

Estudi sobre la implantació del teletreball a una empresa d'enginyeria civil

Pau Recio i Torres

paurecio@uoc.edu

8 de juny de 2015

Treball Final de Grau

Àmbit d'especialització: Innovació

Memòria final

Curs 2014-2015, 2n semestre

Índex

Resum	1
Abstract	2
Introducció	3

APROXIMACIÓ AL TELETREBALL

1 Situació actual	5
1.1 Modalitats de teletreball	6
1.2 Marc normatiu	6
1.3 Avantatges i desavantatges.....	8
1.4 Impacte del teletreball sobre la RSC	10
1.4.1 Conciliació laboral i familiar	10
1.4.2 Medi ambient.....	10

PLA D'ACTUACIÓ

1 Descripció de l'empresa	11
2 Anàlisi organitzatiu i dels recursos humans.....	12
3 Definició del pla d'actuació	13
3.1 Avaluació prèvia de viabilitat.....	14
3.2 Objectius i abast del pla d'actuació.....	16
3.3 Coordinació del projecte	17
3.5 Anàlisi de llocs de treball	18
3.7 Necessitats tecnològiques	23
3.7.1 El tipus de tasques lligades al lloc de treball	23
3.7.2 L'equipament informàtic del lloc de teletreball.....	23
3.7.3 Connexió a Internet / telefonia en el lloc de teletreball.....	23
3.7.4 Accés a sistemes d'informació i dades de l'empresa	23
3.7.5 Nivell tecnològic de l'empresa	24
3.9 Selecció de participants	25
3.11 Formació	27
3.12 Gestió i supervisió.....	28
3.13 Regulació	28

3.14	Prevenió de riscos laborals	30
3.14.1	Avaluació de riscos associats al teletreball	30
3.14.2	Riscos associats al teletreball	30
3.14.3	Accions per assegurar la prevenió de riscos laborals	31
4	Cronograma de la implantació	31
5	Prova pilot.....	32
6	Avaluació de la prova pilot.....	32
7	Implantació definitiva	32
9	Efectes de la implantació.....	33
	Conclusions	34
	Valoració	35
	Autoavaluació	35
	Referències bibliogràfiques	36

Annex 1 : Fitxa d'avaluació de la prova pilot pels participants

Annex 2 : Fitxa d'avaluació dels participants i la prova pilot pels responsables

Estudi sobre la implantació del teletreball a una empresa d'enginyeria civil

Pau Recio Torres (paurecio@uoc.edu)

Grau en Administració i Direcció d' Empreses. Àmbit d'especialització : Innovació

Resum

El teletreball suposa una modalitat diferent de desenvolupar una feina que ofereix clars avantatges tant pels treballadors com per les empreses, gràcies a la flexibilitat que ofereix treballar a distància.

A aquesta nova forma de treballar s'hi poden acollir un ampli ventall de professions avui en dia. Tot i això, la seva implantació a Catalunya no assoleix els nivells que es podrien esperar tenint en compte el nivell tecnològic disponible actualment. Aquest endarreriment és causat més per una resistència al canvi, fonamentada en una cultura empresarial temerosa de perdre el control sobre els treballadors, que per una manca de solucions tecnològiques disponibles al mercat.

En aquest Treball Final de Grau es realitza una breu introducció per tal d'aproximar-se al món del treball a distància per poder passar en un segon bloc a exposar una proposta de pla d'implantació en una empresa d'enginyeria civil.

L'anàlisi d'una organització real permet avaluar de prop la viabilitat de la proposta d'implantació així com exposar els passos que s'han de seguir per aconseguir-ho (abast, plantejament d'objectius, estudi dels llocs de treball, necessitats tecnològiques, mètodes d'avaluació, etc).

Tanmateix, s'avaluen les implicacions d'aquest canvi a l'empresa objecte d'estudi, tant a nivell dels efectes sobre la Responsabilitat Social Corporativa (RSC) així com dels canvis culturals necessaris per tal que la implantació sigui un èxit.

Amb la redacció d'aquesta memòria s'obté una eina útil per tal de permetre l'experimentació mitjançant una prova pilot a l'empresa i avaluar-ne els resultats abans d'optar per una implantació definitiva.

Paraules clau:

Teletreball, Innovació, Relació laboral, Flexibilitat.

Abstract

Teleworking is a different way of developing a job which has clear advantages both for the workers and the enterprises due to the flexibility offered by distance work.

Actually, a wide range of professions can be adapted to this new way of working. Nevertheless, its establishment in Catalonia does not reach the levels that might be expected taking into account the technological tools available nowadays. This delay is caused more by a resistance to the change based on a business culture fearful of losing the control on the employees, rather than by a lack of technological solutions available in the market.

A brief introduction is realized in this TFG to come closer to the world of teleworking. After that, in the second block, a proposal of an implementation plan is presented to be held in a real civil engineering company.

The analysis of a real organization allows us to evaluate closely the viability of the proposal of implementation as well as to present the necessary steps to follow to obtain it (scope, set targets, analysis of tasks and jobs, technological needs, evaluation methods, etc).

Likewise, implications of this change in the company are analysed, especially the effects on the Corporate Social Responsibility (CSR) and the necessary cultural changes so that the implementation becomes a success.

This report is a useful tool to allow experimentation by means of a test program in the company as well as to evaluate the results before deciding to implement the plan permanently.

Key words:

Telework, Innovation, Working relationship, Flexibility.

INTRODUCCIÓ

Al llarg del estudis d'Administració i Direcció d'Empreses s'adquireix una visió global del món empresarial i entre d'altres es permet a l'estudiant ampliar la percepció fins i tot de la mateixa empresa on pugui treballar. Aquest fet ha provocat en el meu cas que m'arribi a replantejar i repensar diversos aspectes a nivell empresarial que crec que serien millorables de l'empresa on treballa. La meva formació anterior com a enginyer oblida aquesta vessant més empresarial, i després de diversos anys treballant en una consultoria d'enginyeria civil he pogut percebre que existeixen diversos processos i llocs de treball que es podrien realitzar a distància emprant la tecnologia per tal de poder teletreballar.

La motivació principal per a realitzar el Treball Final de Grau en aquesta temàtica és ampliar els coneixements sobre teletreball i sobretot la millora que crec que s'obtidria tant per treballadors com per a la mateixa empresa si s'hi implanta. S'ha de tenir present que el tipus de feina que s'hi desenvolupa està basada en el capital humà i el saber fer de cada treballador i no en processos mecànics on la presència del treballador és imprescindible. Aquest tipus d'activitats permeten treballar des d'arreu si s'utilitzen les eines tecnològiques adequades, oferint al treballador entre d'altres una millor gestió del seu temps, reduir o suprimir els temps de transport fins al lloc de feina o canviar la mesura del rendiment del treball d'hores presencials a feina realment executada.

Per tot l'exposat es busca en primer lloc, aprofundir en els conceptes sobre teletreball per després passar a analitzar la viabilitat, els avantatges i desavantatges, etc. per tal de proposar un pla estratègic d'implantació del teletreball en un cas real d'empresa d'enginyeria civil.

El Treball Final de Grau vol donar resposta a la pregunta concreta de si és viable implantar el teletreball en l'empresa d'enginyeria civil TEC CUATRO SA, així com exposar els passos que s'han de seguir per aconseguir-ho.

L'estudi cerca assolir tres objectius clars:

- **Objectiu 1 :** Aprofundir en el coneixement del teletreball.
- **Objectiu 2 :** Avaluar la viabilitat de la implantació del teletreball a l'empresa objecte d'estudi després de fer la recerca necessària en la matèria.
- **Objectiu 3 :** Realitzar una proposta de pla d'actuació per tal d'implantar el teletreball.

El treball s'estructura en una primera part on s'exposen els principals conceptes relacionats amb el teletreball per passar en una segona part a descriure l'empresa objecte d'estudi i a analitzar la proposta d'implantació del teletreball en aquest cas real.

Per tot plegat i un cop plantejats els objectius del Treball Final de Grau, es poden elaborar diverses preguntes prèvies que ajudaran a desenvolupar l'estudi i el pla d'implantació :

- **Pregunta 1 :** Quin és el marc normatiu que regula el teletreball a l'Estat espanyol?
- **Pregunta 2 :** Quines són les principals reticències a l'hora de plantejar una opció de teletreball?
- **Pregunta 3 :** Quins canvis s'han de produir en la cultura empresarial per tal d'implantar el teletreball?
- **Pregunta 4 :** La implantació del teletreball pot afavorir la productivitat així com la reducció de costos en l'entorn d'una empresa d'enginyeria?
- **Pregunta 5 :** És possible oferir teletreball a tots els perfils de treballadors de l'empresa d'enginyeria?
- **Pregunta 6 :** Quines són les barreres a superar i les necessitats tecnològiques per implantar el teletreball en una empresa d'enginyeria civil?
- **Pregunta 7 :** Es pot considerar el teletreball com una acció més en la política de Responsabilitat Social Corporativa de l'empresa?

Mitjançant la recerca d'informació relativa al tema i d'experiències d'altres empreses a l'hora d'elaborar un pla d'implantació del teletreball es buscarà donar resposta a aquestes preguntes, i es podran obtenir un seguit de conclusions que es presentaran al final del procés de redacció del TFG.

APROXIMACIÓ AL TELETREBALL

1 SITUACIÓ ACTUAL

El teletreball és una forma d'organització del treball que encaixa a la perfecció en el model productiu i econòmic actual. Afavoreix la flexibilitat de les empreses en l'organització del treball a més d'incrementar les oportunitats d'ocupació i optimitzar la relació entre temps de treball i vida personal i familiar.

El teletreball és una temàtica àmpliament tractada des de fa ja anys. Tot i això i que actualment les eines disponibles per tal d'implantar aquesta modalitat de treball s'han multiplicat enormement, aquest no acaba d'implantar-se a les empreses espanyoles.

Tan sols el 7,4% dels espanyols teletreballa, almenys de manera ocasional, segons l'últim "Monitor Adecco d'Oportunitats i Satisfacció en l'Ocupació del darrer trimestre de 2014"[1]. En el cas de Catalunya i segons el mateix monitor, tan sols ho fan el 5,3% dels catalans. Aquest percentatge és lluny d'altres països de l'entorn europeu i de la resta del món.

Aquest fet es contraposa amb la gran oferta de tecnologies disponibles com Internet, *smartphones*, *tablets*, aplicacions, escriptoris virtuals, Skype, programari especialitzat, etc. que ajuda a gestionar les tasques des de qualsevol lloc sense necessitat d'estar presencialment en una oficina.

Cal dir que existeixen pors entre l'empresariat com la pèrdua de control dels equips, la necessitat d'interacció amb altres persones o la por a la falta de compromís. A més, existeixen altres aspectes econòmics o de gestió, com el cost del material necessari per a la seva implantació, la implementació de sistemes de *reporting* específics i la preparació de l'empresa per teletreballar. Tot plegat provoca que no es fomenti aquesta modalitat com seria d'esperar.

A més, el factor cultural afecta a la implantació del teletreball. Encara existeix la creença que manté una certa desconfiança en el personal que treballen fora de l'oficina i també sobre l'associació entre major productivitat i presència física durant hores a la feina.

Les multinacionals així com les empreses que no disposen d'una seu física són les organitzacions que més aposten pel treball remot. Aquest fet permet accedir a un major nombre de professionals que treballin a distància.

A priori s'entreveu un estalvi en els costos, tot i que suposa un repte important tant per l'empresa com per l'empleat. El treballador haurà de ser disciplinat i responsable per resoldre la feina en el temps acordat i l'empresa haurà de confiar en la professionalitat dels treballadors.

En els següents apartats es fa una breu aproximació al teletreball des de diferents aspectes relatius a les modalitats pel seu exercici, el marc normatiu que el regula, els avantatges i desavantatges així com l'impacte positiu sobre la RSC de l'empresa.

1.1 Modalitats de teletreball

Sovint s'associa que el teletreball es desenvolupa únicament des de casa del teletreballador. Aquesta primera imatge d'aquesta manera de treballar és molt reduïda ja que existeixen diverses variants i possibilitats.

Existeixen bàsicament tres tipus de modalitats per teletreballar segons l'emplaçament:

- **Treballar des de casa:** El lloc de treball és el domicili particular del treballador, estipulat en un contracte amb l'empresa i es refereix a la realització de tasques específiques des del domicili.
- **Treball mòbil/itinerant:** Es refereix a aquells treballadors que pel tipus d'activitat que desenvolupen requereixen desplaçar-se freqüentment per diferents indrets.
- **Treballar des de telecentres:** Es tracta d'una oficina de recursos compartits que disposa de les instal·lacions de telecomunicacions i dels equips informàtics necessaris per desenvolupar activitats de teletreball.

Pel que fa al tipus de contracte:

- Teletreball per **compte propi**
- Teletreball per **compte aliè**

Respecte al temps de teletreball:

- Teletreball a **temps complet**
- Teletreball una **part de la jornada laboral**
- Teletreball durant **alguns dies a la setmana**

1.2 Marc normatiu

La regulació del teletreball no es trobava en el dret espanyol sinó que es regulava per l'Acord Marc Europeu sobre el Teletreball (16/7/2002), que va ser publicat com a annex a l'Acord Interconfederal per a la Negociació Col·lectiva 2007.

L'any 2012 es deixa d'utilitzar el concepte de contracte de "*treball a domicili*" (Llei 3/2012) i s'incorpora a l'Estatut dels Treballadors l'anomenat "*treball a distància*" (ET art.13), amb la finalitat de promoure el teletreball gràcies a l'ús de les noves tecnologies.

A nivell de l'estat espanyol, la normativa laboral d'àmbit general és d'aplicació també a la modalitat de teletreball i per tant els teletreballadors es poden acollir als mateixos drets i deures recollits a l'Estatut dels Treballadors i normes de desenvolupament, com poden ser la Llei de Prevenció de Riscos Laborals, l'Estatut del Treball Autònom, etc.

Un dels desavantatges que fins ara tenien les persones teletreballadores era l'escassa protecció legal amb la que comptaven amb respecte a les que ocupaven les seves funcions en les instal·lacions de l'empresa.

A l'Estatut dels Treballadors no s'esmentava específicament els seus drets o fins i tot alguns, com els de representació col·lectiva es trobaven retallats en alguns casos.

Tot això es va modificar amb la Llei 3/2012, de 6 de juliol en la que s'introdueixen canvis en la regulació del teletreball, incorporant nous drets i obligacions. L'objectiu de la llei és equiparar als empleats que exerceixen l'activitat professional a les instal·lacions de l'empresa o remotament (des del propi domicili, workcenter, etc)

En concret, la modificació afecta l'article 13 de l'Estatut dels Treballadors i els principals aspectes que introdueix són:

- Es considera treball a distància aquell en el que l'activitat laboral es desenvolupi majoritàriament en el propi domicili del treballador o en un lloc escollit lliurement per treballar, de forma alternativa al desenvolupament presencial al centre de treball de l'empresa.
- L'acord pel qual s'estableixi el treball a distància s'ha de formalitzar per escrit. Tant si l'acord s'estableix en el contracte inicial com si es fa amb posterioritat, són aplicables les regles que conté l'article 8.3 de l'Estatut dels Treballadors relatives a la còpia bàsica del contracte de treball.
- Els treballadors a distància tenen els mateixos drets que els que ofereixen els seus serveis en el centre de treball de l'empresa, llevat d'aquells que siguin inherents a la realització de la prestació laboral en el mateix de manera presencial. Especialment, el treballador a distància té dret a percebre, com a mínim, la retribució total establerta conforme al seu grup professional i funcions.
- L'empresa ha de permetre la formació professional i oferir els mitjans necessaris per assegurar l'accés dels teletreballadors així com afavorir la promoció professional.
- Així mateix, per possibilitar la mobilitat i promoció, ha d'informar als treballadors a distància sobre l'oferta de llocs de treball vacants per al seu desenvolupament presencial en els centres de treball de l'empresa.
- Els treballadors a distància tenen dret a protecció en matèria de seguretat i salut tal com es recull a la Llei 31/1995, de 8 de novembre, de prevenció de riscos laborals, i la normativa de desenvolupament associada.
- Els teletreballadors poden exercir els drets de representació col·lectiva d'acord amb el que preveu l'Estatut dels Treballadors. Per fer-ho, han d'estar adscrits a un centre de treball presencial de l'empresa per a poder exercir els seus drets.

Aquest nou marc normatiu neix amb clara vocació d'afavorir la implantació del teletreball per mitjà de la millor protecció del treballador.

1.3 Avantatges i desavantatges

Aquesta forma de treballar implica avantatges i desavantatges tant per al treballador com per a l'empresa i fins i tot per a la societat en general.

Es poden identificar diversos avantatges i desavantatges des del punt de vista del treballador o de l'empresari:

Avantatges pel treballador:

- Més flexibilitat
- Més autonomia i mobilitat
- Increment de la productivitat
- Més oportunitats laborals
- Major especialització
- Major conciliació de la vida laboral i familiar
- Millor integració laboral per les persones amb discapacitat
- Possibilitat de combinar la feina amb tasques domèstiques
- Reducció dels desplaçaments
- Afavoreix l'accés a la formació per mitjà de la formació a distància
- Modalitat més racional de treball, permet recuperar la professionalitat en el treball autònom i independent
- Pot suposar un increment en la motivació al treballar més a gust i amb més il·lusió.

Avantatges per l'empresari:

- Major productivitat a causa de la implantació del treball per objectius
- Menors costos associats a cada lloc de treball
- Menys problemes de convivència entre empleats
- Més accés a professionals d'alt perfil
- Flexibilitat en els horaris de treball
- Eliminació del control horari
- Millora del terminis de lliurament
- Eliminació de l'absentisme laboral

- Facilitat per expandir geogràficament l'empresa
- Creixement sense canvis estructurals
- Millor aprofitament de les oficines, ja que el mateix lloc físic de treball pot ser compartit per diferents treballadors

Desavantatges pel treballador:

- Manca d'ambient professional
- Inseguretat laboral
- Possibles afectacions psicològiques
- S'afavoreix la possible explotació i la manca d'horaris clars

Desavantatges per l'empresari:

- Pot existir una reducció del rendiment tenint en compte que pot succeir que el cost d'un control de qualitat sigui més gran que el valor que els teletreballadors aporten, ja que la supervisió del treballador des de casa és menor
- Pot existir una pèrdua de jerarquies
- Les compensacions monetàries poden excedir del cost total del treballador a temps complet a l'oficina
- Pèrdua del sentiment de pertinença a la organització

A més, es poden identificar altres beneficis a **nivell de societat** com són:

- Afavorir una distribució geogràfica més equitativa
- Disminució de l'èxode rural
- Inserció laboral de col·lectius en risc d'exclusió o vulnerables
- Menors costos de desplaçament i estalvi energètic
- Impacte positiu en el medi ambient
- Millora de la inversió en xarxes i en coneixement

Es pot observar que els avantatges superen els desavantatges per totes les parts, fet que fa pensar que la implantació d'una iniciativa de teletreball pot ser beneficiosa per l'empresa.

1.4 Impacte del teletreball sobre la RSC

Es pot identificar una vessant d'efectes positius del teletreball sobre la Responsabilitat Social Corporativa (RSC) de les empreses. Es poden citar almenys dos dels aspectes més importants amb una implicació directa amb la implantació del treball a distància com són l'afavoriment la conciliació laboral i familiar així com les millores mediambientals obtingudes.

1.4.1 Conciliació laboral i familiar

El teletreball suposa una nova eina per a poder afavorir la conciliació entre la vida laboral i la familiar. Actualment el model laboral imperant en la majoria de les organitzacions prioritza les hores presencials així com estar disponible durant llargues estones al lloc de treball.

Tot i que s'han produït polítiques de conciliació promogudes pel Govern, encara es pot fer difícil conciliar la vida laboral i professional.

Un dels grans problemes a què s'enfronta la societat actualment és la conciliació de la vida laboral, familiar i personal, en particular amb les dones. Tot i l'avanç en equiparació entre dones i homes, encara existeix un pes superior de les dones en les feines domèstiques, la cura dels fills, etc.

A més, en molts casos la rigidesa dels horaris de l'àmbit laboral i escolar, provoquen que la conciliació sigui pràcticament impossible i s'opti per reduccions de jornada que tendeixen a limitar les possibilitats de progressió professionals. En aquestes situacions, les TIC poden resultar un instrument molt útil per aconseguir crear dinàmiques de conciliació, ja que permeten gestionar d'una forma diferent el temps i la distància, causants del problema en gran mesura.

Amb el treball a distància es permet deslocalitzar la feina i fer algunes tasques més ràpidament, reduint la dedicació a l'àmbit laboral sense perdre eficàcia en la realització de la feina, obtenint de retruc més temps per altres aspectes de la vida familiar i personal.

1.4.2 Medi ambient

L'impacte en el medi ambient del treball a distància pot ser bàsicament de dos tipus:

- **L' impacte directe**, que es veu relacionat amb la clara reducció dels desplaçaments per motius laborals ja que els treballadors a distància fan la seva feina des del propi domicili o des d'un telecentre. Tanmateix, es redueixen les necessitats de superfície destinada a oficines a causa del descens dels treballadors presencials, amb la reducció de construcció de nova superfície que això implica. Ambdues conseqüències suposen un menor consum d'energia amb l'efecte positiu que suposa pel medi ambient.
- **L' impacte indirecte**, derivat de la possibilitat del desplaçament del lloc de residència dels teletreballadors en un horitzó a mitjà i llarg termini, allunyant-se dels centres urbans. Aquest fet pot provocar un canvi en les pautes establertes en matèria de mobilitat.

PLA D'ACTUACIÓ



1 DESCRIPCIÓ DE L'EMPRESA

TEC-CUATRO S.A. és una empresa consultora catalana dedicada a oferir serveis d'enginyeria i arquitectura en les àrees de la construcció, desenvolupant les seves activitats a nivell nacional i internacional.

Els orígens de l'empresa daten del 1988, quan un grup d'Enginyers de Camins amb una dilatada experiència en la redacció de projectes i direccions d'obra varen decidir fundar l'empresa a Barcelona.

Des de la seva fundació els encàrrecs de l'empresa eren de clients nacionals (Administracions locals, autonòmiques i estatals) així com clients privats, fins que l'any 2006 va començar la internacionalització de la cartera de clients. Això va suposar ampliar l'activitat de l'empresa de l'àmbit nacional a l'internacional, amb les repercussions organitzatives que això va suposar.

Actualment disposa de delegacions a Algèria i a Colòmbia, on es desenvolupen estudis, projectes i direccions d'obra per a clients del sector públic i privat.

L'empresa ofereix els serveis de:

Estudis i projectes:

- Planificació i estudis de viabilitat
- Estudis informatius
- Estudis d'impacte ambiental
- Avantprojectes i projectes bàsics
- Projectes constructius
- Assistència tècnica a projectes
- Supervisió i auditoria de projectes

Direccions de construcció:

- Direccions d'obra
- Direccions d'execució
- Controls geomètrics, topogràfics i de materials
- Coordinació de seguretat i salut
- Assistència tècnica a direccions d'obra

Project Management

- Direcció integrada de projecte
- Direcció integrada de construcció

2 ANÀLISI ORGANITZATIU I DELS RECURSOS HUMANS

La seu central de l'empresa es troba a Barcelona, i aquesta es divideix bàsicament en tretze departaments:

- Departament de Direccions d'Execució
- Departament de Direccions d'Obra
- Departament d'Hidràulica
- Departament de Medi Ambient
- Departament de Carreteres
- Departament de Ferrocarrils, Estructures i Arquitectura
- Departament de Línies de Producte
- Departament d'Informàtica
- Departament Comercial. Suport Administratiu
- Departament Comercial. Suport Tècnic
- Departament Financer/Comptable
- Departament Jurídic/Personal
- Departament de Suport Administratiu a Producció

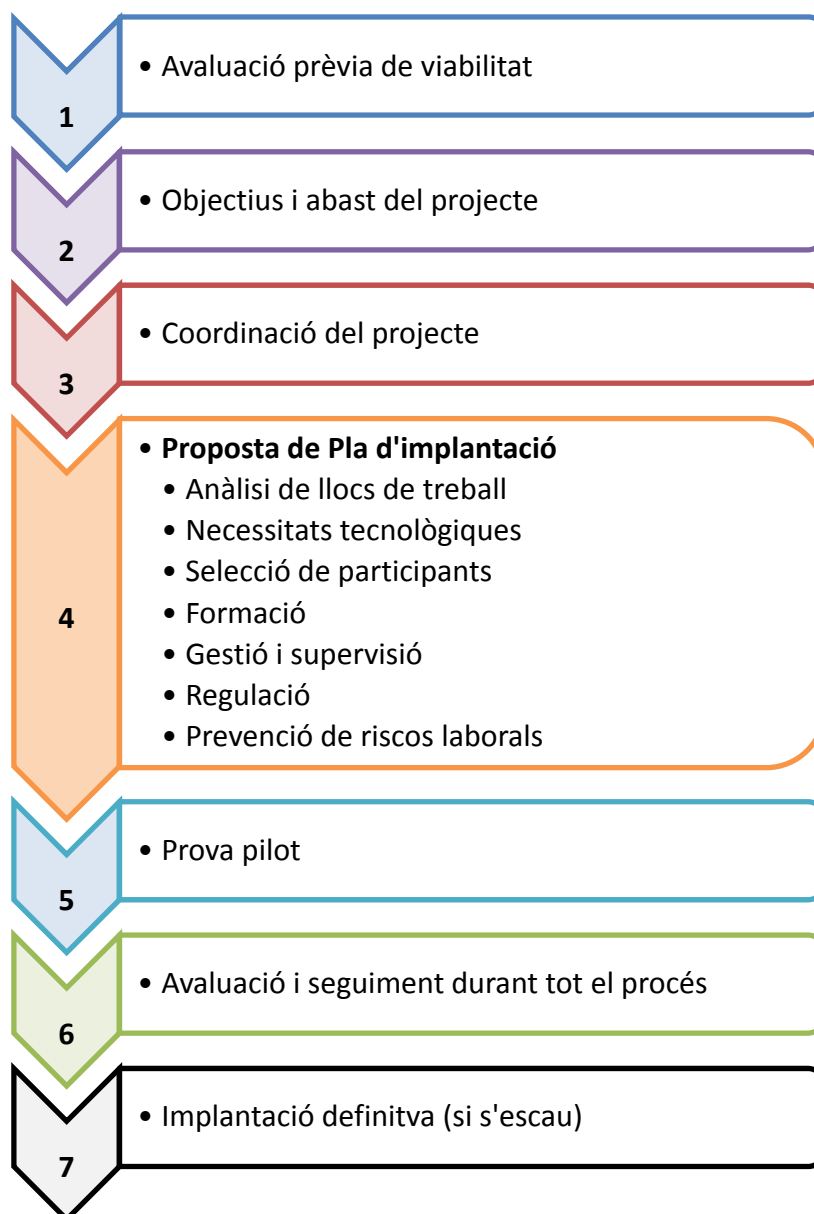
TEC-CUATRO, S.A. disposa d'una plantilla de **129 empleats** a la seu central, amb els següents perfils:

- **34** Enginyers de Camins
- **5** Enginyers Industrials
- **13** Enginyers Geòlegs i Llicenciats en Geologia
- **3** Enginyers Agrònoms i de Mines
- **36** Enginyers Tècnics d'Obres Públiques, Civils i Tècnics Industrials
- **24** Arquitectes
- **6** Arquitectes Tècnics
- **4** Llicenciats en Ciències Biològiques i Mediambientals
- **12** Llicenciats en Dret, Economistes, Traductors i intèrprets
- **34** Tècnics calculistes, Delineants i Auxiliars
- **14** Administratius

3 DEFINICIÓ DEL PLA D'ACTUACIÓ

L'empresa desenvolupa la seva activitat en el sector de l'enginyeria i tot el relacionat amb l'elaboració dels projectes es desenvolupa des d'oficina. Tot i que l'empresa disposa de delegacions a nivell internacional, el present TFG i proposta de pla d'actuació es centraran en l'estudi de la seu barcelonina.

Per fer l'estudi sobre el Pla d'actuació de teletreball s'exposa el següent esquema on es recullen les diferents etapes a seguir per tal d'anar definint els diferents aspectes que formaran part de la proposta d'implantació:



3.1 Avaluació prèvia de viabilitat

En aquesta fase i com a pas previ en la presa de decisions sobre la posada en marxa o no del pla d'actuació de teletreball és necessari conèixer el grau de preparació actual de l'empresa per dur a terme el procés. A més, s'han d'avaluar els recursos necessaris per la implantació així com la capacitat de l'empresa per adaptar-se als canvis organitzatius i culturals que això suposa.

La "Guía de recomendaciones y buenas prácticas para el impulso del teletrabajo"[2] proposa un breu qüestionari on a través de diverses preguntes es permet analitzar el grau de preparació i capacitat de les empreses per implantar el projecte de teletreball:

1- Disposa l'empresa de llocs de treball amb una activitat principal lligada al processat d'informació o a la generació de coneixement?

La gran majoria de les activitats de l'empresa estan basades en la creació de coneixement, redacció de projectes, administració, etc. tot i que també disposa d'alguns treballadors que realitzen feines de supervisió directa a peu d'obra.

2- Existeixen empleats que desenvolupin tasques que no s'hagin de fer necessàriament des de l'oficina?

Gran part dels treballadors de l'empresa desenvolupen la seva feina davant la pantalla d'un ordinador, processant informació digital (documents de text, fulls de càlcul, arxius de delineació, etc) i per tant no seria necessari estar presencialment a l'oficina.

3- S'està disposat a destinar temps i recursos a realitzar alguns canvis organitzatius?

La predisposició a invertir temps i recursos és implícita ja que existeix la voluntat de millora constant per tal de ser més competitiu en l'escena internacional.

4- Té la possibilitat de realitzar una inversió en tecnologia que en el mitjà termini podria revertir en augments en la productivitat dels empleats?

Tot i que la disponibilitat pressupostària és limitada, la inversió que s'espera a priori no sembla massa elevada tenint en compte que l'empresa ja disposa actualment d'un alt grau d'implantació de tecnologia a l'abast de tots els treballadors.

5- Es considera que hi ha una relació entre la motivació dels empleats i la seva productivitat?

El tipus d'empresa objecte d'estudi basa la seva producció en el capital humà que la compon. No es tracta d'una fàbrica de producció en sèrie on la motivació del treballador no és tant important a causa de l'existència de la cadena de muntatge.

En una empresa d'enginyeria, la productivitat radica en gran part en la motivació dels treballadors, ja que el "producte" que s'elabora depèn molt més de les habilitats i coneixements dels empleats. Per això, un bon nivell de motivació és cabdal per obtenir bons nivells de productivitat.

6- Es considera que és important afavorir la conciliació de la vida laboral i personal dels empleats?

La motivació dels treballadors es fonamenta en part en la capacitat de conciliar la vida laboral amb la personal. Permetre un bon grau de conciliació afavorirà la seva satisfacció a l'empresa i de retruc el seu rendiment.

7- És possible que la comunicació entre els empleats de l'organització es realitzi de forma telefònica o via correu electrònic?

Ja actualment la comunicació, a més de personalment, es realitza sobretot per mitjà de correu electrònic i telefònicament.

8- És possible establir objectius i terminis clars en les tasques que desenvolupen els empleats de l'empresa?

A oficina es treballa amb terminis d'entrega de projectes constantment (elaboració de plànols, memòries escrites, pressupostos, etc) plantejant dates concretes d'entrega on tota la documentació ha de ser lliurada. A més, l'atenció al client i el seguiment d'execució d'obres fa necessari l'elaboració constant de documentació per tal de donar suport als diferents clients.

9- S'utilitzen les TIC (ordinadors, Internet, telèfon, etc.) de forma habitual en la organització?

L'empresa disposa de connexió a internet i telèfon per tots els seus treballadors a les oficines centrals de Barcelona així com a les delegacions arreu del món.

10- Els empleats estan formats en la utilització de les TIC?

Tots els treballadors utilitzen el servei de correu propi de l'empresa així com el programari bàsic de paquet ofimàtic. Tanmateix, i depenent del perfil de treballador, disposa d'un coneixement més a fons de les eines tecnològiques més específiques.

Un cop feta l'avaluació prèvia mitjançant el qüestionari, la mateixa guia sobre recomanacions en matèria de teletreball indica per a cada pregunta el seu significat i com afecten a l'hora de determinar el grau de preparació d'una organització per a la implantació del teletreball:

Nº 1 i 2 : Avaluen la viabilitat del teletreball en funció dels llocs de treball existents i les tasques desenvolupades a l'empresa.

Nº 3 i 4 : Avaluen les possibilitats de l'empresa per destinar temps i recursos a implantar el teletreball. Tot canvi organitzatiu suposa una sèrie de despeses inicials, però aquestes resulten amortitzables en el mitjà termini pels beneficis que reporten en termes de productivitat i estalvi de costos. Tot i les restriccions pressupostàries, aquest punt no suposarà un gran obstacle tenint en compte el grau d'implantació de la tecnologia a l'empresa.

Nº 5 i 6 : Avaluen la cultura de conciliació existent a l'empresa. Els treballadors poden ser més productius si l'empresa els facilita conciliar la seva vida laboral i personal. El teletreball pot suposar una eina més per afavorir la conciliació.

Nº 7 i 8 : Avaluen la viabilitat d'establir en l'empresa els processos organitzatius necessaris pel teletreball.

Nº 9 i 10 : Avaluen l'ús de les TIC a l'empresa, que en el cas objecte d'estudi estan altament implantades.

Tenint en compte els resultats del qüestionari i la seva posterior interpretació, a primera vista l'empresa que s'estudia no presenta cap obstacle insalvable a l'hora de proposar un pla d'implantació de teletreball.

És més, a causa del tipus de negoci que desenvolupa, actualment sembla que ja disposa de gran part dels requisits per tal d'assolir amb èxit la proposta d'innovació.

3.2 Objectius i abast del pla d'actuació

Un cop feta l'avaluació preliminar i per encetar la fase de disseny, és necessari establir les línies bàsiques del projecte, identificant els objectius, l'abast del pla així com un cronograma temporal del mateix.

Per establir els objectius del programa de teletreball és important reflexionar sobre el que es vol aconseguir implantant-lo a l'organització. Aquests han de ser realistes a més de ser recomanable associar-hi un indicador que permeti mesurar l'evolució del seu grau d'acompliment.

Els objectius específics que es volen assolir mitjançant la proposta d'implantació del teletreball a l'empresa són :

- Afavorir la conciliació de la vida laboral i personal
- Augmentar la motivació dels treballadors
- Potenciar el treball per objectius/resultats i abandonar la cultura d'hores presencials
- Reduir els desplaçaments dels treballadors fins l'oficina central

Per establir l'abast del programa de teletreball, s'han de determinar:

- La modalitat de la jornada de teletreball
- Les tecnologies emprades
- El nombre de teletreballadors que participaran
- La necessitat del desenvolupament d'un programa pilot o la implantació directa

Pel cas d'estudi i tenint en compte la dimensió de l'empresa, sembla raonable desenvolupar una prova pilot abans d'implantar de forma definitiva el teletreball.

Aquesta consisteix en realitzar una fase de prova amb un grup limitat de treballadors en condicions controlades per tal d'avaluar els possibles defectes del procés per tal de solucionar-los de cara a la implantació definitiva.

Durant aquesta fase l'equip de coordinació haurà de fer un seguiment més exhaustiu del desenvolupament de la prova per tal de recollir el màxim d'informació possible tenint en compte la possible implantació definitiva.

Un cop finalitzada la prova pilot i analitzats els resultats, la següent fase serà la de decidir si implantar de forma definitiva el teletreball, seguir amb successives proves pilot o bé desestimar la pràctica de teletreball per no haver aconseguit els resultats que satisfacin els objectius plantejats.

Per assegurar l'ordre en el desenvolupament de les diferents fases de disseny, implantació i el posterior seguiment s'ha elaborat un cronograma en què es recull la proposta de durada de les diferents fases. Els terminis són orientatius, ja que la durada final dependrà de factors relacionats amb l'empresa. Es pot consultar el cronograma a l'apartat 4 de la present memòria.

Un cop analitzat l'organigrama de l'empresa, en la proposta de pla d'actuació es planteja implantar el teletreball mitjançant una prova pilot al **Departament de Carreteres** de l'empresa.

Aquesta primera experiència pot servir com a referent per a expandir el teletreball a més departaments de l'empresa, ja que la gran majoria d'aquests disposen d'unes característiques i funcionament similar al Departament de Carreteres.

A priori es planteja una modalitat de treball des de casa dels participants **uns dies a la setmana**, havent d'assistir cada setmana a les oficines centrals per tal de dur a terme tasques que requereixin de presència física.

3.3 Coordinació del projecte

El primer pas en la fase de disseny és la creació d'un equip de coordinació del projecte de teletreball. Aquest serà responsable de les diferents tasques a desenvolupar per a la implantació del teletreball, així com de donar a conèixer el projecte a l'organització i establir una comunicació eficaç al llarg del procés. Hauran de comptar amb el ple suport de la direcció així com dels representants dels treballadors.

TEC-CUATRO SA és una empresa mitjana tenint en compte el nombre de treballadors i els departaments existents. Per això és recomanable constituir un comitè amb representants del **Departament de Carreteres** (peça central del pla d'actuació) així com de representants del **Departament Financer/Comptable**, del **Departament Jurídic/Personal** i del **Departament d'Informàtica**.

A més, s'escollirà un supervisor del projecte que serà l'actual responsable de projecte del Departament.

3.5 Anàlisi de llocs de treball

Respecte al llocs de treball ideals per posar en marxa el teletreball és interessant considerar que és el tipus de lloc de feina el què condiciona i permet (o no) treballar a distància i no pas la persona en concret que desenvolupa la feina.

A priori, la gran majoria dels llocs de feina presents a l'empresa no requereixen un contacte directe i personal, tot i que sí que ho pot ser de forma esporàdica (reunions amb el client, reunions entre companys, etc).

A continuació, s'exposa un grup de trets bàsics que identifiquen les característiques dels llocs de treball més adequats per implantar el teletreball:

- Llocs basats fonamentalment en el tractament de dades i informació.
- No requereixen un accés freqüent a dades no digitalitzades.
- No impliquen contactes freqüents amb altres persones.
- Les tasques es poden programar com a objectius clars amb terminis delimitats.
- No requereixen espai per l'emmagatzematge de material no digitalitzat.

Es pot considerar aquesta breu llista de característiques com a referència a l'hora d'analitzar els llocs en els quals es té pensat implantar el teletreball a l'empresa.

El Departament de Carreteres disposa d'un **responsable de projecte a més de diversos tècnics traçadistes, tècnics intermedis i delineants**.

A continuació es presenta l'avaluació d'aquests llocs de treball per tal de determinar si són candidats a participar en el programa de teletreball tenint en compte les tasques desenvolupades en cadascun dels llocs, la tecnologia utilitzada, les vies i intensitat de les comunicacions amb diferents interlocutors (companys, responsables, subordinats, clients) i altres aspectes relatius a l'organització del treball.

RESPONSABLE DE PROJECTE (Dept. Carreteres)

Situació del lloc de treball a l'empresa

Formació requerida Enginyer superior (preferiblement Enginyer de Camins, Canals i Ports)

Altres llocs dependents Tècnics intermedis, tècnics traçadistes i delineants

Dades del lloc de treball a l'empresa

Descripció del lloc:

Especialista en la gestió tecnicoeconòmica de projectes, coordinació i realització de projectes d'obres lineals de transport. Responsable d'un equip multidisciplinari que porta a terme els projectes d'obra civil, abastant tot l'espectre de la concepció d'infraestructures, des dels Estudis Preliminars fins als Projectes Executius, Projectes de licitació i la posterior Assistència Tècnica. Els viatges són habituals per tal de donar resposta a la gestió del client a més de reunir-se sovint amb els diferents col·laboradors.

Horari: Flexible

Descripció física i tecnològica del lloc de treball

Desenvolupa la seva activitat en taules individuals equipades amb ordinador de sobretaula i programari basat en paquet ofimàtic bàsic, planificació de tasques (MS Project) i programari específic per consultar plànols (AutoCAD, Microstation o similar). Disposa de telèfon mòbil d'empresa per tal d'estar localitzable.

Tipus de relacions

	Habitual	Puntual	Inexistent
Clients	X		
Caps	X		
Companyes	X		
Subordinats	X		

Vies de comunicació

	E-Mail	Telefònica	Presencial	Video conferència
Clients	X	X	X	X
Caps	X	X	X	
Companyes	X	X	X	
Subordinats	X	X	X	

TÈCNIC TRAÇADISTA (Dept. Carreteres)

Situació del lloc de treball a l'empresa

Formació requerida Enginyer tècnic o superior (Enginyer de Camins, Enginyer d'Obres Públiques, etc)

Altres llocs dependents Tècnics intermedis i delineants

Dades del lloc de treball a l'empresa

Descripció del lloc:

Especialista en el disseny d'obres lineals de transport, generant el traçat del projecte base indispensable per a què la resta de l'equip del departament pugui treballar en la definició de les diferents parts del projecte.

Horari: Flexible de 9h-10h a 18:30-19:30h

Descripció física i tecnològica del lloc de treball

Desenvolupen la seva activitat en taules individuals equipades amb ordinador de sobretaula i programari basat en paquet ofimàtic bàsic, programari de traçat d'obres lineals (Istram) i programari específic per consultar plànols (AutoCAD, Microstation o similar).

Tipus de relacions

	Habitual	Puntual	Inexistent
Clients			X
Caps		X	
Companyes	X		
Subordinats			X

Vies de comunicació

	E-Mail	Telefònica	Presencial	Video conferència
Clients	-	-	-	-
Caps	X	X	X	
Companyes	X	X	X	
Subordinats	-	-	-	-

TÈCNIC INTERMEDI (Dept. Carreteres)

Situació del lloc de treball a l'empresa

Formació requerida Enginyer tècnic o superior (Enginyer de Camins, Enginyer d'Obres Públiques, etc)

Altres llocs dependents Tècnics traçadistes i delineants

Dades del lloc de treball a l'empresa

Descripció del lloc:

El perfil del tècnic intermedi al departament de carreteres abasta des de l'elaboració de contingut per a què delineació ho reculli als plànols com l'elaboració de memòries, estudis hidràulics, moviment de terres, amidaments en general, elaboració de pressupostos, etc. És el responsable de la creació de contingut del projecte seguint les pautes del responsable de projecte del departament.

Horari: Flexible de 9h-10h a 18:30-19:30h

Descripció física i tecnològica del lloc de treball

Desenvolupen la seva activitat en taules individuals equipades amb ordinador de sobretaula i programari basat en paquet ofimàtic bàsic, programari per realització de pressupostos, planificació d'activitats i programari específic per consultar plànols (AutoCAD, Microstation o similar)

Tipus de relacions

	Habitual	Puntual	Inexistent
Clients			X
Caps		X	
Companyes	X		
Subordinats	X		

Vies de comunicació

	E-Mail	Telefònica	Presencial	Video conferència
Clients	-	-	-	-
Caps	X	X	X	
Companyes	X	X	X	
Subordinats	X	X	X	

DELINEANT (Dept. Carreteres)

Situació del lloc de treball a l'empresa

Formació requerida Tècnic en delineació

Altres llocs dependents Altres delineants

Dades del lloc de treball a l'empresa

Descripció del lloc:

El delineant és un professional que elabora plànols de traçat, drenatge, estructures, etc mitjançant el programari especialitzat (AutoCAD, Microstation, etc). Representen la informació gràfica elaborada prèviament pels tècnics intermedis per recollir-la en plànols. Elaboren els plànols a més de dur a terme la impressió digital i en format paper.

Horari: Flexible de 9h-10h a 18:30-19:30h

Descripció física i tecnològica del lloc de treball

Desenvolupen la seva activitat en taules individuals equipades amb ordinador de sobretaula i programari específic per delineació (AutoCAD, Microstation o similar)

Tipus de relacions

	Habitual	Puntual	Inexistent
Clients			X
Caps		X	
Companyes	X		
Subordinats			X

Vies de comunicació

	E-Mail	Telefònica	Presencial	Video conferència
Clients	-	-	-	-
Caps	X	X	X	
Companyes	X	X	X	
Subordinats	-	-	-	-

3.7 Necessitats tecnològiques

El repte de dur a terme la iniciativa de teletreball, implica el disseny i la implantació d'un model tecnològic que uneixi el lloc de teletreball amb l'oficina d'una forma totalment transparent i segura. Això ha de permetre al treballador tenir accés a les mateixes aplicacions, funcionalitats i serveis de les que disposaria físicament a la seu central. Per aconseguir-ho, el Departament d'Informàtica serà l'encarregat de facilitar l'adaptació tecnològica necessària per dur a terme el pla.

El disseny d'un model tecnològic adequat a les necessitats està condicionat pels següents factors :

3.7.1 *El tipus de tasques lligades al lloc de treball*

És necessari conèixer amb detall les tasques que desenvoluparà cada teletreballador per tal d'oferir una solució tecnològica adequada per a què pugui desenvolupar la seva feina.

Per això, l'anàlisi dels llocs de treball portat a terme a l'apartat 3.5 de la present memòria ha de facilitar aquesta tasca.

3.7.2 *L'equipament informàtic del lloc de teletreball*

Cal determinar quin equipament informàtic és necessari en el lloc de teletreball ja que per aquesta prova pilot l'empresa proporcionarà l'ordinador personal per treballar a distància. Per tal de fomentar la mobilitat, es planteja la utilització d'un ordinador portàtil a més d'un de sobretaula, ja que s'afavoreix la independència del lloc triat per treballar.

3.7.3 *Connexió a Internet / telefonia en el lloc de teletreball*

Un altre punt important a tenir en compte, és la necessitat de comptar amb una connexió a Internet en el lloc de teletreball que permeti accedir a la documentació i fitxer de la pròpia empresa així com a tots els serveis web i de correu electrònic.

Actualment, tots els treballadors de la seu central disposen d'un terminal de telèfon fix amb una numeració concreta. Per mantenir també aquest àmbit de connectivitat serà necessari desviar les trucades de manera automàtica els dies que el treballador faci la seva feina a distància i permetre així a la resta de companys comunicar-s'hi fàcilment.

A més, es poden emprar eines tecnològiques com Skype per tal de comunicar-se visualment entre els companys per mitjà d'internet.

3.7.4 *Accés a sistemes d'informació i dades de l'empresa*

En el cas de l'empresa estudiada, els treballadors utilitzen constantment dades i arxius emmagatzemats i ubicats fora del seu propi ordinador a través d'un servidor centralitzat. La documentació dels projectes no es desa en cap ordinador personal i és compartida en el servidor central per tal que tots els companys hi puguin accedir i es treballi evitant duplicitats.

Per tal de mantenir aquesta manera de treballar és bàsic implantar una solució tecnològica que segueixi oferint aquesta funcionalitat en el lloc de teletreball tot assegurant la confidencialitat i seguretat de les dades.

Per fer-ho, serà necessari emprar una xarxa privada virtual (VPN *Virtual Private Network*), que es converteix en una eina imprescindible per assegurar l'èxit de la iniciativa de treball a distància a més de ser un dels factors clau que marcaran l'èxit o el fracàs de la prova pilot.

Existeixen diferents solucions al mercat, tot i que la que és més recomanable és la de VPN d'accés remot. Aquest és segurament el model més utilitzat actualment, i consisteix en què els usuaris es connectin amb l'empresa des de llocs remots (oficines comercials, domicilis, hotels, etc.) utilitzant Internet com a vinye d'accés. Una vegada autenticats tenen un nivell d'accés similar al que tenen en la xarxa local de l'empresa.

Aquest és un dels punts on el Departament d'Informàtica haurà de centrar els seus esforços per assegurar l'accés a tots els participants del projecte.

3.7.5 Nivell tecnològic de l'empresa

El nivell tecnològic actual de l'empresa és adient per posar en marxa una iniciativa de teletreball a excepció de la implantació d'algun tipus d'eina específica com les esmentades en l'apartat anterior.

Actualment tots els treballadors disposen d'accés a internet, programari generalista (Office, Adobe, etc) així com especialitzat per desenvolupar les tasques habituals.

A continuació es presenta una taula on es recullen les necessitats i eines que s'hauran de posar a l'abast del teletreballador:

TIPUS	NECESSITATS	EINES
Comunicació telefònica	Telefonia mòbil Multiconferència Dades de correu, agenda, contactes	Mòbil corporatiu amb tarifa de dades Telefonia IP
Gestió de correu	Accés remot Accés al directori corporatiu	Gmail corporatiu Tec4
Connectivitat de dades	Accés des de casa Accés mòbil Accés al directori corporatiu	ADSL 3G Xarxa VPN
Gestió d'arxius	Espai d'emmagatzematge Recursos compartits	Disc local Servidor compartit
Correcció de documents	Visualització i correcció de documents sense necessitat d'impressió	Pantalla de 27 polsades o superior

3.9 Selecció de participants

La secció dels participants vindrà condicionada pel perfil de persones que formin part del pla de teletreball. Quan es parla del perfil del teletreballador es fa referència a una sèrie de característiques que marquen en gran mesura l'èxit o el fracàs del projecte d'implantació de teletreball.

Existeixen una sèrie de característiques associades al perfil idoni del teletreballador, en què es tenen en compte habilitats personals i professionals.

Algunes d'aquestes característiques són comuns al treballador presencial, però que per al teletreballador suposen de més importància a causa del canvi de l'entorn de treball (condicions, procediments, suport, etc).

En general, es poden identificar com a característiques fonamentals del teletreballador els següents elements:

Habilitats personals

- Capacitat d'organitzar-se per sí mateix el temps de treball.
- Disciplina, al mancar una supervisió directa i personal.
- Capacitat de resoldre problemes i de prendre decisions. És més difícil adreçar-se al cap o als companys per resoldre qualsevol problema o consulta.
- Capacitat d'adaptació a l'evolució del treball i als nous requeriments.
- Capacitat per a motivar-se i no deixar-se desanimar per dificultats pròpies de la feina per poder mantenir una autoestima elevada.
- Capacitat de tenir una comunicació a distància efectiva, ja que la major part de la comunicació es realitzarà d'aquesta manera.
- Habilitat per a harmonitzar, separar i combinar treball i vida privada.
- Independència
- Tenir experiència en feines complexes, ja que es disposa de poc suport.
- Competència tecnològica per a adaptar-se i aprofitar els avenços en les tecnologies de la informació.
- Responsabilitat i compromís, tant amb els clients i col·laboradors com amb un mateix.

Habilitats professionals

- Emprenedor, amb una actitud proactiva vers la feina
- Cultura telemàtica àmplia i actitud positiva davant l'ús de les TIC
- Orientació del treball a resultats i consecució de objectius

- Planificació detallada i realista de tasques
- Autogestió del temps
- Autocontrol de qualitat del treball i cicle complet del projecte
- Capacitat per desenvolupar la feina

Moltes d'aquestes capacitats es poden desenvolupar mitjançant un pla de formació, que serà important pel desenvolupament del projecte de teletreball. Per fer-ho, s'hauran d'adquirir habilitats tècniques i coneixements així com tenir una preparació psicològica per a treballar en solitari i per a relacionar-se amb els altres companys per mitjà d'eines tecnològiques.

El present pla pilot d'implantació està adreçat a un nombre reduït de participants voluntaris, però en cas que l'avaluació sigui positiva i es dugui a terme la implantació definitiva es poden delimitar el nombre de participants en el projecte de teletreball. Per fer-ho, es poden establir processos de selecció en què s'estableixin uns criteris d'elegibilitat generals que ajudin a fer un primer filtrat.

Es poden proposar alguns criteris de selecció que poden ajudar a realitzar aquesta tasca:

- Tipus de tasques a desenvolupar
- Tipus de contracte del treballador
- Necessitats de conciliació
- Ús de les TIC
- Distància des del domicili al centre de treball

Una cop finalitzat l'anàlisi dels llocs de treball del Departament de Carreteres a l'apartat 3.5 de la memòria es pot observar com el responsable de projecte és el perfil menys idoni per integrar-lo a una prova pilot de teletreball a causa del gran nombre de relacions habituals amb altres persones de les que disposa i la realització de tasques de gestió del client.

Per altra banda, la resta de perfils sí són susceptibles d'acollir-se al programa de teletreball ja que disposen de comunicacions més limitades amb l'entorn, així com tasques més relacionades amb el processat de dades i documents digitals.

Per tant, a la prova pilot es planteja la inclusió dels **tècnics traçadistes, tècnics intermedis i delineants** per tal de cobrir tota la cadena del procés d'elaboració del projecte.

3.11 Formació

El teletreball implica una sèrie de canvis en la forma de treballar com ara la inexistència d'ajuda directa i el contacte presencial amb els companys, diferent forma d'organitzar el treball, la comunicació amb l'empresa digital, major orientació cap a l'obtenció de resultats, etc.

L'adaptació a aquesta modalitat de treball pot ser més senzilla si es proposa un pla de formació per als participants en el programa de teletreball. Aquest pla ha de preveure aspectes generals sobre el teletreball i una formació més específica relacionada amb l'organització del treball.

La formació general sobre el teletreball es centrarà en:

- **Aspectes organitzatius:** S'han de proposar mecanismes de comunicació amb responsables i la resta de companys, l'assignació de tasques i terminis, el control sobre el treball desenvolupat, la gestió d'incidències, etc.
- **Eines informàtiques i tecnològiques:** Tot i que els treballadors de l'empresa ja disposen d'un contacte diari amb la tecnologia, serà necessari que els treballadors que participin al programa de treball a distància, rebin formació específica del programari a utilitzar. D'aquesta forma es obtenir el màxim rendiment i afavorir que es pugui realitzar la feina d'una manera autogestionada.

Pel que fa a la formació específica en l'organització de la feina, s'haurà de formar als treballadors en els següents aspectes:

- Treballar per objectius
- Gestió i autoorganització del temps
- Competències de comunicació
- Prevenció de riscos laborals en el nou lloc de treball.

El teletreball suposa un canvi en la manera de treballar dels treballadors i també dels responsables d'equip. Aquest canvi provoca habitualment més resistències per part dels directius i comandaments intermedis que poden ser superades mitjançant la posada en marxa d'accions formatives adreçades a aquest col·lectiu. Sense detallar el contingut concret del pla formatiu, si es pot indicar el contingut que s'ha de preveure:

- Formació general sobre les beneficis i riscos del teletreball
- Formació sobre aspectes organitzatius
- Mecanismes de comunicació amb els teletreballadors, gestió per objectius, planificació de tasques, gestió d'incidències, etc
- Formació específica en les eines de comunicació amb els teletreballadors

Tenint en compte la dimensió mitjana de l'empresa, l'estructura organitzativa així com el nombre de participants implicats a la prova pilot, es pot plantejar la següent estructura del pla de formació pels treballadors a distància, per tal que serveixi com a primer esbós de les línies generals a desenvolupar :

- Introducció al teletreball
- Autogestió i metodologia de treball
- Protecció de dades, seguretat i salut
- Comunicació electrònica
- Manteniment de l'equip informàtic

3.12 Gestió i supervisió

Aquesta modalitat d'organització del treball dificulta una supervisió directa de l'acompliment laboral dels participants. Existeixen sistemes per a què el teletreballador "fitxi" a distància a través d'un sistema informàtic tot i que això no assegura que durant aquest temps s'estigui desenvolupant feina efectiva. A més, aquesta mesura aniria en contra d'un dels objectius de la proposta de pla de teletreball per poder passar a una avaluació de la feina per objectius i no per hores presencials.

Per tot plegat és necessari que existeixi una relació de confiança treballador-empresa per tal de què el participant no es senti excessivament controlat per una banda i l'empresari vegi resultats positius en l'aplicació d'aquesta modalitat de treball per l'altre.

Tenint en compte l'exposat, pel l'empresa objecte d'estudi es planteja la necessitat d'establir el **treball per objectius** com el millor mecanisme de gestió d'aquesta modalitat de treball.

Per a què el treball per objectius sigui viable, cal que les activitats que desenvolupa el teletreballador es defineixin en termes de tasques i terminis. En aquest sentit, les feines que es desenvolupen actualment a l'empresa en general així com al Departament de Carreteres en particular es planifiquen per objectius i per dates d'entrega de projectes i activitats intermèdies.

Tot i l'autonomia del treballador, aquest haurà de continuar treballant en equip. Per això, serà necessari una adequada organització del treball i la planificació de reunions periòdiques, així com emprar tecnologies que afavoreixin una comunicació senzilla i fluida entre els companys. A més, per facilitar la realització de reunions està previst en aquest pla la presència a la seu central de l'empresa uns dies a la setmana per tal de veure físicament els altres companys.

Un altre aspecte que es pot plantejar és la utilització compartida dels escriptori físics de la seu central ja que el model de teletreball que es planteja només és d'alguns dies per setmana. Per dur a terme aquesta mesura que pot estalviar costos, serà necessari coordinar i planificar els dies que cada participant al programa de teletreball assistirà a l'oficina per evitar coincidències.

3.13 Regulació

Aquest tipus de model de treball implica un canvi en la relació laboral amb l'empresa, i tot i que l'objectiu d'aquest treball final de grau no és determinar en profunditat els criteris legals al respecte, sí es poden indicar els aspectes clau que hauria d'incloure l'annex del contracte del treballador que participi en el pla:

- El teletreball no suposa un canvi en l'estatus d'ocupació ni en els drets del teletreballador. Aquest té dret a gaudir de la mateixa jornada, horari, descansos, vacances, salari, etc. que si exercís la seva activitat des de l'oficina.
- S'han d'establir els dies a la setmana i la part de la jornada en què es desenvoluparà el teletreball.
- S'ha de determinar qui assumeix els costos i el manteniment de l'equip i les comunicacions utilitzades pel teletreballador. Resulta convenient que el treball a distància no impliqui un cost extra pel treballador, i que sigui l'empresa la que assumeixi aquests costos. No obstant això, es poden establir altres acords com que el teletreballador utilitzi el seu propi equip o que es faci càrrec dels costos d'algunes de les comunicacions. També és possible que, en el cas d'utilitzar ordinadors portàtils a l'oficina, el treballador utilitzi aquest mateix equip al seu domicili o al lloc des d'on treballi a distància.
- És convenient que l'annex al contracte indiqui quins aspectes seran coberts per una assegurança així com qui es farà càrrec del cost de les mateixes.
- Si es desitja es pot limitar l'ús de l'equip destinat al teletreball per tal de que només s'utilitzi per tasques relacionades amb la feina.
- Aquesta modalitat de treball ha de ser una opció voluntària i no pot ser imposada per l'empresari. Tanmateix, es pot acabar amb el teletreball quan es desitgi i per tant, s'hauran d'establir el procediment de finalització, període de preavis, etc.
- S'hi ha d'indicar si és l'empresa qui proporciona el mobiliari necessari pel desenvolupament del teletreball (escriptori, cadira, material fungible, etc.), o si és el teletreballador qui utilitza el seu propi mobiliari i material.
- El control del teletreballador per part de l'empresa es realitzarà per mitjans digitals.
- El teletreball no pot suposar una discriminació en l'accés a les accions formatives que l'empresa decideixi dur a terme per a la resta de la plantilla.
- És responsabilitat de l'empresa la protecció de la seguretat i salut del treballador a distància. L'empresa ha d'informar al teletreballador de la seva política de seguretat i salut laboral, i aquest ha de responsabilitzar-se de adoptar aquestes polítiques correctament.
- El teletreball no suposa un límit als drets sindicals del teletreballador, quedant per tant sotmès a les mateixes condicions de participació en les eleccions a les instàncies representatives dels treballadors.
- Si el teletreballador canvia de domicili, ha de notificar-ho a l'empresa, que té dret a reconsiderar la idoneïtat de la nova ubicació per al desenvolupament del teletreball.

Aquest recull d'aspectes legals a incloure com annex al contracte del treballador es tracta d'una guia d'orientació del contingut tot i no suposa una proposta definitiva ja que s'haurà d'estudiar en cada cas els punts a incloure.

3.14 Prevenció de riscos laborals

Els participants en el projecte de teletreball disposen dels mateixos drets que la resta dels treballadors. Per tant, tenen dret a una protecció eficaç, sent l'empresari el responsable de la seva protecció i seguretat laboral. Com es proposa un pla on els teletreballadors puguin desenvolupar la seva feina des de casa, s'hauran de tenir en compte el següent:

3.14.1 *Avaluació de riscos associats al teletreball*

Existeixen almenys dues opcions per l'empresa per tal de dur a terme el seguiment i avaluació dels riscos associats al lloc on es desenvoluparà el treball a distància. Es pot fer amb recursos propis de l'empresa o bé contractant a una entitat especialitzada en la matèria.

En el cas de l'empresa objecte d'estudi i tenint en compte la dimensió de la mateixa, sembla apropiat contractar el servei a una empresa externa.

3.14.2 *Riscos associats al teletreball*

Pel que fa a possibles riscos associats al teletreball es poden destacar els següents:

- Respecte a **l'equip de treball**, els treballadors a distància tenen els mateixos riscos que qualsevol company que treballi a oficina. Aquests són bàsicament els relacionats amb les pantalles amb les que es treballa.
- Respecte a **l'entorn de treball**, els factors a considerar són diversos:
 - a. **L'espai de treball**, que ha de tenir una dimensió suficient i permetre els moviments i canvis de postura necessaris.
 - b. La **il·luminació** que ha de ser adequada entre la pantalla i l'entorn (tant llum ambient com llum puntual de suport).
 - c. Els nivells de **soroll** no podran alterar l'atenció.
 - d. **Climatització adequada**, mantenint unes condicions de temperatura i humitat confortables.
- Respecte a les percepcions del treballador a distància, existeix un risc molt habitual com és la sensació d'aïllament. Aquesta és causada per treballar en un entorn individualitzat amb un contacte més reduït amb companys i responsables. Aquest risc es pot mostrar per mitja de les següents afeccions:
 - a. Fatiga patològica física i intel·lectual.
 - b. Alteració en la percepció del temps.
 - c. Desequilibri i alteració de la conducta a nivell socioafectiu i cognitiu.
 - d. Incertesa davant les actuacions, augmentant la probabilitat de cometre errors.

Tenint en compte l'exposat anteriorment, pel cas de l'empresa objecte d'estudi es veu justificada l'opció d'oferir als empleats treballar a distància només uns dies a la setmana. La sensació d'aïllament es veu minimitzada quan el teletreballador manté un cert contacte amb l'oficina alguns dies per setmana a més de poder aprofitar aquests dies per establir reunions periòdiques amb companys i responsables.

3.14.3 Accions per assegurar la prevenció de riscos laborals

És important garantir que els treballadors rebin una formació adequada sobre els riscos derivats de la utilització dels equips, així com sobre les mesures de prevenció i protecció que hagin d'adoptar en el cas del teletreball sobre els riscos que es puguin produir al domicili habitual del treballador.

Es pot plantejar des de l'empresa la realització d'un test d'avaluació dels riscos laborals pel domicili del treballador a distància, d'acord amb el què proposi l'empresa externa encarregada dels serveis de prevenció.

Per assegurar-se que s'estan portant a terme les accions en matèria de prevenció de riscos laborals, serà necessària la visita al domicili del teletreballador per tal de fer una avaluació de riscos in situ.

4 CRONOGRAMA DE LA IMPLANTACIÓ

A continuació es presenta un cronograma per tal de sintetitzar visualment el procés d'implantació del teletreball a l'empresa, i així poder establir els terminis de cada tasca.

Tasques	Mesos												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Objectius i abast del pla d'actuació													
Anàlisi de llocs de treball													
Necessitats tecnològiques													
Selecció de participants													
Formació													
Gestió i supervisió													
Avaluació de la prova pilot													
Decisió sobre si es durà a terme la implantació definitiva													

Com s'observa al cronograma, es planteja un calendari de **12 mesos**, amb el desenvolupament de les diferents fases d'una manera esglaonada.

5 PROVA PILOT

Després d'haver exposat en els apartats anteriors tots els punts relacionats amb el disseny de la prova pilot, s'ha obtingut una descripció acurada dels diferents aspectes que participen del pla de teletreball.

Tal com es recull al cronograma de l'apartat anterior, es proposa un període per la prova pilot de **5 mesos** abans d'obtenir les conclusions i resultats de l'experiència, per poder decidir si s'implanta o no de forma definitiva el teletreball a l'empresa.

6 AVALUACIÓ DE LA PROVA PILOT

En aquest apartat es proposen sistemes d'avaluació i seguiment que es poden utilitzar per tal de saber com funcionarà el programa pilot de teletreball.

Per mesurar l'èxit del programa de teletreball, l'equip de coordinació del programa pot utilitzar qüestionaris per tal d'avaluar tant des del punt de vista del treballador així com del punt de vista del supervisor diversos aspectes relacionats amb l'experiència, millora de la flexibilitat horària, facilitat per la conciliació, etc.

Als annexos a la memòria es presenten unes fitxes amb una col·lecció de preguntes per tal d'avaluar l'experiència dels treballadors a distància així com dels responsables de projecte encarregats de la supervisió de la prova pilot.

Tot i que en aquestes fitxes s'hi inclouen diverses preguntes com a primera proposta d'avaluació, es podria emprar l'eina que ofereix Google Forms per tal de recollir i processar les respostes d'una manera més efectiva.

7 IMPLANTACIÓ DEFINITIVA

Aquesta darrera fase no forma part de l'estudi recollit a la present memòria ja que es durà a terme si finalment la prova pilot fos favorable (cas hipotètic) i la Direcció decidís implantar aquesta modalitat de treball a distància a més departaments de l'empresa.

Tot i això, si que es pot explicar en què consistiria aquesta fase. Amb l'experiència adquirida durant el seguiment de la prova pilot així com les conclusions a les què s'arribi es podran esmenar possibles errors d'aquesta fase experimental. Gràcies a la prova pilot al Departament de Carreteres es podrà plantejar una implantació a més gran escala ja que les característiques d'aquest departament són similars a la majoria dels departaments de l'empresa.

9 EFECTES DE LA IMPLANTACIÓ

El pla d'implantació del teletreball suposarà un canvi cultural radical a la organització, bàsicament pel nou rol que hauran d'adoptar tant els treballadors com els responsables en la nova organització i supervisió de la feina.

Per fer-ho, el treballador ha de prendre consciència del seu paper com el principal gestor de les seves pròpies tasques ja que la supervisió contínua és difícil i ineficient. Per això, cada empleat ha de sentir-se responsable de la seva pròpia feina i de l'acompliment dels seus objectius. Per això, el treballador té un paper clau en aquest aspecte cultural del teletreball, ja que ha de ser un "gestor del seu projecte de treball", des de la proposta d'objectius, la auto-planificació, el seguiment i l'autoavaluació, d'acord amb la del supervisor i altres companys de l'empresa.

Actualment existeix a l'empresa cert grau d'avaluació de l'acompliment per objectius, tot i que aquest no es planteja per a què cada treballador pugui realitzar una gestió autònoma del seu treball, sinó que està aplicat als llocs de responsables de projecte. Per això, la resta de participants a la prova pilot de teletreball hauran d'adaptar-se a aquest canvi fonamental en l'avaluació de la seva feina, esdevenint més responsables del propi treball.

Per altra banda, aquest nou rol suposarà un increment de la satisfacció laboral i un increment del compromís amb l'organització a causa de sentir que la feina feta és útil, adquirint un rol de lideratge compartit a l'equip.

Per tal d'assegurar l'èxit de la implantació serà necessari donar eines i informació, perquè cada professional pugui plantejar la seva contribució a l'equip i a l'organització, suposa l'oportunitat d'obtenir un avantatge competitiu i de promoure una font de compromís dels treballadors que pot suposar un efecte positiu en els resultats.

La comunicació és un altre factor clau per assegurar l'èxit i reduir la resistència al canvi que es pugui produir. És molt important donar el suport necessari als participants al pla de teletreball per tal de resoldre'ls-hi els dubtes que puguin sorgir al llarg del procés de la prova pilot.

CONCLUSIONS

Amb el Treball Final de Grau s'han assolit els objectius plantejats al seu inici ja que per una banda a la primera part s'ha aconseguit aprofundir en el coneixement del teletreball com a matèria genèrica, per passar a la segona part a avaluar la viabilitat del teletreball a l'empresa TEC CUATRO S.A. i realitzar-ne una proposta de pla d'actuació per tal d'implantar-lo.

Després d'analitzar al llarg dels apartats els diferents aspectes a tenir en compte a l'hora de dur a terme l'estudi del pla d'actuació, es pot concloure que el teletreball és completament viable a més d'adient i recomanable per l'empresa objecte d'estudi.

S'han pogut estudiar els diferents beneficis d'aquesta modalitat de treball, tot i que s'haurien de tenir presents també els possibles inconvenients a l'hora implantar-lo.

A la memòria s'ha fet una breu ressenya al marc normatiu que regula el teletreball a l'Estat espanyol i s'ha pogut observar que tot i les particularitats del contracte necessari per fer la feina a distància, els teletreballadors disposen dels mateixos drets i deures que qualsevol altre company que treballi físicament a les oficines de l'empresa.

S'han exposat dues vessants sobre les implicacions que té el treball a distància sobre la política de Responsabilitat Social Corporativa. Aquest suposa un increment de la flexibilitat horària del treballador, afavorint la conciliació de la vida laboral i familiar i per altra banda, també té un impacte positiu en el medi ambient, a causa en gran mesura per la reducció de desplaçaments innecessaris.

La concreció del pla d'actuació i la prova pilot de teletreball portada a terme a la segona part de la memòria exposa la necessitat d'analitzar d'una manera detallada els diferents llocs de treball susceptibles d'acollir-se al teletreball. Com s'ha vist, per al perfil del responsable de projecte del Departament de Carreteres és difícil acollir-se a una modalitat de teletreball estable a causa del gran nombre d'interacció amb altres persones que ha de dur a terme.

Les necessitats tecnològiques a satisfer per dur a terme la implantació existeixen però no suposen una barrera per tirar endavant la proposta tenint en compte l'actual nivell d'immersió tecnològica de l'empresa.

Tenint en compte això, la única explicació per la qual encara no s'ha implantat a l'empresa és les reticències per part de la Direcció a perdre el control directe sobre els treballadors. Aquest punt es pot arribar a superar si existeix una confiança mútua entre el treballador i l'empresa, a més d'oferir opcions de seguiment del treball per tal que el teletreball sigui realment efectiu.

Cal destacar la necessitat del canvi cultural necessari a l'organització tant per treballadors com per l'empresa, per passar a un model basat en l'avaluació per objectius. Amb aquest model el treballador haurà de desenvolupar un paper més actiu en l'autoorganització del treball així com en el plantejament d'objectius a assolir. Tanmateix, els responsables de projecte hauran de saber establir objectius assolibles i tangibles per tal de poder avaluar l'acompliment a la feina per part de l'equip al seu càrrec.

Un cop finalitzada la memòria es pot recomanar en aquestes conclusions la implantació del teletreball a l'empresa, primer amb una prova pilot al Departament de Carreteres per passar en una segona fase a una implantació definitiva més àmplia a més departaments de l'empresa.

VALORACIÓ

El Treball Final de Grau m'ha permès aprofundir en el món del treball a distància a més de donar resposta a les preguntes que tenia abans de començar a redactar-lo que van motivar l'elecció d'aquest tema.

Tot i que existeix multitud d'informació a la xarxa on es tracta la matèria, no ha estat fàcil poder realitzar la proposta del pla d'implantació ja que moltes fonts d'informació només tracten el tema d'una manera superficial, sense detallar el procés.

A més, el treball m'ha servit per desenvolupar habilitats en la cerca d'informació en diferents fonts, analitzar-la, sintetitzar-la i recollir-la a la memòria.

He emprat coneixements de diferents assignatures del Grau d'Administració i Direcció d'Empreses, sobretot relacionades amb la gestió de la innovació. Aquests han estat útils per tal de redactar la guia de la prova pilot i minimitzar l'impacte negatiu d'aspectes com la resistència al canvi que es pot produir a l'empresa.

Per tant, valoro positivament haver escollit el teletreball com a temàtica del Treball Final de Grau, ja que treballar aquesta matèria ha estat una experiència enriquidora que m'ha permès redactar una guia útil per transformar l'empresa on treballa.

AUTOAVALUACIÓ

El contingut del Treball Final de Grau es pot considerar una eina útil que pot ser utilitzada com a guia per la seva aplicació real a l'empresa estudiada. Aquesta ofereix, per una banda, suport a la Direcció per tal de prendre la decisió de fer una prova pilot per implantar el teletreball, i per l'altra permet a l'equip que es designi per coordinar el projecte, l'orientació necessària per definir els diferents aspectes del pla d'implantació.

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- [1] Adecco, «Monitor Adecco de Oportunidades y Satisfacción en el Empleo,» Madrid, 2015.
- [2] Consejería de Economía, Innovación y Ciencia. Junta de Andalucía, «Guía de recomendaciones y buenas prácticas para el impulso del teletrabajo,» 2010.
- [3] «Tec Cuatro,» [En línea]. Available: <http://www.tec-cuatro.es>. [Último acceso: 1 març 2015].
- [4] Repsol, «El libro blanco del teletrabajo en Repsol,» 2012.
- [5] «Teletrabajo. Trabajo desde casa y a distancia,» [En línea]. Available: <http://www.teletrabajo.es>. [Último acceso: 2 març 2015].
- [6] Fundación Másfamilia, «El libro blanco del teletrabajo en España,» 2012.
- [7] Barcelona Activa, «Teletreball: Introducció a una forma de treball,» Barcelona, 2011.
- [8] Ministerio de empleo y Seguridad Social, «Ministerio de empleo y Seguridad Social,» [En línea]. Available: <http://www.empleo.gob.es/es/informacion/contratos/contenidos/distancia.html>. [Último acceso: 10 març 2015].
- [9] I. N. d. S. e. H. e. e. Trabajo, «Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo,» [En línea]. Available: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp_412.pdf. [Últim accés: 11 març 2015].
- [10] Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, «Manual para la implementación de programas piloto de teletrabajo en la Administración General del Estado,» 2006.
- [11] J. L. Forteza, «El impacto del teletrabajo en el derecho del trabajo a la luz de la nueva regulación Española,» *Revista Jurídica v. 2, n. 35*, 2015.
- [12] Á. B. Eraso, «Teletrabajo en España, acuerdo marco y administración pública,» *Revista Internacional de Organizaciones (RIO) núm 8*, pp. 129-148, 2008.
- [13] Observatori dona empresa economia; Cambra de comerç de Barcelona, «Mesures de conciliació i reforma horària. Opinió de les empreses catalanes,» Barcelona, 2014.

- [14] «Telework. Australian Government,» [En línia]. Available: <http://www.telework.gov.au/>. [Últim accés: 3 març 2015].
- [15] A. V. Vargas y J. I. P. Osma, «Propuesta de Implementación de un Modelo de teletrabajo,» *Revista Ibérica de Sistemas y Tecnología de la información*, nº 12, pp. 17 - 30, 2013.
- [16] C. P. Sánchez, «El teletrabajo: ¿Más libertad o una nueva forma de esclavitud para los trabajadores?,» *Revista d'internet, dret i política*, nº 11, pp. 24-33, 2010.
- [17] M. Valero, «Cinco Días,» 16 febrer 2015. [En línia]. Available: http://cincodias.com/cincodias/2015/02/16/finanzas_personales/1424076124_614127.html. [Último acceso: 10 març 2015].
- [18] A. Bustillo, «Expansión,» 2 març 2015. [En línia]. Available: <http://www.expansion.com/2015/02/27/emprendedores-empleo/mercado-laboral/1425061933.html>. [Último acceso: 15 març 2015].
- [19] A. M. Sánchez y M. P. Pérez, «Análisis del impacto del teletrabajo en el medioambiente urbano,» *Boletín ICE Económico*, nº 2753, pp. 23-39, 2003.

Annexos:

Estudi sobre la implantació del teletreball a una empresa d'enginyeria civil

Pau Recio i Torres

paurecio@uoc.edu

8 de juny de 2015

Treball Final de Grau

Àmbit d'especialització: Innovació

Annexos

Curs 2014-2015, 2n semestre

ANNEX 1 :

FITXA D'AVALUACIÓ DE LA PROVA PILOT PELS PARTICIPANTS

Data d'avaluació :

Nom del treballador :

Respongueu al següent qüestionari, avaluant de 1 a 5 les següents preguntes (sent 1 la valoració mínima i 5 la màxima)

Estàs satisfet amb el desenvolupament del programa de teletreball?

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

El teletreball ha incrementat el temps disponible per conciliar la vida laboral i familiar?

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

El teletreball ha ajudat a disminuir el nivell d'estrès?

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

Estàs satisfet amb el suport i la comunicació rebuda durant la prova pilot de teletreball?

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

Aquest model de treball ha implicat una reducció de la comunicació amb el teu cap?

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

L'autoorganització de tasques durant la prova pilot ha millorat?

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

Indica en quina mesura el teletreball ha facilitat la concentració a l'hora de realitzar la feina.

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

Has treballat més hores de les que haguessis treballat en oficina habitualment?

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

T'has sentit més controlat pel fet de treballar a distància?

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

T'ha sentit més aïllat per desenvolupar la feina a distància?

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

Ha estat adequada la informació rebuda dels responsables de la prova pilot?

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

Si tens algun comentari o suggeriment el pots recollir en aquest apartat:

ANNEX 2 :

FITXA D'AVALUACIÓ DELS PARTICIPANTS I LA PROVA PILOT PELS RESPONSABLES

Data d'avaluació:

Nom del responsable:

Participants al teu càrrec :

Nom: Lloc de treball:

Nom: Lloc de treball:

Nom: Lloc de treball:

Respongueu al següent qüestionari, avaluant de 1 a 5 les següents preguntes (sent 1 la valoració mínima i 5 la màxima)

Consideres que el programa de teletreball augmenta el rendiment dels treballadors que hi ha participat i n'ets responsable?

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

La prova pilot ha suposat una millora en la qualitat dels treballs desenvolupats?

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

Els treballadors dels que ets responsable estan aprofitant l'experiència de la prova?

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

Com valors en general el programa de teletreball?

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

Has trobat alguna dificultat a superar en el teu equip de treball?

Consideres algun aspecte a millorar en el programa de teletreball?

És necessari establir nous mecanismes per mesurar l'assoliment dels objectius plantejats al programa de teletreball? Indica'ls

Si tens algun comentari, suggeriment o cas particular que desitges destacar, indica-ho en aquest apartat: