

# REORGANITZACIÓ DEL TEMPS DE TREBALL

## ESTUDI DE RACIONALITZACIÓ DELS HORARIS COMERCIALS A LA CIUTAT DE GIRONA



Aquest projecte està subvencionat pel programa de Projectes Innovadors d'acord amb l'Ordre TRE/837/2008 i està patrocinat pel Servei d'Assessoria de Catalunya i cofinançat pel Fons Social Europeu.



## Sumari

- 1 Introducció
- 2 Objectius
- 3 Metodologia i aspectes tècnics
- 4 Fase analítica
  - 4.1 Anàlisi dels treballadors/es
  - 4.2 Anàlisi dels comerciants
  - 4.3 Anàlisi de la demanda
  - 4.4 Reunions sectorials
  - 4.5 Proposta d'indicadors de valoració
- 5 DAFO
- 6 Fase estratègica – primer informe de necessitats i propostes

## 1. INTRODUCCIÓ

Un dels principals debats oberts en els darrers anys és el de la conciliació i, en aquest context cal incloure-hi l'equilibri de la vida laboral, familiar i personal. El treball assalariat es constitueix com a eix estructural i organitzador de la vida i els temps personals i socials i, evidentment, els canvis en els horaris de les jornades laborals impliquen canvis en la vida quotidiana de les persones.

Plantejar-se una anàlisi dels horaris comercials i del seu replantejament no és un tema baladí. No ho és per moltíssimes raons però, molt especialment, perquè significa passar a analitzar una problemàtica que afecta a:

- Les empreses
- Els treballadors i les treballadores
- La població en general, en tant que clients potencials

Segons dades de l'IDESCAT del primer trimestre d'aquest any 2009, tant sols la construcció guanya al comerç al detall pel que respecta a persones empleades en el global de Catalunya. Per tant, estem parlant del segon segment d'ocupació i si hi sumem el comerç al major i els serveis, estem parlant de la major ocupació sectorialment parlant de tot el Principat.

Tot i la importància de la racionalització del temps de treball en el sector comercial, sovint ens trobem amb situacions que ens poden donar la sensació d'estar davant d'interessos contraposats. Tal i com es veurà en les pàgines d'aquest treball i, tal i com es reflexa en les opinions recollides, no ho són tant de contraposats.

Així mateix podem afirmar rotundament que la racionalització dels horaris en el món del comerç és una reivindicació gairebé unànime de tot el sector. Clarament és, de manera conjunta amb el sector serveis, un dels sectors en el que els treballadors i les treballadores tenen una ocupació més extensa de la seva jornada laboral i que, essencialment degut a la forma en la distribució d'aquesta comporta més dificultats a l'hora de conciliar la vida laboral, personal i familiar de les persones.

Els canvis en la nostra societat i, molt especialment lligats a les noves estructures familiars i els diferents rols dels seus membres, fan imprescindible un treball d'estudi, de reflexió i, finalment, de propostes amb la finalitat de poder donar nous camins i alternatives d'acord amb les necessitats d'avui dia.

Afirmem també que és en el sector comerç allà on es fa més necessari que sigui una realitat aquesta voluntat de conciliació entre el món del treball i la família. Per diverses raons però, n'hi ha una de molt clara: en el sector comerç l'ocupació femenina és àmpliament majoritària.

Una racionalització dels horaris ha de portar implícit que les persones puguin disposar de més temps de lleure, més temps per allò que cadascú estimi més plaent o necessari.

D'altra banda estem convençuts que una racionalització que porti a terme una autèntica conciliació del temps ens portaria de retruc a aconseguir el:

- Disposar d'equips de persones més motivades
- Disposar d'equips de persones més preparades
- Disminuir la taxa de rotació en els equips de treball
- Augmentar la productivitat.
- Augmentar la valoració social del treball en el sector

derivant finalment en una situació de major benefici empresarial: reorganitzar el temps de treball per tal d'aconseguir una major flexibilitat, competitivitat i productivitat. Una situació en la que tots els actors hi sortiran guanyant.

Els plantejaments empresarials s'acostumen a fer, també, pensant en els clients i, per tant caldrà conèixer allò que volen, ja no solament avui, sinó ser capaços d'interpretar les seves necessitats en el futur.

Des d'aquest punt de vista se'ns obren les portes a d'altres escenaris i, de vegades, a situacions de certa contradicció: En base a què concebem la ciutat? La concebem en base a les seves necessitats econòmiques? La concebem en base a les necessitats quotidianes dels seus habitants?

Considerem que, justament la racionalització ha de permetre la no existència de dicotomies i de contradiccions sinó que, mitjançant un bon encaix de totes les variables, podem aconseguir que convergeixin en un bon acord comú.

És ben sabut que si algun element ha generat ràpidament enrenou en el sector del comerç és parlar dels horaris i les possibilitats de canvi que es plantegen són diverses: escurçar, allargar, dijous comercials, migdies oberts, horaris especials de cap de setmana, .....

Aquesta necessitat de reorganització de lo quotidià, el temps i el treball exigeix, però, una important implicació de tots els agents socials, institucionals i empresarials per aconseguir una nova cultura del temps.

Els canvis socials han conduït a una modificació dels ritmes de vida de la població, per tant, paral·lelament a qualsevol proposta de canvi s'han de contemplar mesures complementàries que facilitin la conciliació en el sector comercial: mercat laboral, el model de ciutat al que aspirem, l'urbanisme, el transport públic, l'oferta de serveis de proximitat....

Per tot, el que segueix a continuació és un treball que porta de forma objectiva i imparcial a analitzar la situació actual i, tot recollint la informació dels diversos agents implicats, fer possible el plantejament de propostes de treball que ajudin a albirar nous camins que permetin a la ciutat de Girona racionalitzar els seus horaris comercials tot tenint en compte la seva particular realitat.

## 2. OBJECTIUS

L'estudi té com a principal objectiu l'anàlisi de la realitat comercial actual a la ciutat de Girona per tal de disposar d'informació vàlida per a desenvolupar propostes de noves fórmules d'organització del temps de treball en el sector.

No pretenem tematitzar sobre les diferents possibilitats de codificació horària i les seves possibles combinacions sinó que pretenem conèixer aquesta realitat per poder definir i dissenyar propostes vàlides i viables atenent a les diferents zones de la ciutat i els diferents sectors econòmics doncs, entenem que cada un d'aquests segments compta amb necessitats diferenciades que cal considerar de forma individual.

Així mateix pensem que esdevenen objectius de l'estudi la sensibilització del sector comerç vers els avantatges de la racionalització dels horaris comercials tot determinant i experimentant noves formes d'organització del temps que s'adaptin també a les necessitats dels clients.

El comerç és un dels sectors on resulta més complicat conciliar la vida laboral i familiar i és necessari trobar aquells mecanismes alternatius que facilitin la conciliació promovent la igualtat d'oportunitats.

*“Afavorir la conciliació de la vida familiar i professional en els establiments comercials de la ciutat de Girona, millorar la qualitat de vida dels seus propietaris i propietàries i dels treballadors i treballadores i generar serveis que afavoreixin la viabilitat de les mesures que s'emprenquin”*

### 3. METODOLOGIA I ASPECTES TÈCNICS

#### 3.1 Treball de camp:

Enquestes d'opinió segmentades per zones i sectors a:

Comerç: empresaris i treballadors/es  
Consumidors: locals i forans/turistes

Les zones definides han estat:

Sta. Eugènia/Sant Narcís

Eixample

Centre

Mercat del Lleó

Devesa

Altres zones (segon cercle)

Sectors:

Alimentació

Moda, calçat i complements

Equipament de la llar

Oci i cultura

Basars

Serveis personals

Detall de la mostra:

- 50 enquestes realitzades a clients compradors
- 62 enquestes realitzades a treballadors i treballadores dels comerços:
  - 35 treballadores
  - 27 treballadors
- 51 enquestes realitzades a comerciants:
  - Exclusivament zona centre

Totes les enquestes s'han realitzat de forma presencial

Període de realització: abril a juny de 2009

Disseny, realització i tractament de dades: Incotur Consulting

Model d'enquesta a comerciants:

**MODEL 2: ENQUESTA AL COMERCIANT**

ZONA DE LA CIUTAT:

TIPOLOGIA DE PRODUCTES A LA VENDA:

**1.- Pot indicar el format comercial de l'establiment?**

Cadena	<input type="checkbox"/>
Franquícia	<input type="checkbox"/>
Independent	<input type="checkbox"/>

**2.- Pot indicar el nombre de treballadors (sense comptar la propietat)?**

1	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>
4	<input type="checkbox"/>
5	<input type="checkbox"/>
més de 5	<input type="checkbox"/>

**3.- Podria indicar l'horari d'obertura?**

Entre setmana	<input type="checkbox"/>
Cap de setmana	<input type="checkbox"/>

**4.- Quin dia tanca la botiga?**

Dilluns	<input type="checkbox"/>
Dimarts	<input type="checkbox"/>
Dimecres	<input type="checkbox"/>
Dijous	<input type="checkbox"/>
Divendres	<input type="checkbox"/>
Dissabte	<input type="checkbox"/>
Diumenge	<input type="checkbox"/>
Cap	<input type="checkbox"/>

**5.- Quants dels seus treballadors tenen festa els**

Dilluns	<input type="checkbox"/>
Dimarts	<input type="checkbox"/>
Dimecres	<input type="checkbox"/>
Dijous	<input type="checkbox"/>
Divendres	<input type="checkbox"/>
Dissabte	<input type="checkbox"/>
Diumenge	<input type="checkbox"/>
Rotatiu	<input type="checkbox"/>

**6.- Quants dels seus treballadors realitzen**

Jornada partida	<input type="checkbox"/>
Jornada intensiva	<input type="checkbox"/>
Mitja jornada	<input type="checkbox"/>

**7.- S'ha plantejat alguna revisió horària?**

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

**8.- Considera que l'horari és un element que pot fer decantar els clients a visitar una botiga o una altra?**

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

**9.- En cas de plantejar-se una revisió, per quin canvi optaria?**

Obrir abans	<input type="checkbox"/>
Tancar més tard	<input type="checkbox"/>
No tancar al migdia	<input type="checkbox"/>
No tenir al migdia una interrupció tant llarga	<input type="checkbox"/>

**10.- Considera que un replantejament horari global podria propiciar que Girona fos més competitiva comercialment?**

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

**11.- Considera que un replantejament dels seus horaris laborals li permetria trobar col·laboradors de major nivell o amb major facilitat?**

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Model d'enquesta a treballadors/es:

**MODEL 3: ENQUESTA AL TREBALLADOR/A DEL SECTOR**

**SEXE DE LA PERSONA ENQUESTADA:**

**1.- Quants anys fa que treballa al sector comerç?**

Entre 1-2	<input type="checkbox"/>
Entre 2-3	<input type="checkbox"/>
Entre 3-4	<input type="checkbox"/>
Entre 4-5	<input type="checkbox"/>
Entre 5-6	<input type="checkbox"/>
Entre 6-7	<input type="checkbox"/>
Entre 7-8	<input type="checkbox"/>
Entre 8-9	<input type="checkbox"/>
més de 10	<input type="checkbox"/>

**2.- En aquest temps a quantes empreses ha treballat?**

**3.- Es planteja la seva carrera professional en aquest sector?**

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
Perquè	

**4.- Considera que els horaris laborals del sector li dificulten la conciliació entre vida familiar i laboral?**

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
En cas afirmatiu, quins moments esdevenen els de major conflicte?	

**5.- Quantes hores setmanals realitza habitualment?**

Menys de 25	<input type="checkbox"/>
Entre 25-30	<input type="checkbox"/>
Entre 31-36	<input type="checkbox"/>
Entre 37-40	<input type="checkbox"/>
Més de 40	<input type="checkbox"/>

**5.- Estaria disposat/da a reduir la seva jornada per tal que la conciliació amb la seva vida privada esdevingués menys conflictiva si això impliqués que es reduïssin els seus ingressos en la mateixa proporció?**

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

**6.- Pot indicar-nos quin és aproximadament el seu sou net mensual?**

Menys de 900 euros	<input type="checkbox"/>
Entre 900-1.200 euros	<input type="checkbox"/>
Entre 1.200-1.500 euros	<input type="checkbox"/>
Entre 1.500-1.800 euros	<input type="checkbox"/>
Més de 1.800 euros	<input type="checkbox"/>

**7.- Podria indicar-nos la seva edat?**

Fins a 23 anys	<input type="checkbox"/>
Entre 23-28 anys	<input type="checkbox"/>
Entre 29-34 anys	<input type="checkbox"/>
Entre 35-40 anys	<input type="checkbox"/>
Entre 41-46 anys	<input type="checkbox"/>
Entre 47-53 anys	<input type="checkbox"/>
Major de 54 anys	<input type="checkbox"/>

**8.- La seva situació familiar actual és**

Solter/a	<input type="checkbox"/>
Casat/da	<input type="checkbox"/>

I d'altra banda, pot indicar-nos si té fills o filles al seu càrrec

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Model d'enquesta a consumidors/es:

**MODEL 1: ENQUESTA AL CONSUMIDOR/CLIENT**

**1.- Resideix a Girona?**

Sí

No

En cas afirmatiu, pot concretar el barri?

En cas negatiu, pot concretar el municipi?

**2.- Compra habitualment a Girona?**

Sí

No

**3.- Es troba al municipi de visita turística?**

Sí

No

**4.- Quins aspectes del comerç del municipi valora de forma negativa?**

Varietat

Amplitud

Servei al client

Accés (estacionament, transport públic)

Horaris

Altres

**5.- Quins moments de la setmana va a comprar?**

Matins entre setmana

Migdiès entre setmana

Tardes entre setmana

Dissabtes matí

Dissabtes migdia

Dissabtes tarda

Dissabtes tot el dia

Diumenges si és obert

**6.- Els horaris de les botigues coincideixen amb els horaris en que vostè pot anar a comprar?**

Sí

No

**7.- En cas negatiu, en quins moments aniria a comprar i no pot donat que els horaris comercials no ho permeten?**

Matins entre setmana

Migdiès entre setmana

Tardes entre setmana

Dissabtes al matí

Dissabtes al migdia

Dissabtes a la tarda

Dissabtes tot el dia

Diumenges si fos obert

**8.- Considera que seria bo, per tal de facilitar-li l'accés al comerç i la compra de productes de forma més còmoda**

Obrir abans al matí

No tancar els migdiès

Tancar més tard al migdia

Obrir abans a la tarda

Tancar més tard al vespre

Obrir els diumenges al matí

Obrir els diumenges al migdia

Obrir els diumenges a la tarda

**9.- Ha treballat o creu que podria treballar en el futur en un comerç?**

Sí

No

En cas afirmatiu, quin horari li agradaria tenir?

Només matins

Només tardes

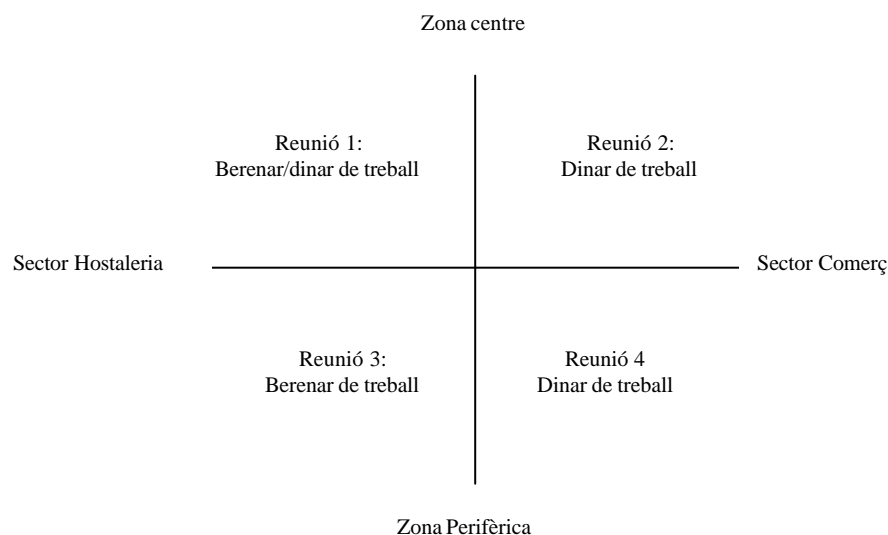
Només migdiès

Jornada intensiva

Horari partit

### 3.2 Trobades sectorials

S'han realitzat tres reunions de treball sectorials atenent a una divisió de zones i sectors coherent amb els objectius del projecte



En les reunions de treball s'ha proposat un treball centrat bàsicament en 3 temes:

1. Horari europeu: optimització del temps i eficiència en el treball
2. Pèrdua de talent de l'empresa privada petita i mitjana per les millors condicions de treball que ofereix l'empresa pública i la gran empresa.
3. Permisos de maternitat i paternitat. Partim de la idea que tant pares com mares tenim fills.

Amb els següents objectius:

- Recollir la situació present: dificultats, reptes i bones pràctiques que ja s'estan realitzant.
- Propostes i necessitats de futur: tant pel que fa a accions que podem emprendre els/les empresaris/es del comerç i la hostaleria, com aquelles propostes per a les quals es necessita el suport de l'administració i d'altres institucions.

S'han utilitzat mètodes participatius per tal de conferir l'espai, estructura i fluïdesa, afavorir la maximització i optimització de les aportacions dels/les assistents i facilitar l'estructuració i recollida del treball realitzat.

## Estructura de les reunions:

- Obertura de la reunió i definició dels objectius.
- “Carroussel” dels tres temes proposats en base a la situació present i al futur desitjat.
- Priorització de les situacions més apressants i de les propostes o situacions desitjades .

Durada de les reunions: 2h 30' cada reunió (Dinars de 14h a 16:30h / Berenars de 17h a 19:30h).

Dates: 26, 29 i 30 de juny

Disseny i facilitació de les reunions: Silvia Esteva (Atractor).

## Detall mostra:

Nombre de participants per sessió: 10-15

## Zones de la ciutat representades:

- Centre
- Mercat del Lleó
- Perifèria (primer cercle)
- Eixample
- Sant Narcís

## Sectors:

- Tèxtil moda
- Informàtica
- Lleure i cultura
- Parament de la llar
- Alimentació
- Serveis personals

A les dades obtingudes s'hi han sumat opinions i propostes recollides amb entrevistes personals o telefòniques a comerciants que no han pogut assistir a les trobades però que hi han mostrat interès.

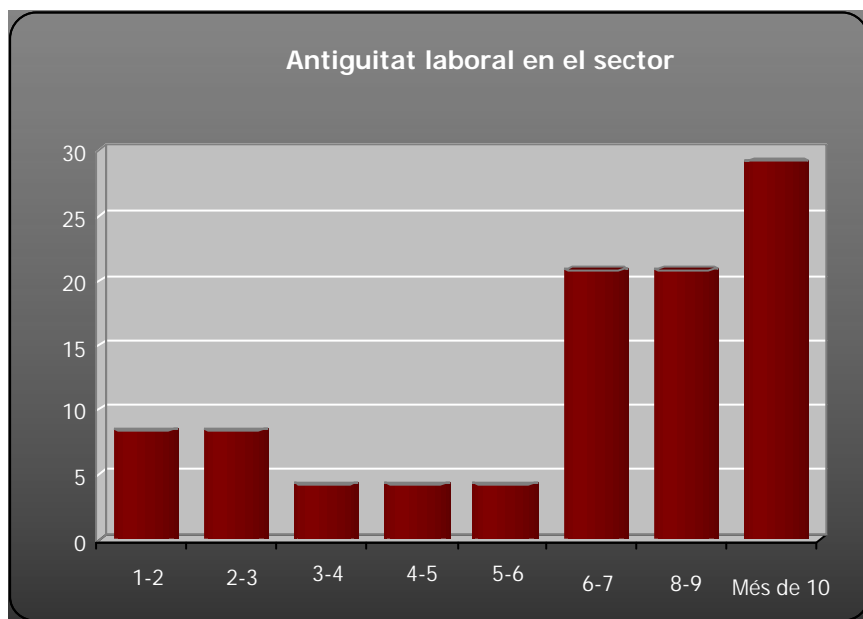
## 4. FASE ANALÍTICA

Realitzem en aquest apartat una anàlisi, tant de la situació i condicions de treball dins el sector comercial de Girona com de les opinions i necessitats del col·lectiu de treballadors i treballadores, comerciants i clients.

Del tractament de totes les dades en sorgeix una primera proposta d'indicadors de valoració per a les mesures que es puguin emprendre amb posterioritat.

- 4.1 Anàlisi dels treballadors/es
- 4.2 Anàlisi dels comerciants
- 4.3 Anàlisi de la demanda
- 4.4 Reunions sectorials
- 4.5 Proposta d'indicadors de valoració

#### 4.1 ANÀLISI DELS TREBALLADORS/ES



##### Antiguitat laboral en el sector.

El primer dels aspectes analitzats respecte del segment de treballadors i treballadores del sector comercial és l'antiguitat laboral d'aquests com a eina que, juntament amb d'altres aspectes que es valoren a les pàgines següents, ens ajudarà a determinar la professionalització del sector.

A la gràfica que acompanya podem observar com els treballadors/es que porten més de 10 anys treballant al comerç són els més representatius, significat el 29,2% de la mostra.

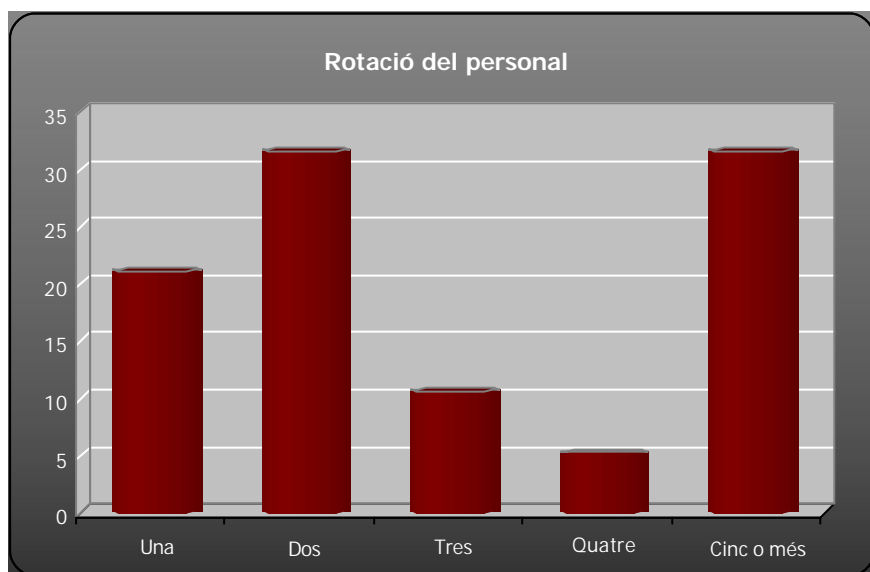
En segon lloc destaquen els treballadors/es que porten entre 6 i 7 anys al sector i els que porten entre 8 i 9 anys, representant ambdós un 20,8% respectivament.

Així doncs, poc més del 70% dels treballadors i treballadores porten més de 6 anys dedicats al comerç.

D'altra banda, els treballadors/es que porten un període entre 1 i 2 anys i entre 2 i 3 anys representen el 8,3% respectivament i finalment comptem amb una antiguitat entre 3 i 4 anys, entre 4 i 5 anys i entre 5 i 6 anys, representant un 4,2% respectivament.

Veiem doncs que, des d'aquest punt de vista, el sector compta amb personal que de forma majoritària i en primera instància, per qüestions d'antiguitat, és susceptible d'estar professionalitzat i que hi ha un percentatge poc significatiu que entén la feina com quelcom temporal però que existeix una significativa reducció dels treballadors/es que compten amb 3 i 6 anys d'antiguitat.

Així doncs, veiem que malgrat existeix un percentatge important de personal amb experiència, la tendència actual és que del conjunt de treballadors/es que inicien la seva vida laboral a comerç, aproximadament la meitat ho deixin als dos anys.



### Rotació del personal.

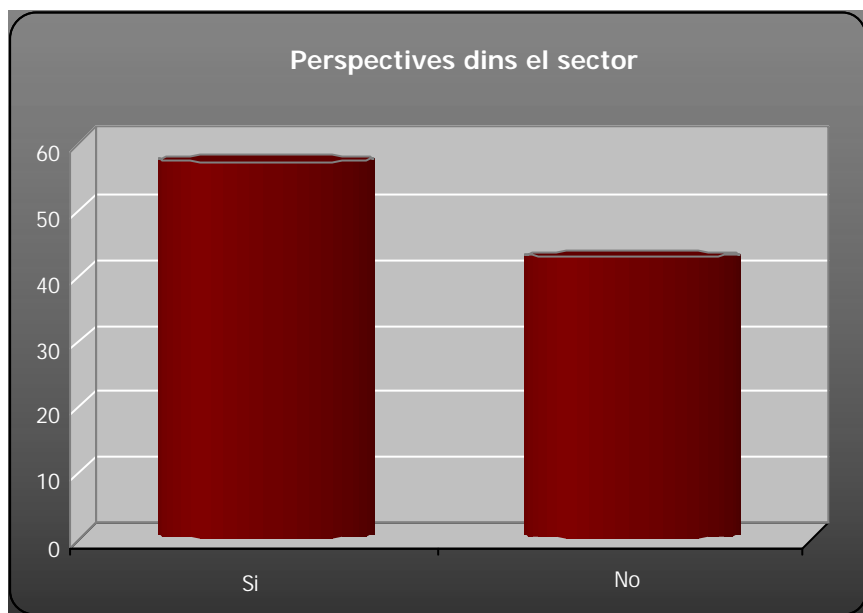
La gràfica d'aquesta pàgina ens mostra el diferent número d'empreses en les quals ha treballat el treballador/a del comerç gironí.

Així doncs, en primer terme ens trobem el perfil de treballador/a que ha estat en cinc o més empreses diferents durant la seva vida laboral, i els que han estat en dues empreses diferents. Aquests representen el 31,6% del total dels enquestats de la mostra respectivament i es concentren en els treballadors/es que porten més de 6 anys en el sector i els que en porten dos respectivament.

Tot seguit apareixen aquells que han estat només en una empresa, significat el 21,1% del total, dels quals la meitat només fa un any que treballen al sector, mentre un 24% dels mateixos fa més de 8 anys que treballen a la mateixa empresa i la resta fa entre 3 i 8 anys que treballen al sector.

Finalment els treballadors/es que han col·laborat en tres empreses representen el 10,5% del total, mentre els que ho han fet en quatre representen el 5,3% comptant, la major part d'aquests, amb una experiència en comerç de 5 i 7 anys.

Amb aquestes dades veiem que els índexs de rotació de personal són significatius especialment entre els treballadors/es que s'han incorporat més recentment al sector comercial i, per tant, podem concloure que proporcionalment es registren majors índexs com menys temps fa que s'han incorporat a treballar al comerç.



### Perspectives dins el sector.

És important per a determinar el grau de professionalització del sector actual i futur considerar les perspectives laborals que els treballadors i treballadores dipositen en les seves respectives empreses.

En aquest sentit, veiem com més d'un 57% dels treballadors/es entenen que la feina dins el sector comerç esdevé la clau de la seva carrera professional argumentant diversos motius, entre els que destaquen que es tracta del sector que més es coneixen, que és el que més els agrada o que no tenen estudis suficients per a realitzar alguna altra activitat.

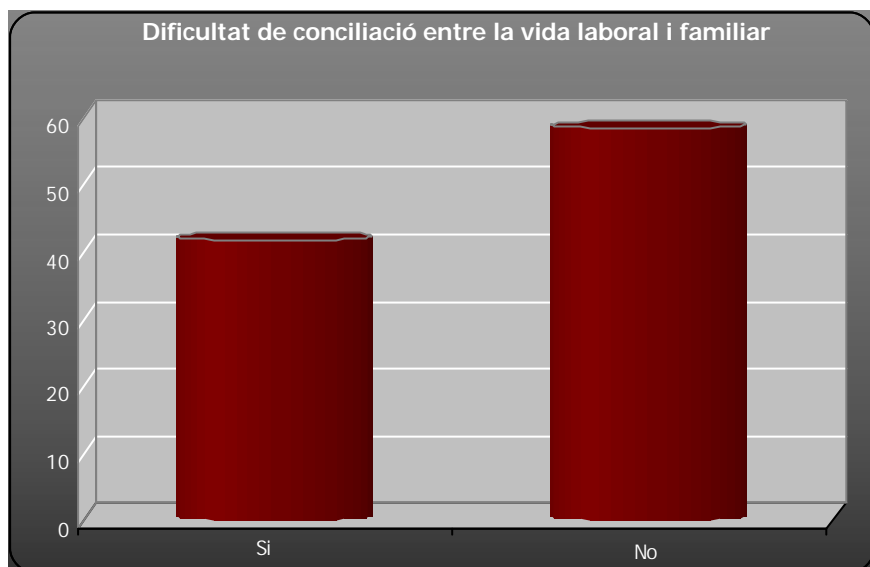
Cal valorar de forma negativa les motivacions que esgrimeixen els enquestats, doncs no es detecta un aspecte vocacional en cap cas.

Trobem en sentit contrari un important percentatge de la mostra que no es planteja desenvolupar la seva carrera professional dins el sector, representant gairebé el 43% del total de la mostra.

El motiu principal que s'esgrimeix és que no concorda l'activitat que es fa amb els estudis realitzats. Entenem, per tant, que es planteja com a feina temporal, o si més no, de pas.

De creuar les dades exposades amb l'antiguitat dels treballadors/es dins el sector, veiem com la immensa majoria del segment que es planteja la seva carrera professional dins el sector compta amb una antiguitat de més de 6 anys.

Amb tot, podem deduir que el plantejament a llarg termini de desenvolupar la carrera professional en el comerç, ve donada en gran part per la conjuntura que viuen els enquestats i no per una motivació de caràcter vocacional que hagi portat a prendre una decisió a priori en aquest sentit.



### Valoració de les possibilitats de conciliació entre la vida laboral i familiar.

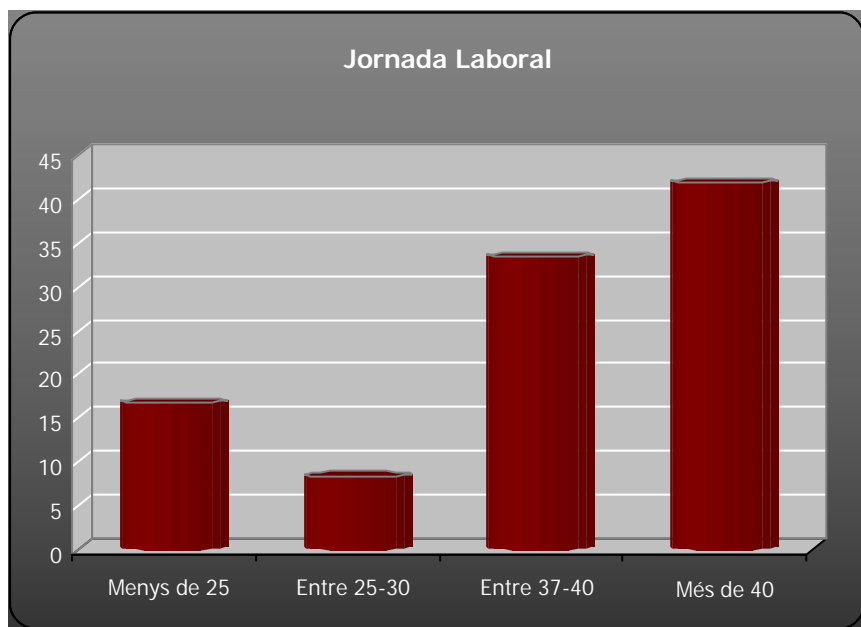
Cal considerar especialment la forma en que repercuteixen els horaris laborals a la vida familiar i privada dels treballadors i treballadores del sector.

Veiem que majoritàriament els treballadors/es responen que no es dona de forma especial aquesta dificultat, opinió que es manifesta en un 57,1% del total de la mostra.

Tanmateix hi ha un ampli sector que sí que troba dificultats en conciliar la vida familiar amb els horaris laborals. Concretament realitzen aquesta valoració gairebé el 43% del total de la mostra de treballadors/es enquestats.

Els moments que esdevenen de major conflicte per aquests treballadors/es són diversos. Tanmateix destaquen les respostes referides a l'hora de tancar a la nit, ja que és massa tard i no dona temps a desenvolupar altres activitats extres o d'estar amb els fills, i els migdies, ja que trenquen el dia i fan que la jornada es faci molt llarga i es perdi tot el dia.

Amb tot doncs, s'entén que la jornada partida i el llarg interval de temps existent entre el tancament al migdia i l'obertura a la tarda són els aspectes que més dificulten la conciliació entre vida laboral i familiar.



D'aquesta manera veiem com en primer terme despunten aquells treballadors/es que fan unes jornades de més de 40 hores setmanals, representant un 41,7% del total dels enquetats.

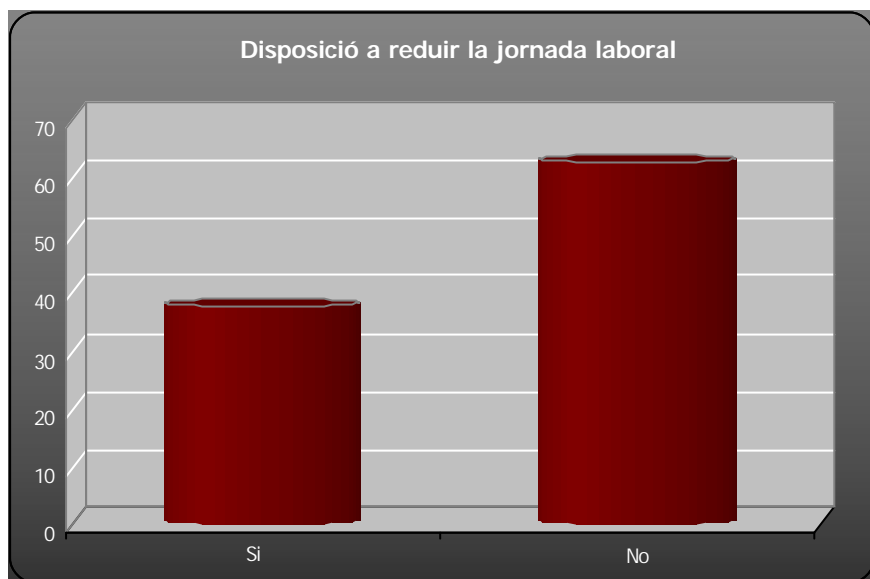
Segueixen aquells treballadors/es que realitzen jornades laborals entre 37 i 40 hores, significat més del 33% de la mostra total.

Els treballadors/es que realitzen menys de 25 hores setmanals apareixen representats per un 16,7% del total, mentre que finalment, els que realitzen jornades laborals entre 25 i 30 hores setmanals representen el 8,3% del total de la mostra.

Cal tenir en compte que es detecta una relació inversament proporcional entre el major nombre d'hores treballades i les menors possibilitats de conciliació entre vida laboral i familiar, tot i que en un 32% dels supòsits veiem com jornades laborals reduïdes provoquen el mateix efecte, del que podem concloure que la coincidència entre els horaris comercials i les hores de lleure dels infants són una de les causes importants d'aquesta problemàtica a banda de la realització de jornades laborals dilatades.

### Jornada laboral.

La gràfica que acompanya ens indica les hores setmanals realitzades pels treballadors i treballadores dels comerços de Girona.



-Reducció de jornada i reducció proporcional d'ingressos-

### Reducció de la jornada laboral.

Estaria disposat a reduir la seva jornada laboral per tal que la conciliació amb la seva vida privada esdevingués menys conflictiva si això impliqués que es reduïssin els seus ingressos en la mateixa proporció?

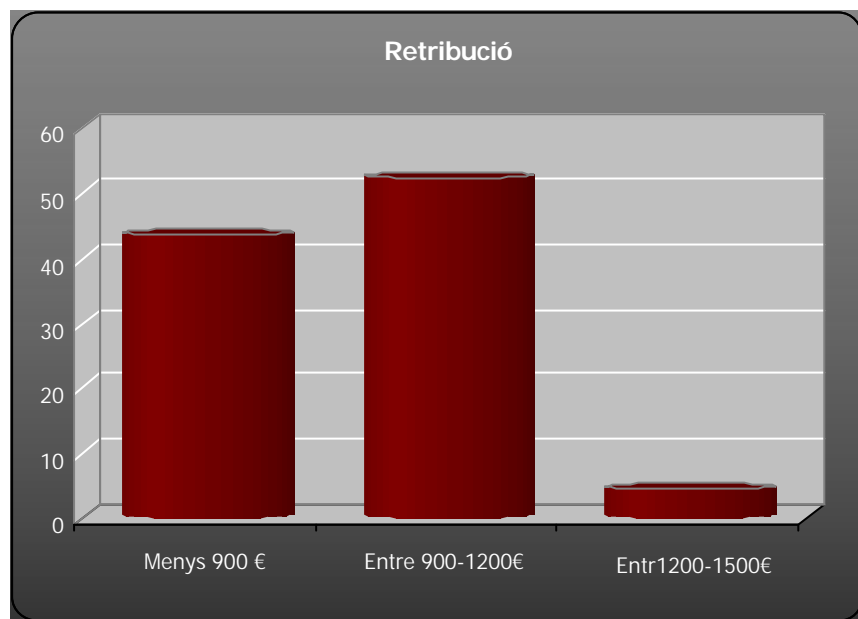
Davant la pregunta anterior, de forma majoritària, un 62,5% de la mostra total dels enquestats responen negativament.

D'altra banda, però, trobem un 37,5% de treballadors i treballadores que sí que estarien disposats a reduir la seva jornada laboral per tal que existís conciliació amb la seva vida personal.

En aquest sentit, val a dir, que d'aquest 37,5% poc més de la meitat no tenen actualment problemes per a conciliar vida laboral i familiar, i en sentit contrari veiem que un 62% dels treballador/es que tenen problemes per a conciliar la seva vida laboral i personal no estarien disposats a reduir la seva jornada si això impliqués una reducció dels ingressos.

Amb tot, podem concloure que la reducció de la jornada proporcional a la reducció dels ingressos no esdevé una opció vàlida per a la major part dels treballadors i treballadores amb problemes per a conciliar l'aspecte personal i professional.

Entenem, en conseqüència, que per a superar aquesta problemàtica caldrà treballar en una altra direcció.



D'aquesta manera destaquen en percentatge aquells treballadors i treballadores que disposen d'un sou net mensual entre 900€ i 1.200€, representant aquests el 52,2% del total de la mostra.

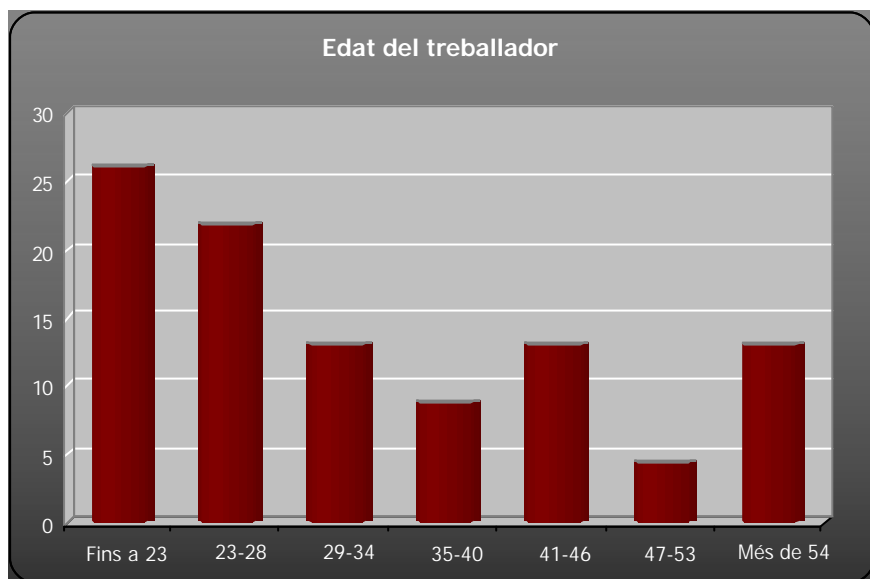
Segueixen aquells que el seu sou està per sota dels 900€ nets mensuals i, finalment, hi ha un petit sector de treballadors i treballadores que disposen d'un sou net mensual entre 1.200€ i 1.500€, representant un 4,3% del total.

A destacar en aquest punt que entre els treballadors/es que reben un sou net inferior als 900 euros, un percentatge del 52% realitza com a mínim una jornada laboral de 37 hores setmanals, trobant un bon nombre de casos en els que el treballador/a realitza per aquesta retribució jornades setmanals de més de 40 hores.

Entenem doncs que la retribució dins d'aquest sector és baixa, el que pot esdevenir un dels motius que, juntament amb les dificultats de conciliar la vida laboral i personal, fa que la projecció laboral del treballador/a dins el sector sigui escassa.

### Retribució.

La gràfica que acompanya ens mostra les franges referents al sou net mensual dels treballadors i les treballadores dels comerços gironins que han estat enquestats.



### Perfil del treballador/a per edat.

La gràfica que acompanya ens mostra les franges referents a l'edat dels treballadors i treballadores dels comerços gironins que han estat enquestats.

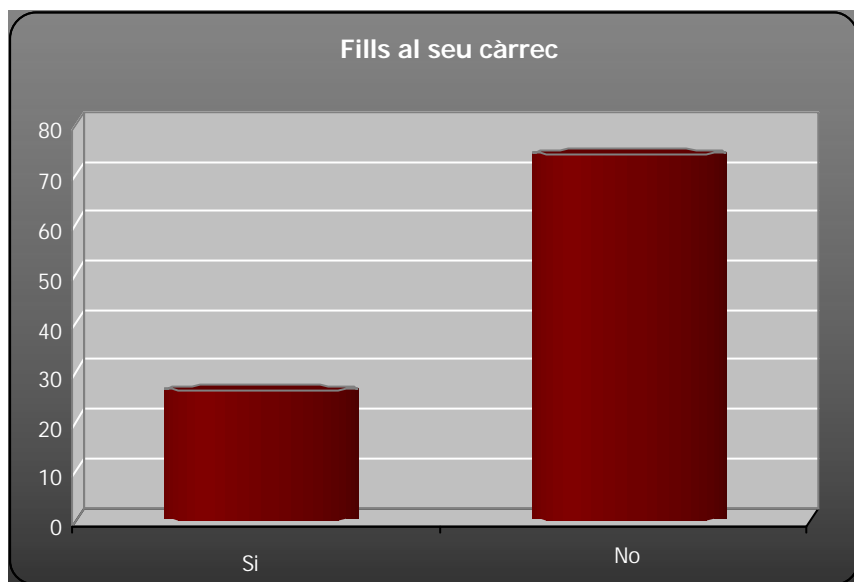
Podem observar que despunten els treballadors i treballadores de fins a 23 anys d'edat, representant el 26,1% de la mostra total dels enquestats.

Tot seguit apareixen els treballadors/es entre 23 i 28 anys, representant aquests el 21,7% del total.

Els treballadors/es que es troben entre els 29 i 35, entre els 41 i 46 i els de més de 54 anys, representen el 13% del total de la mostra i, finalment, els treballadors i treballadores que es troben entre els 35 i 40 anys i entre 47 i 53 anys representen el 8,7% i el 4,3% respectivament.

Veiem d'aquesta manera com gairebé la meitat de la mostra és menor de 28 anys, aspecte que condiciona en certa manera els índexs de resposta envers les possibilitats de conciliació entre la vida familiar i laboral, doncs les respostes d'aquest segment de treballadors/es afirmen en major grau que la resta, i com és lògic, que no es veuen afectats en aquest sentit.

Així doncs, podem deduir que de comptar amb treballadors/es de major edat, aquesta problemàtica esdevindria més patent.



Podem observar com de forma majoritària els treballadors/es dels comerços de la mostra no compten amb fills al seu càrrec, representant gairebé el 74% del total.

D'altra banda, hi ha un sector de treballadors/es que sí que compten amb fills al seu càrrec, representant aquests més del 26% del total dels enquestats.

De creuar aquestes dades amb les relatives a conciliació entre vida laboral i familiar veiem com, mentre les mitjanes ens presentaven un índex de poc més del 41% que tenien dificultats en aquest sentit, en el cas dels treballadors/es amb fills aquest índex s'eleva fins a un 64%.

Amb tot doncs, podem concloure que la situació familiar esdevé un condicionant important per a poder desenvolupar la feina en el sector comerç.

### Perfil del treballador/a per situació familiar.

La gràfica que acompanya ens indica si els treballadors/es del comerç gironí compten amb fills al seu càrrec.

## CONCLUSIONS.

Quan parlem de comparació del sector comerç amb bona part de la resta del mercat laboral, és clar que hi ha quatre grans vectors que el situen en desavantatge enfront d'altres sectors de l'activitat econòmica:

1. L'existència majoritària de la jornada laboral partida entre matí i tarda.
2. La manca de reconeixement social de la feina.
3. El nivell de retribució salarial força baix.
4. La manca d'una perspectiva de carrera professional.

Entre aquests quatre elements, aparentment només un d'ells té a veure directament amb la racionalització de l'horari, ara bé, estem convençuts que una bona proposta o propostes de racionalització afectaria de forma positiva els altres tres vectors.

A tenor de les enquestes realitzades veiem com, malgrat existeix un percentatge important de personal amb una llarga experiència laboral dins el sector, la tendència actual és que del conjunt de treballadors/es que inicien la seva vida laboral a comerç s'hi mantinguin per un termini no superior als dos anys. Així els índexs de rotació són elevats i, tant és així, que també es detecta una important mobilitat dels treballadors i treballadores en diferents empreses.

Entenem doncs, que existeix una manca d'atractiu o de plantejament per part de l'empresari de desenvolupament de carrera professional dins l'empresa comercial. Reafirma aquesta

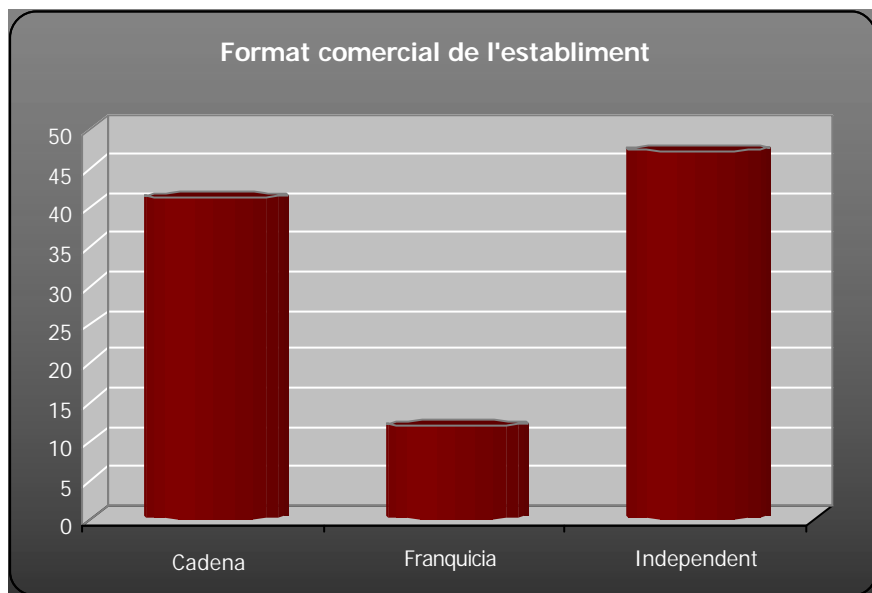
valoració el fet contrastat que el plantejament a llarg termini de desenvolupar la carrera professional en el comerç ve donat en gran part per la conjuntura que viuen els enquestats i no per una motivació de caràcter vocacional.

Cal destacar els horaris laborals com a element desmotivador, tant per la necessitat de treballar en cap de setmana com per la realització de jornades partides que inclouen un llarg interval de temps existent entre el tancament al migdia i l'obertura a la tarda, així com la coincidència entre els horaris comercials i les hores de lleure dels infants i/o les dificultats que suposa per a gaudir dels temps personals i de relació social.

Hi ha nombrosos estudis que ens indiquen que els canvis en les jornades laborals impliquen canvis en la vida quotidiana de les persones i que aquests canvis, perjudiquen o beneficien principalment les dones, els menys qualificats i les persones immigrades. Des de la perspectiva de gènere, és evident que el sector comerç està altament feminitzat i, per tant, a l'hora de plantejar-nos possibles solucions al problema hem de tenir en compte tots aquests aspectes en pro d'aconseguir noves fórmules que permetin millorar-ne, simultàniament, la flexibilitat i la qualitat.

Malgrat tot, la mostra ens indica que hi ha altres aspectes com la retribució, el perfil per la situació familiar o l'edat que també són aspectes a considerar.

## 4.2 ANÀLISI DELS COMERCIANTS



Podem observar com despunten els establiments independents, amb més del 47% del total de la mostra.

Tot seguit trobem els establiments que formen part d'una cadena, amb un 41,2% del total i per últim apareixen representats, amb gairebé un 12%, els establiments que formen part d'una franquícia.

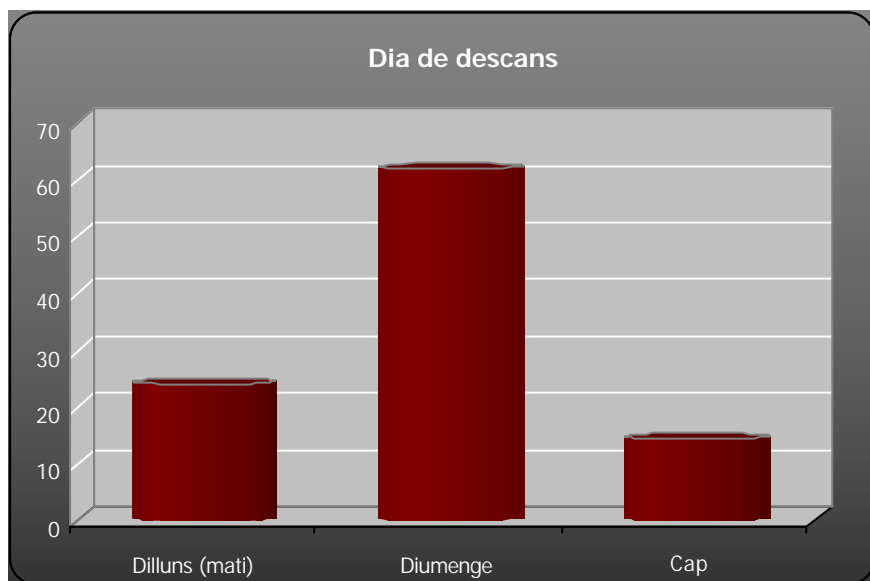
Així doncs, veiem com la diagnosi ens permetrà obtenir una visió clara de les necessitats i valoracions del segment comercial a qui pretenem adreçar les accions que se'n derivin.

La mostra ens presenta una distribució entre el petit comerç i cadenes o franquícies que ens configura una composició comercial força variada.

### Format comercial dels establiments.

La gràfica ens mostra el tipus de format d'establiment enquestat.





Tal i com podem observar, de forma majoritària els establiments resten tancats els diumenges, representant gairebé el 62% del total de la mostra.

Apareixen en segon terme els que també tanquen les seves portes els dilluns al matí, amb un 23,8%, i finalment, amb un 14,3% aquells establiments que afirmen no tancar cap dia de la setmana.

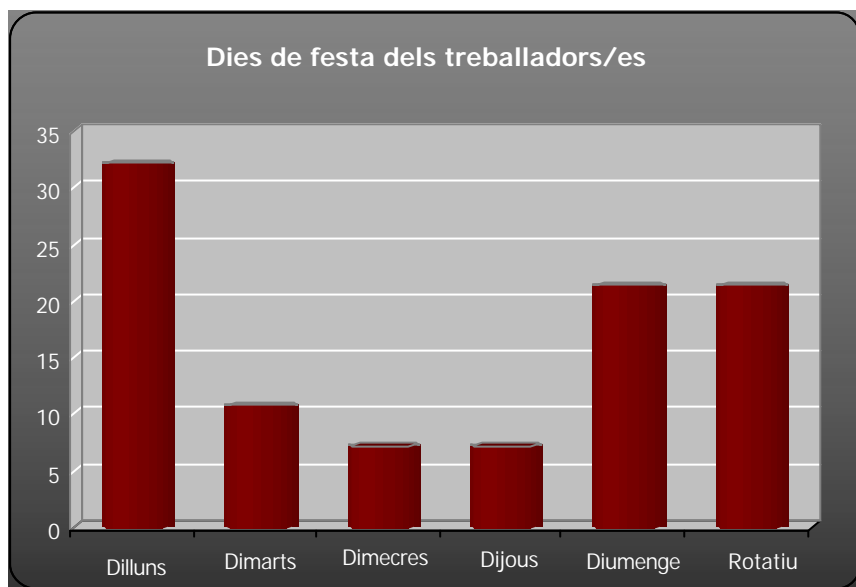
Tampoc en aquest supòsit detectem diferències envers la política del petit comerç independent i de l'organitzat en cadena o franquícia.

D'altra banda, però, sí podem destacar el fet que, com és lògic, els comerços que afirmen no tancar cap dia de la setmana tenen més d'un treballador.

Tal com ja afirmàvem anteriorment, és evident que el nombre de treballadors/es de les empreses comercials és un factor determinant per a gestionar els horaris comercials i, així, a major nombre de treballadors/es, major capacitat de modificació horària.

## **Descans setmanal.**

Dia de tancament dels establiments



En aquesta direcció veiem com de forma majoritària les empreses no realitzen un sistema rotatiu de festes i, així destaca per sobre de la resta d'alternatives la de lliurar el dilluns amb un 32,1% de la mostra.

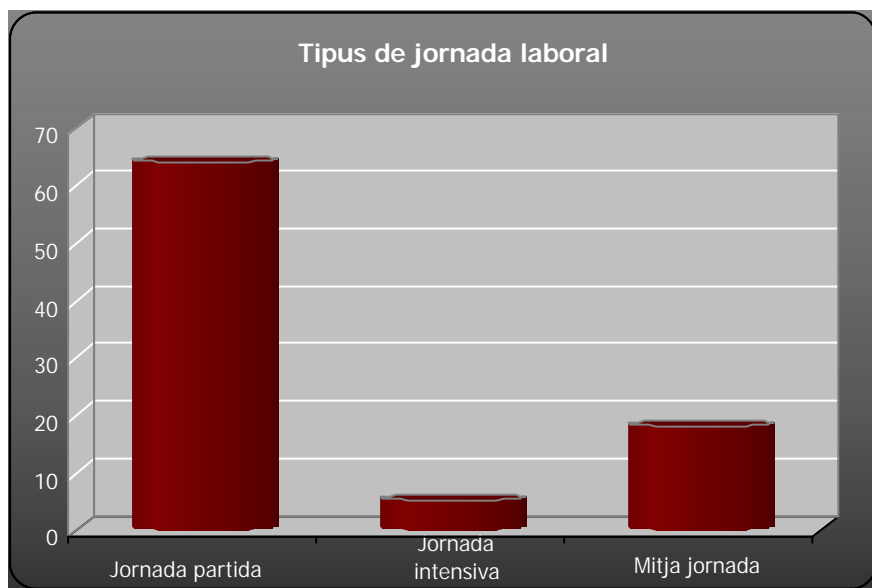
D'altra banda, amb percentatge similar que es situa al voltant del 21%, trobem empreses que implementen un sistema rotatiu i les que fan que els treballadors/es facin festa els diumenges.

De creuar les dades, podem extreure que les empreses que compten amb la possibilitat de crear un sistema rotatiu de festes són aquelles que compten com a mínim amb tres treballadors/es, essent alhora les que representen majors percentatges en el que fa referència a no tancar cap dia els establiments.

Així doncs, veiem com també en aquest cas el fet de comptar amb un major nombre de treballadors/es permet una major maniobrabilitat de l'empresa i una ampliació dels horaris comercials.

### **Dies de festa dels treballadors/es.**

La gràfica ens mostra el tipus d'organització horària dels treballadors/es de les empreses comercials de Girona pel que fa als dies de descans setmanal.

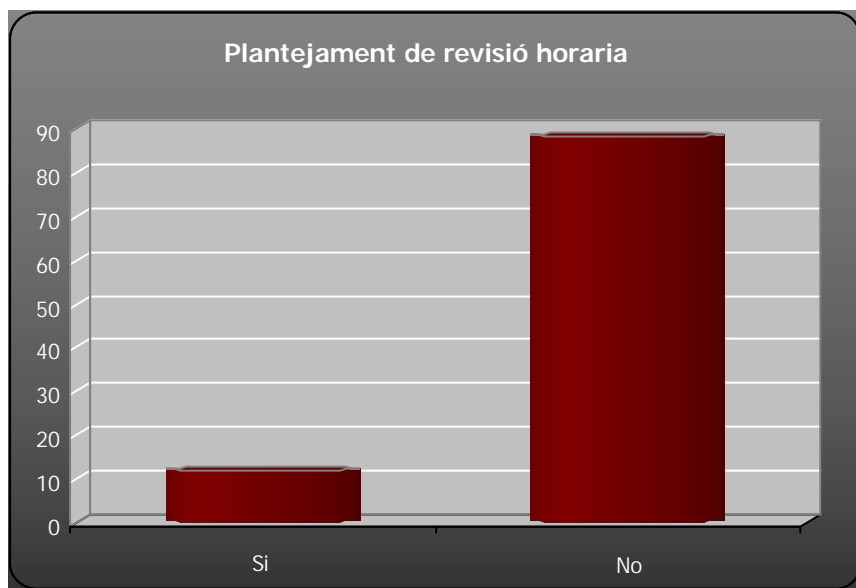


Tal com podem veure a la gràfica, el tipus de jornada laboral que amb més freqüència es realitza als comerços gironins és la jornada partida, representant més del 62% del total de la mostra de comerços enquestats.

Segueixen en importància els establiments amb treballadors/es que desenvolupen mitja jornada amb un 25,6% i, finalment, tenim una petita representació d'establiments que compten amb treballadors/es a jornada intensiva, amb un 5,1%.

Si creuem dades, podem veure com els treballador/es que desenvolupen mitja jornada treballen majoritàriament a comerços independents amb dos o més treballadors/es, mentre que la jornada intensiva es desenvolupa gairebé en exclusiva en els altres formats comercials representats a la mostra.

### Tipus de jornada laboral dels establiments.



Davant la pregunta plantejada, de forma contundent, tal i com ens mostra la gràfica que acompanya, un 88,2% del total dels enquestats ens afirmen que no s'ho han plantejat mai.

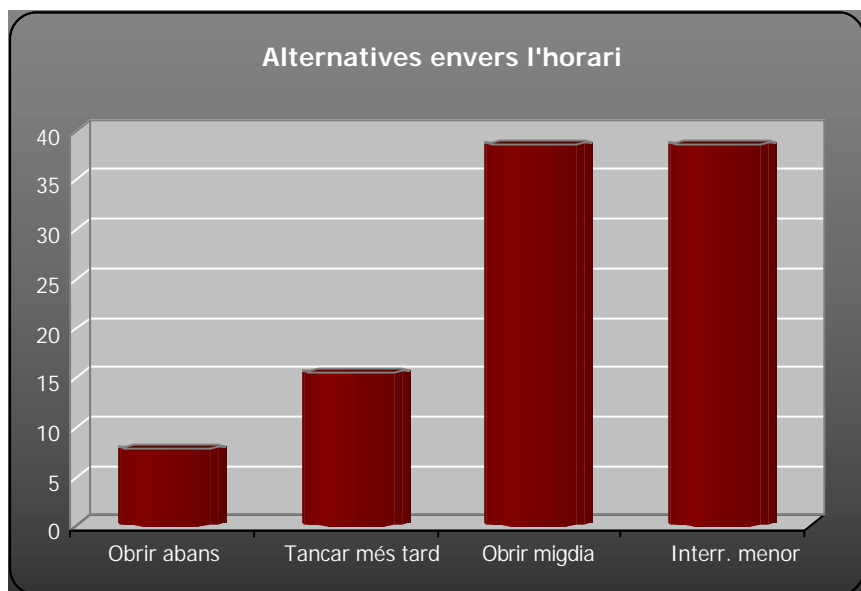
El total de comerciants que afirmen que s'ho han plantejat arriba només al 11,8%.

La totalitat dels comerços que, en algun moment, s'ha replantejat els horaris comercials són comerços que tanquen en diumenge i que desenvolupen jornades laborals partides.

### Plantejament de revisió horària.

S'ha plantejat mai algun tipus de revisió horària pel seu establiment?





### Alternatives envers l'horari

En cas de replantejar-se un a revisió dels horaris comercials, per quin canvi optaria?

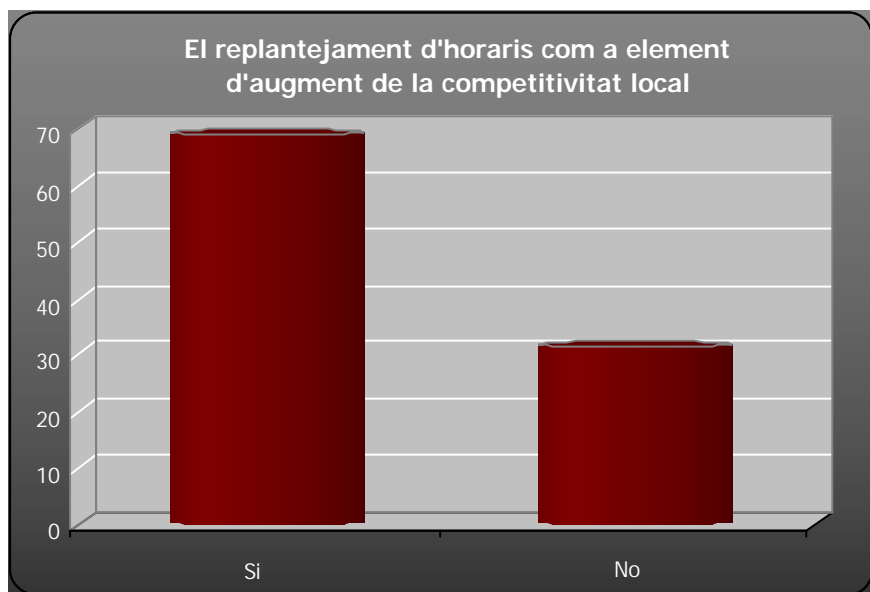
La gràfica que acompanya ens mostra els canvis pels que s'optaria en cas de replantejar-se una possible revisió horària de l'establiment.

En primer lloc apareixen com a opcions majoritàries tant el no tancar al migdia com el no tenir al migdia una interrupció tant llarga. Aquestes opcions han representat un 38,5% de la mostra total dels enquestats.

També s'ha valorat, amb un 15,4% del total, el tancar més tard l'establiment i finalment, amb un 7,7%, apareix l'opció d'obrir més aviat al matí.

Cal considerar respecte d'aquest element el fet que els segments analitzats fins el moment, és a dir, treballadors i treballadores i comerciants, valoren la possibilitat de modificar el plantejament de l'horari de migdia.

Caldrà veure doncs si també la demanda comparteix aquest criteri.



Davant la pregunta plantejada de si es considera que un replantejament horari global podria ocasionar que Girona fos més competitiva comercialment, la majoria de comerços, amb un 68,8% del total de la mostra dels enquestats, responen afirmativament.

La resta, un 31,3%, considera que un replantejament horari no implicaria necessàriament que Girona fos més competitiva.

Amb tot doncs, entenem que la importància dels horaris i el seu replantejament repercuteix no només a nivell de possibilitats de conciliació de la vida professional i personal dels empresaris/es i dels treballadors/es del sector i com a eina per a facilitar l'accés del client al comerç, sinó també a com a element que, a criteri de la major part dels comerciants enquestats, pot posicionar la ciutat de Girona a nivell comercial de forma més competitiva que en la actualitat.

### Replantejament dels horaris com a eina de competitivitat local.



Davant la pregunta de si consideren que un replantejament dels horaris laborals permetria trobar col·laboradors de major nivell o amb major facilitat, un 53,3% de la mostra total dels enquestats respon afirmativament.

Tot i així hi ha un 46,7% del total que ha respost negativament, és a dir, que no seria un factor determinant alhora de trobar col·laboradors més formats o amb major facilitat.

Seguint amb el plantejament anteriorment realitzat, podem concloure que la importància del replantejament dels horaris comercials/laborals engloba un ampli conjunt d'aspectes dels que de forma majoritària els comerciants en són conscients tot i que no s'ho hagin plantejat amb anterioritat.

### Replantejament d'horaris com a eina per a trobar millors col·laboradors?

## CONCLUSIONS.

Poc a poc, cada vegada més empreses s'estan començant a centrar en emprendre mesures que ajudin als seus col·laboradors a conciliar el treball i la família però això no és necessàriament degut a una preocupació pel benestar del seu personal. Alguns estudis apunten cap a quatre factors principals com a causa del impuls a la posada en funcionament de mesures conciliadores:

1. El tamany de l'empresa.
2. El nombre de treballadors/es.
3. La competitivitat del mercat.
4. El grau de preocupació per reclutar i/o mantenir la plantilla.

Els resultats obtinguts de les enquestes semblen mostrar el seu encert. Certament, la mostra es compon majoritàriament de petits establiments comercials independents amb un nombre de treballadors/es reduït i les respostes i actituds conviden a fer-ne una reflexió més profunda.

La importància dels horaris i el seu replantejament repercuteix, d'acord a les opinions dels enquestats, no només a nivell de possibilitats de conciliació de la vida professional i personal sinó que també es perfila com un avantatge competitiu pels establiments i com a element que pot contribuir al posicionament de la ciutat de Girona a nivell comercial.

Malgrat detectem que existeixen i s'expressen exigències cap a una nova organització del temps de treball en el sector, també s'expressen resistències rellevants a l'hora de realitzar els canvis. De forma majoritària els comerciants consideren que el replantejament dels horaris comercials de ben segur els comportaria beneficis però en canvi no s'han plantejat o no estan decidits a fer-ne una aplicació.

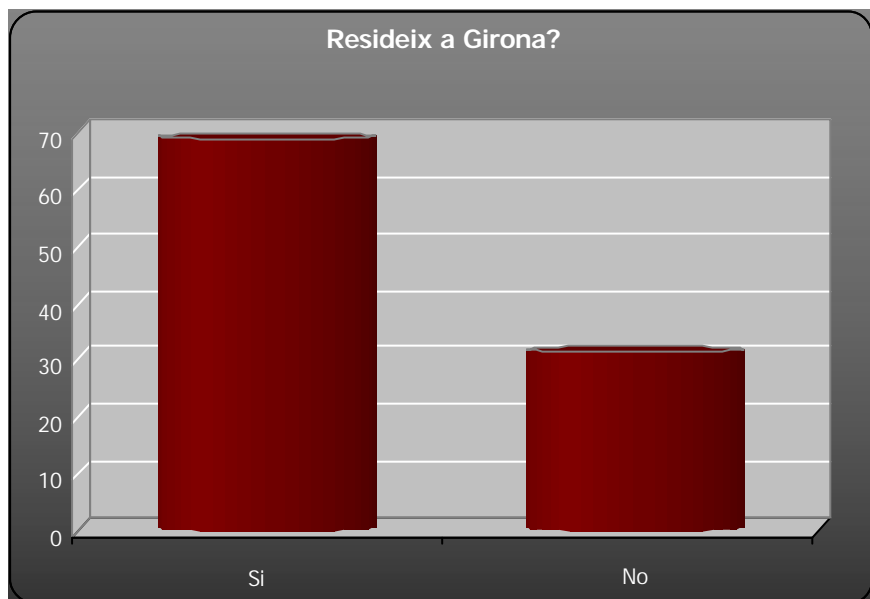
De creuar les dades d'opinió del col·lectiu de treballadors/res i del col·lectiu de comerciants podem deduir també que l'aplicació de mesures favorables a la conciliació permetrien, entre d'altres aspectes, una major equitat entre el personal, la reducció de la intenció de canviar de feina, la reducció dels costos de rotació laboral, l'augment de la productivitat i la disminució de l'absentisme juntament amb un important increment de possibilitats per trobar col·laboradors de més nivell.

Generalment, la micro, petita i mitjana empresa és la que mostra menys interès per aquests temes i, les que en mostren, sovint no saben quines estratègies o mesures cal aplicar. Les persones que no veuen possibilitat de canvi tampoc el demanen i és en aquesta línia cap on ens cal fonamentar les propostes amb l'objectiu d'aprofundir en l'abast de la resistència al canvi i intentar arribar a acords que permetin equilibrar els interessos i/o necessitats de tothom.

El problema però, no pot plantejar-se únicament des de la perspectiva de l'horari laboral sinó que exigeix una perspectiva integrada:

- El canvi ni pot ser individual ni ha d'afectar només el temps de treball dels establiments. És imprescindible entrar en la percepció del temps que tenen les persones, és a dir, de les seves activitats en interrelació amb els seus desitjos i les seves necessitats.
- Necessitat d'impulsar polítiques que ofereixin opcions més flexibles per redistribuir el temps de treball i una necessària renovació de l'estructura de la Seguretat Social que permetés una cotització d'acord amb l'horari de treball i bonificacions dirigides essencialment envers les dones amb contractes que tinguin com a objectiu el fer realitat la conciliació laboral i familiar.

### 4.3 ANÀLISI DE LA DEMANDA

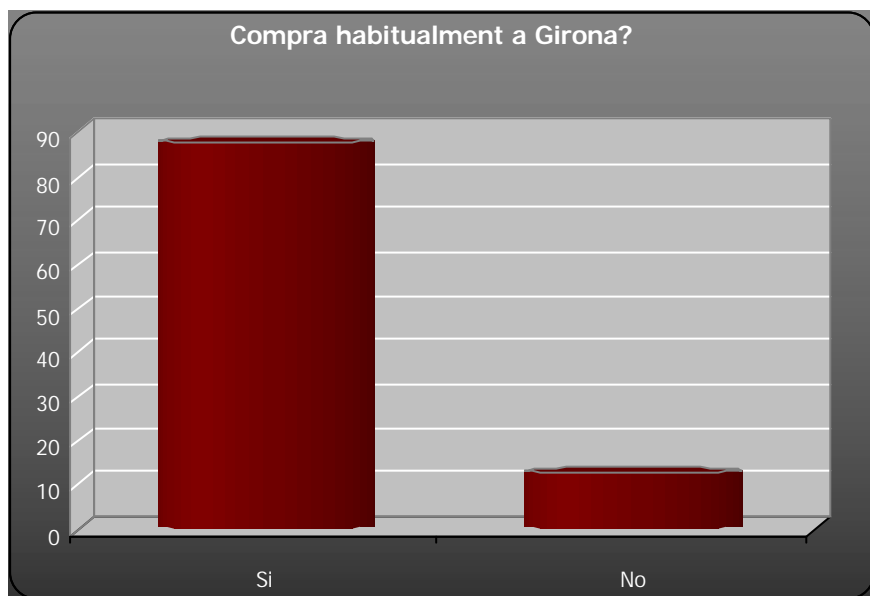


#### Perfil geogràfic de la demanda

De forma majoritària podem observar, tal i com ens mostra la gràfica que acompanya, que els clients dels comerços de Girona són de la pròpia ciutat.

Així doncs, aquests representen gairebé el 69% del total de la mostra dels enquestats. El 31,25% restant procedeixen d'altres poblacions de l'entorn comarcal, com Sarrià de Ter o Salt, i un percentatge inferior al 13% són persones que es trobaven de visita turística a la ciutat.

Malgrat que el percentatge de persones que es trobaven de visita turística a la ciutat no és elevat cal tenir molt present aquest segment de públic a l'hora de plantejar-nos reorganitzar els temps de treball dels establiments comercials a la ciutat. En aquests darrers temps Girona ha anat augmentant progressivament el seu atractiu turístic i, per tant, aquest percentatge possiblement hauria estat inferior en cas de realitzar la mostra anteriorment.



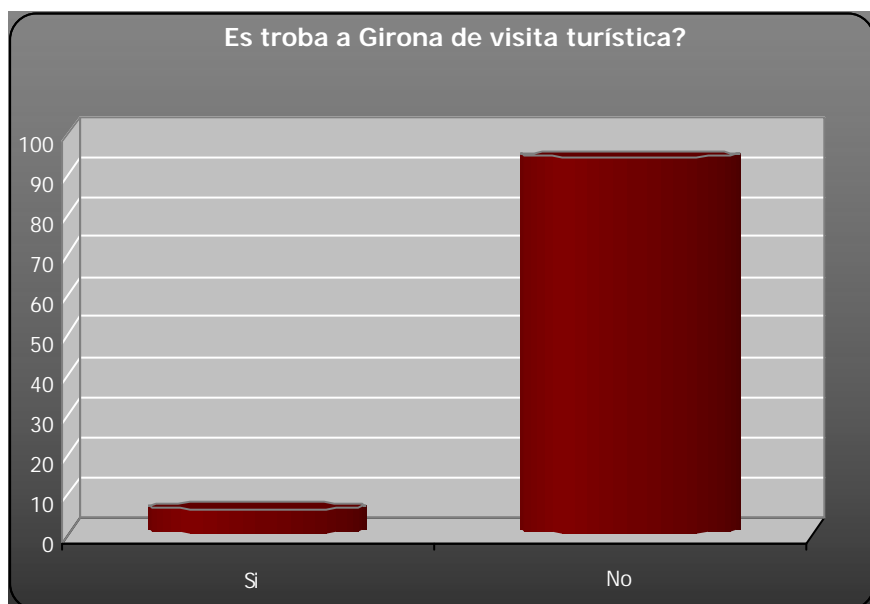
En l'anàlisi dels hàbits de compra i consum de la demanda de Girona podem veure com de forma contundent, un 87,5% del total de la mostra de persones enquestades afirma comprar amb freqüència a la ciutat.

Cal tenir en compte que dins aquest segment hi trobem tant població de la mateixa ciutat com persones que es desplacen des de municipis propers.

D'altra banda, el 12,5% de persones que diuen no comprar de forma habitual a la ciutat es forma principalment de població que no hi resideix.

El fet que la freqüència de compra dels clients del municipi presenti índexs tant elevats, ens permet concloure que Girona compta amb un client fidelitzat de forma significativa.

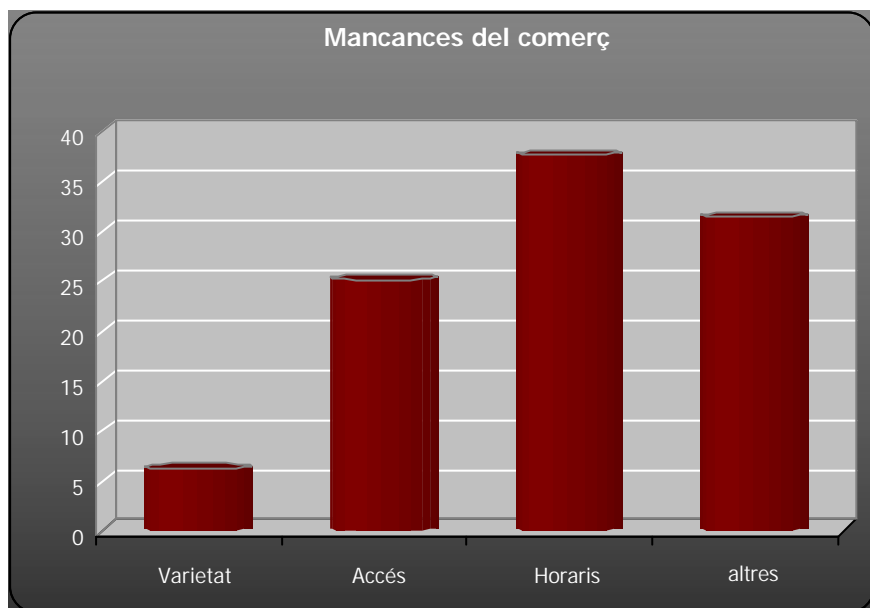
### Hàbits de compra i consum



La major part de la demanda, representant el 93,75% del total de la mostra, afirma no trobar-se de visita turística al municipi, essent de la pròpia ciutat o de les poblacions abans esmentades.

El 6,25% restant són població que sí es troba de visita turística a la ciutat i aprofita l'avinentsa per visitar el comerç de Girona.

### Motiu de la visita



### Mancances del comerç

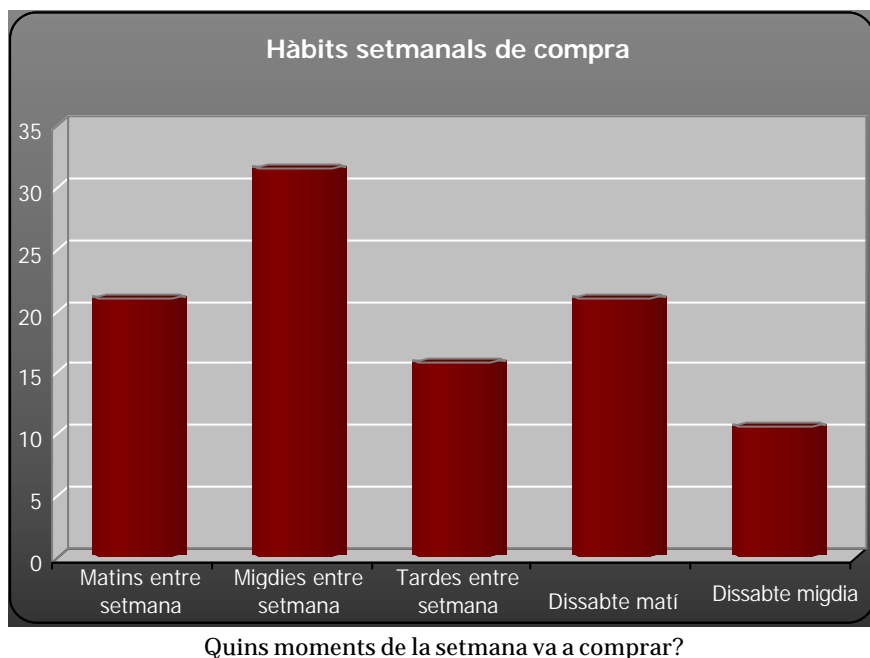
Davant la pregunta de quins aspectes del comerç gironí es valoren més negativament, la major part dels enquestats, tot representant el 37,5% del total de la mostra, apunten als horaris comercials com el factor pitjor valorat.

Tanmateix, segueix de prop aquell percentatge de visitants que consideren que no hi ha cap aspecte negatiu remarcable. Aquest sector representa el 31,25% de la mostra dels enquestats.

A continuació trobem, amb un 25%, aquelles persones que han valorat negativament l'accés als comerços i finalment amb un 6,25% de la mostra total, les persones que han valorat de forma negativa la varietat en l'oferta al comerç de la ciutat.

Amb tot, veiem com per una banda l'accessibilitat entesa com a possibilitats d'accedir a les zones comercials amb facilitat, ja sigui d'estacionament pels vehicles com a nivell de transport públic i els horaris comercials poc adaptats a les necessitats dels clients, esdevenen els factors més rellevants sobre els que caldrà treballar per tal de millorar el grau de satisfacció de la demanda.

Respecte dels "altres aspectes" destaquen elements com el preu, l'amplitud de l'oferta i qualitat del servei. Tanmateix aquests aspectes compten amb percentatges poc significatius que no representen en cap cas més d'un 7% de la mostra.



### Hàbits de compra setmanals

Cal prestar força atenció als resultats d'aquesta pregunta. A l'enquesta que es va realitzar estaven contemplades totes les possibilitats de compra en tots els dies i en totes les franges horàries, per tant, realitzar la pregunta de manera més oberta és impossible.

En cap cas, les persones enquestades van parlar dels dissabtes a la tarda, però per altra banda, el dissabte a la tarda continua essent un bon dia comercial.

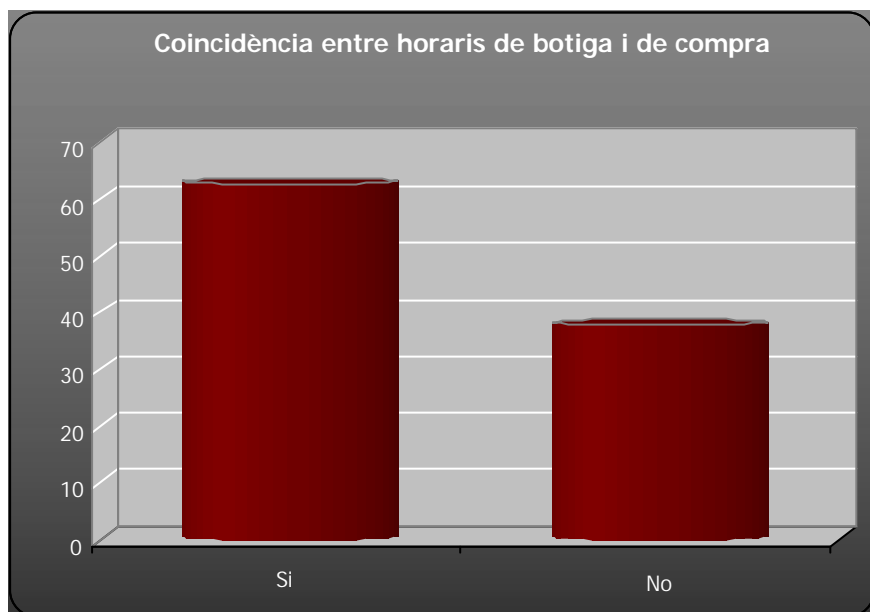
Per què doncs aquesta resposta? S'entén el dissabte més com un dia pel lleure que no pas com un dia de compra? Es trasllada la compra fora del centre de la ciutat? O, senzillament es vol destinar el dissabte a d'altres coses que no signifiquin comprar?.

La segona resposta xocant és que els clients, de forma majoritària, ens diuen que destinen la franja del migdia entre setmana a comprar. Si tenim en compte que en aquesta franja horària és poca l'oferta de botigues obertes, pensem que en aquesta resposta es suma tant allò que realment es fa com allò que es voldria fer, ja que un resultat com el de l'enquesta en el que el 32% de les respostes ens parlen de la franja del migdia és molt elevat i, com dèiem, no es correspon amb la possibilitat de realitzar les compres.

En un segon lloc trobem aquells clients que realitzen les seves compres els matins entre setmana i aquells que ho fan els dissabtes al matí, representant el 21,1% respectivament.

Hi ha també un percentatge del 15,8% que compra les tardes entre setmana i finalment una petita porció que realitza les seves compres els dissabtes al migdia, representant un 10,5% de la mostra total.

Veiem doncs que, malgrat els horaris comercials dels comerços de Girona en escasses ocasions contempen l'obertura dels establiments al migdia, el públic tendeix de forma clara a aprofitar aquestes hores per a com a mínim realitzar part de les seves compres.

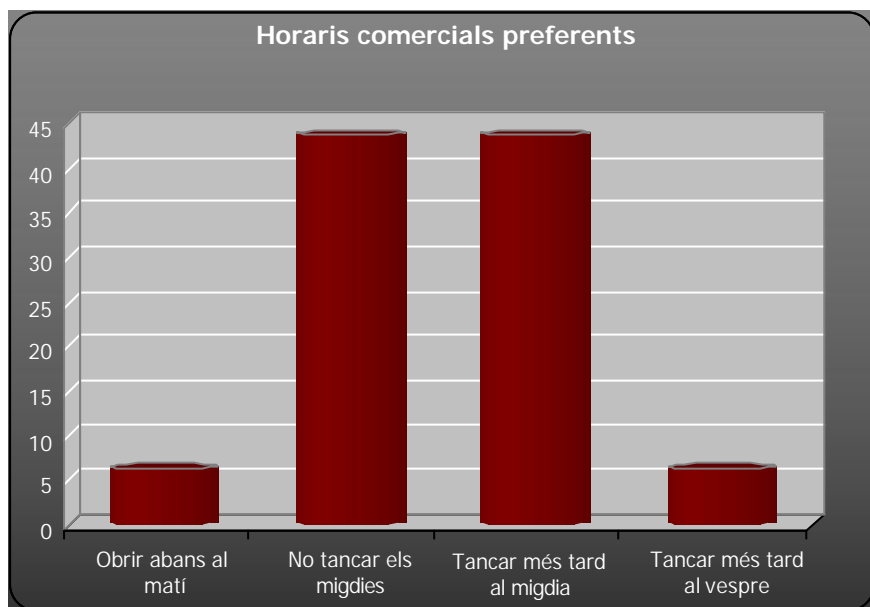


Un 62,5% de la mostra total de persones enquestades afirma que els seus horaris de compra coincideixen amb els horaris de les botigues.

D'altra banda, hi ha un significatiu 37,5% que assegura que no hi ha compatibilitat entre els seus horaris de compra i el horaris de les botigues.

De forma contundent, la totalitat de les persones enquestades ens ha respost que el millor moment quan aniria a comprar és el migdia entre setmana, deduïm per tant, que malgrat els clients s'adapten majoritàriament als horaris comercials existents, hi ha alternatives que els serien més favorables en tant que cobriren de forma més satisfactòria les seves necessitats de compra i consum.

### Adaptació dels horaris comercials a les necessitats dels clients

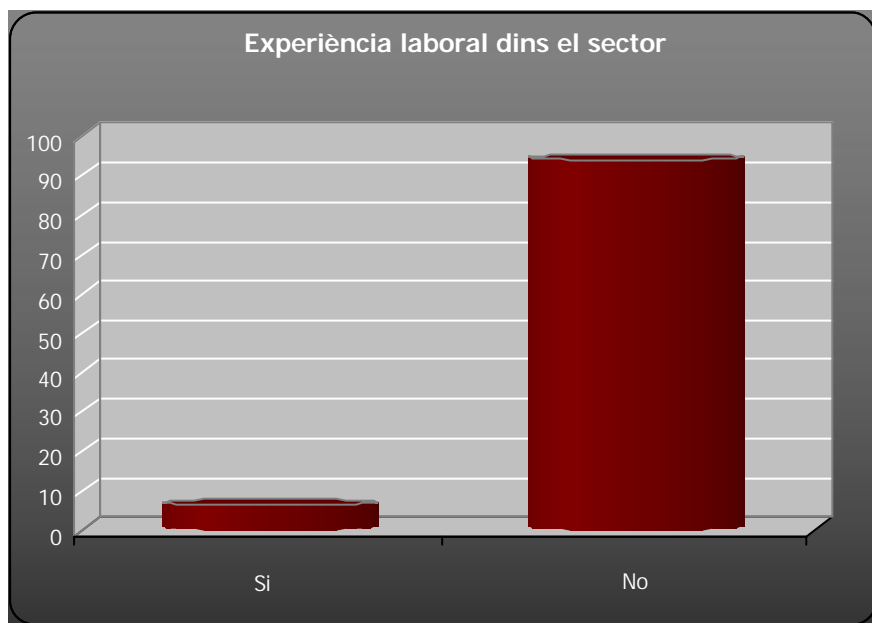


Una de les eines que d'acord a les opinions de la demanda es planteja de forma més recurrent és l'opció de no tancar els migdies entre setmana o tancar més tard els migdies entre setmana. Concretament aquestes dues opcions han estat defensades per un 43,8% del total de la mostra respectivament.

Les opcions d'obrir abans al matí i de tancar més tard als vespres també han estat valorades per un sector dels enquestats, tot i que de forma menys significativa amb el 6,3% de la mostra respectivament.

Veiem d'aquesta manera l'existència de coincidències entre les valoracions de treballadors/es, comerciants i demanda en quant a alternatives de redefinició dels horaris comercials: els tres segments analitzats entenen que els canvis haurien de passar per un replantejament dels horaris d'obertura i tancament al migdia.

### **Alternatives per a l'adaptació dels horaris comercials a les necessitats dels clients.**



Davant de la pregunta de si ha treballat en algun comerç o creu que hi podria treballar, la gran majoria de les persones enquestades responen de forma negativa, representant un 93,75% del total de la mostra.

El 6,25% restant responen que sí que han treballat o es plantegen treballar al sector del comerç.

D'aquest petit segment que assegura haver treballat o que es planteja treballar en el comerç, la totalitat responen que l'horari comercial que més els agradaria tenir és la jornada intensiva.

Tanmateix aquest tipus d'horari és dóna escassament en el món del comerç i es concentra tal i com vèiem anteriorment en formats comercials com les cadenes o franquícies.

### Experiència laboral en el sector.

## CONCLUSIONS.

Els clients del comerç de Girona estan dividits segons tres grans grups:

- Els ciutadans de Girona
- La comarca, molt especialment els municipis situats dins la zona d'influència primària i secundària.
- Els turistes o els qui visiten la ciutat per raons diverses.

El grup majoritari, de forma aclaparadora és el dels gironins i gironines.

Cal tenir en compte però, que en aquests darrers anys Girona ha guanyat en potencialitat turística i, per tant, són cada vegada més nombrosos els turistes que visiten la ciutat i caldrà considerar també aquest important segment de públic a l'hora de redissenyar els horaris comercials.

El sector serveis expressa exigències que són contràries a la sincronització tradicional en els seus horaris habituals, poden voler oferir els seus serveis durant el temps de lleure de molta gent però és evident que els seus propis treballadors queden exclosos d'aquest privilegi. Aquestes persones òbviament desitjarien tenir alternatives d'ús del temps per a la seva vida quotidiana que les seves ocupacions els neguen.

Em compraran més si...? És realment necessari que els establiments estiguin disponibles per als seus clients, amb una cultura de 24 hores al dia, 7 dies a la setmana i 365 dies l'any? Si ens atenem únicament a les peticions de la demanda, és evident que les respostes haurien de ser afirmatives.

Malgrat tot, la majoria de consumidors/es enquestats afirmen que s'adapten als horaris comercials existents (la mostra ens detecta també un elevat grau de fidelització dels clients) tot i que hi ha alternatives que els serien més favorables en tant que cobririen de manera més satisfactòria les seves necessitats de compra i de consum.

Amb el creuament de dades veiem que existeixen coincidències importants entre les valoracions de treballadors/es, comerciants i clients en quan a alternatives de redefinició dels horaris comercials, els tres segments analitzats entenen que els canvis haurien de passar per un replantejament dels horaris d'obertura i tancament al migdia.

Tot i així, mai ha existit un horari únic i vàlid per a tothom. Tal com es posa de manifest en les opinions recollides, racionalitzar no vol dir uniformitzar i caldrà tenir també molt en compte la rendibilitat dels negocis en funció al seu segment i ubicació. Alguns establiments poden ser més rendibles dins l'horari laboral de les empreses que l'envolten o bé poden deixar de ser-ho en certes hores del dia o dies de la setmana.

Finalment, la visió propera, objectiva i realista de les necessitats i expectatives dels clients ens permet destacar altres aspectes a treballar, de forma transversal, a l'hora de plantejar propostes de reorganització com són les mancances d'accessibilitat, d'estacionament o de transport públic a les diferents zones comercials.

## 4.4 REUNIONS SECTORIALS

### Consideracions importants

És important ressaltar l'elevat grau d'eficàcia del mètode utilitzat. El mètode participatiu parteix d'una òptica “des de dins” i “des de baix” i d'una combinació d'investigació, aprenentatge i acció en la línia de:

- Procurar que els participants analitzin la realitat des d'una perspectiva històrica i en relació a la societat global
- Promoure la definició dels problemes, necessitats i accions mitjançant amplis processos i diàleg – per aconseguir canvis que responguin als interessos de tots.
- Obeir a contextos i requeriments allunyats dels mètodes habituals i generar respostes que es tradueixin en accions sorgides de la pròpia realitat social.

El sistema participatiu és contrari a la monopolització dels resultats per part d'una elit intel·lectual i és una eina molt valuosa per integrar persones que comparteixen punts en comú, per trobar solucions a situacions quotidianes o a reptes més complexos.

Tal com esmentàvem en la introducció d'aquest treball, parlar de racionalització dels horaris en el món del comerç, malgrat ésser una reivindicació gairebé unànime de tot el sector, és un tema especialment delicat i difícil i, molt sovint, ens pot donar la sensació de trobar-nos davant d'interessos contraposats.

Per tots aquests motius ens va semblar convenient utilitzar aquesta òptica i aquest enfocament que ens podia facilitar el sistema participatiu.

Cal dir que la predisposició dels participants a les tres sessions realitzades fins ara va ser òptima i que els resultats obtinguts, un cop desenvolupats i treballats, ens seran enormement útils a l'hora de dissenyar propostes vàlides i viables atenent a les diferents realitats de cadascun dels segments analitzats.

El principal objectiu de les sessions, a banda de crear un clima de diàleg i col·laboració, era el de crear un fons comú de propostes i solucions al problema plantejat. Del tractament i la interpretació d'aquestes dades s'han de derivar bona part de les accions de sensibilització i d'implementació que es proposin amb anterioritat a l'execució d'accions que ens permetin aconseguir una nova distribució dels horaris comercials a la ciutat.

Pel seu interès, anotem a les pàgines següents les principals reflexions recollides i un recull dels reptes, problemes i solucions que van proposar els assistents.

## Reflexions i opinions dels assistents

“Reorganitzar el temps de treball no vol dir ampliar els horaris laborals.”

“L’aplicació dels horaris europeus hauria de ser consensuat amb tots els sectors empresarials i no només al comerç i implicaria un canvi d’hàbits en general.”

“Girona hauria de saber aprofitar la seva capitalitat comercial als migdies mantenint oberts els establiments en aquesta franja horària i avançant el tancament a la tarda.”

“Hi ha molts comerciants que coincideixen en l’opinió que s’haurien d’adaptar els horaris però no estan disposats a fer-ho.”

“Hi ha diverses zones de la ciutat on es constata que es treballa bé al migdia, després hi ha una aturada i es tornen a omplir els establiments a partir de les 7 de la tarda.”

“Els dissabtes eren el millor dia de vendes i ara no ho són. El client es desplaça a les zones on hi ha una oferta d’oci important.”

“La gent jove compra al Mercat els dissabtes”

“L’obertura als migdies, actualment no és rendible”

“Més hores d’obertura al públic, més possibilitat de venda”.

“Una botiga amb un sol treballador no es pot permetre fer un horari continuat i els costos de personal per increment de plantilla són molt elevats.”

“La localització de la botiga és un factor determinant a l’hora de plantejar-se una adaptació dels horaris comercials.”

“Algunes zones de Girona, eminentment de negocis, poden ser pol d’atracció només de dilluns a divendres. Un gran equipament, com les oficines de la Generalitat a Girona, és un bon motiu per a que els comerciants del seu entorn es replantegin els horaris.”

“Les marques comercials han despersonalitzat el comerç. A Girona hi ha una zona emergent, amb gent jove que aposta per botigues diferenciades (C/ Ballesteries), però la resta d’espais estan massa “dominats” per les cadenes i franquícies.”

“Els clients entre 25 i 30 anys consideren que el petit comerç amb tracte especialitzat està “passat de moda”.”

“És cert que la ciutat de Girona ha guanyat en capitalitat comercial però el botiguer tradicional ha perdut protagonisme per no tenir capacitat d’inversió.”

“Els clients han canviat d’hàbits: d’una cultura de qualitat han passat a una cultura de preu”.

“L’amplitud horària va lligada a la dimensió dels establiments. Les grans superfícies tenen més facilitat per ampliar horaris perquè no tenen problemes amb la rotació del personal.”

“L’horari comercial hauria d’anar lligat amb l’horari dels serveis d’oci? S’hauria de plantejar l’administració el fet de facilitar ofertes d’oci al centre de la ciutat enlloc de treure-les?”

## Reptes/problemes

*Les relacions laborals al comerç exigeixen una major maduresa entre tots els sectors implicats.*

Mancances formatives:

- Manca de personal qualificat i de cursos de formació específics i adequats per a cada sector.
- Inexistència de la possibilitat de realitzar pràctiques als establiments com a complement de la formació.
- Desmotivació i desconeixement dels comerciants vers el tema de la conciliació i manca de consens per emprendre mesures col·lectives.

*Cal impulsar mecanismes que facilitin l'accés al desenvolupament de professionals amb competències específiques sense que això suposi generar estructures insostenibles pel petit comerç.*

Estructura de personal i costos:

- Baix percentatge de contractació a temps parcial degut als elevats costos que suposa per als petits comerciants.
- Recursos humans insuficients per plantejar una reorganització dels horaris en funció a la demanda i a les necessitats de conciliació.
- Manquen ajudes i més implicació de l'Administració pel que fa referència a legislació.

*Conciliar no vol dir treballar menys sinó de manera més eficient i fent un ús més racional de les capacitats.*

Absentisme laboral i índexs de rotació del personal:

- Baixes per malaltia
- Manca de projecció professional en el sector
- Desconeixement de com motivar i incentivar els treballadors/es
- Horaris atípics: la majoria dels treballadors prefereixen treballar i tenir el descans en els horaris estàndards, és a dir quan ho fan tots els altres.

*La sensibilització és fonamental en qualsevol procés d'intervenció en el que es contempli un canvi en relació a les pràctiques habituals dels agents implicats.*

Poc interès i implicació del sector:

- Cal un canvi de "xip" per adaptar-se als nous hàbits. Important resistència al canvi que podria basar-se en el desig de mantenir les actuals condicions de treball o l'actual lliure ús del temps per les raons que sigui.
- Gran contradicció d'interessos: aquelles persones que treballen en el sector, alhora són també consumidors.
- Poca professionalització i elevat desconeixement de les estratègies o les possibles mesures a aplicar.

## Solucions

*La qualitat laboral és un factor productiu clau a l'hora d'avaluar la competitivitat.*

Millores en formació:

- Formació específica i controlada per als treballadors/es amb possibilitat de pràctiques als establiments
- Formació als comerciants en tècniques de gestió de la gran empresa.
- Cursos específics als aturats, amb controls d'assistència, per cobrir la demanda de personal.

*Una bona gestió dels recursos humans es converteix en un avantatge competitiu per a les empreses que la desenvolupin.*

Canvis en les relacions laborals:

- Contractació flexible
- Cobrir l'horari amb jornades laborals de 3 o 4 hores diàries.
- Foment del treball a temps parcial que faciliti la incorporació de personal més motivat i professionalitat.
- Retribució variable als treballadors/es.
- Establir horaris diferents segons la demanda i la ubicació dels establiments juntament amb una bona difusió.

*Qualsevol mesura que s'emprenqui a nivell empresarial és només complementària a altres mesures que s'han d'emprendre des dels diferents agents socials i les administracions.*

Millores legislatives:

- Facilitats per a la contractació flexible.
- Regulació dels horaris laborals a tots els sectors, també a la indústria i als serveis.
- Llibertat horària.

*Com a element fonamental la sensibilització vers les necessitats de conciliació així com de la necessitat d'experimentar noves formes de relació en i cap al treball en el sector.*

- Sensibilització cap a un canvi d'hàbits dels consumidors/es. Foment de les activitats culturals i socials a partir de les 7 de la tarda
- Augmentar els serveis als clients a les zones comercials: ludoteca, repartiment a domicili, servei de guarda compres,..
- Cercar el màxim consens per tal de generalitzar un horari comercial intensiu, no tancant als migdies i avançant el tancament a la tarda
- Accions encaminades a la sensibilització vers el prestigi de la professió.

## CONCLUSIONS

La implantació d'iniciatives de reorganització del temps de treball en el sector comercial de la ciutat de Girona s'enfoca des d'una perspectiva de gestió del canvi i, com a tal, requereix una mentalitat flexible, oberta i receptiva a aquest canvi dels principals protagonistes: els empresaris i empresàries del comerç. En el moment de planificar possibles mesures d'implementació és imprescindible considerar tots els reptes del procés i, si ens cenyim a la informació recollida en les trobades, podríem dir que n'hi ha un de principal i prioritari: superar la resistència al canvi malgrat ser conscients que aquest els podria beneficiar.

Aquesta anàlisi de reflexió i debat previ pot ser un primer pas per eliminar problemes potencials i minimitzar l'impacte d'altres que puguin sorgir durant tot el procés.

Malgrat es detecten una sèrie de factors que denoten la necessitat de canvi, les dificultats de conciliació entre la vida laboral i familiar o el canvi d'hàbits dels consumidors/es, és evident que ens cal facilitar als professionals maneres per a que puguin respondre a aquest entorn més exigent amb la flexibilitat necessària per a que les dificultats siguin viscudes com a reptes professionals assumibles i motivadors alhora que compatibles amb la vida personal per tal que puguin rendir al màxim del seu potencial i permetin una organització del temps de treball satisfactòria per totes les parts: qualitat en la formació, mesures que facilitin el canvi en les relacions laborals, millores legislatives i accions de sensibilització.

El comerç però està fortament vinculat a la vida de la ciutat i fruit d'aquest arrelament es desencadenen altres problemàtiques transversals que afecten de forma directa al petit comerç tradicional i que també caldrà tenir en consideració.

D'una banda trobem les exigències cada cop més grans de la dedicació al món productiu en termes d'horaris, provocats en part per les diferències d'interessos entre els grans i els petits, que demanden una major disponibilitat, un nou escenari que comporta una diversificació de l'oferta comercial existent i que ha comportat una pèrdua de presència del petit comerciant en favor de cadenes i franquícies i un important augment de la competència enfrontat a unes estructures amb importants mancances en estratègia empresarial.

D'altra banda, els continuats canvis d'hàbits de consum fan que l'atracció de les zones comercials ja no respongui únicament a la formació d'una àrea determinada sinó que s'ha creat una nova "cultura" de compra més vinculada a l'oci que a les necessitats de proveïment. Aquesta necessitat de reorganització i adaptació dels temps de treball del sector comercial exigeix també incorporar altres qüestions com són les accions complementàries i l'espai on es desenvolupen. La manca de vinculació amb l'oci del comerç de Girona és un altre dels aspectes que han destacat els participants.

La diversitat d'opinions d'ús del temps ha fet esclatar el temps de relloctges i calendaris i, tal com ens mostra aquest exercici de debat i reflexió realitzat, els comerciants de Girona en són conscients i saben que han d'organitzar-se de manera diferent i que han de cercar els mitjans necessaris per adaptar-se al que podríem anomenar "noves necessitats econòmiques i socials".

No podem concloure aquesta part sense destacar una molt bona predisposició al canvi en un nombre important dels empresaris i empresàries participants.

## 4.5 PROPOSTA D'INDICADORS DE VALORACIÓ

*“La raó de ser d'una avaluació és proporcionar informació per a l'actuació. Encara que pot exercir altres funcions, com enriquir el coneixement i verificar teories, l'avaluació no aconsegueix el seu principal objectiu sinó és àmpliament coneguda quan es prenen decisions sobre certs programes” (Carol Weis)*

Un dels objectius d'aquest projecte és la definició, disseny i implementació de propostes de desenvolupament de noves fórmules d'organització del temps de treball en el sector comercial de la ciutat de Girona i ens cal disposar d'un indicador que ens permetin valorar-ne el grau d'acceptació i millora o adaptació del sector i de la població davant el replantejament dels horaris comercials.

Tal i com ja hem esmentat, però, un tema com els dels horaris comercials no pot plantejar-se únicament des de la perspectiva de l'horari laboral sinó que exigeix una perspectiva integrada que influeix en molts altres àmbits.

Fruit d'aquesta situació considerem que els indicadors no poden ser estrictament econòmics sinó que precisen, també, d'altres paràmetres de medició. Des del punt de vista de la demanda, tots els serveis són, per definició, intangibles i heterogenis i aquestes característiques provoquen que escollir uns indicadors que ens serveixin de referència sigui més complex.

Amb tot, fem una sèrie de propostes combinant mètodes quantitius i qualitius que ens permetin assolir els valors dels diferents aspectes d'una mateixa realitat amb la intenció de consensuar-los amb totes les parts prèviament al seu desenvolupament final.

*“L'avaluació d'una intervenció capaç de trastornar processos socials, no pot ser abordada des d'una mirada unívoca i unilineal. La realitat social no és susceptible de coneixement directe ni infalible, només podem aspirar a reflectir-la des de la convergència d'observacions des de múltiples i interdependents fonts de coneixement” (Vasilachis)*

1. Nivell d'ocupació i rotació del personal del sector comerç i serveis a les zones objecte de l'estudi.

En tant que considerem que un replantejament dels horaris, a ben segur comportarà una millora en l'ocupació i una variació respecte del perfil de la persona contractada a la vegada que contribuirà notablement a la disminució de la taxa de rotació del personal, considerem adequat i rellevant aquest indicador.

2. Afluència de clients i compradors a les zones comercials.

Seria interessant poder disposar d'informació a l'entorn del flux de variació dels clients, en els diferents horaris, dins les zones d'actuació en tant que l'afluència de pas de la gent pot implicar un augment en la facturació dels establiments.

### 3. Control de procedència, quantitat i perfil dels compradors.

Per tal d'obtenir dades d'atractivitat global dels establiments i de la ciutat en general considerem que és necessari conèixer quina és la procedència dels compradors i, per tal d'avaluar la incidència de les mesures preses, ens seria molt útil saber en quina quantitat han augmentat en motiu de la reorganització horària de l'establiment i si aquests canvis en els horaris comercials, per motius laborals o personals, són els causants d'aquesta decisió de compra.

### 4. Cens comerços racionalitzats.

A les zones de la ciutat on inicialment s'estiguin aplicant les mesures d'implementació, seria útil disposar de dades, no solament d'altres i baixes en el cens comercial sinó també d'aquells comerços que estan desenvolupant algun tipus d'adequació o variació dels horaris que tinguessin tradicionalment establerts.

### 5. Accessibilitat: zona blava i pàrquings.

Comptant amb els sistemes de control d'accessos i d'estades de que disposen tant les zones blaves com els pàrquings, amb la seva distribució horària i temps mig de presència, disposar d'aquesta dada i fer-ne una sàvia explotació ens seria molt útil.

### 6. Variació de l'absentisme laboral.

En tant que un replantejament horari i l'aplicació de mesures de conciliació comporta una millora en la salut de les persones que hi treballen.

### 7. Autoavaluació continuada: qüestionaris d'opinió.

La complexitat del procés i en pro d'una adaptació amb la finalitat d'optimitzar les mesures aplicades, aconsella l'elaboració de qüestionaris anònims que, periòdicament, ens permetin conèixer l'eficiència de les bones pràctiques, els aspectes que cal millorar i els resultats obtinguts fins al moment tant a nivell de recursos humans, com de competitivitat dels negocis.

### 8. Participació en accions formatives i intercanvi d'experiències

Un dels principals reptes del projecte és aprofundir en els motius i superar la resistència al canvi que han manifestat es comerciants de la ciutat. Les mesures de sensibilització i la formació són dos aspectes a treballar durant el procés d'implementació, per tant el grau de participació en les accions que es desenvolupin pot ser força determinant.

## 5. ANÀLISI DAFO

### Punts Forts

Girona compta amb una potent, àmplia i variada oferta comercial així com amb un teixit associatiu extens i amb prou representativitat per implementar accions de dinamització exitoses que poden ser de gran ajuda per a organitzar i gestionar un replantejament dels horaris comercials.

Estem parlant, majoritàriament, de petites empreses comercials, per tant, menys burocràcia i ambient més informal que, juntament amb el coneixement de la situació personal de cada treballador, permet negociar individualment els canvis.

Existeix una gran coincidència de criteri entre tots els segments analitzats en referència a un possible canvi dels horaris comercials, bàsicament a l'hora de plantejar-se una ampliació del nombre d'hores actives al migdia.

El canvi d'hàbits de consum són continuats i creix la pressió vers el que podem anomenar “noves necessitats socials”, tots els comerciants són plenament conscients de la importància de l'adaptació dels horaris a les necessitats dels clients.

Els comerços de Girona compten amb un client força fidelitzat.

La situació actual, de canvi social i econòmic, incrementa la necessitat de replantejament empresarial i disminueix les dificultats de recerca de personal.

### Punts Febles

Pel que fa als treballadors/es:

Manca de professionalització del sector i mancances formatives importants.

Condicions laborals poc favorables generades per uns sous que són baixos i uns horaris que, sovint, provoquen disfuncions importants en la conciliació de la vida laboral i personal dels treballadors/es condicionen la percepció de la feina dins el sector provocant una pèrdua d'atractiu de les ofertes laborals dins el món del comerç.

Manca de motivació i atractiu de la feina al sector comerç que es reflexa en uns alts índexs de rotació de personal i en un perfil de treballador/a jove que es planteja la seva estada en el món del comerç com un element purament circumstancial.

En relació a l'oferta i als establiments:

Importants índexs de presència de comerç franquiciat i cadenes que compten amb un major marge de maniobra a nivell de replantejament dels horaris laborals dels treballadors/es envers les limitacions amb que compta el petit comerç tradicional.

La manca de participació en formes d'agregació comercial i la manca d'estratègia empresarial impedeix la generació de capacitat suficient per poder atraure un consum massiu.

Malgrat existeix consciència de la importància dels horaris comercials, el replantejament dels mateixos és un aspecte que no està a l'agenda dels empresaris.

Pressió per augmentar els ingressos i la capacitat de consum.

Dificultats per aconseguir mà d'obra qualificada, els estàndards òptims d'ocupació, la seguretat i la salut laboral i/o les mesures per facilitar la mobilitat geogràfica i ocupacional.

Diferències d'interessos entre les grans cadenes de distribució i el petit comerç tradicional.

En relació a la demanda:

El comerç local no respon a les preferències i necessitats de compra del client pel que fa als horaris d'obertura dels establiments.

Dificultats d'accessibilitat a les diferents zones comercials.

## Oportunitats

Possibilitats de diferenciació. El comerç de Girona compta amb l'oportunitat d'esdevenir ciutat pionera en la racionalització dels horaris comercials i adaptació als canvis socials i de mercat.

La transformació urbanística de parts principals de la ciutat justifica un replantejament de tota la dinàmica ciutadana.

L'augment de l'atractiu turístic de la ciutat.

L'augment de celebracions d'esdeveniments i congressos a Girona.

Sensibilització actual en les noves fórmules d'organització social dels temps. Els problemes de conciliació són percebuts de manera diferent i més generalitzada i actualment el concepte de conciliació esdevé dins un marc de dimensió social més que individual amb experiències que afronten de manera integral el tema comptant amb tots els agents implicats.

## Amenaces

L'actual crisi econòmica dificulta la rendibilització de la despesa que la contractació de més personal requereix essent alhora aquest un element necessari a la microempresa per a la modificació dels horaris comercials en tant es plantegin jornades laborals per torns, intensives o mitges jornades.

Els centres comercials i d'altres activitats comercials de gran tamany que compten amb majors facilitats estructurals per a implementar horaris comercials ampliat es presenten com una amenaça pel petit comerç que haurà de realitzar esforços importants per a adaptar-se a les noves tendències de mercat i necessitats dels compradors del S.XXI.

La inexistència de consens entre els comerciants constitueix un distintiu manifest de feblesa de les estructures comercials, l'individualisme continua essent molt present en el sector.

Cal impulsar polítiques que ofereixin opcions més flexibles per redistribuir els temps de treball: l'estructura de cotització a la Seguretat Social i la normativa i legislació actual en els contractes de treball.

## 6. FASE ESTRATÈGICA. PRIMER INFORME DE NECESSITATS I PROPOSTES.

Tot i que no podem deixar de banda la multitud d'aspectes i implicacions transversals a les que ens hem referit, després d'aquest primer treball de diagnosi i, des de la perspectiva de donar solucions o camins de millora, pensem que cal centrar-nos en el binomi treballadors-empresaris i en aspectes d'anàlisi de costos i composició de les plantilles en previsió d'aconseguir una transformació horària, una millora en la competitivitat dels comerços i en les condicions laborals dels seus treballadors/es i un canvi en les expectatives vers el desenvolupament professional en el sector.

Ens cal, però, concebre el concepte de conciliació i racionalització dels horaris laborals en el sector comercial dins un marc de dimensió social més que individual, afrontant de manera integral el tema comptant amb tots els agents implicats. En aquest sentit, el temps adquireix significats molt diversos però s'han de cercar fórmules perquè aquesta diversitat no esdevingui conflicte o, que quan sigui així, el conflicte pugui tenir solucions.

De tota manera, essent el comerç un dels col·lectius més afectats per la variabilitat dels seus horaris de treball i on la confrontació dels horaris comercials (entre ser ciutadà/na usuaris del consum i/o de l'oci o ser-ne ciutadans/es treballadors) resulta especialment destacable, sobretot en el col·lectiu femení perquè està majoritàriament ocupat en el sector alhora que n'és el client majoritari, és important destacar que comença a tenir constància de la manca de sincronització del temps i, paral·lelament, de l'abast de les seves conseqüències.

Un altre aspecte destacable al qual fèiem referència és al factor "resistència al canvi" malgrat la convicció que aquest els comportaria avantatges competitiu importants. Ens caldrà també donar més importància a la vida no laboral per tenir una millor comprensió dels problemes reals que s'associen a aquests canvis i aprofundir en saber quina organització dels temps tenen els empresaris, quantes hores dediquen al treball domèstic, quantes hores al lleure, quants hores de lliure disposició, ... Només sobre la base d'aquestes qüestions podrem fonamentar unes propostes de canvi on la seva operativitat es troba, principalment, en mans dels participants.

El concepte d'empresa flexible es perfila com un avantatge competitiu en aquests nous temps en els quals tots els mitjans seran pocs per atraure i retenir el talent o per mantenir la rendibilitat dels negocis però no podem obviar que totes les iniciatives empresarials en aquest sentit són només complementàries a altres mesures que s'han d'emprendre des dels diferents agents socials i les administracions en matèria de legislació, ajudes directes a les famílies, ajudes indirectes o fiscals, millores en els serveis públics, polítiques de foment del treball a temps parcial o de flexibilització del cicle de vida laboral i accions continuades de sensibilització vers aquesta nova realitat.

Els resultats obtinguts però, ens fan pensar que és possible elaborar un pla d'accions que permetin a les empreses comercials entendre i comprovar que mitjançant la racionalització dels horaris laborals és possible crear un nou escenari on les persones es sentin més motivades i recolzades generant així equips de treball més compromesos, productius i lleials, reduint costos laborals com l'absentisme i augmentant la fidelització a més a més de convertir-se en una avantatge competitiva pels seus establiments.

Racionalitzar no vol dir uniformitzar i a l'hora de plantejar-nos qualsevol intervenció en el sector comercial ens cal donar respostes diferents a realitats diferents i un pla d'acció personalitzat i ajustat a les necessitats i característiques específiques dels diferents segments analitzant l'organització dels temps de treball també des de la perspectiva de la durada, el ritme i la intensitat de la feina i la repercussió sobre la resta d'horaris de la ciutat. En aquest sentit està previst realitzar una trobada amb el sector de la hostaleria de la ciutat per tal de valorar i escoltar la seva opinió i les seves propostes.

Les demandes que giren entorn de la qüestió dels horaris comercials són prou complexes, les ciutats funcionen les 24 hores del dia i els canvis socials han conduït a una modificació dels ritmes de vida de la població que han acabat provocant les presents necessitats d'intervenció demandades des de totes les parts.

### **Estratègies d'intervenció:**

Partint de les dades obtingudes i amb la certesa que ens cal oferir un marc teòric on enquadrar les temàtiques de racionalització contemplades des de la perspectiva de gènere, la gestió dels recursos humans o l'ajustament dels temps d'oci i sense deixar de banda el convenciment que qualsevol mesura empresa no tindrà efecte si no es reorganitzen paral·lelament els horaris d'altres serveis o es tenen en compte altres àmbits d'actuació com poden ser el transports i les comunicacions, la disposició urbanística o la regulació d'un nou marc legislatiu favorable, les propostes d'intervenció aniran centrades en els aspectes següents:

1. La sensibilització com a estratègia pel canvi és fonamental prèviament i durant tot el procés. Impuls a campanyes de sensibilització a tots els actors implicats.
2. Aprendre del que ja s'ha fet. Presentació d'experiències pràctiques que s'han considerat rellevants en matèria de conciliació i que s'han desenvolupat amb èxit o poden tenir aplicació en l'àmbit del comerç.
3. Tallers de formació , trobades d'intercanvi d'experiències i seminaris divulgatius.
4. Acompanyament de les accions amb campanyes de difusió.
5. Acotament geogràfic de la implementació de les accions. Regulació d'una primera fase experimental en una zona concreta de manera coordinada.

Tal com hem esmentat en diverses ocasions durant l'elaboració d'aquest document parlar de racionalització dels horaris en el món del comerç és un tema especialment delicat i difícil entre moltes altres coses pel fet que els horaris laborals són els principals organitzadors de la manera de viure de les persones. Ens caldrà tenir molt present aquesta afirmació.