

Guillem Ibañez Faus

**EL TELETREBALL: REVISIÓ I ESTUDI QUALITATIU DE LA IMPLANTACIÓ
DEL TELETREBALL EN TEMPS DE COVID-19**

TREBALL DE FI DE GRAU

TUTORA: Mireia Valverde Aparicio

Doble grau ADE + FIC



**FACULTAT D'ECONOMIA i EMPRESA
Universitat Rovira i Virgili**

Reus

Curs 2019-20

ÍNDEX

1. RESUMS I PARAULES CLAU	5
2. PRESENTACIÓ	7
3. INTRODUCCIÓ.....	8
4. MARC CONCEPTUAL.....	10
4.1 Què és el teletreball?	10
4.2 Antecedents històrics	12
4.3 Factors i tipologies del teletreball	15
5. TELETREBALL DES DE LA PERSPECTIVA DE LES EMPRESES I DELS TREBALLADORS.....	18
5.1 Perfil del teletreballador	18
5.2 Quines són les professions més adequades per implantar el teletreball ?	23
5.3 Avantatges i desavantatges del teletreball	26
5.3.1 Avantatges i inconvenients pels treballadors	27
5.3.2 Avantatges i inconvenients per les empreses.....	29
5.3.3 Avantatges i inconvenients per la societat	31
6. PROCÉS D'IMPLANTACIÓ DEL TELETREBALL	32
6.1 Disseny i implantació.....	33
6.1.1 Creació de l'equip de coordinació.....	33
6.1.2 Definició dels objectius i abast del programa.....	34
6.1.3 Anàlisi i descripció dels llocs de treball per implantar el teletreball	35
6.1.4 Selecció dels teletreballadors	35
6.1.5 Elecció de la tecnologia que s'implantarà.....	38
6.1.6 Formació dels teletreballadors i responsables.....	39
6.1.7 Gestió i supervisió del teletreball	40
6. 1.8 Estratègia de comunicació del programa als treballadors	41
6.2 Seguiment del teletreball	42
6.2.1 Avaluació del teletreball	42
6.2.2 Millora continua.....	43
7. ANÀLISI DEL TELETREBALL A ESPANYA	44
7.1 Comparació entre Espanya i la UE-28	44
7.2 Teletreball a Espanya	46
7.3 El futur del teletreball a Espanya.....	47
8. ESTUDI DE LA IMPLANTACIÓ DEL TELETREBALL DURANT LA COVID-19.....	48
8.1 Metodologia de l'estudi	49

9.	ANÀLISI DELS RESULTATS OBTINGUTS	51
9.1	Teletreball abans de la Covid19	51
9. 2	Teletreball als inicis de la Covid-19	52
9.3	Viabilitat dels llocs que han adoptat teletreball durant la Covid-19 i perfil del teletreballador	56
9.4	Dificultats, avantatges i inconvenients del teletreball durant la Covid-19	57
9.5	Objectius i formació	60
9.6	Tecnologia, seguiment i comunicació del teletreball durant la Covid-19	63
9. 7	Perspectives de futur	66
10.	CONCLUSIONS.....	67
11.	BIBLIOGRAFIA	71
12.	ANNEXOS	74
I.	Guió de l'entrevista.....	74
II.	Codi QR amb enllaç a la base de dades	77

ÍNDIX DE TAULES

TAULA 1:	Criteris i tipologies de teletreball.....	17
TAULA 2:	Àrees d'aplicació del teletreball	25
TAULA 3:	Apartats que ha de contemplar el contracte de teletreball	36
TAULA 4:	Aspectes d'entrenament per la implantació del teletreball ens els treballadors.....	39
TAULA 5:	Franja d'edat entre teletreballadors.....	46
TAULA 6:	Mostra de l'estudi	49
TAULA 7:	Habilitats detectades a través de les entrevistes	57
TAULA 8:	Avantatges i inconvenients detectats pels entrevistats.....	60
TAULA 9:	Àrees, aspecte i grups de formació detectats a través de les entrevistes	62

AGRAÏMENTS

M'agradaria donar les gràcies a totes aquelles empreses i especialment als directius i directives que han col·laborat amb aquest treball al moment de dur a terme les entrevistes en profunditat, ja que en el context de la situació actual el temps del que disposaven era escàs. Sense la seva ajuda, el present treball no s'hauria pogut elaborar de la manera en què ha estat plantejat.

També vull agrair a la meva tutora per haver tingut una constant atenció sobre l'evolució del treball i haver estat disponible en tot moment per a resoldre qualsevol tipus de qüestió.

1. RESUMS I PARAULES CLAU

CATALÀ:

El present treball té com a objectiu aprofundir sobre el concepte del teletreball que, de considerar-se una pràctica molt minoritària entre les empreses del nostre país, ha passat sobtadament a formar part de la realitat d'una proporció importantíssima de treballadors de tot tipus de sectors degut a l'actual situació provocada per la Covid-19. Es realitza una revisió de la literatura per a, indagar sobre els elements que el formen i els factors que l'afecten, des de la perspectiva dels treballadors i de les empreses, es descriu el seu procés d'implantació en condicions ideals de temps i analitzaré breument el seu ús a nivell nacional, comparant-lo amb la UE-28. A partir d'aquest marc es realitza un estudi qualitatiu sobre la implantació del teletreball arrel de la situació actual on s'analitza, a partir d'entrevistes en profunditat a directius, com s'ha gestionat tot el procés del treball a distància dut a terme per les empreses.

Paraules clau: Teletreball, Covid-19, noves tecnologies, procés d'implantació.

CASTELLÀ:

El presente trabajo tiene como objetivo profundizar sobre el concepto de teletrabajo que, de considerarse una práctica muy minoritaria entre las empresas de nuestro país, ha pasado de golpe a formar parte de la realidad de una proporción muy importante de trabajadores de todo tipo de sectores debido a la actual situación provocada por la Covid-19. Se realiza una revisión de la literatura para, indagar sobre los elementos que lo componen i los factores que le afectan, des la perspectiva de los trabajadores y de las empresas, se describe su proceso de implantación en condiciones ideales de tiempo y analizaré brevemente su uso a nivel nacional, comparándolo con la UE-28. A partir de este marco, se realiza un estudio cualitativo sobre la implantación del teletrabajo a raíz de la situación actual dónde se analiza, a partir de entrevistas en profundidad a directivos, como se ha gestionado el proceso del trabajo a distancia implantado por las empresas.

Palabras Clave: Teletrabajo, Covid-19, nuevas tecnologías, proceso de implantación.

ANGLÈS:

The current project is aimed at delving into the concept of teleworking that has been considered a minority practice among workers and enterprises in our country until nowadays, that has become part of the reality of a very important portion of workers from all kinds of sectors due to the current situation caused by Covid-19. A revision of the literature has been carried out in order to examine which are the elements that form it, and the factors that affect it, from the perspective of workers and enterprises. The implementation process of a teleworking policy and its ideal conditions of time is described, and the use of this practice at an international level is briefly analysed and compared with the EU-28. On the basis of this framework, a qualitative study on the implementation of teleworking has been conducted due to the current situation, in which it is analysed, from in-depth interviews to executives, how the distance working process driven by enterprises has been managed.

Key words: Teleworking, Covid-19, New technologies, Implementation process.

2. PRESENTACIÓ

Com estudiant del doble grau d'Administració i Direcció d'Empreses i Finances i Comptabilitat sempre m'ha interessat el món empresarial i com està organitzat i estructurat. A causa d'aquesta motivació des dels inicis dels meus estudis universitaris he estat treballant en diferents empreses cosa que m'ha permès ficar en perspectiva els coneixements que anava adquirint durant els quatre anys dels meus estudis.

Un aspecte comú que sempre m'ha cridat l'atenció en qualsevol organització de les que he estat, era com organitzaven i tractaven als empleats, ja que des del meu punt vista aquests són l'actiu més valuós del que pot disposar una empresa i he pogut experimentar en primera persona que hi ha diferents vies per fer-ho, fet que m'ha portat a reflexionar sobre quina és la millor manera de fer-ho.

Arrel d'aquesta motivació tenia molt clar que volia focalitzar el meu treball de final de grau en l'àrea dels recursos humans. No obstant això, l'elecció del tema escollit no ha resultat ser un procediment fàcil, atès que estava canviant d'idea molt sovint i finalment com a conseqüència de la situació actual marcada per la crisi de la Covid-19 he decidit analitzar el teletreball, un concepte que des del març ha esdevingut "trending topic" dins la nostra societat.

L'elecció d'aquest tema m'ha permès obtenir un ampli coneixement sobre què és el treball a distància, quins elements el formen i sobretot com s'ha d'implementar aquesta pràctica en una empresa. A més, el treball va donar de la mà de diferents assignatures cursades al llarg d'aquests anys com ara direcció estratègica de recursos humans, organització d'empreses i anàlisi de mercats pel que respecta la part pràctica del present treball.

Considero que el tractament i estudi d'aquest concepte em permetrà posar en pràctica diverses competències com ara buscar, analitzar i interpretar informació, desenvolupar habilitats directives de gestió de persones, conèixer com s'ha d'organitzar una empresa per establir el teletreball al mateix temps que m'implica desenvolupar un pensament crític, lògic i creatiu i comunicar de forma clara diferents idees, problemes i solucions.

3. INTRODUCCIÓ

D'ençà que es va iniciar el període de confinament motivat per la crisi de la Covid-19, han estat moltes les empreses que s'han vist forçades a implantar de forma ràpida i sense una prèvia planificació la pràctica del teletreball. D'aquesta manera el treball a distància ha esdevingut un fenomen del qual tothom en parla i que al mateix temps planteja interrogants sobre la seva implantació en un futur pròxim. Abans d'arribar a aquesta situació a Espanya no era comú treballar des d'ubicacions remotes diferents a les de les instal·lacions de la pròpia empresa, per tant el teletreball estava abandonat i era un concepte poc conegut i no es duia a la pràctica.

Fruit d'aquest punt d'inflexió marcat per la Covid-19, resulta atractiu analitzar el concepte en qüestió amb profunditat així com també esbrinar com ha estat el procés d'implantació d'aquesta pràctica per part de les empreses.

D'aquesta manera, el present treball té com a objectiu principal entendre i explicar el concepte del teletreball, així com també com s'ha de dur a terme la seva implantació. Així mateix, es vol indagar sobre com ha estat l'experiència del teletreball des d'una perspectiva de les empreses i identificar quins són els factors i elements que s'han de considerar al moment d'implantar una política de treball a distància.

El document s'estructura en dues parts diferenciades, una teòrica i l'altra pràctica. La primera on s'analitza el concepte del teletreball s'ha optat per fer una revisió de la literatura sobre aquesta modalitat de treball. En primer lloc, trobem el marc conceptual on s'intenta acotar el concepte mitjançant el contrast de diferents definicions del terme, s'exposa els antecedents històrics i també els factors i tipologies de teletreball existents. Acte seguit, s'analitza aquesta pràctica des d'un punt de vista dels treballadors i empreses, on es parla sobre el perfil dels teletreballadors, els llocs de treball més adequats per teletreballar i sobre els avantatges i inconvenients que comporta dur a terme el treball a distància. Per acabar amb aquesta primera part es presenta el procés d'implantació d'una política de teletreball i se'n fa un breu anàlisi a nivell nacional.

Referent a la part empírica, la qual realitza un estudi qualitatiu amb nou entrevistes en profunditat amb directius d'empreses d'empreses que han hagut d'implantar ràpidament processos de teletreball, té com a finalitat investigar i analitzar com ha estat el procés d'implantació del teletreball durant el període de la Covid-19 i contrastar-lo amb la teoria mencionada en apartats anteriors, així com també,

identificar quins elements i factors han tingut més rellevància i com s'han tractat, de cara a considerar també la possible consolidació d'elements de teletreball en el futur.

Vull mencionar les dificultats amb les que m'he trobat al llarg de la realització del treball de fi de grau. El primer tema d'estudi del meu treball tractava sobre la implantació d'una política de beneficis socials on s'havia de dissenyar una política d'aquest tipus per a una empresa real amb la qual havíem arribat a acordar una cooperació per desenvolupar el projecte. No obstant això, des de que va començar l'estat d'alarma a causa de la Covid-19, l'empresa en qüestió es va veure obligada a fer teletreball i no van poder dedicar-me el temps suficient així com tampoc, em van poder facilitar uns resultats d'una enquesta de clima laboral interna, els quals eren clau per realitzar el disseny de la política.

Per aquest motiu i veient que els dies passaven al temps que també s'atansava la data d'entrega, vaig haver de canviar de temàtica i organitzar-me ràpidament amb un horitzó temporal escàs. Finalment, vaig decidir apostar pel camp del teletreball, ja que és un tema apropiat, coherent i idoni d'analitzar en el context social que estem vivint.

4. MARC CONCEPTUAL

En aquest primer capítol del treball es contextualitza el concepte de teletreball a través d'una revisió de la literatura. A continuació, es defineix i s'acota detalladament aquest concepte mitjançant l'exposició de les seves característiques, antecedents històrics i les diferents tipologies.

4.1 Què és el teletreball?

Són diversos els autors que intenten definir el concepte de teletreball. No obstant això, la literatura ens mostra diferents definicions sense arribar a una que es pugui considerar com a única i inapel·lable. Tant és així, que l'Organització Internacional del Treball (OIT) explica que a causa de la gran quantitat de definicions, s'han anat creant diferents termes per designar aquest fenomen en són exemples: “tele desplaçament”, “treball a domicili,” “treball en línia”, “treball remot”, “treball flexible” entre d'altres.

En ser un concepte que engloba als treballadors, ens trobem amb explicacions del terme des d'un punt de vista de les institucions legals i per l'altre costat amb definicions de caràcter més acadèmic.

Si ens centrem amb les primeres, tal com s'exposa en l'article número 13.1 de l'Estatut dels treballadors (ET) es defineix teletreball com “aquell treball on la prestació de l'activitat laboral es realitzi majoritàriament al domicili del treballador o en un lloc escollit lliurement per aquest de forma alternativa al seu lloc de treball presencial habitual” (BOE 2, 2015).

Al mateix temps, tal com assenyala el document de “L'European Foundation for the improvement of living and working conditions” (EUROFOUND) la definició que s'estableix en l'article número 2 de l'acord del marc europeu sobre el teletreball de 2002 és: “una forma d'organització i/o realització del treball utilitzant les tecnologies de la informació, en el marc d'un contracte o una relació laboral, en la que un treball determinat, que també s'hagués pogut realitzar als locals de l'empresari s'executa habitualment fora d'aquests” (Welz & Wolf, 2010).

Com es pot apreciar en aquesta segona definició posa de manifest l'ús de la tecnologia com a element imprescindible per la realització del teletreball, mentre que ambdues coincideixen en el fet que l'activitat laboral es duu a terme fora del lloc de treball habitual.

Amb aquesta última definició també hi coincideix el Centre d'Innovació i Desenvolupament per l'Economia Circular (CIDECE) on s'exposa que el teletreball es produeix quan els treballadors assalariats realitzen tot o part del seu treball fora del seu lloc de treball habitual, normalment des de casa, utilitzant les tecnologies de la informació i comunicació (Havríluk, 2010).

Des d'un perfil acadèmic i més divulgatiu ens trobem en múltiples definicions del concepte en qüestió, les quals no s'allunyen de les anteriors.

Per començar, s'ha de fer referència a Niles (1973) qui es considera un dels pares del teletreball i el defineix com la possibilitat d'enviar el treball al treballador, en lloc d'enviar el treballador al treball. Aquesta primera aproximació, tan sols fa referència a la localització de l'activitat laboral i no menciona quin tipus d'eines s'han de fer servir per a la implementació del teletreball (Belzunegui, 2001).

Téllez (s.d.), descriu en el seu article que seguint els raonaments de Gray, Hodson i Gordon el teletreball és una manera flexible d'organització del treball sense la presència física del treballador dins l'empresa. A més, pot ser a temps parcial o complet i implica l'ús permanent d'algun mitjà de telecomunicació entre treballador i empresa.

Tanmateix, Rapp (2004) en la seva definició posa més èmfasi en la utilització de les tecnologies com a tret distintiu del teletreball, concretament escriu que "el teletreball està directament vinculat a les noves tecnologies de la informació que permeten altres possibilitats d'intercanvi de documents i informacions, consegüentment ja no és necessària la presència física per realitzar les tasques que necessiten dur a terme les empreses". En aquest mateix sentit, revisant l'article de Sánchez, (2012) on es fa referència a l'autor Padilla (2001), el qual afirma que aquest tipus de treball va molt més enllà de la distància física i proposa el terme "e-work" com a sinònim de teletreball.

Finalment, Casado (1999) exposa que el teletreball és una forma d'organitzar l'activitat laboral fent que aquesta es realitzi amb l'ajuda de les noves tecnologies, en un lloc diferent i allunyat de les oficines centrals o del centre de producció d'una empresa.

Un cop revisades diferents aproximacions sobre el teletreball, podem afirmar que entre elles existeixen punts en comú que fan característic el concepte que ens ocupa. Tant, és així, que (Havríluk, 2010) planteja una fórmula per definir el terme, aquesta és: Teletreball = Treball + Distància + Ús intensiu de les TIC. Belzunegui (2001) també fa

referència sobre l'existència de tres condicions necessàries perquè es dugui a terme aquesta tipologia de treball:

- 1) El lloc de treball ha de ser diferent de l'habitual, és a dir, ha d'estar a una ubicació diferent de les oficines centrals.
- 2) Utilització de les TIC de manera intensiva i com a principal instrument de treball.
- 3) Ha de permetre nous models d'organització, ja que és un nou camí per fer la feina tant per l'empresa com pels treballadors.

Després d'aquest primer anàlisi teòric, des del meu punt de vista considero el teletreball com una via alternativa en la manera de dur a terme l'activitat laboral, aquesta s'ha de realitzar des d'un espai diferent de l'habitual, és a dir, fora de les oficines de l'empresa (no necessàriament des de casa). S'han de disposar de les eines suficients per a confeccionar les diverses tasques sent aquestes principalment informàtiques, atès que permeten una comunicació ràpida i eficaç entre treballador i empresa, aspecte que considero indispensable per assolir l'èxit en la implantació d'aquest tipus de sistema al mateix temps que ha de permetre a l'alta direcció i departament de recursos humans valorar la possibilitat d'introducció de nous models organitzatius de caràcter intern.

En el present treball es tractarà el concepte, tenint en compte les opinions de Rapp (2004), Belzunegui (2001) i Gray, Hodson i Gordon pel que fa als autors acadèmics sense perdre de vista la visió legislativa, que com hem vist, no difereix en excés de les aproximacions divulgatives i científiques.

4.2 Antecedents històrics

Tot i que el concepte del teletreball sembla tenir una connotació moderna i actual, la seva història comença alguns segles enrere. En els seus orígens, més concretament, al període anterior a la Revolució Industrial, treballar des de casa era el dia a dia pels agricultors, ferrers, fusters, sastres, armers entre altres oficis que van habilitar part dels seus habitatges per guanyar-se la vida i dur a terme una activitat laboral. Al començament treballar des de casa era una necessitat, ja que moltes persones no tenien recursos suficients (diners, vehicles) per desplaçar-se a una altra ubicació amb la finalitat de treballar.

