre els sectors públic i privat és essencial per abordar els desafiaments globals i crear un futur més equitatiu.

El futur de les empreses està intrínsecament lligat a la seva capacitat d'adaptar-se i contribuir positivament a la societat. Una tendència creixent és la de les B Corporations, que són empreses que es caracteritzen per quatre elements clau: un propòsit amb impacte social positiu, el requisit legal de considerar interessos no només financers, la certificació d'estàndards de gestió, i, finalment, la interdependència com a membre actiu de la comunitat. Aquestes empreses demostren que és possible combinar la rendibilitat amb el propòsit social, i crear un impacte positiu en les comunitats.

En resum, les empreses tenen la capacitat i també la responsabilitat de contribuir a la transformació social. Quan ho fan, generen beneficis per als seus accionistes, creen un impacte positiu en la societat i estableixen un nou estàndard per a l'èxit empresarial al segle XXI. En un món cada cop més interconnectat i conscient, les empreses que adopten una visió holística del seu impacte estan més ben posicionades per prosperar i competir.

Per aconseguir-ho, és fonamental que els professionals que formen part d'aquestes organitzacions siguin conscients de la seva contribució a un propòsit transcendent i compartit. Si fem un paralelisme amb l'anècdota amb la qual comença aquest article, cal que els professionals de l'empresa siguin conscients que contribueixen a "construir una catedral". La integració de la responsabilitat social al nucli de l'estratègia empresarial no és només una opció ètica, sinó una necessitat per a la sostenibilitat i l'èxit a llarg termini.