Un cop va esclatar la Revolució Industrial, a mitjans del segle XVIII, es van produir una gran quantitat de canvis i avenços tecnològics que van tenir un impacte en la societat i

va suposar una ruptura amb les estructures socioeconòmiques existents fins al moment. Amb la creació de noves fàbriques i les colònies industrials, molta gent que abans treballava a casa es va haver de canviar de residència per anar a treballar als nous centres de treball, aquest fet històric va ser clau per començar a desenvolupar el que es coneix actualment com a teletreball. Doncs, per explicar la història d'aquest nou model organitzatiu és necessari fer referència i prestar atenció al desenvolupament de les noves tecnologies.

L'any 1967, una empresa alemanya del sector aeroespacial va liderar una pràctica d'horari flexible per als seus treballadors amb la finalitat d'alleugerir els problemes de transport i millorar la productivitat dels empleats. Aquesta nova iniciativa va tenir una gran acceptació al mercat laboral i vàries empreses d'arreu del món van començar a experimentar amb la implantació de diversos llocs de treballs diferents, de les principals instal·lacions per millorar l'eficiència i la productivitat. Paral·lelament, el departament de defensa dels Estats Units va crear el primer prototip funcional d'Internet permetent la connexió de diferents ordinadors en una mateixa xarxa. Aquest acte es considera essencial en la creació del teletreball, ja que de no existir no seria possible l'execució del treball a distància, una de les principals característiques del qual és l'ús intensiu de les TIC.

No va ser fins a l'any 1972 quan es va utilitzar per primer cop el concepte teletreball. Jack Nilles, que aleshores treballava a la Nasa i qui actualment es considera el pare del teletreball; a causa de la crisi del petroli dels anys 70 i l'increment del preu dels combustibles va desenvolupar el primer sistema de treball a distància a través del seu llibre anomenat "The telecommunications - Transportation Tradeoff" per estalviar despeses de desplaçament. Poc temps després, l'autor Frank Schiff va escriure un article post titulat "Treballar des de casa pot fer estalviar gasolina". A partir d'aquestes dues publicacions aquest nou model es va popularitzar.

Gràcies a l'aprovació del govern dels Estats Units d'una política de treball flexible on es disposaven a experimentar amb entorns de treball alternatius, cada cop eren més les empreses que buscaven solucions per resoldre problemes relacionats amb els recursos humans.

La dècada dels anys 80 es va caracteritzar per l'increment d'avenços tecnològics en el camp de les telecomunicacions els quals van fer possible treballar per primer cop en ubicacions remotes a les de la pròpia empresa. L'empresa "JC Penney", una gran cadena nord-americana de magatzems comercials, va començar a contractar agents encarregats de l'atenció al client amb la finalitat que treballessin des de casa per reduir

costos dins l'empresa. En suma, l'any 1985, Bill Gates va llançar al mercat el famós sistema operatiu Windows que va revolucionar la informàtica.

Amb l'entrada a la dècada dels anys 90 va ser quan el teletreball va agafar més impuls gràcies a la generalització d'Internet i del correu electrònic, com informació rellevant es destaca el desenvolupament del 2G i els primers funcionaments de telèfons mòbils.

A Estats Units a partir de la implantació de la “Llei de l'aire net” per part del govern, va fer que el teletreball fos una opció de treball cada cop més habitual per a les empreses, ja que reduïa les emissions contaminants. D'aquesta manera l'èxit del nou sistema s'anava fent més gran i l'any 1992 va néixer el projecte pilot de teletreball interinstitucional el propòsit del qual era promoure l'ús d'ubicacions descentralitzades.

Quatre anys més tard, el 1996, es va donar el tret de sortida a la “Iniciativa Nacional de Teletreball” la qual promovia que les agències governamentals dels Estats Units reforcessin els acords relacionats amb el treball a distància i així augmentar els beneficis del treball flexible.

Fins aquest horitzó temporal el teletreball s'estava desenvolupant amb força principalment als Estats Units. No obstant això, als anys 90 aquest fenomen es va començar a estendre per la Unió Europea on es van crear i desenvolupar diferents propostes enfocades a la implantació del teletreball el qual es considerava una nova manera d'auto ocupació i s'intuïa la possibilitat de creació de noves professions relacionades amb un gran ús de les TIC. A escala europea, les iniciatives més destacades segons Belzunegui (2001) han estat “ADAPT”, “HORIZON” i “NOW”, totes tres tenien com a objectiu obtenir una major adaptabilitat dels recursos humans a les noves formes de treballar basades en les tecnologies i les telecomunicacions.

Un cop ben entrat ja al segle XXI, les TIC han experimentat un creixement exponencial i cada cop resulta més fàcil i assequible la implantació d'aquest tipus de sistema laboral. Finalment, fent referència al “Libro Blanco del Teletrabajo en España” argumenta que les noves tecnologies de la societat de la informació i la comunicació juntament amb els canvis que s'estan produint en termes d'organització del treball estan provocant una gran transformació a la manera habitual de treballar. El fet que l'economia estigui globalitzada i gràcies al fet que les noves tecnologies ho permeten, les empreses es poden ubicar en qualsevol lloc i les estructures organitzatives es flexibilitzen (Comisión de trabajo dentro del Foro de empresas EFR, 2012).

4.3 Factors i tipologies del teletreball

Tot i haver definit els principals trets característics del teletreball, aquest incorpora un conjunt de factors intrínsecs al moment de dur-lo a terme que fan que es puguin arribar a establir diferents tipologies segons diferents criteris. Vilaseca (2004) remarca que l'heterogeneïtat i l'evolució d'aquest tipus de treball dificulten un establiment fix d'aquestes tipologies, per tant podria tractar-se d'una llista dinàmica i canviant.

L'OIT (2016), recull en el seu informe una sèrie de criteris classificadors a partir de l'estudi de Nicklin (2016). Aquests es poden contrastar amb els que exposa l'autor Vilaseca (2004) i s'arriba a un consens sobre les diferents tipologies de teletreball. Al mateix temps, Nakrošienė, Bučiūnienė, & Goštautaitė (2019) en fan menció en el seu estudi.

- Localització

El primer criteri fa referència a l'espai físic on es duu a terme l'activitat laboral, tal com apunta Vilaseca (2004) sota aquesta perspectiva existeix un cert consens, fet que permet distingir tres tipus de teletreball: al domicili, mòbil i en espais especialitzats.

Respecte al treball a domicili és aquell on realitzen les tasques laborals des de la pròpia casa del treballador. Segons Rapp (2004) aquest és el teletreball amb major potencial de creixement i Barba (2001) afegeix que és el més utilitzat i que és en el qual tots pensem quan escoltem la paraula teletreball.

Referent, al mòbil es pot definir com aquell que desenvolupen persones l'activitat de les quals comporta desplaçaments freqüents, cosa que permet el teletreball des d'un hotel, des de casa, des de les oficines d'un client o mentre estan viatjant. Molts agents de vendes i executius en serien un exemple (Vilaseca 2004). Segons l' Australian Telework Advisory Committee (2006), defineix en el seu informe aquesta tipologia com "aquells treballadors que treballen almenys deu hores per setmana fora de l'establiment principal, fent ús dels seus telèfons mòbils durant els desplaçaments"

Per dur a terme aquests tipus de teletreballs mencionats anteriorment, resulta essencial que el treballador tingui a la seva disposició les eines TIC necessàries com per exemple ordinadors, telèfons, correu, wifi entre d'altres per desenvolupar amb èxit les seves tasques. Per aquest motiu tal com explica Havriluk (2010) molts països i empreses han creat i desenvolupat centre físics especialitzats que permeten aplicar el teletreball com una opció, ja que per un individu particular pot resultar ser costós a

causa de la gran quantitat de mitjans informàtics que es requereixen. Entre els espais més comuns hi trobem:

- Telecentres: oficines de recursos compartits que disposen de les instal·lacions, telecomunicacions i dels equips informàtics necessaris per desenvolupar l'activitat laboral. Aquest tipus de teletreball es considera útil en la mesura que la tecnologia que ofereixen és millor que la disponible a la de l'oficina a domicili. Generalment aquests centres operen com una oficina de serveis de lloguer temporal pels usuaris (Organización Internacional del Trabajo, 2016 i Rapp, 2004).
- Oficines satèl·lit: són espais creats per les mateixes empreses on a través de connexions informàtiques i de telecomunicacions es desenvolupa una tasca destinada a tota l'organització i no orientada als clients (Havriluk, 2010; i Vilaseca, 2004).

- Temporalitat

Segons aquest segon criteri el treball pot ser permanent si es duu a terme cada dia de la setmana o alternat quan solament es desenvolupa alguns dies / hores a la setmana. En aquest sentit l'OIT ofereix el concepte "Escriptori multiusuari o hot desking" i el defineix com "treballador que treballa a distància una part del seu temps i la resta ho fa a l'oficina principal sense tenir un despatx assignat" (Organización Internacional del Trabajo, 2016 i Vilaseca, 2004).

- ✓ Horari laboral

En aquesta línia trobem que pot ser a temps complet quan desenvolupen tota la jornada laboral fora les oficines centrals o a temps parcial quan sols en realitzen una part (Vilaseca 2004)

- ✓ Tecnicitat, comunicació i col·laboració

Per un costat trobem la visió des d'un punt de vista tècnic i comunicatiu on es fa referència al treball en línia o off-line referint-se tal com explica Vilaseca (2004) a les capacitats d'autoprogramació i amb l'ús de les TIC. Es considera teletreball en línia quan el treballador fa un ús intensiu de les TIC i està en contacte constant amb l'empresa per traslladar els resultats obtinguts i off-line quan el treball es realitza seguin unes instruccions prèviament establertes sense necessitat de connexió, de fet, aquesta es produeix quan és necessària.

En aquest mateix sentit, Nicklin (2016) exposa el terme col·laboració la qual pot ser alta quan la comunicació entre empresa i treballador és constant o pot ser baixa quan aquest contacte és esporàdic o periòdic. També es distingeix entre comunicació en un sol sentit (one way line) i comunicació interactiva (two way line).

✓ Cadena de valor

Des de la perspectiva que ocupa el teletreball en el cicle de producció ens podem trobar amb el teletreball com a estructura interna de l'empresa que es basa en el desenvolupament de projectes interns amb la finalitat d'introduir flexibilitat en el procés de producció o bé, amb el teletreball com a servei a empreses i professionals o teletreball subcontractat, el qual es sustenta en la subcontractació d'empreses o empleats que teletreballen (Vilaseca, 2004).

✓ Autonomia

En relació amb l'autonomia, aquesta pot ser alta quan els treballadors tenen molt marge per decidir si acollir-se al teletreball, quan i com i baixa quan se'ls imposa dur a terme aquest tipus de pràctica laboral sense disposar d'un ampli marge de decisió pròpia (Organización Internacional del Trabajo, 2016).

Proper a aquest concepte hi trobem el que descriu Vilaseca (2004) anomenat estatus d'ocupació, on diferencià entre treball subordinat, és a dir, una relació d'empresari – empleat i treball no subordinat com ara la relació autònom – client.

✓ Retribució

L'últim criteri menciona la relació contractual entre empresa i treballador on es posa de manifest diferents modalitats de contraprestacions econòmiques per als teletreballadors. Alguns exemples són: salari fix, salari fix + variable, a preu pactat i salari per unitat de temps invertit (Vilaseca, 2004).

A mode resum, en la següent taula s'agrupen els diferents criteris i tipologies de teletreball en els quals ens podem trobar:

TAULA 1: Criteris i tipologies de teletreball

Criteri	Tipologia
Localització	- Al domicili - Teletreball mòbil

	- En centres especialitzats
Temporalitat	- Permanent - Alternat
Horari laboral	- A temps complert - A temps parcial
Tecnicitat	- Connexió constant - Connexió en el moment necessari
Comunicació	- Off-line - En línia (one way o two way line)
Col·laboració	- Alta - Baixa
Cadena de valor	- Projectes interns - Activitats subcontractades
Autonomia	- Alta - Baixa - Subordinació - No subordinació
Retribució	- Salari fix - Fix + variable - Preu pactat - Per unitat de temps

FONT: Elaboració pròpia a partir de l' (OIT, 2016 i Vilaseca, 2004)

5. TELETREBALL DES DE LA PERSPECTIVA DE LES EMPRESES I DELS TREBALLADORS

El treball a distància o teletreball es pot analitzar des del punt de vista de les empreses o bé des de la vesant dels treballadors, ja que aquests es poden considerar els protagonistes del dia a dia en el teletreball. A fi d'aprofundir amb les dues visions, a través d'una revisió de diferents articles i estudis realitzats, en els següents punts s'exposa quines professions són més idònies per a teletreballar així com, s'indaga en el perfil dels teletreballadors i finalment s'analitza els avantatges i inconvenients, on es posa de manifest un tercer element que també es veu afectat per la pràctica d'aquest: la societat.

5.1 Perfil del teletreballador

Al moment de seleccionar els treballadors d'una empresa que formaran part del projecte del teletreball, ens hem de preguntar: "Qui pot teletreballar?". A simple vista, tal com exposa García Camino (2012) es podria dir que qualsevol persona. Tot i això remarca que perquè es pugui dur a terme el teletreball amb normalitat i amb unes bones condicions els candidats haurien de reunir un conjunt de característiques tant tècniques com psicosocials que puguin en certa manera garantir un bon funcionament d'aquesta pràctica. De la mateixa manera ho afirma Ye (2012), on diu textualment "el teletreball no és per a tothom".

Seguint la mateixa línia, De Haro Garcia, (1998) explica que gràcies a les pròpies característiques del teletreball, qualsevol treballador que es desenvolupi bé dins el seu lloc de treball no té per què ser un bon teletreballador. D'aquesta manera, algunes persones poden treballar més fàcilment que altres en ambients plens de gent i escandalosos, mentre que per l'altre costat hi ha treballadors que necessiten un ambient més tranquil. Segons el mateix autor, aquest pot ser un dels arguments per ser conscients de l'existència de certes diferències individuals a l'hora de definir un perfil idoni del teletreballador.

A la mateixa conclusió arriba Havriluk (2010) qui de forma clara i precisa indica que si el teletreball no es pren seriosament en tots els seus aspectes, pot generar més fracassos professionals que èxits.

Són varis els estudis que identifiquen quines són les característiques que ha de reunir un teletreballador i entre tots ells s'aproximen al perfil ideal. A continuació, es detalla quins factors formen part d'aquest perfil.

El primer punt fa referència als atributs personals, és a dir, aquelles característiques pròpies de les persones i generalment es defineixen com a valors i que determinen en certa mesura les condicions per realitzar el teletreball (Havriluk, 2010). Els més destacats són:

- Auto motivació

La motivació per la realització de les tasques laborals ha de ser interna, és a dir, del propi treballador i no externa d'aquesta manera es pot aconseguir ser estable emocionalment i mantenir l'equilibri personal. Doncs, s'ha de tenir la motivació suficient per assolir els objectius i al mateix temps per sentir-se realitzat (Jaramillo & Restrepo, 2011).

- Auto disciplina i compromís

Disposar d'un alt nivell de disciplina i compromís amb l'empresa és essencial per assolir el compliment de totes les activitats laborals. Aquí, la constància juga un paper important per complir amb els objectius marcats (De Haro Garcia, 1998; i Martín, 2018).

- Capacitat d'organització

L'empleat ha de ser capaç d'establir plans per aconseguir els objectius marcats en els terminis establerts. Aquest aspecte comporta un bon control del temps, una bona planificació, un seguiment estricte i una avaluació personal de les activitats que s'han de realitzar. De no ser organitzat, la productivitat del treballador pot disminuir (Havríluk, 2010 i Martín, 2018)

- Capacitat de comunicació

Consisteix a utilitzar de forma eficaç i fluida les noves tecnologies amb la finalitat de comunicar-se amb l'empresa, atès que treballar a distància implica no poder obtenir informació per observació com es podria fer al lloc de treball habitual. Aquí també s'inclou la capacitat de saber-se comunicar amb missatges clars, concisos i sense ambigüitats (Jaramillo & Restrepo, 2011 i Martinez, 2012). Com a altres funcions específiques dins l'àmbit de la comunicació hi destaquen: transferir coneixements a noves situacions, tenir una bona expressió escrita, saber idiomes (especialment anglès) i tenir les capacitats suficients per elaborar informes curts, verídics i oportuns.

- Capacitat d'adaptació

S'ha de ser capaç d'adaptar-se al nou entorn de treball, en el qual no hi haurà altres treballadors ni directius que controlin, per tant hi haurà una manca de supervisió així com no existirà un tracte físic amb els clients; per tant es requereix una alta capacitat de resistència a l'aïllament. Al mateix temps, s'haurà d'adaptar a les noves tecnologies com a eina principal de treball, fet que comporta habilitar un nou espai de treball. Finalment, també s'haurà de conviure amb un entorn laboral on a vegades és possible que s'estigui rodejat de la família, propiciant d'aquesta manera l'existència de temptacions per no treballar. A partir d'aquí neix un altre ítem molt important com és la separació de la vida laboral i familiar i saber gestionar un ambient de treball saludable i sense estrès (De Haro Garcia, 1998 i Jaramillo & Restrepo, 2011)

- Autonomia

El fet de no disposar d'una supervisió directa requereix disposar de la capacitat suficient per prendre decisions, així com tenir iniciativa i ser creatiu per poder

solucionar problemes (Martín, 2018). En el mateix sentit, Martínez, (2012) exposa que el treballador ha de ser autocrític amb el seu treball i ha de presentar iniciativa per aprendre sol.

El segon punt pertany a l'àmbit "del saber", és a dir, engloba aquelles competències tècniques tant professionals com tecnològiques per assolir l'èxit en el perfil dels teletreballadors.

Pel que fa a les competències tecnològiques, són aquelles associades a l'ús de les TIC. Les quals són cent per cent necessàries per teletreballar. Entre les més destacades segons García Camino, (2012); Havriluk, (2010) i Martínez, (2012) són:

- Fer servir Internet i dominar les seves aplicacions tals com el correu electrònic, utilitzar una Intranet, realitzar transferències d'arxius entre d'altres.
- Resoldre problemes del dia a dia de caràcter informàtic.
- Saber comunicar-se per vídeo conferència (skype, zoom...).
- Coneixement d'ofimàtica com ara domini del word, excel, power point...
- Ser coneixedor de l'operativa de diferents programes informàtics de treball.

Aportant el meu punt de vista en relació amb aquestes característiques, considero que és totalment necessària una actualització constant de l'ús de les TIC, ja que aquestes evolucionen a grans velocitats i poder disposar de millors aplicacions per treballar i per comunicar-se pot agilitzar processos i fer-nos més eficients en el teletreball.

Relaciona't amb les competències professionals, són les pròpies de la professió i de l'àrea laboral on estigui ubicat el treballador, és a dir, és el marc de referència que formen un conjunt de coneixements, habilitats i aptituds que permeten portar a terme una professió eficaçment (Martín, 2018). Seguint aquesta definició les més destacades són:

- Tenir un sòlid coneixement sobre el seu treball

Segons Jaramillo & Restrepo (2011) és plenament necessari que un treballador estigui familiaritzat amb el seu àmbit de treball. Per contra, desaconsellen introduir el teletreball a empleats que fa poc temps que es troben en el lloc, ja que no disposaran de l'ajuda dels superiors i companys per resoldre inquietuds i dificultats.

- Entendre els objectius de l'organització

A l'estar separat de l'espai físic de l'empresa el teletreballador pot perdre de vista quins són els valors, la missió, la visió i els objectius corporatius de l'entitat. Tots

aquests ítems són imprescindibles tenir-los en ment i entendre'ls clarament perquè el treballador sigui conscient de quina manera contribueix a assolir els objectius marcats (Jaramillo & Restrepo, 2011).

A més, d'aquestes dues capacitats, les quals es consideren les principals i essencials, diferents autors també fan referència a tenir bones capacitats de negociació, ja que el teletreballador s'ha de presentar com un especialista en el seu camp de treball i ha de saber vendre els seus serveis i productes amb la finalitat que els alts directius siguin conscients que disposa de les capacitats demandades. Tanmateix, es requereix que disposi d'un alt nivell d'ètica professional, honradesa en la presentació dels resultats i confidencialitat en les seves relacions i operacions laborals (Havriluk, 2010 i Martinez, 2012).

No hem d'oblidar, tal com explica Martín (2018) la importància de les condicions ambientals on es realitza el teletreball. En el supòsit que l'activitat laboral es dugui a terme al domicili de l'empleat, si no es disposa d'unes bones condicions, pot afectar la productivitat. Si es treballa en un espai fosc, amb soroll, mal ventilat, poc ergonòmic i sense una bona connexió a Internet el teletreball no serà efectiu. Paral·lelament, Jaramillo & Restrepo (2011), recalquen que seria convenient fixar unes regles per a tots els membres de la família a fi de saber distingir els moments de treball i d'oci.

Finalment, García Camino (2012) argumenta que moltes d'aquestes capacitats i habilitats es poden desenvolupar mitjançant l'execució de plans de formació. Aquesta és un factor essencial per al desenvolupament del projecte de teletreball i s'ha d'entendre com una formació orientada a la gestió de mètodes, procediments de treball, i competències que seran necessàries posar en pràctica durant el teletreball, per exemple: tècniques de resolució de problemes, recursos de motivació entre d'altres.

En suma, la mateixa autora identifica que no totes les necessitats de formació són homogènies sinó que varien en funció de la tipologia de teletreball, la situació laboral, el tipus de feines i inclús la situació personal dels futurs teletreballadors. Aquest fet fa que sigui difícil estandarditzar els objectius de la formació així com les eines per dur-la a terme. Tot i això es distingeixen tres blocs generalitzats del que seria la formació bàsica pels teletreballadors:

- 1) Millorar el coneixement i la qualificació en relació amb el tipus de treball que es realitzarà.
- 2) Millorar l'ús i el coneixement de les eines informàtiques.

- 3) Millorar diferents aspectes del treball a distància tals com l'organització del temps, del treball, l'espai...

Inclús, De Haro Garcia (1998) explica en el seu article que hi ha organitzacions que inclouen programes de formació per les famílies dels teletreballadors on s'engloben temes com ara la planificació familiar, tipus d'espais que es poden utilitzar per a teletreballar dins el domicili i els temps de descans.

Per acabar, a partir dels diferents atributs i competències mencionades anteriorment s'interpreta que el perfil ideal del teletreballador resulta ser força complet, ja que té en compte una gran quantitat d'aspectes i a més s'ha d'incorporar la formació com a element indispensable per l'assoliment de tal perfil professional.

Com a reflexió final, i responent a la típica pregunta "Teletreballador, se'n neix o es crea?". Considero que tothom pot arribar a treballar a distància amb unes condicions acceptables amb l'ajuda de l'empresa i els professionals de recursos humans que han de proporcionar una ajuda i formació constant als treballadors. Al mateix temps, referent als atributs personals, és probable que hi hagi treballadors que els desenvolupin de forma més innata que d'altres, tot i això i seguint les reflexions de García Camino (2012) aquestes característiques mantenen una estreta relació amb la intel·ligència emocional la qual també pot ser entrenada però requereix d'un procés més lent i complex.

A partir d'aquest apartat, i fent referència a l'objectiu del present treball, em surgeix la següent pregunta: "Tots els treballadors que han estat o estan realitzant teletreball a distància a causa de la Covid-19, han estat formats o reunien més de la meitat dels requisits mencionats en els paràgrafs anteriors?" En la part pràctica s'intentarà donar resposta a tal qüestió.

5.2 Quines són les professions més adequades per implantar el teletreball ?

Un cop descrit el perfil professional de treballadors, la següent pregunta que surgeix és si totes les feines són adequades per implantar el teletreball, ja que un treballador pot reunir molts dels requisits mencionats anteriorment, però que la seva professió no permeti l'execució del treball a distància.

Una primera aproximació ens l'ofereix García Camino (2012) qui exposa que “en general el teletreball podria ser adequat per tota mena de professió que es pugui realitzar lluny de la seva ubicació principal.”

Tot i aquesta reflexió, generalment no totes les professions es poden exercir fora de les oficines de l'empresa, tot i això gràcies a l'evolució de les noves tecnologies cada cop són més les feines que es poden ajustar a aquesta modalitat de treball (50Minutos, 2017).

Tanmateix, Martín (2018) fa un incís interessant i diu que “les possibilitats del teletreball sol estan limitades per la imaginació dels directius i empleats”, ja que totes aquelles feines que es puguin reduir a un format digital poden realitzar-se a distància i posteriorment ser enviades al client final o a l'empresa.

Són varies les classificacions existents per definir les professions més adient. En aquest treball s'opta per seguir el plantejament de l'autora García Camino (2012) qui les classifica utilitzant un criteri per sectors, atès que és sabut que hi ha camps laborals on la penetració del teletreball és major i per tant és més fàcil promoure projectes de treball a distància. D'aquesta manera la llista que presenta és la següent:

- 1) Sector de la banca i assegurances.
- 2) Publicacions i edicions.
- 3) Serveis tals com processament de textos, secretaries virtuals, softwares.
- 4) Comercialització i venda.
- 5) Sector de les telecomunicacions.
- 6) Consultories.
- 7) Serveis públics sobretot de caràcter administratiu.
- 8) Sector del disseny.
- 9) Feines de documentació i cerca d'informació.

Aquesta llista no indaga sobre professions en concret sinó que es limita a esmentar els diferents tipus de sectors que tenen en comú l'ús intensiu de les TIC, motiu pel qual tenen més pes a l'hora d'implantar el teletreball.

Per ampliar aquesta classificació vull fer esment a Martinez (2012) qui organitza els diferents treballs i funcions que es poden realitzar de forma telemàtica a partir de les diferents àrees d'aplicació dins d'una empresa, dins dels quals ens trobem en cinc grups diferents:

TAULA 2: Àrees d'aplicació del teletreball

Àrees	Treball a realitzar
Àrea administrativa	Captura de textos i dades Comptabilitat Classificació i distribució de documents en ordinadors Elaboració de plans de negoci Anàlisis estadístics Consultories
Àrea de disseny	Elaboració de disseny gràfic Elaboració de plans Traducció de documents Elaboració de pàgines web
Àrea de programació	Programació de software Suport tècnic virtual i telefònic
Àrea comercial	Atenció al client Elaboració i revisió de contractes Elaboració d'ordres de compra i venda Elaboració de plans de màrqueting
Àrea acadèmica i d'investigació	Elaboració de cursos Elaboració de programes de formació Elaboració de manuals Investigadors Redacció d'articles Supervisió i revisió de textos

FONT: (Martinez, 2012)

A més de les activitats descrites anteriorment, Martín (2018) recorda que el camp de les noves tecnologies avança contínuament i fa que cada cop s'incorporin més activitats, per tant no podem parlar de llistes tancades, sinó que les hem de considerar dinàmiques on poden incorporar-se professions de diversos àmbits al llarg del temps.

Tot i l'existència de certs patrons preestablerts en relació amb les feines més assequibles per teletreballar, a causa de la situació d'emergència a la que ens trobem i que va començar a principis de març del 2020, han estat moltes les empreses que han hagut de traslladar o més ben dit, digitalitzar les seves activitats laborals de tots els departaments, per tant aquestes llistes, de temàtica més acadèmica, a dia d'avui canviarien substancialment, ja que llocs de treball en els quals mai s'havia plantejat treballar des de casa ara són una realitat.

D'aquesta manera ho expressa Artus (2020) en el seu article publicat al diari "ABC" on afirma que "en aquests moments de confinament i incertesa social, les organitzacions tenen una dependència total i absoluta de la tecnologia per a sobreviure".

Seguint la mateixa línia, Paz (2020) redactora al diari “El país” posa de manifest a través de diferents entrevistes a professionals de consultories i empreses l’augment de la demanda de professions relacionades amb el teletreball i les noves tecnologies com per exemple: especialistes en robòtica, ciber seguretat, blockchain i big data, així com la funció dels programadors informàtics i els especialistes en màrqueting digital s’accentuarà. En aquestes mateixes entrevistes es parla del concepte “ehealth” que recull l’atenció virtual tant per a cites com a teràpies psicològiques i conseqüentment menciona que es necessitarà professionals capaços de dur a terme aquesta professió fent ús de les TIC.

També s’hauran de digitalitzar gran part dels processos educatius, amb la qual cosa es necessitaran experts en creació de contingut digital educatiu com per exemple els “MOOCs” (acrònim del mot anglès Massive Online Open Courses).

Andrés Fontenla, soci de la firma Recarte&Fontenla, a la seva entrevista amb Paz (2020) creu que d’aquesta situació sortiran reforçades activitats relacionades amb el comerç electrònic, la realitat virtual, dissenyadors gràfics, la intel·ligència artificial i la robòtica. Fontenla, remarca que una figura que agafarà molta importància dins les companyies serà el director de responsabilitat social corporativa.

Finalment, Nick Van Dam president de l’ “IE Center for Corporate Learning Innovation” destaca que l’aprenentatge i desenvolupament professional serà online i que les persones que patiran més al moment de trobar feina seran aquelles que tenen dificultats per desenvolupar habilitats digitals.

Amb aquestes aportacions, podem dir que el mercat laboral agafarà una nova dimensió on hi haurà una forta demanda per professions relacionades amb les TIC, incrementant d’aquesta manera el nombre de llocs de treball que es podran acollir al teletreball.

5.3 Avantatges i desavantatges del teletreball

Les noves necessitats de les empreses, dels treballadors i de la societat s’han pogut canalitzar i en certa manera satisfer gràcies a l’aplicació del teletreball acompanyat sense cap mena de dubte de l’evolució frenètica de les noves tecnologies. Des de la seva implantació són molts els autors que han fet menció als avantatges i inconvenients que aquest comporta.

Fent referència a García Camino (2012), exposa que la resposta a la pregunta “Perquè hem de teletreballar?” està totalment relacionada amb els punts positius i també

negatius del treball a distància. Pel seu costar, Vilaseca Requena (2004) afirma que “la progressiva aplicació productiva del teletreball ha generat un conjunt d’expectatives vinculades als seus efectes sinèrgics sobre la qualitat de vida, que han atiat la discussió en els debats econòmics, socials i polítics de molts països”

Pérez Sánchez (2010), en el seu document posa en coneixement que són diversos els estudis, des dels més antics fins als més recents, que assenyalen un conjunt d’avantatges i efectes beneficiosos del teletreball. Per contra, també s’ha analitzat àmpliament quins són els seus inconvenients i quines són les resistències que es troben les empreses al moment d’implantar-lo.

En les següents línies s’identifiquen els aspectes positius i negatius del teletreball des del punt de vista dels treballadors, les empreses i la societat.

5.3.1 Avantatges i inconvenients pels treballadors

Avantatges:

- En primer lloc, hi trobem una major flexibilitat d’horaris fet que permet als treballadors realitzar una jornada laboral sense la necessitat de seguir l’horari establert per l’empresa; fent d’aquesta manera que s’organitzi tenint en compte les necessitats personals. Conseqüentment, també es gaudeix de més autonomia i flexibilitat pel fet de decidir quan treballar i quines feines fer en cada moment. Tant és així, que Pérez Sánchez i Gálvez Mozo (2009) en el seu estudi demostren que és un dels ítems més valorats positivament per part dels treballadors.
- Hi trobem també una major conciliació entre la vida laboral i la familiar, ja que de l’aplicació del teletreball se’n pot derivar una major qualitat de vida i així dedicar temps a la família. A més, permet combinar de millor manera les exigències laborals i les extra laborals. Aquest aspecte també es menciona a l’estudi de Pérez Sánchez i Gálvez Mozo (2009) on arriben a la conclusió que molts treballadors obten pel teletreball a fi de prestar més atenció als seus fills o persones que estan sota els seus càrrecs.
- Més facilitat per treballar concentrat en el sentit de no estar sotmès a les distraccions que provenen d’un entorn de treball normal com podrien ser unes oficines.

- Facilita la reducció dels desplaçaments cosa que, suposa un estalvi de temps, diners, i redueix el cansament. Juntament, amb no tenir una supervisió constant per part dels directius fa que contribueixi a la reducció del estrès i augmenti la productivitat associada al sentit de llibertat en la realització de les tasques.
- Permet la inclusió de persones discapacitades a l'activitat laboral sense que siguin rebutjades.
- S'incrementen les possibilitats de créixer professionalment, ja que permet treballar en empreses internacionals i sorgeixen més oportunitats laborals, atès que el teletreballador no es troba limitat per la localització geogràfica ni els horaris.

Inconvenients:

- Una de les principals desavantatges sol ser la sensació de soledat, la manca d'interacció amb altres companys, de vida social o la possibilitat del contacte cara a cara pot arribar a provocar petites crisis personals.
- Pot fer que el treballador tingui la sensació de que la seva carrera professional estigui estancada, ja que pot pensar que si no el veuen treballar no el valoraran d'igual manera que si treballés presencialment.
- No tots els treballadors tenen l'habilitat de compaginar la feina i família, fet que repercuteix negativament en el seu rendiment i no acabin dedicant les hores suficients a l'activitat laboral.
- Sensació de ser oblidats per l'empresa al treballar des d'una altra localització.
- No saber-se organitzar correctament, fent que no es controli el temps de treball i portar una forta desorganització laboral. Això, pot desencadenar en que es multipliquin les hores de jornada laboral i passin a ser més de 8h, en el cas de jornada completa (Pérez Sánchez & Gálvez Mozo, 2009).
- No tots els treballadors disposen de les eines informàtiques suficients i ideals per dur a terme el teletreball i si l'empresa no els hi proporciona pot requerir una despesa per als propis treballadors (Alonso Fabregat & Cifre Gallego, 2002).

- És probable que molts treballadors no tinguin un espai idoni amb llum, ventilació i bona temperatura per treballar dins del seu domicili.

Finalment, Alonso Fabregat & Cifre Gallego (2002) en el seu article, posen de manifest que el teletreball pot tenir conseqüències dolentes sobre la salut psicosocial dels treballadors. Les autores, fan referència a dues tipologies d'afectacions: les relacionades amb l'ús de les TIC i les relacionades amb el teletreball en si.

En relació a les primeres, una mala adaptació a les noves tecnologies pot provocar "tecnoestrès" derivat de no saber fer un bon ús de les TIC i es pot manifestar de dos maneres diferents però connectades entre si al mateix temps.

Per un costat, hi trobem aquelles persones que hi tenen una relació conflictiva, és a dir, no són capaces d'utilitzar els ordinadors, mòbils... i els produeix tensió i malestar personal.

Per l'altre costat, s'hi distingeix els treballadors que tenen sempre l'ansietat d'estar revisant el correu electrònic cada moment o inclús persones que allarguen les jornades laborals per estar connectat a Internet.

Referent a la segona tipologia d'afectacions, coincideixen notablement amb les teories d'altres autors.

5.3.2 Avantatges i inconvenients per les empreses

Avantatges:

- Disminució de les despeses fixes com per exemple els lloguers, manteniment de les oficines i infraestructures en general així com també, despeses relacionades amb el transport dels empleats (Martín, 2018). Bloom, Liang, Roberts, & Jenny Ying, (2013) a través del seu experiment consistent en l'anàlisi del teletreball en una empresa de viatges online de Xina durant nou mesos, van determinar que al llarg de l'any l'empresa es va estalviar 2000\$ per empleat.
- Segons García Camino (2012) i Martín (2018) són diversos els estudis que diuen que el teletreball pot fer augmentar la productivitat de les empreses fins a un 20% aproximadament. En aquest sentit, Pérez Sánchez i Gálvez Mozo (2009) arriben a la mateixa conclusió en el seu estudi. A més, Bloom, Liang, Roberts, & Jenny Ying, (2013) a través del seu experiment conclouen que durant aquest període la productivitat va augmentar en un 13%. No obstant això, si ens fixem en el treball

realitzat per Battiston, Blanes, & Kirchmaier (2017) afirmen que aquests augments de productivitat no es poden produir en totes les feines i afegeixen que les que més notaran aquest increment, seran els treballs creatius mentre que en feines urgents i complexes pot produir l'efecte contrari.

- Disposar de treballadors més qualificats, el treball a distància afavoreix a la retenció d'empleats que s'estiguin plantejant deixar de treballar o inclús de professionals que vulguin anar a viure en zones rurals. En suma, també facilita les possibilitats de contractació fent possible una major adaptació del lloc de treball per a cada empleat segons les seves circumstàncies. Tal aspecte, podria traduir-se en un augment de l'oferta laboral cap a l'entitat que apliqui el teletreball (García Camino, 2012; Martín, 2018).
- Treballar des de casa o a distància segons García Camino (2012) redueix l'absentisme laboral.
- Menors problemes de convivència entre els treballadors com a conseqüència de la falta d'interacció entre ells (Havriluk, 2010).
- Seguint el criteri de De Haro Garcia (1998), es pot donar certa flexibilitat a l'organització del treball dels empleats cosa que pot permetre una major i ràpida adaptació a un entorn que es troba en constant canvi. Martínez, Pérez, De Luis, i Vela (2006) a través del seu estudi arriben a la conclusió de que les empreses que incorporen el teletreball com "a modus operandi" són molt més flexibles i inclús poden arribar a tenir uns millors resultats econòmics.
- Permet a l'empresa disposar d'una major infraestructura de les TIC per al desenvolupament dels treballs i projectes que s'han de desenvolupar.

Inconvenients:

- Canvis en el model de gestió de l'empresa. El fet de no existir un contacte constant, s'han d'establir clarament quines són les pautes i procediments a seguir a fi d'aconseguir els objectius mercats. Doncs, s'hauran de dedicar recursos i temps a l'elaboració de plans d'actuació (García Camino, 2012).

- Relaciona't amb l'anterior, sorgeixen dificultats per implantar les noves vies de direcció i control. S'ha d'estructurar models de gestió lligats a objectius i definir nous mecanismes d'avaluació de l'acompliment i dels sistemes de promoció principalment (García Camino, 2012).
- Dificultat per motivar als teletreballadors, ja que es troben fora de l'empresa i corren el risc de perdre de vista quins són els valors, la missió i la visió d'aquesta (Havriluk, 2010).
- Segons Martín (2018) requereix un elevat desemborsament monetari inicial per dotar a l'empresa i treballadors de totes les eines informàtiques necessàries.
- La seguretat durant les comunicacions i la confidencialitat són percebuts com a elements negatius del teletreball, ja que la comunicació serà mitjançant l'ús d'Internet i també poden existir conflictes de lleialtat entre els teletreballadors i empresa (Havriluk, 2010; Martín, 2018).

5.3.3 Avantatges i inconvenients per la societat

Avantatges:

- Beneficis mediambientals a causa de la disminució de les congestions del trànsit, sobretot en les grans ciutats. Martín (2018) explica que la política occidental i la europea tendeixen a afavorir el teletreball pels beneficis ambientals que produeix.
- Possibilitat de promocionar i afavorir el desenvolupament de zones més aïllades o deprimides, ja que la implantació de tele centres o centres de treball fa que les dotin de les noves tecnologies al temps que també dóna un impuls a les pimes rurals (Martín, 2018).
- Relacionat amb el paràgraf anterior, repercuteix en una major distribució de la població, ja que els professionals tenen la oportunitat de viure en ubicacions més allunyades de la ciutat (García Camino, 2012).
- Facilita i dóna possibilitats laborals a determinats col·lectius socials (García Camino, 2012).

Inconvenients:

- Replantejament de les pautes i models socials sobretot en el camp de les relacions humanes (García Camino, 2012).
- Dificultats perquè la distribució de les noves possibilitats de riquesa sigui equitativa(García Camino, 2012).

Un cop identificats els punts positius i negatius que aporta el teletreball per a cada un dels elements que hi participen, tots ells estan justificats mitjançant estudis o bé perquè l'experiència en l'ús d'aquesta pràctica els ha fet arribar a aquestes conclusions.

Tot i això, des del meu punt de vista, intueixo que, sobretot els avantatges corresponents als treballadors i les empreses es compleixen si prèviament s'ha planificat amb temps dins l'empresa i s'ha pres una decisió per part del treballador i l'entitat per posar en marxa una política de teletreball. No obstant això, l'objecte del treball tracta d'abordar com s'ha arribat a implantar el teletreball en la situació de la pandèmia actual de la Covid-19, on la gran majoria d'empreses no han disposat de temps suficient per planificar quines pautes es durien a terme per continuar amb l'activitat laboral.

Per aquest motiu, en la part pràctica s'intenta identificar si amb un període de temps curt i estressant com l'actual han sorgit nous avantatges, nous inconvenients així com també si s'han identificat nous reptes i aspectes a millorar en relació al teletreball.

6. PROCÉS D'IMPLANTACIÓ DEL TELETREBALL

Per posar en marxa els diferents projectes dins d'una organització resulta necessari fer un estudi previ i seguir unes pautes d'actuació i planificació per aconseguir l'èxit, tot i que, aquest no estigui garantit al cent per cent però sí que ajuda a reduir les probabilitats de fracàs.

El teletreball no és una excepció, ja que requereix d'un ampli i complex procés d'elaboració i planificació abans d'implantar-lo definitivament. Tot i aquesta afirmació sempre existeixen circumstàncies externes a les empreses que fan que s'hagi d'implantar en poc temps com per exemple, la crisi sanitària que s'està vivint actualment i que toca de ple al rendiment de les companyies, situació que examina el present treball en l'apartat de l'estudi de camp.

Tot i l'excepcionalitat d'aquesta situació, en aquest apartat es detalla quins són els passos i fases a seguir per la implantació d'una política de teletreball. Per fer-ho, s'utilitzen diferents estudis i guies elaborades per institucions especialitzades en innovació i empresa. Les més destacades i les que s'han pres com a referència per l'elaboració d'aquest apartat són: OAK RIDGE (2017), Ye (2012), Junta de Andalucía (2010), Viack Corporation (2015) i Sosa, Verano, & Medina (2007).

Considero necessari agafar com a premissa per la implantació del teletreball l'afirmació feta per Ye (2012): "Per a desenvolupar un programa de teletreball eficient requereix molt més que una ràpida connexió a Internet i un ordinador"

Les experiències analitzades en el camp del treball a distància evidencien que els passos per la seva posada en pràctica poden estructurar-se en tres fases: 1) Disseny, 2) Implantació i 3) Seguiment (Junta de Andalucía, 2010).

6.1 Disseny i implantació

Revisant la literatura considero oportú explicar ambdues fases de manera conjunta, ja que tenen un estreta relació. Aquestes, es componen per diferents passos a desenvolupar que convé que quedin molt ben establerts durant el disseny del programa de treball.

6.1.1 Creació de l'equip de coordinació

El primer pas que s'ha de dur a terme és la creació d'un equip de coordinació del projecte i intentar denominar a una persona de dins l'empresa com a "director del teletreball", generalment especialista en l'àmbit dels recursos humans (Junta de Andalucía, 2010).

Aquest càrrec implica reunir a diferents representants de cada un dels departaments dels que l'empresa disposa i així crear l'equip que s'encarregarà de dur a terme l'elaboració del projecte en qüestió (Viack Corporation, 2015)

En suma, tal com es menciona a l'informe d' OAK Ridge (2017) el director del projecte haurà de dedicar gran part del seu temps a la promoció, l'organització, el manteniment i el control del programa.

D'aquesta manera el comitè de coordinació és el responsable de desenvolupar els elements i aspectes més crítics per la implantació del teletreball.

Tot i aquests punts de vista, resulta interessant mencionar l'estudi de Sosa et al. (2007) sobre la participació dels treballadors en la presa de decisió de la implantació del teletreball, on arriben a la conclusió que aquelles companyies caracteritzades per entorns culturals on hi ha una baixa distància al poder, és a dir, la relació directius – subordinats és transparent, una baixa aversió a la incertesa, on predomina el treball en equip enfront l'individualisme així com també, s'hi existeix igualtat entre gèneres dins l'empresa i finalment si l'alta direcció està orientada al llarg termini tendiran a fer partícips a tots els empleats per decidir si implantar o no aquesta política.

6.1.2 Definició dels objectius i abast del programa

Una vegada establert l'equip de treball, s'han de definir les línies bàsiques del projecte, d'aquesta manera es fixaran els objectius i es determinarà quin és l'abast del programa.

Al moment de fixar els objectius és important reflexionar sobre el que es vol assolir amb la implantació del teletreball, és a dir, quins avantatges es volen adquirir tant per part del treballador i l'entitat, tenint sempre present que pot comportar certs inconvenients al mateix temps. (Al punt 4 del treball s'han especificat).

A fi de d'elaborar uns bons objectius es recomana seguir la metodologia anomenada "SMART", és a dir, els objectius han de ser específics (Specific), Mesurables (Measurable), Assolibles (Attainable), Realistes (Realistic) i Limitats en el temps (Time specific and timely) (OAK Ridge, 2017).

En relació a l'abast del programa s'haurà de decidir:

- Les modalitats de teletreball que s'aplicaran (punt 3.3 del treball)
- El tipus de tecnologies que utilitzaran els teletreballadors
- Número d'empleats que participaran al programa
- Si es desenvoluparà o no un programa pilot

Segons la Junta de Andalucía (2010) resulta de gran utilitat dur a terme una prova pilot abans d'engegar el programa. Es tracta d'una fase de prova amb un conjunt limitat de treballadors i en un entorn acotat, la qual cosa fa que es generi la primera informació sobre els punts forts i dèbils del procés dissenyat.

En aquesta segona fase es recomana dissenyar un cronograma amb la finalitat de planificar quan temps durarà cada una de les fases del projecte.

6.1.3 Anàlisi i descripció dels llocs de treball per implantar el teletreball

Un dels majors reptes és seleccionar als candidats ideals per ocupar posicions de teletreball, aquesta resulta ser una tasca difícil per als membres del comitè de coordinació, per tant s'haurà de seguir algun tipus de criteri per fer la selecció.

Com s'exposa en l'apartat "Perfil del treballador" del present treball, s'ha identificat un conjunt de característiques que haurien de complir els empleats que vulguin treballar a distància. Aquests trets distintius podrien ser un criteri lògic de selecció i es podria implementar mitjançant la tècnica de l'observació o bé, amb tests de personalitat examinats per professionals (Viack Corporation, 2015; OAK Ridge, 2017)

Al mateix temps, segons Ye (2012) resulta convenient analitzar la naturalesa del lloc de treball que ocupa cada persona dins l'empresa, ja que hi ha feines més apropiades per dur a terme el teletreball, d'aquesta manera i refrescant l'apartat 4.2 d'aquest document, ho explica la Junta de Andalucía (2010) qui recull un conjunt dels trets característics més apropiats dels llocs de treball on el teletreball és més viable.

- Llocs orientats a la gestió, processament i tractament de dades
- Llocs que no impliquin contactes freqüents amb altres persones
- Les seves feines es poden establir mitjançant objectius clars
- Llocs que no requereixin emmagatzemar informació física

Doncs, l'equip de coordinació ha de decidir quins dels mètodes implantar per a fer un primer anàlisi i una posterior selecció.

Pel que respecta la descripció dels llocs, se'n haurà de fer un anàlisi exhaustiu i identificar clarament les feines que es duran a terme així com, acotar la capacitat de les comunicacions i de les eines tecnològiques necessàries per cada lloc de teletreball.

6.1.4 Selecció dels teletreballadors

Una vegada finalitzat l'anàlisi i descripció dels llocs de treball és moment de seleccionar qui formarà part del programa.

Hem de fer incís a l'Acord del Marc Europeu del Teletreball, ja que emfatitza que aquesta modalitat té caràcter voluntari i reversible. Així, la voluntarietat esdevé el primer criteri al moment de dur a terme la selecció.

Prenent com a referència un dels dos criteris mencionats en l'apartat anterior i en cas de que sigui necessari acotar el número de participants per condicions que l'empresa considera oportunes, es poden establir un processos de selecció que ajudaran a fer un primer filtrat el qual permetrà arribar als perfils que s'ajustin en major mesura al programa establert. Aquests criteris són:

- Tipus de lloc i feines a realitzar
- Tipus de contracte
- Ús de les TIC
- Necessitats de conciliació
- Distància des del domicili al centre de treball
- Antiguitat a l'empresa

Referent a la selecció, resulta imprescindible que la organització faciliti un document a través del qual, els treballadors expressin la seva voluntat de formar part del programa de teletreball. Pel que fa el caràcter reversible, també caldrà disposar d'un model a fi de que els treballadors que no vulguin continuar formant part del projecte puguin expressar la seva disconformitat.

Finalment, s'ha de procedir a l'elaboració d'un contracte formal de teletreball d'acord amb la legislació de l'acord del Marc Europeu del teletreball. Els apartats que ha de contemplar aquest tipus de contracte es detallen a la següent taula:

TAULA 3: Apartats que ha de contemplar el contracte de teletreball

APARTATS QUE HA DE CONTEMPLAR EL CONTRACTE DE TELETREBALL	
Caràcter voluntari i reversible	El teletreball ha de ser una opció voluntària acceptada pel treballador, mai pot ser imposat per l'empresari. Tant l'empresa com els teletreballadors poden donar per finalitzat el teletreball en qualsevol moment. Han de fixar-se els procediments de finalització i els períodes de preavís.
Principi de no discriminació	El teletreball no suposa un canvi en l'estatut dels treballadors ni en els seus drets. Els teletreballadors tenen dret a gaudir de la mateixa jornada laboral, horaris, descansos, vacances, salaris ...
Modalitat de teletreball	S'ha d'establir els dies de la setmana i la part de la jornada en les que es duu a terme el teletreball, així com també especificar quina modalitat s'adopta.

Assumpció de despeses i del manteniment dels equips i comunicacions	S'ha de determinar qui assumeix les despeses i el manteniment de l'equip i les comunicacions utilitzades. Resulta convenient que el teletreball no impliqui despeses per als treballadors i convé que l'empresa assumeixi els costos. No obstant, es poden establir diferents acords com ara que el teletreballador utilitzi el seu propi equip o que es faci càrrec d'algunes despeses.
Assegurances	Resulta convenient que es reculli quins aspectes han d'estar coberts per les pòlisses d'assegurances i qui ha de fer-se càrrec del cost de les mateixes.
Ús adequat de l'equip	El teletreballador ha de comprometre's a fer un bon ús de l'equip proporcionat per l'empresa. Pot establir-se la condició que només pot ser utilitzat per labors laborals.
Privacitat	Per regla general, el control del teletreballador per part de l'empresa es realitzarà per mitjans telemàtics. Si per motius de treball fos necessària la presència física de representants de l'empresa al domicili del teletreballador, la vista ha de ser notificada amb antelació i el teletreballador ha de donar el seu consentiment.
Accés a la informació	El teletreball no pot suposar una discriminació d'accés a les accions formatives que l'empresa consideri oportunes.
Prevenició de riscos laborals i seguretat i salut laboral	Es responsabilitat de l'empresa la protecció de la salut i seguretat del teletreballador. Aquest, ha de ser informat la política de seguretat de l'empresa i aquest l'ha de complir.
Drets sindicals	El teletreball no suposa un límit als drets sindicals del teletreballador, per tant els treballadors a distància tenen dret a la comunicació amb els seus representant legals.

Canvi de domicili	Si el teletreballador canvia de domicili S'ha de notificar a l'empresa, ja que aquesta té el dret a reconsiderar si amb la nova ubicació es pot seguir amb l'ús d'aquesta pràctica.
-------------------	---

FONT: FONT: (Junta de Andalucía, 2010)

6.1.5 Elecció de la tecnologia que s'implantarà

Totes les fonts consultades posen de manifest que és completament necessari dissenyar un model tecnològic, és a dir, s'ha d'especificar quines eines TIC utilitzaran els treballadors perquè puguin treballar amb les mateixes condicions o similars a les que tenen al seu propi lloc de treball (Viack Corporation, 2015; Ye, 2012)

El disseny d'aquest model està marcat per factors tals com: el tipus de feines que es duren a terme, l'equipament informàtic del lloc de treball, la connexió a Internet al lloc des d'on es treballi, accés als sistemes d'informació i dades de l'empresa i el nivell tecnològic de l'organització.

Per dur a terme aquest fase, és molt important haver desenvolupat prèviament l'anàlisi i descripció dels llocs de treball, ja que permetrà una major ajust de les necessitats tecnològiques

En primer lloc s'ha de determinar l'equipament informàtic que es farà servir, el més comú és que l'empresa deixi al teletreballador un ordinador personal que generalment sol ser portàtil. Tot i que hi ha hagut eines tecnològiques amb les quals l'empresa i treballadors puguin estar més familiaritzades, s'haurà de destinar a recursos a implantar-ne de noves relacionades amb l'accés a Internet, l'accés a dades de l'empresa i seguretat.

Un dels punts claus és estar segurs que cada treballador tindrà una connexió a Internet que permeti utilitzar les diferents aplicacions sense problema com per exemple, el correu electrònic, pàgines web, aplicacions de reunions virtuals...En el cas de que sigui necessari l'utilització de dades o programes que estiguin ubicats fora de l'ordinador com ara un servidor centralitzat resultarà imprescindible implantar solucions tecnològiques, la més comú en aquests casos sol ser les xarxes privades virtuals (VPN), aquest tipus de xarxes a més d'oferir una comunicació directa entre empresa i treballador garanteixen un alt nivell de seguretat al moment de transferir documents i dades (Junta de Andalucía, 2010).

En suma, seguint el consell de Viack Corporation (2015) és oportú deixar clar quina aplicació o tipus d'eina s'utilitzarà per les comunicacions. Doncs, una bona aplicació és

aquella que disposa de vídeo en temps real, bona qualitat d'àudio, gran capacitat de persones connectades al mateix temps, un xat virtual i que estigui protegida.

A fi de materialitzar aquest projecte tecnològic és indispensable dedicar el temps suficient a cobrir tots els aspectes comentats, és aconsellable comptar amb un pressupost econòmic per dotar a l'empresa i teletreballadors amb aquestes tecnologies i en cas de que sigui necessari es pot demanar assessorament extern a professionals de les telecomunicacions.

6.1.6 Formació dels teletreballadors i responsables

Paral·lelament al disseny del programa en si es pot anar formant als treballadors i responsables que participaran en el teletreball. Ye (2012), conclou que l'èxit d'un programa d'aquest tipus passa per una bona formació tant dels treballadors relacionada majoritàriament en l'ús de les TIC i de l'equip de coordinació per oferir suport i resoldre dubtes durant la seva execució, l'autor ho denomina com a "help desk".

Una visió més amplia sobre el tipus de formació dels teletreballadors ens l'ofereix la Junta de Andalucía (2010) a la seva guia. Es distingeix dos tipus de formació: la formació general sobre el teletreball i la formació específica en la organització d'aquest. Els aspectes a ser entrenats s'identifiquen a la següent taula.

TAULA 4: Aspectes d'entrenament per la implantació del teletreball ens els treballadors

Tipus de formació	Aspectes d'entrenament	
Formació general	Aspectes organitzatius	- Mecanismes de comunicació - Gestió d'incidències - Organització del treball - Organització del lloc de treball
	Eines TIC	- Ús de les aplicacions informàtiques - Noció bàsica de ciber-seguretat - Coneixement en profunditat de les eines que s'utilitzaran

Formació específica	- Treball per objectius - Gestió de projectes - Gestió i organització del temps - Aprofundir en les competències de comunicació - Prevenció de riscos laborals
---------------------	--

FONT: Elaboració pròpia a partir de (Junta de Andalucía, 2010; Ye, 2012)

Fent referència a la formació dels responsables de coordinació del programa s'aconsella dur a terme accions formatives tals com:

- Formació general sobre les virtuts i riscos del teletreball
- Formació sobre aspectes organitzatius: comunicació amb els empleats, eines de planificació, aprofundir en la gestió per objectius
- Formació específica de les eines de comunicació amb els teletreballadors
- Lideratge d'equips a distància

Aquests plans de formació han d'estar dimensionats per cada tipus d'organització, ja que no és el mateix una empresa petita amb una estructura organitzativa simple que una gran empresa on es caracteritzen per tenir estructures més complexes cosa que requereix implicar a tots els departaments.

6.1.7 Gestió i supervisió del teletreball

El teletreball, per la seva naturalesa fa que la supervisió dels treballadors no sigui directa, poden establir-se sistemes de control " d'entrada i sortida del treball" a partir de programes informàtics tot i que no garanteix que durant aquest temps s'hagi estat treballant. Per tant, és imprescindible que la relació entre l'empresa i l'empleat sigui de total confiança, d'aquí la importància d'establir uns bons criteris per la selecció dels teletreballadors (Junta de Andalucía, 2010)

Un dels mecanismes de gestió i organització més eficients per el treball a distància és la gestió per objectius, a fi de que sigui viable les feines s'han de definir en termes d'objectius i horitzons temporals. Doncs, aquí neix la importància d'establir uns bons objectius entremitjos i sobretot finals.

D'aquesta forma és podrà avaluar en certa mesura l'avaluació de l'acompliment, tot i que com es veure més endavant hi ha altres possibilitats d'avaluar-lo.

El fet d'implantar aquest model de treball requereix un alt nivell d'autonomia pels teletreballadors i resulta convenient que el seu procés de treball estigui molt pautat i estandarditzat. Tot i això, aquest nivell d'autonomia no és incompatible amb el treball en equip mitjançant una bona planificació de les reunions periòdiques on s'haurà d'establir un calendari.

6. 1.8 Estratègia de comunicació del programa als treballadors

Un cop es decideixi posar en marxa el projecte, s'ha de dur a terme la comunicació d'aquest cap als empleats tant pels qui treballaran a distància com per aquells que es quedaran a l'empresa.

Tal com explica l'informe elaborat per l'OAK Ridge (2017), l'objectiu d'aquesta estratègia és que els teletreballadors, tot i la distància, sentin que formen part de l'organització i que mantinguin una elevada participació i interacció amb l'empresa.

Per aconseguir-ho, detallen tres aspectes a desenvolupar:

1) Crear consciència (create awareness)

Consisteix en comunicar de forma clara quins són els avantatges del teletreball a fi de generar interès als treballadors i han de se presentats com un "win win" és a dir amb aquest tipus treball hi surt guanyant l'empresa i el treballador. D'aquesta manera s'haurà de definir quins canals de sensibilització s'utilitzaran. Per exemple enviar correus als treballadors, donar informació sobre casos d'èxit de teletreball així com també la creació de fòrums de debat entre els treballadors i coordinadors.

2) Construir interès (Build Interest)

A través dels canals escollits, s'ha d'intentar mantenir l'interès. A més s'ha d'anar explicant amb detall i de manera progressiva com es durà la implementació final del projecte.

És important que en aquest pas es puguin resoldre dubtes i incerteses sobre aquesta pràctica a fi de que els teletreballadors estiguin més segurs i motivats. Recursos útils per l'assoliment d'aquest objectiu són: xerrades d'informació, comptar amb el suport d'experts, fer una prova pilot...

3) Mantenir el compromís (Maintain engagement)

Una vegada s'hagin assolit els altres objectius de comunicació, s'ha d'intentar mantenir el compromís dels teletreballadors a fi de que no desenvolupin sentiments de soledat i de poca interacció social.

Per això serà necessari mantenir un contacte constant amb ells i feedback diari mitjançant reunions via telemàtica.

Com a conclusió, una bona política de comunicació del programa pot ajudar a una millor implantació del projecte i al mateix temps que tingui una millor acceptació per tota la comunitat que forma l'empresa.

6.2 Seguiment del teletreball

Una vegada s'hagi procedit a la implantació definitiva del projecte, és a dir, part de la plantilla de l'empresa ja es troba treballant des de casa o bé en centres de teletreball, es convenient realitzar un seguiment a fi de determinar si s'estan complint els objectius, i el funcionament resulta ser efectiu.

Doncs, en aquesta fase es distingeixen dos passos a seguir, el primer consisteix en avaluar el programa i el segon tracta d'una millora continua del procés, per tant és pot considerar el treball a distància com un model dinàmic i canviant.

6.2.1 Avaluació del teletreball

Com s'ha comentat anteriorment, el teletreball comporta una manca de supervisió directa per part dels directiu i conseqüentment dificulta l'avaluació de l'acompliment dels treballadors remots. Tot i aquest handicap, el programa pot resultar ser enriquidor si es desenvolupa un seguiment sistemàtic i una avaluació sobre els participants i sobre els objectius marcats prèviament.

Existeixen objectius que es poden definir a partir d'indicadors quantificables i que resultaran ser de fàcil avaluació i seguiment a partir dels registres administratius habituals de l'empresa. Possibles indicadors podrien ser:

- Percentatge de variació de les despeses d'oficina i aparcament
- Variació de l'absentisme laboral
- Variació de la rotació del personal
- Indicadors que informin sobre la capacitat de reclutar més talent (número d'entrevistes de treball, CV rebuts...)

Una de les estratègies que es solen adaptar es comparar els empleats que treballen a distància amb els que no en termes de productivitat en un moment determinat del temps (Viack Corporation, 2015). Des del meu punt de vista, implantar una estratègia com aquesta pot desembocar en una cultura organitzativa basada en la competició fent que els treballadors no es puguin sentir a gust en el seu lloc de treball.

A fi d'avaluar la productivitat, es recomana fer-ho de forma individualitzada i no en un conjunt. Doncs, es tracta d'identificar tasques que es puguin quantificar a través de temps empleat i qualitat del treball, comparant-ho després amb els temps i nivell de qualitats de referència abans de la implantació del projecte. S'ha de tenir en compte que cada feina és diferent i convé utilitzar indicadors precisos per a cada lloc de treball. (Viack Corporation, 2015)

Relaciona't amb les despeses es tracta d'analitzar en profunditat l'estructura de costos que té l'empresa i centrar-se amb aquells que són variables i que poden variar pel fet d'incrementar més o menys treballadors dins les oficines de l'empresa. Aquest indicador està orientat a llarg termini, ja que els primers mesos les despeses es solen incrementar a causa de les potencials inversions en tecnologia i elements de suport del projecte.

Pel que fa els objectius relacionats amb la millora de la qualitat de vida i la conciliació laboral així com també la moral dels teletreballadors la via més òptima és mitjançant qüestionaris de satisfacció, tests, grups de discussió i sobretot escoltar amb atenció els suggeriments i queixes que aporten els participants del projecte.

Es recomanable, avaluar l'avaluació de l'acompliment dels treballadors i dels objectius cada cert temps, que vindrà marcat per l'empresa, ja que sobretot en els primers sis mesos poden produir-se grans canvis.

En el cas de que l'empresa també tingui marcats objectius mediambientals (reducció de la contaminació de l'aire, menys trànsit...) aquests es solen avaluar de forma conjunta amb altres organitzacions o inclús pot avaluar-ho el mateix govern.

6.2.2 Millora continua

Un cop consolidat el model de teletreball, resulta convenient que es formalitzin tots els procediments a través d'un document que defineixi la política de teletreball de l'empresa.

Aquest document té una clara finalitat i es que ajudarà a la funció de la comunicació del programa i afavorir l'extensió i evolució del model en qüestió. Seria un greu error considerar que el model establert en un primer moment ha de ser inalterable, ja que el teletreball és una mesura de flexibilitat organitzativa i per tant la política es regeix per aquest principi. (Junta de Andalucía, 2010)

Les avaluacions del programa han de recollir les impressions dels teletreballadors, els seus èxits i les seves dificultats cosa que dotarà al equip de coordinació d'una informació molt valuosa que permetrà millorar i modelar la dinàmica del teletreball i els objectius així com també sorgiran nous procediments per avaluar la consecució dels objectiu marcats i inclús establir-ne de nous.

Per tant, és un procés que s'ha d'anar modificant, adaptant i actualitzant a les noves situacions que vagin sorgint per al final acabar implementant el treball a distància dins la cultura organitzativa de l'empresa.

7. ANÀLISI DEL TELETREBALL A ESPANYA

Revisant la literatura, pot semblar que el teletreball tingui més presència als Estats Units, ja que és on va néixer el concepte i on es van fer les primeres implantacions d'aquesta pràctica de treball. Al llarg dels anys, tal modalitat s'ha anat expandint fins que a dia d'avui s'aplica en major o menor mesura a tots els països desenvolupats i amb alts creixements econòmics.

En aquest apartat es tracta d'emmarcar com es troba el teletreball en l'àmbit espanyol de forma resumida. Per a fer-ho s'opta per revisar diferents dades estadístiques i descriure els resultats que se n'extreuen, cosa que ens permet posar en context quina postura ha estat adoptant Espanya enfront el treball a distància.

7.1 Comparació entre Espanya i la UE-28

Des d'un punt de vista comparatiu amb altres països de la Unió Europea (incloent Regne Unit), l'any 2019 (últim any de que es disposen dades homogènies) el 16% dels ocupats europeus d'una franja d'edat entre 15 i 54 anys treballaven a distància, tant de forma habitual (més de la meitat dels dies totals treballats) com esporàdica.

Principalment, el teletreball a la Unió Europea és més propens al nord d'Europa mentre que als països del sud i l'est, l'ús d'aquesta pràctica és menys freqüent. La

llista l'encapçala els Països Baixos amb un 39,9% de teletreballadors seguit de Suècia amb un 34,7% i Finlàndia amb un 31,7%.

Pel que fa a Espanya, es troba cap al final de la cua amb un percentatge del 8,3%, 7,7 punts percentuals menys que la mitjana de la Unió Europea i molt distanciada d'altres països com França (22,9%) o Alemanya (12,6%).

Si ens fixem amb la freqüència d'aquesta pràctica a nivell europeu, és a dir, separant entre teletreballadors que realitzen treball a distància generalment (mode habitual) i esporàdicament (algunes vegades), observem que:

El primer grup té una mitjana de 5,3% teletreballadors fixos mentre que Espanya es torna a trobar per sota d'aquesta mitjana europea amb un 4,8%. La distribució dels resultats segueix el mateix patró, és a dir, són els països del nord els que tenen més tendència a teletreballar.

El segon grup, referent als teletreballadors esporàdics, mostra una mitjana de tots els països de la Unió Europea del 10,8% i Espanya es situa amb un 3,5%.

Referent al creixement del nombre de teletreballadors, aquest s'ha vist incrementat en la majoria dels països de la Unió Europea en els últims 10 anys. De mitjana l'increment entre 2018 i 2019 ha estat de 3 punts percentuals. Els països Baixos, Suècia i Estònia han estat els països on més s'ha notat aquest creixement, amb augments de fins 10 punts percentuals (Anghel, Cozzolino, & Lacuesta, 2020).

En aquest sentit, Espanya no ha estat una excepció tot i que el seu creixement ha estat més limitat que la mitjana europea. Concretament entre el període 2018-2019 el nombre de teletreballadors d'entre 15 i 64 anys es va incrementar en 1,7 punts percentuals.

A mode de conclusió, s'observa que comparant amb la resta de la Unió Europea (incloent Regne Unit) a l'any 2019, Espanya es troba en tots els casos analitzats per sota la mitjana de referència, fet que indica que la cultura del teletreball no està tant arrelada com a altres països com ara els Països Baixos, Luxemburg, Suècia o Finlàndia. Si ens fixem en els creixements, es denota una tendència alçista tot i que en menors percentatges que la mitjana.

7.2 Teletreball a Espanya

Una primera aproximació, ens la facilita la base de dades Epdata (2020) i l'informe del Banc d'Espanya publicat recentment per Anghel, Cozzolino, & Lacuesta (2020) on informen que segons l'enquesta de Població Activa el percentatge d' ocupats que treballen des de la seva residència (tant habitualment com esporàdicament) ascendia a un 8,3% al 2019, el que representa un increment de 2,4 punts percentuals respecte l'any 2009 i de 3,1 punts respecte el 2006.

Si analitzem els percentatges de teletreballadors per a cada comunitat autònoma de l'any 2019, segons el mateix informe de l' INE (2020), ens torna a separar aquells que treballen més de la meitat dels dies totals treballats des de casa (habitualment) i els que ho fan esporàdicament.

Centrant-nos amb els que ho fan habitualment, sobresurten el Principat d'Astúries (6,6%), Illes Balears (5,8%) i Galícia (5,5%). Mentre les que presenten unes taxes més baixes són la Regió de Múrcia (4%), la Comunitat Foral de Navarra (3,9%) i la Rioja (3,65%).

Pels que treballen de forma ocasional o esporàdica, destaquen la Ciutat Autònoma de Ceuta (6,6%), Illes Balears (5%) i l'Aragó (4,9%). Per contra, les que ho fan en menor proporció són Cantàbria (2,5%), la Rioja (2,4%) i les Illes Canàries (2,2%).

Pel que fa les franges d'edat, tant a Espanya com a la resta de països europeus s'observa una tendència en comú i és que el percentatge de teletreballadors augmenta a mesura que també augmenta la franja d'edat. En el cas particular d'Espanya s'observa la següent distribució:

TAULA 5: Franja d'edat entre teletreballadors

Franja d'edat	% de teletreballadors
15 a 24 anys	1,8%
25 a 54 anys	7,7%
+ de 55 anys	8,4%

FONT: (INE, 2020)

Finalment, relacionat amb el gènere, en el cas espanyol, tot i que el percentatge d'ocupats que treballen des de casa sigui major en el cas dels homes que el de les dones (4,9% vs 4,7% de manera habitual i 4% vs 2,9% de manera ocasional) en algunes comunitats aquests percentatges canvien, concretament al Principat

d'Astúries on les dones que treballen des de casa habitualment és del 7,1% i a Ceuta les que ho fan ocasionalment són del 8% (INE, 2020).

7.3 El futur del teletreball a Espanya

Tal com es pot observar, la posició que ha estat adoptant Espanya sobre el teletreball no destaca per ser de les pioneres sinó que, sempre s'ha trobat per sota les mitjanes de la UE-28. Tot i això, any rere any el percentatge de teletreballadors està creixent i sembla que la tendència és alcista i amb un ampli marge de millora fins poder arribar al volum d'altres països europeus.

Un punt d'inflexió, per a fer augmentar el número de treballadors a distància pot passar per la situació actual que té com a principal protagonista la Covid-19. En aquest sentit, Anghel et al.(2020) en el seu informe publicat pel Banc d'Espanya, arriben a les següents conclusions sobre el potencial del teletreball dins l'àmbit nacional:

- La proporció de treballadors que podrien treballar des del seu domicili en un futur és del 30,6%, això representa 23,3 punts percentuals més que la xifra actual.
- Segons les característiques laborals, els assalariats amb un contracte indefinit són els que tenen més marge per augmentar el seu potencial de teletreball, concretament l'estimació a la que arriben als autors és d'un 31%.
- Pel que fa el tamany de l'empresa, aquells treballadors que formin part d'entitats amb més de 50 treballadors són els que més es podrien beneficiar del teletreball.
- Relacionat amb el tipus de treball, les activitats qualificades com ara tècnics i professionals, comptables, administratius i altres treballs d'oficina són les que presenten una major expectativa de creixement, superant d'aquesta manera en 40 punts percentuals la xifra actual. En el cas de directors, gerents, i professionals científics i intel·lectuals l'increment pot arribar a ser de 32 i 37 punts percentuals respectivament. Mentre que en l'àmbit de les ocupacions elementals tals com empleats domèstics, ajudants de preparació d'aliments, recollidors de residus urbans, peons agraris, la construcció, indústria manufacturera, transport entre d'altres el seu marge de millora resulta ser escàs.

- A nivell de sectors d'activitats, la llista és encapçalada per:
 - Activitats financeres i d'assegurances (+51 punts percentuals)
 - Informació i telecomunicacions (+50 punts percentuals)
 - Activitats immobiliàries (+41 punts percentuals)
 - Administració pública (+32 punts percentuals)
- Per franges d'edat, els grups d'entre 16-24 anys i els majors de 65 anys presenten unes expectatives de teletreballar més altes. En relació a la formació professional, el col·lectiu amb major qualificació podria augmentar fins a un 51%.
- Finalment, l'anàlisi estableix que per comunitats autònomes les que tenen més capacitat de millora són la Comunitat Valenciana (+28 punts percentuals), Madrid (+28 punts percentuals), el País Basc (+26 punts percentuals) i Catalunya (+25 punts percentuals)

Tot i que aquestes dades resulten ser atractives de cara un futur, s'ha de destacar que són aproximacions estadístiques i que no tenen perquè complir-se a la perfecció. No obstant això, en el context en el qual s'ha elaborat l'estudi (Covid19) és probable que els percentatges espanyols augmentin notablement respecte anys anteriors. Si més no, el que es podria afirmar amb relació les perspectives de futur és l'existència d'una evolució a l'alça i que aposta pel teletreball.

8. ESTUDI DE LA IMPLANTACIÓ DEL TELETREBALL DURANT LA COVID-19

Amb la finalitat de donar entrada a la part empírica del treball, resulta convenient posar en context el teletreball durant l'etapa de confinament. La gran majoria de les empreses durant aquests mesos d'incertesa i crisi sanitària han estat treballant des de casa, un fet sense precedents històrics i que ha suposat la superació de nous reptes organitzatius per a totes i cada una de les companyies que han instaurat aquesta pràctica sobretot per la inexperiència prèvia.

Amb el context teòric analitzat, arrel de la revisió de la literatura, l'objectiu d'aquest apartat és realitzar un estudi qualitatiu on es compara el que argumenta la teoria sobre aquest concepte amb la realitat que han estat o estant vivint diferents empreses a causa de la crisi del Covid19 relaciona't amb la implantació de la pràctica del treball a

distància, així com també identificar com han tractat i desenvolupat cada un dels aspectes essencials del teletreball i fins a quin punt el considerem una opció viable i sostenible en el futur.

8.1 Metodologia de l'estudi

Per fer-ho, s'ha optat per dur a terme un estudi qualitatiu on la principal eina d'investigació ha estat la realització d'entrevistes en profunditat a un total de 9 empreses que s'han vist obligades a implantar aquesta pràctica de treball a causa de la pandèmia del Corona Virus.

Els entrevistats ocupen càrrecs directius dins de diferents departaments com el de recursos humans, comunicació i formació, assistents de CEO, a més de dos empleats corresponents a departaments de traducció i contractació de dues empreses dels Països Baixos.

A continuació es detalla una taula amb les empreses, persones entrevistades, el càrrec d'aquestes, la ubicació, l'activitat i la duració de l'entrevista de totes les entitats que han format part de la mostra¹:

TAULA 6: Mostra de l'estudi

N	EMPRESA	PERSONA ENTREVISTADA	CÀRREC	UBICACIÓ	ACTIVITAT	DURACIÓ ENTREVISTA
1	Roca Ribes	Paula Tarradó Ribes	CEO	Andorra	Comerç al detall	40 min
2	Cambra de Comerç d'Andorra	Stella	Directora de comunicació i formació	Andorra	Sector públic	35 min
3	Grup Giró	Anna Salas	Assistentia del CEO	Badalona	Producció de Packaging d'aliments	45 min
4	Azerion	Sara De La Fuente	Empleada al departament de traducció	Amsterdam	Creació de contingut audiovisual i videojocs	50 min

¹ Totes les empreses i persones entrevistades han donat el seu consentiment de poder publicar els noms tant de l'empresa com el de la persona entrevistada.

5	Atradius	Francesc Vallvé	Contractor	Amsterdam	Empresa asseguradora	45 min
6	Grup Heracles	Cristina Homar	Directora de Recursos Humans	Andorra	Grup d'empreses de serveis i construcció	45 min
7	Viajes Para Ti	Jesús Fernández	Director de Recursos Humans	Reus	Empresa del sector turístic	40 min
8	Hospital Sant Joan de Reus	Roser Casas	Directora de Recursos Humans	Reus	Sector públic sanitari	55 min
9	Hospital de Tortosa	Núria Obiol	Directora de Recursos Humans	Tortosa	Sector públic sanitari	1h i 15 min

FONT: Elaboració pròpia

La totalitat de les entrevistes s'han realitzat telemàticament a través de "Skype" i "Zoom" a causa de la situació actual i es disposa de la gravació d'àudio de cada una de les entrevistes.

Amb la finalitat d'organitzar l'entrevista s'ha elaborat un guió, el qual es pot trobar a l'**annex I**, on es tracten tres blocs principals: situació del teletreball abans de la Covid-19, gestió del teletreball durant l'estat d'emergència i les perspectives de futur.

Un cop es van obtenir totes les respostes, el procediment dut a terme va estar escoltar de nou totes les conversacions amb els entrevistats i acte seguit es va fer un resum de totes les entrevistes on s'interpretaven i es sintetitzaven les idees clau i es separaven segons el bloc d'estudi amb l'ajuda d'una plantilla d'Excel (obtinguda del material facilitat a l'assignatura d'Investigació de Mercats i modificada per l'autor del treball segons les pròpies necessitats) així com també anotar algunes de les paraules textuais dels entrevistats en frases especialment il·lustratives. A l'annex II hi ha un codi QR que si l'escanegeu us durà a un "Drive" on es troben les plantilles utilitzades per resumir les entrevistes, les preguntes amb totes les cites textuais i els àudios de cada una de les entrevistes. Documents als quals es pot accedir fins a la finalització de la present convocatòria.

Per fer l'anàlisi comparatiu entre la literatura del teletreball i l'aplicació pràctica d'aquest concepte en el marc de la crisi sanitària actual, es revisaran els punts i aspectes més destacats del concepte i es contrastaran mitjançant l'opinió dels diferents entrevistats, d'aquesta manera ens permetrà posar en perspectiva i veure les diferents opinions de com ha estat realment el procés d'implantació del teletreball durant l'estat d'alarma i extreure'n conclusions.

9. ANÀLISI DELS RESULTATS OBTINGUTS

L'estructura d'anàlisi s'organitza en set blocs diferenciats, anant d'aspectes més generals fins a aspectes més específics i concrets, d'aquesta manera ens permet tenir una visió de l'objecte d'estudi.

9.1 Teletreball abans de la Covid19

Tal com s'ha mostrat anteriorment i com detalla Anghel et al., (2020) en el seu informe publicat pel Banc d'Espanya, el teletreball no gaudia d'alts percentatges de participació a nivell nacional i sempre es trobava per sota la mitjana de l'UE-28.

Un cop analitzades les entrevistes els resultats que se n'extreuen segueixen la mateixa línia. En general, cap de les empreses entrevistades tenia polítiques de teletreball implantades. Per moltes d'elles els era un concepte que els sonava i que n'havien sentit a parlar sense arribar a posar-lo en pràctica.

Així ho mostraven durant les entrevistes:

"Abans del Covid19 no hi havia cap persona a l'empresa que fes teletreball" (Tarradó, Paula.
Gerent de Roca Ribes)

"No no... tot el staff estava full time a l'oficina" (Stella. Directora de comunicació i formació a la
Cambra de Comerç d'Andorra)

"Per norma general no teníem el teletreball implantat" (Homar, Cristina. Directora del
departament de RRHH a Grup Heracles)

Encara que la tendència abans de la pandèmia es caracteritzava per un cert rebuig cap al treball a distància, algunes empreses ja disposaven d'eines de connexió remota i fins tot alguns treballadors havien arribat a exercir de manera molt puntual. Tot i això, s'ha de destacar que el 100% de les empreses no classificava aquests actes espontanis com a teletreball, ja que no era el modus operandi habitual.

“Sol treballava jo molt puntualment quan anava a les fires d'exposició” (Tarradó, Paula. Gerent de Roca Ribes)

“No com a mètode habitual però teníem les eines per connectar-nos en un moment donat des de casa” (Salas, Anna. Assistenta de CEO a Grup Giró)

“Hi havia professionals com els radiòlegs que si que en feien, més que res per falta de recursos. Era un teletreball en hores de guàrdia i no en hores de jornada laboral” (Casas, Roser. Directora del departament de RRHH a L'hospital Sant Joan de Reus)

Tot i la postura negativa envers el teletreball, en trec un lectura positiva, ja que la majoria de les entitats entrevistades disposaven d'eines de connexió remota. Això vol dir que, en determinats moments era present la necessitat d'haver de treballar des de casa i conseqüentment gaudir d'alguns avantatges així ho mostrava (Homar, Cristina Directora del departament de RRHH a Grup Heracles):

“De forma molt puntual, hi havia gent que si que en feia, ja que tenim algun treballador que viu a Barcelona”

“A vegades mares amb fills petits, en alguna ocasió han fet teletreball”

Amb aquestes dues citacions i sense tenir polítiques de teletreball implantades per part de les empreses, es demostra que sense voler s'havien donat compte que el teletreball podia aportar diferents avantatges i beneficis a alguns treballadors.

Quan se'ls preguntava a les empreses si alguna vegada havia sorgit la idea de pensar en un possible implantació del teletreball en circumstàncies normals, les respostes no difereixen en excés a les anteriors. De fet, algunes empreses havien parlat algun cop sobre implantar-lo però mai s'acabava duen a terme.

“Ens vam plantejar mirar d'implementar el teletreball al departament d'informàtica i tecnologia, però ho vam descartar en tot moment” (Fernández Jesús. Director del departament de RRHH a Viajes Para Ti)

“ Com a tal no s'havia pensat fer” (Tarradó, Paula. Gerent de Roca Ribes)

9. 2 Teletreball als inicis de la Covid-19

Per la implantació del teletreball es recomana seguir una sèrie de passos i fases per intentar assolir en majors probabilitats l'èxit de la política en qüestió, són procediments que poden arribar a durar mesos o inclús arribar a l'any, fins i tot, hi ha qui diu que és totalment necessari fer una prova pilot.

A causa de la situació de crisi sanitària protagonitzada per la Covid-19, aquesta teoria no s'ha posat en pràctica. Els motius han estat: el poc temps que tenien les empreses per organitzar-se i la falta d'experiència en aquesta modalitat de treball.

Analitzant les entrevistes, el procés d'implantació es va haver de dur a terme d'un dia per l'altre i es va caracteritzar per haver de prendre decisions sota pressió i actuar de forma ràpida sota el context d'una situació d'incertesa total. A més, aquest escenari s'agreujava perquè hi havia d'haver una coordinació entre la feina i la família, ja que les escoles també havien de tancar. Cosa que feia, que els nens haguessin d'estar a casa.

“La veritat es que anàvem a tope per intentar organitzar-nos” (Stella. Directora de comunicació i formació a la Cambra de Comerç d'Andorra)

“En un primer moment era tot una mica descontrol, va ser un procés ràpid i gens escalonat”
(Salas, Anna. Assistent de CEO a Grup Giró)

“Els vam enviar d'un dia a l'altre cap a casa i vam haver de desprogramar” (Casas, Roser.
Directora del departament de RRHH a L'hospital Sant Joan de Reus)

“A la meua empresa al principi els va costar molt reaccionar, van ser els propis treballadors els que es van organitzar” (De la Fuente. Sara. Empleada al departament de traducció a Azerion)

“Era tot molt dispers, ja que els treballadors s'havien de coordinar amb les famílies, era tot un corre, corre” (Homar, Cristina. Directora del departament de RRHH a Grup Heracles)

Les primeres accions que es van dur a terme a l'hora d'organitzar el personal van variar segons les necessitats de cada empresa i sector al que operen. Una acció que bastant comú a totes les entitats va ser la necessitat de comprovar si els empleats disposaven de connexió a Internet als seus domicilis i si tenien ordinadors personals a casa. Aspectes essencials per a poder teletreballar, per tant podem dir que es va prioritzar l'organització informàtica .

“Vam intentar comprovar si tots els treballadors disposaven de connexió a Internet” (Homar, Cristina. Directora del departament de RRHH a Grup Heracles)

“ Ens vam assegurar que tothom tenia Internet a casa i ordinadors” (Vallvé, Francesc.
Contractor a Atradius)

Entre d'altres accions destaquen: reunions per videoconferència a fi d'organitzar la feina, re programar el timing de l'empresa i analitzar quins departaments podien fer teletreball, és a dir, amb un horitzó temporal molt limitat van intentar gestionar el personal de manera que, mínimament poguessin dur a terme la seva feina des de

casa. Tant sols una empresa va ser la que va fer firmar als seus treballadors un contracte específic de teletreball, cosa que segons la literatura és obligatori. En la mateixa línia, sol una entitat va intentar fer una autoavaluació dels riscos del lloc de treball durant els primers dies de teletreball.

“Vam haver de cancel·lar tota la formació que teníem programada i vam començar a fer reunions per Zoom, Skype i vam crear grups de Whatsapp” (Stella. Directora de comunicació i formació a la Cambra de Comerç d'Andorra)

“Ens van fer firmar un contracte específic de teletreball” (Salas, Anna. Assistenta de CEO a Grup Giró)

“Vam analitzar les feines i departaments i definir les feines que quedaven acotades arrel del Covid19” (Fernández Jesús. Director del departament de RRHH a Viajes Para Ti)

“Vam donar un full als treballadors perquè fessin una autoavaluació dels riscos” (Casas, Roser. Directora del departament de RRHH a L'hospital Sant Joan de Reus)

Destaca sobretot el sector sanitari que a més d'haver d'implementar el teletreball també havia d'organitzar tota la plantilla de professionals sanitaris que es trobava a primera línia de la pandèmia. En aquest cas es va optar per augmentar els torns de treball i fer grups homogenis de treballadors.

“A partir del dia 16 de març vam instaurar torns de 12h de treball” (Obiol, Núria. Directora del departament de RRHH a l'hospital de Tortosa)

Tot i aquest descontrol palpable en la majoria de les empreses, em va sorprendre que hi havia una empresa, la qual és multinacional, que disposava de plans de contingència que explicaven com s'havia d'actuar en aquests casos i en certa manera ja havien planificat prèviament com s'havia de fer el teletreball. Aquest fet, fa pensar que les grans empreses estan més preparades per fer front a aquest tipus de situacions que és consideren atípiques.

“Es van crear uns comitès i ja estava tot prepara, ja que l'empresa disposa de molts plans de contingència” (Valvé, Francesc. Contractor a Atradius)

Un dels aspectes que remarca la literatura, és que durant el procés de disseny de la política de teletreball s'han de definir molt bé quins són els llocs de treball en els quals es pot aplicar el treball a distància i també per quin tipus de tasques és més idoni. Sobretot destaquen aquells que fan un ús intensiu de les TIC i que es poden englobar dins el concepte de “feines de direcció i administratives”

Pel que fa aquest aspecte, les respostes no s'allunyen en excés del que proposa la literatura, ja que la totalitat de les empreses han fet teletreballar l'àrea administrativa, amb la diferència de que aquestes no havien tingut temps d'analitzar detalladament els llocs de treball. Entre els departaments que han estat teletreballant destaquen: comptabilitat, xarxes socials, departament administratiu, estratègia de negoci, direcció, recursos humans, assessoria jurídica, informàtica, atenció al client. Fins i tot en el cas de l'empresa de construcció els caps d'obra van adoptar aquesta pràctica i en el cas dels hospitals també ho van fer els radiòlegs, radio físics, terapeutes i psicòlegs.

“Sobretot hem adoptat teletreball als departaments interns: administratiu, direcció, estratègia de negoci, RRHH, comercial” (Salas, Anna. Assistenta de CEO a Grup Giró)

“Aquí a la Cambra tots són administratius, per tant el 100% dels treballadors han estat teletreballant” (Stella. Directora de comunicació i formació a la Cambra de Comerç d'Andorra)

“Van teletreballar el departament d'assessoria jurídica, compres, recursos humans, l'àrea econòmica i financera i també radiòlegs i radio físics” (Casas, Roser. Directora del departament de RRHH a L'hospital Sant Joan de Reus)

“Molts terapeutes i psicòlegs han estat fent consultes des de casa” (Obiol, Núria. Directora del departament de RRHH a l'hospital de Tortosa)

Val la pena destacar que tot i que alguns departaments comencessin a teletreballar a mesura que anaven passant els dies la feina anava disminuint i no van poder continuar. Per exemple els comercials i el departament de vendes en el cas del “Roca Ribes” i també al “Grup Heracles”, ja que algunes empreses del grup van haver de tancar per circumstàncies de la producció.

Altrament, va haver-hi llocs de treball que tot i que havien de continuar treballant no ho van poder fer des de casa, concretament són llocs que requereixen de la presència física a l'empresa per a que es puguin dur a terme. L'exemple més clar el trobem amb els operaris de fàbrica i els departaments d'operacions pel tema de la logística. En suma, en moltes de les empreses entrevistades els caps de cada departament van haver de quedar-se treballant a les oficines per donar suport a la gent que ho estava fent des de casa. Aquest aspecte es podria millorar amb una prèvia planificació de les tasques i procediments.

9.3 Viabilitat dels llocs que han adoptat teletreball durant la Covid-19 i perfil del teletreballador

Tot i com hem vist als anteriors paràgrafs la situació d'emergència va fer que en la majoria de lo possible tothom treballes des de casa però realment quan se'ls preguntava als entrevistats si dins de la seva empresa hi havia llocs que s'adaptaven en major mesura a l'aplicació d'aquesta pràctica ens trobem que no tots els llocs que han estat realitzant teletreball durant el confinament ho podrien fer de forma continuada en un escenari de condicions normals o bé no podrien dur a terme el 100% de la jornada fent teletreball, ja que la manera en que funcionen i estan organitzades les empreses requereix la presència física d'aquests treballadors.

En són exemples:

“En el cas dels comptables, crec que no es podria adoptar teletreball al 100% , ja que quan han de fer tancaments han d'estar a l'oficina. A més el departament comercial ha de preparar mostres pels clients i aquest perfil tampoc acabaria sent del tot vàlid” (Salas, Anna. Assistenta de CEO a Grup Giró)

“En aquest moment tothom s'ha adaptat bé, però en condicions normals, sobretot els editors requereixen material molt tècnic i no sé fins quin punt es podria fer teletreball” (De la Fuente. Sara. Empleada al departament de traducció a Azerion)

“Sobretot el departament d'informàtica, per molt que sembli increïble a la nostra empresa necessitem que hi hagi algú físicament per donar suport en cas de que es pengin els servidors” (Homar, Cristina. Directora del departament de RRHH a Grup Heracles)

“Al departament de facturació encara tenim moltes factures amb paper i no es poden arxivar des de cas, és necessari anar a l'oficina” (Obiol, Núria. Directora del departament de RRHH a l'hospital de Tortosa)

“Hi ha llocs al departament de RRHH que podrien estar fent teletreball en un 50% com per exemple les nòmines, i contractació ho podrien fer de forma parcial” (Casas, Roser. Directora del departament de RRHH a L'hospital Sant Joan de Reus)

Amb aquestes declaracions es posa de manifest que és necessari fer una bona descripció del lloc de treball i les tasques a realitzar abans de teletreballar. Per tant, cobra sentit que la literatura sobre el treball a distància posi èmfasi en aquesta fase. En suma, són varis els entrevistats que afirmen que d'haver tingut un temps raonable de planificació s'hagués fet un procés de selecció per decidir qui podia teletreballar.

Arrel d'aquesta primera experiència amb el teletreball, les empreses han pogut identificar quines són les característiques que hauria de reunir una persona per poder fer teletreball al 100%, tal com es mostra en la taula número sis. Relaciona't amb això, la literatura ens mostra un ample ventall d'actituds, aptituds i coneixements que haurien de manifestar els teletreballadors. Com era d'esperar no tothom que ha adoptat la modalitat de teletreball aquests darrers mesos reunia tals condicions.

TAULA 7: Habilitats detectades a través de les entrevistes

PERFILS I HABILITATS	
Perfil de gent jove	<i>“Un perfil idoni hauria de reunir un bon perfil tecnològic i estar compromès amb l'empresa”</i> (Homar, Cristina. Directora del departament de RRHH a Grup Heracles)
Coneixements d'ofimàtica (perfil tecnològic)	
Gent que treballa per projectes	<i>“Li ha d'agradar molt la seva feina, que li agradi fer-la sola i que es pugui concentrar amb facilitat i ser autònom”</i> (Fernández, Jesús. Director del departament de RRHH a Viajes Para Ti)
No tenir un alt grau d'interdependència	
Autonomia	<i>“Gent amb molta disciplina i concentració”</i> (Stella. Directora de comunicació i formació a la Cambra de Comerç d'Andorra)
Disciplina i concentració	
Estar compromès amb l'empresa i que t'agradi molt la teva feina	<i>“Cada dia has de simular que t'aixeques, passes per la dutxa, esmorzes, et vesteixes i et poses davant l'ordenador”</i> (Casas, Roser. Directora del departament de RRHH a L'hospital Sant Joan de Reus)
Responsabilitat	
Gent ordenada i metòdica	
Facilitat per crear rutines de treball	

FONT: Elaboració pròpia

Es pot observar que les característiques que hauria de reunir un bon teletreballador coincideixen notablement amb les que plantegen diferents estudis realitzats per professionals.

9.4 Dificultats, avantatges i inconvenients del teletreball durant la Covid-19

Passar d'un dia per l'altre a treballar des de casa sense una prèvia planificació, organització i formació ha comportat diverses dificultats que s'han fet notar al llarg

d'aquests mesos entre els teletreballadors. Encara que, gairebé el total de les empreses entrevistades afirmen que els seus treballadors s'han adaptat prou bé a aquest nou mètode de treball, també han pogut detectar quines han estat les principals mancances i aspectes del teletreball que s'haurien de millorar en cas de voler implantar-lo de forma permanent.

Després d'analitzar les entrevistes puc afirmar que les principals dificultats han estat les que s'exposen a continuació:

Problemes informàtics i servidors molt lents, la gent amb nens petits els ha costat més dur a terme la seva feina, dispersió entre els empleats, falta d'organització del temps, jornades de més de 8h, manca de creació de rutines, empleats que estaven acostumats a treballar amb paper se'ls ha complicat la feina, no tenir una bona infraestructura ni bon material d'oficina, problemes amb la comunicació, sensació de soledat, problemes de desconnexió mental i fins i tot gent que no ha volgut teletreballar.

“Un proveïdor que treballa amb mi em va comentar que no li podria fer entendre al seu fill que estava treballant i que no era cap de setmana” (Stella. Directora de comunicació i formació a la Cambra de Comerç d'Andorra)

“Falta de creació de rutines, nosaltres ho hem notat perquè truqués a les 8 i no t'agafen el telèfon” (Casas, Roser. Directora del departament de RRHH a L'hospital Sant Joan de Reus)

“A més hi ha gent que està acostumada a treballar amb paper i també se'ls fa difícil treballar amb l'ordenador”(Salas, Anna. Assistent de CEO a Grup Giró)

“En el meu cas el tema del material també ha estat un problema m'he hagut de comprar una taula i una cadira” (De la Fuente. Sara. Empleada al departament de traducció a Azerion)

“Hi ha hagut problemes de desconnexió del treball, no tothom té una casa amb jardí” (Tarradó, Paula. Gerent de Roca Ribes)

Un dels àmbits més extensos de la literatura del teletreball tracta sobre l'estudi dels avantatges i inconvenients que aporta aquest tipus de pràctica tant per als treballadors l'empresa i la societat. Els experts afirmen que un dels majors avantatges pels treballadors és la conciliació de la vida familiar en canvi, per les empreses podria suposar una disminució de les despeses i un augment de la productivitat i de cara la societat es reduirien les emissions contaminants. Tanmateix, en el paràgraf anterior s'intueixen possibles desavantatges.

Del total de les respostes obtingudes, molts dels entrevistats coincideixen amb els potencials avantatges i inconvenients d'aquest tipus de pràctica que ens brinda la literatura. No obstant això, existeixen certes contradiccions entre els entrevistats quan se'ls pregunta pel tema de la productivitat dels treballadors i també sobre com el teletreball afecta a les relacions laborals.

Per un costat, trobem empreses que argumenten que la productivitat dels treballadors disminueix, ja que disposen d'elements de distracció; a més, aquesta disminució de la productivitat s'incrementa quan comparteixes pis amb algú (parella, amics, família). No obstant això, hi ha entitats que adopten una visió contrària i diuen que els treballadors han estat treballant més a casa que a l'oficina, però que també han hagut de fer jornades de feina més extenses. Per tant, l'avantatge de la productivitat es troba en el punt de mira de moltes empreses atès que, depèn en gran part del tipus de feina i la situació personal de cada persona.

“Creiem que la productivitat baixa, a més, compartir pis amb altres persones dificulta el teletreball” (Fernández, Jesús. Director del departament de RRHH a Viajes Para Ti)

“Alguns han treballat més des de casa” (Tarradó, Paula. Gerent de Roca Ribes)

El mateix succeeix quan se'ls preguntava per l'afectació en les relacions laborals, en aquest sentit, hi ha empreses que sostenen que la relació entre companys es deteriora a causa de l'aïllament i d'altres que afirmen que la relació entre companys i el clima laboral ha millorat des de que han estat fet teletreball.

“El contacte amb el company i companya si que es veu deteriorat” (Salas, Anna. Assistent de CEO a Grup Giró)

“Es perd el companyerisme i la motivació del lloc de treball” (Fernández, Jesús. Director del departament de RRHH a Viajes Para Ti)

“Es crea un bon ambient de confiança” (Obiol, Núria. Directora del departament de RRHH a l'hospital de Tortosa)

“Ha millorat el clima laboral” (Casas, Roser. Directora del departament de RRHH a L'hospital Sant Joan de Reus)

També relaciona't amb els avantatges, en aquest cas de cara l'empresa, se'ls formulava als entrevistats si havien patit algun increment o disminució de despeses a causa d'estar treballant des del propi domicili. Les respostes són del tot heterogènies, hi ha qui diu que no s'ha experimentat cap tipus de disminució i que per notar aquest impacte s'hauria d'implantar el teletreball a llarg termini. Per contra, hi ha entrevistats

que afirmen que han vist reduïdes part de les seves despeses com ara material d'oficina, serveis de menjador, despeses de desplaçament i subministraments com la llum. La visió canvia si enfoquem la mateixa pregunta però orientada als treballadors els quals, en la gran majoria de les empreses han patit un increment de despeses a causa d'estar teletreballant, alguns han hagut de comprar material informàtic i d'oficina i han notat augments en l'electricitat i la llum sobretot si en el mateix domicili hi havia dos o més persones treballant.

Entre els avantatges i inconvenients que més s'han fet notar entre els entrevistats han estat els següents:

TAULA 8: Avantatges i inconvenients detectats pels entrevistats

AVANTATGES	INCONVENIENTS	
Redueix desplaçaments	Aïllament social	<i>“Disminució de despeses de desplaçament, de fet una de les persones del meu equip tarda 1:30h en arribar a la feina”</i> (Vallvé, Francesc. Contractor a Atradius)
Flexibilitat horària	Accés a documents	
Conciliació amb la vida familiar	Falta d'equipament	<i>“Pot haver-hi persones que enviïn correus fins les dotze de la nit”</i> (Homar, Cristina. Directora del departament de RRHH a Grup Heracles)
Adaptació als canvis	Augment d'hores treballades	
Augment de productivitat	Creació de rutines	<i>“No valoració de la feina feta per part dels companys i directius”</i> (Fernández, Jesús. Director del departament de RRHH a Viajes Para Ti)
Millor organització i autogestió	Ansietat i riscos psicològics	
Major concentració	No desconnexió	<i>“Et pots organitzar i autogestionar millor”</i> (Obiol, Núria. Directora del departament de RRHH a l'hospital de Tortosa)
Possible disminució de costos a ll/t	No valoració de la feina feta	
Beneficis mediambientals	Increment de les despeses de la llar	

FONT: Elaboració pròpia

9.5 Objectius i formació

Una de les peces clau en qualsevol política que es vulgui implantar, és la definició dels objectiu i òbviament, el teletreball no és una excepció. El fet de determinar que volem assolir amb aquesta política ens permet una millor organització i inclús una millor avaluació dels resultats. En el cas específic del treball a distància es tractaria d'acotar quins beneficis es volen aconseguir amb aquesta pràctica.

Si traslladem aquesta visió a la situació actual, observem que el 100% de les empreses entrevistades no han pogut establir objectius específics amb la finalitat d'aconseguir avantatges, ja que es tractava d'una situació extraordinària on les pautes d'actuació es determinaven d'un dia per l'altre. No obstant això, com era d'esperar la totalitat dels entrevistats volien aconseguir un clima de seguretat dins l'empresa i evitar el contacte entre empleats a fi d'evitar contagis.

El fet no fixar objectius abans d'implantar el teletreball no vol dir que no se n'hagin establert, modificat o eliminat a mesura que les setmanes avançaven. I així ha estat, moltes empreses han vist la possibilitat de posar en marxa nous projectes que tenien en ment, una de les entitats ha vist que la situació de la Covid-19 els beneficiava i va fixar com a objectiu incrementar els ingressos i les vendes, algunes volien millorar la comunicació interna i d'altres companyies afirmen que de cara l'any vinent es modificaran alguns objectius amb la finalitat d'afavorir el teletreball. Hi ha companyies que han hagut de reduir objectius, sobretot empreses dedicades al comerç al detall i concretament s'ha notat als departaments comercial atès que no hi havia vendes. També és remarcable que certes entitats no van fer cap actuació en relació a l'establiment de noves metes a aconseguir.

"L'objectiu principal era que es reduís el contacte entre persones dins l'empresa" (Salas, Anna. Assistenta de CEO a Grup Giró)

"Relaciona't amb el teletreball no s'han creat objectius però quan tot hagi acabat si que haurem de fer modificacions" (Casas, Roser. Directora del departament de RRHH a L'hospital Sant Joan de Reus)

"Com a objectiu principal volíem reforçar la comunicació entre responsables i empleats" (Homar, Cristina. Directora del departament de RRHH a Grup Heracles)

"A nosaltres no ens han marcat cap objectiu en concret a complir" (Vallvé, Francesc. Contractor a Atradius)

"Normalment no treballem per objectius, solament els comercials i òbviament no els podran aconseguir i s'han eliminat" (Tarradó, Paula. Gerent de Roca Ribes)

Considero rellevant destacar la creació de nous projectes durant l'etapa de confinament, ja que per les empreses no deixa de ser un objectiu a aconseguir. Aquests, varien en funció de l'activitat laboral i el sector en el que opera l'empresa. Tot i això, tots tenen un punt en comú en el fet de que tots són projectes digitals, cosa que denota que les empreses es volen adaptar a possibles canvis en el mercat.

“Com a cap de formació va sorgir l’oportunitat de crear una plataforma online i estem treballant en ella” (Stella. Directora de comunicació i formació a la Cambra de Comerç d’Andorra)

“ Vam pensar en projectes futurs que teníem en ment per desenvolupar, un d’ells va ser la gravació de formacions online per quan s’incorpori nova gent” (Fernández, Jesús. Director del departament de RRHH a Viajes Para Ti)

Un altre ítem d’import rellevància és la formació dels treballadors que realitzaran teletreball, tant és així, que Ye (2012) ho classifica com un dels elements clau en l’èxit de la pràctica del treball a distància.

En aquest sentit, la gran majoria de les empreses que formen part de l’estudi no han disposat de temps suficient per fer una formació prèvia als seus treballadors, encara que n’hi ha algunes que van optar per l’opció de fer un vídeo i penjar-lo a les xarxes socials on explicaven conceptes bàsics sobre eines informàtiques i d’altres van enviar un manual. Tot i això, eren formacions autodidàctiques i s’allunyen molt de la formació que s’hauria d’impartir en un procediment d’implantació del teletreball en condicions normals.

No obstant això, la totalitat dels entrevistats afirma que d’haver pogut planificar a consciència la implantació del treball remot haguessin fet cursets de formació. Les principals àrees, aspectes i grups de formació que s’han detectat amb aquest estudi es mostren a la següent taula:

TAULA 9: Àrees, aspecte i grups de formació detectats a través de les entrevistes

ÀREES, ASPECTES I GRUPS DE FORMACIÓ	
Coneixements d’ofimàtica (excel, word, power point)	“Sobretot en treballadors de 50 anys cap amunt els aniria molt bé a nivell d’informàtica” (Obiol, Núria. Directora del departament de RRHH a l’hospital de Tortosa)
Eines de connexió (Microsoft Teams, Skype, Zoom)	
Formació específica per a generacions més grans	“També crec que s’ha de formar perquè puguin ser autònoms i tenir més capacitat de presa de decisions” (Stella. Directora de comunicació i formació a la Cambra de Comerç d’Andorra)
Aspectes organitzatius (gestió dels temps, creació de rutines)	
Capacitats personals (motivació, autonomia),	“També s’hauria de formar en un bon ús de les tecnologies” (Casas, Roser. Directora del departament de RRHH a L’hospital Sant Joan de Reus)
Formació en confidencialitat	
Formació en un bon ús de les tecnologies	

FONT: Elaboració pròpia

9.6 Tecnologia, seguiment i comunicació del teletreball durant la Covid-19

La pràctica del teletreball no seria possible sense l'ús de les tecnologies, d'aquesta manera ho reflecteixen la totalitat de les definicions que fan referència al concepte. A més, un dels passos a seguir durant l'etapa del disseny i implantació d'aquesta modalitat de treball és determinar quina tecnologia s'utilitzarà i qui la proporcionarà.

En aquesta línia, s'observa que totes les empreses entrevistades estan dotades de mecanismes i aplicacions informàtiques que han facilitat el teletreball. A nivell general, per accedir als continguts de l'empresa i de treball (carpetes, arxius, documents...) l'eina més utilitzada ha estat una VPN (Virtual Private Network). A nivell corporatiu les plataformes més utilitzades per treballar i comunicar-se han estat el "Microsoft Teams", "Hangouts", "Zoom", "Skype" i "Outlook". Pel que fa les eines dels empleats, es imprescindible disposar d'un ordinador i connexió a Internet així com també, dels programes característics per cada lloc de treball. En aquest estudi una de les empreses ha posat especial atenció en aquest aspecte, ja que es dedica a l'edició de continguts audiovisuals.

Un dels dilemes que s'ha fet notar durant les entrevistes ha estat qui hauria de proporcionar tota aquesta tecnologia, sobretot la que han d'utilitzar els teletreballadors des del seu domicili, ja que la normativa del teletreball no obliga a l'empresa a proporcionar-la. A causa de la situació d'emergència es poden observar diferents respostes. Hi ha empreses que han proporcionat els ordinadors portàtils a tots els treballadors gràcies a que tenien un departament d'informàtica que es va encarregar d'aquesta funció. Per contra, han estat varies les entitats que no han pogut brindar aquesta tecnologia als seus empleats i han hagut d'utilitzar ordinadors personals o inclús reutilitzar ordinadors que tenien abandonats. Els entrevistats argumenten que a causa de la rapidesa de la situació no van tenir temps a comprar-ne i en alguns casos l'accés a botigues d'informàtica era molt complicat, concretament en les empreses andorranes on diuen que el govern t'havia d'autoritzar per a poder comprar aquest tipus de material.

Tot i això, el 100% de les empreses estan d'acord en que si es volgués implantar el teletreball de forma continuada seria l'empresa qui facilitaria les eines de treball i connexió.

"Sol vam poder facilitar dos ordinadors de l'empresa, ja que no en teníem més. Els que disposaven de portàtils a casa van utilitzar els seus" (Tarradó, Paula. Gerent de Roca Ribes)

“Sí, l’empresa ens va facilitar ordinadors a tothom, ja que els nostres llocs requereixen ordinadors potents” (De la Fuente. Sara. Empleada al departament de traducció a Azerion)

“No vam poder facilitar ordinadors a tothom però considero que és condició necessària proporciona’ls-hi si volem que la gent teletreballi” (Stella. Directora de comunicació i formació a la Cambra de Comerç d’Andorra)

Resulta necessari mencionar la política d’avaluació de l’acompliment enfront el teletreball. Aquesta es caracteritza per la manca d’una supervisió directa per part dels responsables cap als treballadors cosa que pot comportar certes dificultats al moment d’avaluar als treballadors quan estan treballant en ubicacions diferents a les oficines de l’empresa.

Seguint aquesta premissa, al present estudi s’ha indagat sobre com les empreses estaven duen a terme aquests procediments i s’ha pogut detectar que hi ha entitats que aplicaven mecanismes de seguiment mentre que d’altres no ho havien considerat necessari i argumentaven que hi ha d’haver plena confiança amb els treballadors.

Doncs, és un aspecte del teletreball que podria portar-se a debat, ja que s’ha observat una diversitat d’opinions pel que fa l’avaluació de l’acompliment durant el període de la Covid-19. Tot i això, la totalitat de les empreses coincideixen en que és plenament necessari fer un seguiment en cas d’adoptar el teletreball com una pràctica comú dins l’empresa a fi d’assegurar-se de que la feina s’està fent d’acord amb la missió, visió i valors de l’empresa.

Respecte les companyies que han apostat per fer un seguiment dels treballadors, s’ha optat per diversos mètodes entre ells destaquen: sistemes de fixatge electrònic, sistemes informàtics que permeten veure les hores treballades i les tasques realitzades, graelles i fulles d’Excel on els empleats havien de detallar les feines dutes a terme i fins i tot, hi ha qui ha elaborat els seus propis indicadors d’anàlisi com ara el número de megues baixats per cada persona.

Tot i la implantació de tals sistemes, molts dels entrevistats argumenten que no es tracta de controlar al personal per si està fent la seva feina, sinó que, ho veuen com a potencials mecanismes per créixer, millorar en un futur, i inclús com una via per saber quines tasques estan realitzant els teus companys de treball.

Per contra, hi ha hagut entrevistats que han argumentat que no duen a terme cap tipus de seguiment als treballadors i que l’èxit del teletreball es basa en la confiança de les relacions laborals. Al mateix temps, aquestes empreses plantejaven la dificultat de saber quina postura adoptar al moment de fer una avaluació de l’acompliment del

treball a distància perquè creuen que pot arribar a crear inseguretats als teletreballadors.

“Des de la primera setmana se’ns va proporcionar un enllaç que serveix per el fixatge electrònic, els treballadors han de fitxar quan comencen a treballar, quan van a dinar i quan acaben la jornada” (Salas, Anna. Assistenta de CEO a Grup Giró)

“No et queda una altra que confiar amb els teus empleats” (Homar, Cristina. Directora del departament de RRHH a Grup Heracles)

“Al final de cada setmana em fan detallar les hores que he fet i a més he d’escriure com un diari explicant les feines que he fet” (Vallvé, Francesc. Contractor a Atradius)

“Més que per controlar ha servit per a que la gent es donés compte de que feien els seus companys” (Fernández,Jesús. Director del departament de RRHH a Viajes Para Ti)

No és sorprenent que la totalitat de les empreses entrevistades disposessin de procediments rutinaris de comunicació entre directius i empleats. Aquesta esdevé un pilar fonamental en la pràctica del teletreball.

La gran majoria de les companyies entrevistades duïen a terme reunions de forma periòdica que es feien per videoconferència, la freqüència més habitual era d’un o dos cops a la setmana i s’ha pogut observar que tenien diferents finalitats: tractar i avaluar l’evolució de l’afectació de la Covid-19 dins l’empresa, resoldre dubtes i suggeriments dels treballadors i també com a mètode de distracció a fi de desconnectar.

Una altra part de la comunicació que va resultar ser vital per a quasi totes les empreses va ser als inicis de la pandèmia, doncs era una situació del tot incerta i predominaven els rumors més que les veritats entre els treballadors. Entre les mesures inicials de comunicació destaquen: enviar correus electrònics personalitzats als treballadors, reunions presencials per a cada departament, vídeos dels CEO’S explicant la situació, i inclús la creació d’un perfil a “Workplace”, el que vindria a ser un tipus de “Facebook” per a les empreses.

“Fèiem reunions per distreure’ns” (Obiol, Núria. Directora del departament de RRHH a l’hospital de Tortosa)

“Cada departament enviava correus personalitzats als empleats” (Homar, Cristina. Directora del departament de RRHH a Grup Heracles)

“Fèiem un Zoom cada setmana amb els caps de departament per analitzar el desenvolupament del teletreball i explicar quines tasques s’estaven duen a terme” (Fernández,Jesús. Director del departament de RRHH a Viajes Para Ti)

9. 7 Perspectives de futur

El gran interrogant que planteja el teletreball és si les empreses a partir d'aquesta primera experiència començaran a implantar mesures per afavorir aquesta pràctica. Anghel et al.(2020) en el seu estudi intenten determinar quines són les professions on més creixerà aquesta pràctica i com a conclusió general s'extreu que les empreses aniran incorporant progressivament aquesta modalitat de treball i es superaran els percentatges de teletreballadors existents abans de la Covid-19.

Per tenir una visió sobre les perspectives de futur se'ls preguntava als entrevistats si s'estaven plantejant incorporar el teletreball dins la seva organització un cop s'estabilitzés la situació.

A simple vista són varies les empreses que ho consideren una idea atractiva i que pot aportar certs beneficis. Tot i això, no es decanten per fer-ho de forma fixa sinó que predomina la modalitat puntual, és a dir, un o dos dies a la setmana, ja que consideren que a dia d'avui encara no estan preparats al 100%. S'han pogut detectar diferents motius que portaran a les empreses a dur a terme teletreball de forma parcial entre els quals destaquen: en el cas de que algun empleat es trobi malament no farà falta que vagi a les oficines, ja que es disposarà de les eines de connexió, comoditat i estalvi de temps en desplaçaments per a fer reunions, quan hi ha hagi persones que treballin per projectes, flexibilitat pels treballadors i en el cas dels hospitals volen implantar la “telemedicina” cosa que permetrà reduir llistes d'espera i desplaçaments.

“No de manera permanent però si estàs treballant en algun projecte no descartem el teletreball de forma puntual” (Stella. Directora de comunicació i formació a la Cambra de Comerç d'Andorra)

“Volem implantar la telemedicina” (Obiol, Núria. Directora del departament de RRHH a l'hospital de Tortosa i Casas, Roser. Directora del departament de RRHH a L'hospital Sant Joan de Reus)

“En cas d'haver-hi casos de malaltia implantarem un sistema que no caldrà que vinguin a treballar i ho podran fer des de casa” (Homar, Cristina. Directora del departament de RRHH a Grup Heracles)

Per contra, també s'evidencia l'existència de diverses entitats que no volen adoptar el teletreball. Principalment es tracta d'empreses que es dediquen al sector del comerç i venda al detall. No obstant això, revisant les entrevistes s'ha pogut observar que un component que afecta fortament a la implantació del teletreball és la cultura de

l'empresa i la mentalitat del CEO. En companyies on predomina una cultura tradicional, conservadora i on existeixi una forta resistència als canvis s'ha vist que no acaben d'apostar pel treball a distància, inclús s'ha detectat que en empreses noves i modernes prefereixen treballar tots en un mateix espai atès que afavoreix la transmissió del coneixement i la comunicació entre departaments. Per tant, des del meu punt de vista considero que el factor cultural afecta en gran mesura al moment de decidir si apostar o no per aquesta pràctica i en conseqüència en un futur tals entitats no voldran teletreballar.

"No, nosaltres no apostem pel teletreball, ja que treballem on tenim tots els departaments comunicats entre si" (Fernández, Jesús. Director del departament de RRHH a Viajes Para Ti)

"No, a més el CEO que tenim sempre ha dit que vol tenir una cultura d'estar a l'oficina per compartir idees i coneixements" (De la Fuente. Sara. Empleada al departament de traducció a Azerion)

"No i bàsicament és perquè tenim el costum d'anar a la oficina, sobretot el meu departament" (Vallvé, Francesc. Contractor a Atradius)

"Degut al nostre sector: comerç físic, no considerem implantar el teletreball d'una forma immediata" (Tarradó, Paula. Gerent de Roca Ribes)

10. CONCLUSIONS

A nivell introductori, la realització d'aquest treball m'ha permès entendre i indagar sobre la pràctica del teletreball i el fet d'examinar-lo des del punt de vista de les empreses durant l'època de la Covid-19 m'han servit per aportar les següents reflexions i conclusions:

- No es pot entendre el teletreball sense l'ús de les noves tecnologies, és a dir, sense l'existència de les TIC no es podria dur a terme la pràctica del treball a distància. A l'estudi realitzat s'arriba a la conclusió que gairebé la majoria de les entitats disposaven d'eines de connexió abans de l'esclat de la crisi sanitària.
- En general, a causa de les circumstàncies de la situació de la Covid-19, s'ha pogut identificar que el procés d'implantació del teletreball no ha estat organitzat ni planificat prèviament, fet que es diferencià amb la literatura. De fet, aquesta implantació s'ha caracteritzat per prendre decisions sota pressió, actuar d'un dia per l'altre, sobreviure el dia a dia i generació de situacions

estressants. Entre els passos a seguir que s'han trobat més a faltar són: la fixació d'uns objectius clars, l'establiment de polítiques de seguiment, acotar detalladament qui proporcionarà la tecnologia i la manca d'una formació i prova pilot prèvia.

- Abans de la Covid-19, s'ha vist que la totalitat de les empreses no tenien implantades polítiques de teletreball. Es pot dir que la tendència a teletreballar era baixa i així ho demostren els percentatges estadístics obtinguts de l'INE i l'Eurostat. Seguint el mateix raonament, s'ha pogut observar que la totalitat de les empreses no s'havien plantejat seriosament la implantació del teletreball abans de l'inici de l'estat d'alarma.
- Comprovar i assegurar-se que els empleats tinguessin connexió a Internet a casa i ordinadors personals, van ser les primeres reaccions que van dur a terme les companyies per posar en marxa el teletreball. Per tant, es deixa entreveure que les empreses el primer que van prioritzar va ser l'organització tecnològica.
- L'anàlisi i descripció dels llocs treball resulta ser una tasca totalment necessària abans d'implantar aquesta pràctica de treball. Una bona descripció ens permetrà fer una millor selecció del personal que ha de teletreballar i també proporcionarà una major claredat al moment de fixar objectius i avaluar-los.
- S'ha pogut obtenir evidència que el teletreball aporta avantatges i inconvenients. En el present treball, s'arriba a la conclusió que els aspectes negatius i positius detectats pels entrevistats no s'allunyen dels que s'exposen a la literatura. No obstant això, sorgeix el dubte i el debat sobre si realment la productivitat augmenta o disminueix i si el clima laboral millora o es deteriora.
- La ruptura amb el procés d'implantació del teletreball ha esdevingut en que, no es poguessin fixar objectius específics des d'un bon principi tampoc s'ha pogut fer una correcta avaluació de l'acompliment i han sorgit problemes per als treballadors que s'haguessin pogut reduir amb una prèvia organització i planificació.

- S'ha pogut observar, que la totalitat de les empreses estan a favor d'una prèvia formació abans de teletreballar. Destaca la formació en coneixements d'ofimàtica i eines de comunicació.
- La comunicació sempre ha estat existent entre treballadors i directius durant el període de teletreball. D'aquesta manera i tal com argumenta la teoria, es pot afirmar que tenir habilitats i les eines adequades de comunicació facilita i agilitza substancialment la pràctica del teletreball.
- Com a factor a tenir en compte al moment d'implantar una política de treball a distància, s'ha obtingut evidència de que la cultura de l'empresa i la mentalitat de la gerència juguen un paper molt import i que pot ser essencial pel que fa la implantació del teletreball en un futur.
- S'ha detectat que en un futur la tendència a teletreballar pot incrementar. Tot i això, s'arriba a la conclusió de que predominarà el teletreball parcial i puntual.
- A nivell de perspectives de futur, és probable que les empreses duguin a terme un canvi de mentalitat en relació a les noves tecnologies i les comencin a veure com unes aliades al moment de treballar.

Ara que el tema ja s'ha posat sobre la taula, valdria la pena que les empreses obrissin un període de reflexió per a considerar quins llocs i quines freqüències de teletreball podrien ser interessants per a mantenir de manera sostinguda, independentment de la necessitat de confinament, tant per a millorar la seva eficiència com facilitar la feina i l'equilibri personal dels seus treballadors.

En això es podrien ajudar d'eines que ja s'han destacat, com la revisió de les descripcions dels llocs de treball, determinar quins avantatges es volen aconseguir amb la implantació del teletreball, establir uns bons mecanismes de comunicació i millorar la infraestructura tecnològica, oferir plans de formació als potencials candidats en realitzar treball a distància i intentar treballar per objectius, fet que els permetrà fer una bona avaluació de l'acompliment. A més, des del meu punt de vista recomano fer una prova pilot abans d'implantar definitivament el teletreball, ja que les empreses podran fer-se una idea de quins punts de la política han de modificar, millorar o eliminar.

A nivell personal, l'elaboració del present treball m'ha permès dotar-me d'una visió i opinió crítica sobre el teletreball i entendre millor en què consisteix aquesta modalitat de treball que ha estat primordial durant el període de confinament.

Al mateix temps, he pogut experimentar quines van ser les sensacions i opinions de les empreses quan van ser conscients de la magnitud de l'escenari en el qual ens trobàvem a nivell social. A més, he pogut prendre consciència sobre la importància de ser flexible a nivell organitzatiu, ja que d'aquesta manera tens més probabilitats d'èxit en quan es tracta d'adaptar-se als canvis produïts per l'entorn.

Finalment, l'execució del treball de fi de grau ha esdevingut clau a nivell personal, ja que m'ha fet millorar diferents competències com ara: aprendre a sintetitzar, organitzar i estructurar idees, millorar en la recerca de fons d'informació, tenir un pensament creatiu i lògic i saber treballar i organitzar-me el temps de dedicació a l'elaboració d'un projecte d'aquestes magnituds.

11. BIBLIOGRAFIA

- 50Minutos.es–Coaching (2017). Trabaja de forma eficaz desde casa. Plurilingua Publishing. 68 páginas
- Alonso Fabregat, M. B., & Cifre Gallego, E. (2002). Teletrabajo y salud: un nuevo reto para la psicología. *Papeles del psicólogo*, 83, 55-61.
- Allied telecom (2016). The History of Telecommuting. Recuperat de <https://www.alliedtelecom.net/the-history-of-telecommuting/>
- Anghel, B., Cozzolino, M., & Lacuesta, A. (2020). El teletrabajo en España. Artículos Analíticos. *Boletín Económico* 2/2020.
- Artus, Y. (2020). El trabajo en la era Covid-19. ABC redes. Recuperat de https://www.abc.es/tecnologia/redes/abci-yoann-artus-trabajo-covid-19-202005010121_noticia.html
- Australian Telework Advisory Committee. (2006). Telework for Australian employees and businesses: maximising the economic and social benefits of flexible working practices. 69 pages. https://telecommunities.files.wordpress.com/2012/01/atac_report1.pdf
- Barba, L. (2001). El teletrabajo y los profesionales de la información. *El Profesional de la Informacion*, 10(4), 4-13. <https://doi.org/10.1076/epri.10.4.4.6529>
- Battiston, D., Blanes, J., & Kirchmaier, T. (2017). Is Distance Dead? Face-to-Face Communication and Productivity in Teams. CEP discussion paper, (1473).
- Belzunegui, Á. (2001). Diversificación de las condiciones de trabajo y cambios organizativos en las empresas: un estudio sobre el teletreabajo. Tesis doctoral Universitat Rovira i Virgili.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Jenny Ying, Z. (2013). Does Working from Home Work ? Evidence from a Chinese Experiment. CEP discussion paper, (1194), 48.
- BOE 2. (2015). Estatuto de los Trabajadores BOE-A-2015-11430. 1-86. Recuperat de <https://www.boe.es/eli/es/rdlg/2015/10/23/2/con>
- Braccio Hering, B. (2015). The History of Telecommuting and Where It Stands Now. Recuperat de <https://www.flexjobs.com/blog/post/the-history-of-telecommuting-stands-now/>
- Comisión de trabajo dentro del Foro de empresas EFR. (2012). El libro blanco del teletrabajo en España: del trabajo a domicilio a los e worker. Un recorrido por la flexibilidad espacial, la movilidad y el trabajo en remoto. 1-115. Recuperat de <http://www.teledislab.es/descargas/libroblancoteletrabajoespana.pdf>
- Corporation, V. (2015). Implementing & Managing a Telework Program. Washington DC. https://www.govexec.com/pdfs/viack_teleworking_mgnt_60.pdf
- De Haro Garcia, J. M. (1998). Factores relavantes para la selección y formación de teletrabajadores. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14(1), 89-98.

- Epdata. (2020). La evolución del «teletrabajo» en España, en gráficos. Recuperat 14 maig 2020, de <https://www.epdata.es/datos/teletrabajo-datos-graficos/517>
- Eurostat. (2019). Recuperat de <https://ec.europa.eu/eurostat>
- García M. & Burgos C. (2012). Teletrabajo y discapacidad. Edición digital, Madrid, Editorial: UNED.
- Havriluk, L. O. (2010). El Teletrabajo: Una opción en la era digital. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 3(5), 93-109.
- INE. (2020). El teletrabajo en España y la UE antes del Covid-19. Instituto. 5-9. Recuperat de https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INECifrasINE_C&cid=1259952649680&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FINECifrasINE_C%2FPYSDetalleCifrasINE
- Jaramillo, A. F., & Restrepo, F. A. (2011). El perfil del teletrabajador y su incidencia en el éxito laboral. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 1(33), 1-6.
- Junta de Andalucía, C. de I. C. y E. (2010). Guía de recomendaciones y buenas prácticas para el impulso del Teletrabajo. Recuperat de https://www.ujaen.es/servicios/spe/sites/servicio_spe/files/uploads/SGAU-UJA/EJEMPLO_PDFaccesible.pdf
- Martín, P. (2018). Teletrabajo y comercio electrónico .Ministerio de Educación.
- Martínez, A. , Pérez, M. , De Luis, P. , & Vela, M. J. (2006). Teletrabajo y flexibilidad: efecto moderador sobre los resultados de la empresa. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (29), 229-262.
- Martinez, R. (2012). El teletrabajo como tendencia del mercado laboral. *RETOS, Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 2(4), 144-155.
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40(1), 87-101. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>
- Oak ridge, N. L. (2017). Enabling a Mobile Workforce: How to implement effective teleworking at US department of energy national laboratories. En *Journal of Chemical Information Modeling* Vol. 53. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Organización Internacional del Trabajo. (2016). Las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y financieros. Recuperat de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_531116.pdf
- Pasini, R. (2018). A History of Telecommuting: Remote Work's Evolution Explained. Recuperat de <https://www.virtualvocations.com/blog/telecommuting-job-search-help/history-of-telecommuting-remote-work/>
- Paz, Á. (2020). Profesiones con empleo tras el Covid-19. El país. Recuperat de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/04/03/fortunas/1585936036_605235.html

- Pérez Sánchez, C. (2010). El teletrabajo: ¿Más libertad o una nueva forma de esclavitud para los trabajadores? *Revista de los Estudios de Derecho y Ciencia Política de la UOC*, 11, 24-33.
- Pérez Sánchez, C., & Gálvez Mozo, A. M. (2009). Telework and daily life: Its pros and cons for work-life balance. *Athenea Digital*, 79(primavera), 57-79. Recuperat de <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-77949344944&partnerID=40&md5=5d0f083c3de181becffe8c58b83d76cb>
- Rapp, W. (2004). Teletrabajo. *Anales de mecánica y electricidad*, (10-11), 30-34. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.10-11.3101>
- Selva Belén, V. (s. f.). Primera Revolución Industrial. Recuperat de <https://economipedia.com/definiciones/primera-revolucion-industrial.html>
- Sosa, S., Verano, D., & Medina, M. del P. (2007). La participación de los trabajadores en la decisión de implantar el teletrabajo en la organización. *Revista de Investigación*, 15. Recuperat de <https://dialnet.unirioja.es>, 3630-3644
- Téllez, J. (s.d.). Teletrabajo. *Biblioteca jurídica Virtual del Instituto de investigaciones jurídicas de la UNAM*, 729-739.
- Vilaseca i Requena, J. (2004). *El teletreball a Catalunya: conceptes, tipologies, mètriques i polítiques. Barcelona: Generalitat de Catalunya.*
- Welz, C., & Wolf, F. (2010). *Telework in the European Union*. 28. Recuperat de <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn0910050s/tn0910050s.htm>
- Ye, L. R. (2012). Telecommuting :Implementation for Success. *International Journal of Business and Social Science*, 3(15), 20-30.

12. ANNEXOS

I. Guió de l'entrevista

Introducció: Primer de tot, moltes gràcies per l'acceptació de la realització d'aquesta entrevista. Com et vaig comentar, el meu TFG tracta sobre el teletreball en temps de la Covid19. A fi de realitzar la part pràctica, on vull estudiar com ha estat el procés d'implantació d'aquesta pràctica, he decidit optar per un estudi qualitatiu mitjançant entrevistes a diferents empreses que haguessin adoptat aquesta modalitat de treball. Abans de començar, m'agradaria preguntar-te si em permetes fer una gravació de veu de la entrevista i que m'informessis si vols que l'entrevista es mantingui en l'anonimat o puc fer públics el nom de l'empresa i el teu.

BLOC 1: *Impacte i visió general sobre l'afectació del Covid19 a les empreses entrevistades.*

P1: Referent a la pràctica del teletreball, m'imagino que abans de que esclatés el brot de la Covid-19, havíeu sentit a parlar del concepte. Abans de trobar-nos en aquesta situació hi havia algun empleat de la vostra empresa que realitzava aquest tipus de pràctica?

Ús havíeu parat ha pensar en una possible implantació del teletreball en un escenari de circumstàncies normals ?

P2: Quan la vostra empresa es va veure afectada per la crisi sanitària actual, quines van ser les primeres reaccions i accions que vàreu dur a terme pel que fa la organització del treball de vostre personal?

P3: Quins llocs de treball dins l'empresa, han adoptat teletreball ? A quins llocs de treball i perfils de treballador ha afectat en major mesura ?

P4: Podries explicar-me quins passos heu seguit per implantar el treball a distància i en quin temps ho heu fet ?

P5: A nivell organitzatiu, a quins tipus de costos (de personal, temps...) heu hagut de fer front a causa de les noves circumstàncies ? Perquè ?

BLOC 2: *Entrada en detall dels elements d'implantació del teletreball*

P6: Aprofundint en el tema del teletreball, un cop el vàreu començar a implantar, vau plantejar alguns objectius als que volíeu arribar fent ús d'aquesta pràctica ?

P6.1 Quins i perquè aquests ?

P6.2 En cas de no ser així, n'heu fixat sobre la marxa, quin criteri heu seguit?

P.7 Dins la vostra organització creus que hi ha llocs que s'adapten em major mesura a l'aplicació d'aquesta pràctica ? Quins ? Perquè ?

P7. En relació als teletreballadors, és a dir, aquells que han estat o estan teletreballant. S'han adaptat tots de la mateixa manera a la nova situació ? Identificaries un perfil idoni de teletreballador ?

P7. Quines dificultats s'han fet notar més entre els treballadors ? i l'empresa ?

P7.3 Des del teu punt de vista, quins avantatges i inconvenients comporta el teletreball, des d'un punt de vista de l'empresa i del treballador.

P.8: Quines tecnologies esteu utilitzant per dur a terme el teletreball ? (especificar eines, programes, aplicacions)

P8.1 En el cas d'ordinadors, els va facilitar la mateixa empresa o estan utilitzant ordinadors personals ? (en cas de que diguin que usen els personals) → Si la implantació del teletreball no s'hagués donat amb aquests circumstàncies els haguéssiu proporciona't vosaltres ?

P8.2 A causa de la importància de l'ús de les tecnologies per a dur a terme el treball a distància. Consideres necessària una formació prèvia tant per als treballadors com pels directius ?Quin tipus i en quins àmbits ?

P9: Un dels aspectes més difícils és fer el seguiment dels treballadors del rendiment dels teletreballadors, a la vostra empresa s'ha implantat algun sistema d'avaluació ? Quin?

P10: Relaciona't amb la comunicació, com ha estat aquesta des del moment que es va decidir teletreballar fins al dia d'avui ?

P10.1 Quans se'ls va dir per primer cop als treballadors que havien de treballar des de casa, com es va fer?

P10.2 Durant el teletreball, com ha estat la comunicació, existien procediments rutinaris a fi de comunicar el que s'havia fet així com dubtes i incerteses? Quines vies utilitzàveu ?

P11: Si haguéssiu disposat de més temps, hagués canviat el procediment que heu utilitzat per implantar el teletreball? En quins aspectes ?

BLOC 3: Perspectives de futur

P.12 L'altre dia llegia un titular de la Vanguardia que deia “ el teletreball ha vingut per quedar-se”. Després d'aquesta primera experiència amb el teletreball, us plantegeu implantar-lo com un mecanisme dins la vostra empresa?

P12.1 (Sí): Perquè ? Quins avantatges creus que aportaria tant a l'empresa com als treballadors a llarg termini ?

P12.2 Per a quins llocs de treball ?

P12.3 (No): Quins són els motius principals ?

P.13 Actualment a Espanya l'any 2019 hi havia sol un 8.3% de teletreballadors mentres que als països Baixos el percentatge era d'un 39,9% i un 22,9% a França. Creus que a partir del COVID19 aquest percentatge anirà en augment ? Perquè?

P.14 Ja per acabar, si consideres que hi ha algun tipus de factor que ha influït en la implantació del teletreball dins la vostra empresa i queno ha estat menciona't durant l'entrevista, me'l podries explicar ?

II. Codi QR amb enllaç a la base de dades

Aprofitant que enguany el treball de fi de grau es lliura online a causa de les circumstàncies de la Covid-19, afegeixo un codi QR, que us durà a un document de Google “Drive” on trobareu un Excel amb les taules d’anàlisi de les entrevistes així com també, tots els àudios enregistrats a excepció de l’entrevista amb “Roca Ribes” i “l’hospital de Tortosa” que per problemes de connexió es va fer amb notes de veu per “Whatsapp”. Aquests documents estaran disponibles fins la finalització de la present convocatòria.

El fet de posar-ho en aquest format és degut a l’extensió de l’anàlisi realitzat i la complicitat d’adequar els excels a format Word sense que es descentri l’estructura del treball. Remarcar que són documents interns del treball i que han estat elaborats, organitzats i redactats per l’autor del treball amb la finalitat de facilitar l’organització de l’anàlisi de dades.

CODI QR:

