

MANUAL PER AL PERSONAL SUPERVISOR

TELETREBALL¹

1. Marc conceptual del teletreball

Teletreballar no és només treballar a distància fent servir les telecomunicacions o la informàtica; teletreballar és servir-se d'aquests elements per treballar d'una manera nova (Thibault, 1998, pàg. 211).

1.1. Definicions i nomenclatures

Hi ha moltes formes de designar el treball fora de l'espai habitual de una organització. Entre les més comunes, hi ha el *telenetworking* o *telework* a Europa, o *telecommuting* i *mobile worker* als Estats Units.

Un dels aspectes que molts autors consideren important és el canvi que representa dur la feina al treballador, en comptes de dur el treballador a la feina. Hi ha dos elements essencials que s'han tenir en compte per explicar què s'entén per *teletreball*.

La interpretació etimològica de la paraula *teletreball* és en l'arrel grega de la paraula. El prefix *tele* -que prové del terme grec *telos* 'a distància'- indica que el teletreball és treball fet fora del centre físic de treball habitual, on s'ubica l'ocupador.

El segon element essencial, el constitueix el fet que per teletreball no s'entén només treball a distància, sinó que el significat també inclou usar de manera intensa les tecnologies de la informació i la comunicació.

El terme *teletreball* va aparèixer als anys setanta als Estats Units durant la crisi del petroli com a mesura per reduir els desplaçaments dels treballadors fins al centre de treball per emportar-se el treball a casa gràcies a les telecomunicacions.

Aquesta denominació té diferents significats i continguts:

a) Segons la Fundació Europea per a la Millora de les Condicions de Vida i Treball (Eurofound), el teletreball és "una forma d'organitzar la feina o de fer-ne utilitzant la tecnologia de la informació, en el marc d'un contracte de treball o relació laboral que podria desenvolupar-se a les instal·lacions de l'ocupador, de les que s'allunya de forma regular".

b) Segons l'Acord Marc Europeu, el teletreball és "un tipus de prestació que fa servir les tecnologies de la informació i la comunicació en línia amb l'ocupador o amb el client, i es fa des de llocs remots o allunyats de l'empresa o organització, amb la qual té vincles contractuals". El contingut d'aquest acord gira entorn de tres eixos fonamentals:

¹ Traduït i adaptat de Fundación másfamilia et alt (2012). *El libro blanco del teletrabajo en España. Del trabajo a domicilio a los e-workers. Un recorrido por la flexibilidad espacial, la movilidad y el trabajo en remoto*, recuperat en data 10 de juliol de 2013, des de <http://w110.bcn.cat/fitxers/webempreses/ellibroblancodelteletrabajo.134.pdf>

Traduït i adaptat de Román Gravan, Pedro. Universidad de Sevilla. *El teletrabajo*, recuperat en data 10 de juliol de 2013, des de <http://tecnologiaedu.us.es/cursos/28/html/cursos/11/principal.htm>

Traduït i adaptat de Camara Navarra (2010). *Teletrabajo*. Recuperat en data 10 de juliol de 2013, des de <http://www.camaranavarra.com/teletrabajo/>

- L'objectiu de mantenir un equilibri just entre la flexibilitat i la seguretat en l'organització del treball.
- La idea de conciliar la vida familiar amb la vida laboral dels treballadors.
- La millora de la productivitat i la competitivitat de les empreses.

c) La UNICE/UEAPME estableix la distinció del teletreball en funció dels treballadors, que des de l'inici són directament teletreballadors o aquells que el fan servir com una forma flexible en funció de les circumstàncies.

d) Segons un estudi d'ENTER (IE Business School), s'entén per *treball virtual* com una forma de treballar en la qual alguns membres de l'organització, treballen de forma no presencial, mitjançant el telèfon, el correu electrònic o les xarxes socials, però no necessàriament des de casa seva.

e) Segons la Unió Europea, el *teletreball* es pot definir com "qualsevol forma de treball desenvolupada per compte d'un empresari o un client, per un treballador dependent, un treballador autònom o un treballador a domicili, i efectuada regularment i durant una part important del temps de treball des d'un o més llocs diferents del lloc de treball tradicional, utilitzant tecnologies informàtiques o de telecomunicacions".

f) Per a l'Organització Internacional del Treball (OIT), el teletreball és una "forma de treball efectuada en un lloc allunyat de l'oficina central o del centre de producció, i que implica una nova tecnologia que permet la separació i facilita la comunicació".

Són moltes i diverses les definicions de *teletreball*, però totes coincideixen que és una forma de treball que no requereix la presència física del treballador a l'empresa. És a dir, el treballador pot fer les seves tasques de manera flexible al lloc que prefereixi.

Definitivament, el Decret 36/2013, de 28 de juny, pel qual es regula la modalitat de prestació de serveis mitjançant teletreball a l'Administració de la Comunitat Autònoma de les Illes Balears, estableix que s'entén per *teletreball* la modalitat de prestació de serveis en què el treball s'organitza i s'executa fent ús de les tecnologies de la informació i la telecomunicació, de manera que una feina que normalment es fa a les dependències de l'Administració s'efectua, parcialment, fora d'aquestes dependències de manera regular.

1.2. Perquè el teletreball?

El **teletreball** és una nova modalitat de treball de caràcter no presencial, orientat a la consecució de resultats, majoritàriament amb el suport de les tecnologies de la informació i comunicació, i que possibilita als empleats que puguin fer part de la jornada, o fins i tot jornada completa, des del domicili particular o d'altres llocs, i fins i tot arribar a una deslocalització completa.

Representa una deslocalització espacial, i en alguns casos temporal, en la prestació de serveis professionals.

El teletreball aporta beneficis clars, **tant a l'empleat com a l'organització**, i es converteix d'aquesta manera en una fórmula madura i rendible de respondre a les necessitats de l'escenari laboral actual i futur. En la societat del coneixement actual, s'ofereix com una resposta proporcionada a part dels actuals desafiaments.

Així mateix, el teletreball constitueix un pas inicial cap a la introducció de polítiques de conciliació i treball flexible (noves formes de treball) en les organitzacions en les quals es practica.

1.3.El teletreballador i l'oficina a casa

Com assenyala el llibre electrònic *Horarios y teletrabajo* (Pla Concilia, de l'Administració General de l'Estat):

Los teletrabajadores expresan mayoritariamente un elevado grado de satisfacción con la experiencia: a la gran mayoría les ha permitido atender mejor y más relajadamente a sus responsabilidades familiares, a otros –que no tienen hijos pequeños o personas mayores que atender- les ha mejorado sustancialmente su tiempo personal, de ocio y formación. La mayoría se refieren con enorme alivio al tiempo evitado en el transporte y los atascos de una gran metrópoli como Madrid, y a la ganancia de tranquilidad y tiempo de sueño que supone. Varias madres se refieren con emoción a la posibilidad de atender mejor a sus bebés, o de poder ver a sus hijos y acompañarles al colegio algún día por la mañana, y se lamentan de tener que volver al horario habitual; por estos motivos, para ellas el final de la experiencia ha supuesto una situación que han percibido como muy negativa

[...]

En otras ocasiones se señala, por el contrario, que el trabajo en casa, —alejado del bullicio y de las constantes interrupciones de la oficina— favorece la concentración y el rendimiento, o incluso una mayor creatividad a la hora de desarrollar tu trabajo. Algunas trabajadoras señalan que tras un día de teletrabajo se llega a la oficina con mucha más energía que tras un día de trabajo presencial.

No obstant això, també es comenta algun aspecte negatiu com ara que “se habla en ocasiones de la sensación de soledad y del sentimiento de abandono (por parte de los responsables) en las jornadas de teletrabajo, lo que produce una sensación de desconcierto, de no saber ‘qué hacer ahora’”.

També cal esmentar que:

[...] aparece cierta sensación de *culpabilidad* asociada al teletrabajo: los teletrabajadores necesitaban demostrar de alguna manera a sus superiores y compañeros —y a sí mismos— que habían estado trabajando: a veces, poniéndose en comunicación con sus superiores o yendo a verles antes o después del tiempo de teletrabajo, sin que existiera una razón técnica, solo para que “vieran” que estaban trabajando.

Este fenómeno refleja claramente la importancia que factores sociales tienen en la experiencia de trabajo y las relaciones laborales: el reconocimiento social de nuestro trabajo es imprescindible para que éste exista realmente a nivel subjetivo.

L'aïllament causat per la pràctica del teletreball és considerat com el problema més important a què han de fer front els usuaris que treballen al domicili. Per solucionar-ho, és aconsellable, entre altres coses, que s'estudiï amb deteniment el lloc precís de la casa en què es treballarà. Aquest lloc no ha d'estar totalment aïllat del món exterior ni de la família, però tampoc en un lloc on no es pugui treballar tranquil·lament.

Un altre problema del teletreball és que es tracta d'una forma de treball que té menys control o supervisió per part de l'organització, atès que els teletreballadors es troben físicament a casa i són relativament independents.

Per tot això, no totes les persones empleades tenen les característiques necessàries per ser teletreballadors.

Perquè aquest tipus de treball tingui èxit, és important que els teletreballadors potencials posseeixin les següents qualitats personals respecte del treball no supervisat o supervisat a distància:²

o **Presa de decisions:** Un bon teletreballador pren decisions fermes en poc temps, sap d'on obtenir la informació que necessita per prendre la decisió i reconeix quan ha de recórrer al consell d'un/a company/a o de el/la director/a.

o **Resolució de problemes:** Un bon teletreballador ha de ser capaç de resoldre els seus propis problemes en comptes de demanar ajuda immediata a una altra persona. A més, necessita una certa disciplina d'anàlisi de les causes reals del problema per trobar una solució adequada.

o **Autogestió:** Un bon teletreballador és el seu propi cap. Es motiva a si mateix, organitza el temps, avalua i corregeix el seu propi treball en gran mesura (en lloc de necessitar sovint *feedback*, 'retroacció', i elogis d'altres persones) i, sobretot, utilitza totes aquestes habilitats per lliurar un treball de qualitat a temps. En altres paraules: automotivació, autodisciplina, bona organització i compromís amb el treball que exerceix en el domicili.

o **Adaptabilitat.**

o **Altres qualitats:** Un bon teletreballador ha de ser un bon comunicador, ha de tenir capacitat per treballar amb un contacte social reduït i capacitat d'equilibrar el treball amb les responsabilitats domèstiques, i no ha de ser un addicte a la feina.

1.4. Beneficis per al treballador

- Conciliació de la vida familiar i laboral.
- Estalvi de doblers i temps atès que es redueixen els desplaçaments diaris.
- Reducció de l'estrès i millora de la salut (el 80 % de les malalties estan associades a l'estrès).
- Impuls de l'accés a la formació en gestió en línia del treball: aprenentatge continu.
- Incremento en la motivació i l'autorealització i, per tant, de la productivitat.
- Oferiment d'oportunitats laborals a persones amb discapacitats de mobilitat, de manera que puguin incorporar-se eficientment a l'entorn laboral.
- Foment de la inserció laboral de persones residents en l'entorn rural.
- Reducció d'accidents laborals, especialment *in itinere*.

² Font: *Teletrabajo- Dossier* [en línia] <<http://www.gestofice.com/Privado/Teletrabajo.html>>.

1.5. Beneficis per a l'empresa

- Generació d'entorns multiculturals i diversos. Treball en comunitats més diverses.
- Maduració dels sistemes de gestió i de les estructures organitzatives com a resultat del procés d'adaptació que l'organització experimenta, per acollir aquesta modalitat de treball.
- Increment de la productivitat de l'empleat gràcies a un ambient sense interrupcions constants, un treball més relaxat i una millor gestió del temps.
- Millora en el rendiment i el compromís de les treballadores, gràcies a la millora en la motivació vinculada a la compensació intrínseca.
- Promoció de la retenció, la fidelització i l'atracció del talent, com també de la prolongació de la vida activa arran d'un menor desgast en la vida laboral.
- Reducció de l'absentisme per malaltia comuna i de l'índex de rotació.
- Més capacitat de multiplicar el talent perquè es pot disposar d'equips distribuïts geogràficament, alhora que plenament integrats en els processos de l'organització.
- Impuls a una nova dimensió de la responsabilitat social empresarial i millora en la gestió de la diversitat i multiculturalitat.
- Contribució al compliment de la LISMI (Llei d'integració social de minusvàlids).
- Maneta de canvi per implantar una nova cultura de treball i, en particular, d'un estil de lideratge i direcció.
- Reducció d'accidents laborals, especialment *in itinere*.

1.6. Beneficis per a la societat

- Distribució geogràfica més equitativa: disminució de l'èxode rural i desenvolupament local.
- Inserció laboral de col·lectius en risc d'exclusió o vulnerables.
- Reducció de costos en desplaçaments i estalvi energètic per mitjà de l'eliminació de desplaçaments.
- Millora de la inversió en xarxes i en coneixement.
- Reducció d'emissions de gasos d'efecte hivernacle i responsables de pluja àcida i ozó troposfèric.
- Mobilitat reduïda.

2. Teletreball a l'Administració de la CAIB

2.1. Llocs de treball i teletreball

No tots els llocs de treball són susceptibles de ser exercits en la modalitat de teletreball. El Decret 36/2013, de 28 de juny, pel qual es regula la modalitat de prestació de serveis mitjançant teletreball a l'Administració de la Comunitat Autònoma de les Illes Balears exclou directament:

- Els llocs de treball a oficines de registre, atenció i informació al ciutadà.

- El personal que, per exercir les seves funcions, utilitza de manera contínua i reiterada documentació oficial en paper que conté dades confidencials o protegides per la normativa de protecció de dades de caràcter personal.
- El personal les funcions del qual comporten necessàriament la prestació de serveis presencials. D'acord amb l'article 3 del Decret esmentat, s'entenen per serveis presencials els serveis la prestació efectiva dels quals només queda plenament garantida amb la presència física de la persona empleada pública a les dependències de l'Administració.
- Els llocs de treball que comporten funcions de direcció, coordinació o supervisió iguals o superiors a caps de servei o assimilats.
- Les secretaries d'alts càrrecs.

Per altra banda, el Decret, amb caràcter orientatiu, considera susceptibles de ser exercits en aquesta modalitat els llocs de feina les funcions dels quals es poden dur a terme de forma telemàtica i que no impliquen en cap cas el transport de documentació en paper que conté dades confidencials o protegides per la normativa de protecció de dades de caràcter personal, com és ara:

- l'elaboració d'informes, de normativa, d'estudis;
- l'assessoria;
- la correcció i traducció de documents.

En qualsevol cas, s'ha de valorar en cada cas si el lloc de treball concret és susceptible de ser exercit en la modalitat de teletreball, un cop analitzades les funcions, les necessitats del servei i les peculiaritats d'organització de cada unitat de treball d'acord amb els criteris anteriors.

2.2. Distribució de la jornada i control de la prestació de serveis en la modalitat de teletreball

El teletreball és una nova modalitat de prestació de serveis de caràcter no presencial basada en les tecnologies de la informació que possibilita que els empleats d'una organització puguin dur a terme part de la seva jornada setmanal fora del centre de treball.

Per això, en aquesta modalitat, el compliment de la feina no es basa exclusivament a controlar el compliment de l'horari, com en el cas de la resta de personal amb jornada presencial, sinó que més aviat s'ha de basar en l'establiment d'uns objectius i en el fet que la persona que supervisa el treball controli el compliment dels períodes d'interconnexió i els objectius establerts; tot això, d'acord amb l'article 9.3 del Decret.

En conseqüència, la persona que vol prestar serveis mitjançant teletreball ha de proposar la distribució de la jornada entre les modalitats presencial i no presencial i els períodes mínims d'interconnexió,³ o bé la forma d'acordar-los, sense perjudici que la resolució que autoritzi la prestació mitjançant la modalitat de teletreball decideixi motivadament una altra cosa segons les necessitats dels serveis o la concurrència amb altres persones teletreballadores, i que després es vagin acordant periòdicament amb la persona supervisora.

³ S'entén per períodes mínims d'interconnexió els períodes, dins la franja fixa de l'horari, sens perjudici que també se'n puguin determinar d'altres d'addicionals fora d'aquesta franja, durant els quals la persona teletreballadora ha d'estar disponible per a la persona que exerceix de supervisora i per a la resta del personal.

Així, sobre la base de la proposta de la persona interessada, en consideració a l'informe elaborat pel cap o la cap de la unitat de treball **de la qual depengui en l'exercici de les funcions, amb el vistiplau de la persona** que en sigui el/la cap de departament, o cap de servei si no n'hi ha, la resolució que autoritza el teletreball ha d'incloure, com a mínim, un pronunciament sobre la distribució de la jornada entre les modalitats presencial i no presencial, la fixació del termini de durada de la prestació en la modalitat de teletreball, i la determinació de la persona que ha d'exercir de supervisora, amb la qual s'han d'acordar els objectius que cal accomplir i els períodes d'interconnexió o la forma d'establir-los.

2.3. Criteris que preveu el Decret 36/2013 per a la distribució i el control del compliment de la jornada:

- Amb caràcter general, la jornada de treball s'ha de distribuir de manera que un màxim de tres dies de cada setmana es prestin de forma no presencial mitjançant la fórmula de teletreball i la resta de temps en jornada presencial.
- En cap cas no es pot fraccionar la jornada diària per prestar-la en ambdues modalitats.
- La jornada de treball del personal teletreballador és, quant a la part presencial, proporcionalment la mateixa en còmput mensual que la que té el personal en règim presencial, depenent del nombre de dies que acudeixi a la feina.
- Quant a la part no presencial, s'ha d'acreditar el compliment dels objectius marcats i el dels períodes d'interconnexió pactats mitjançant l'enviament de correus electrònics de control en començar i en acabar la jornada, o amb un altre sistema que s'estableixi.
- Les persones que gaudeixen una reducció de jornada i obtinguin una autorització per prestar serveis en la modalitat de teletreball han d'aplicar proporcionalment la reducció a la jornada presencial i a la jornada no presencial.

3. La direcció per objectius en el teletreball

El teletreball suposa una modalitat d'organització del treball que impedeix la supervisió directa de l'acompliment laboral del personal teletreballador.

Es poden establir sistemes perquè el personal teletreballador fitxi a distància a través d'un sistema informàtic, però això no assegura que durant aquest temps dugui a terme el seu treball.

El mecanisme de gestió que més s'adequa al teletreball és el treball per objectius.

Perquè el treball per objectius sigui viable, cal que les activitats que desenvolupa el personal teletreballador es defineixin en termes de tasques i terminis. En aquest cas, es tracta d'objectius a curt termini, atès que el temps de teletreball és una petita part del total.

És important que s'estableixin clarament no només els objectius finals d'un procés de treball, sinó també una sèrie d'objectius intermedis (és recomanable establir un cronograma) de tal manera que el responsable pugui supervisar l'estat de desenvolupament de les tasques del personal teletreballador i anar fent front a les possibles eventualitats en el moment que es produeixen.

Una persona teletreballadora necessita tenir ben definits els productes que se n'esperen, perquè no hi hagi discrepàncies pel que fa al treball que ha duit a terme i se'n pugui mesurar el rendiment i, a més, necessita saber per quan s'exigeixen. Això ajuda el personal teletreballador a planificar l'horari de treball i facilita al directiu el control del producte.

En aquest sentit, resulta convenient que es desenvolupi un sistema de gestió d'incidències i que els objectius i terminis s'estableixin de forma consensuada amb el teletreballador o teletreballadora.

La gestió per objectius es basa en la participació de tots els implicats en el procés com a element imprescindible per aconseguir integrar els objectius personals i els de l'organització pròpia.

3.1. Què és la direcció per objectius?

La paternitat de la direcció per objectiu (DPO) s'atribueix comunament a Peter Drucker, que va encunyar el terme i va situar els objectius en l'epicentre de la gestió directiva d'empreses i organitzacions. Sol considerar-se que va ser fruit dels treballs d'assessorament que Peter Drucker va prestar als directius de l'empresa General Electric en el centre de formació de Crotonville durant els anys 50.

La DPO es pot definir en paraules de George Odiorne com "un procés pel qual els directius principals i els directius subordinats pertanyents a una organització identifiquen conjuntament els objectius comuns, defineixen les principals àrees de responsabilitat de cada un segons els resultats que s'espera que cada un d'ells aconseguixin, i en el qual s'utilitzen aquests paràmetres com a guies per dirigir la secció, el departament, etc., dels quals cada directiu és responsable, i per valorar l'aportació de cada un dels directius participants".

A partir d'això, podem dir que les característiques principals que ha tenir una bona gestió per objectius són:

- l'establiment d'objectius ubicats en el temps i en l'organització de manera conjunta, tenint en compte que els objectius a llarg termini sempre els estableixen dirigents de l'organització;
- l'establiment d'objectius per a cada departament o equip de feina;
- la interrelació o coordinació de tots aquests en la cerca de la consecució d'un objectiu o meta general;
- la definició de plans a curt i mig termini amb atenció especial en l'avaluació dels resultats;
- la utilització de la retroalimentació derivada d'aquesta avaluació per revisar els plans i ajustar-los com es consideri adient per a la consecució dels objectius generals;
- la participació de l'alta direcció en tot el procés, i
- el suport permanent al personal.

3.2. Metodologia

Els objectius compleixen diverses funcions dins l'organització. Per una banda, serveixen com a guia per executar les accions que es duen a terme, perquè presenten una situació futura. Per altra banda, justifiquen les activitats i en són una font de legitimitat. A més, serveixen per avaluar les accions i l'eficàcia de l'organització, és a dir, serveixen com a estàndards i unitats de mesura. En darrer lloc, els objectius motiven els membres de l'organització per al coneixement, la comprensió i l'acceptació de les seves metes, i cerquen la seva implicació.

3.2.1. Formulació dels objectius: característiques

Un cop definides les àrees clau de resultat hem d'identificar per a cadascuna els objectius.

Un objectiu és la formulació d'un resultat concret que es pretén obtenir en un termini de temps determinat. La identificació dels objectius és l'apartat més delicat i complicat de tot el procés de DPO

Per conèixer les característiques que han de reunir els objectius, Mark L. McConkie, a l'article "*Aclaraciones en Relación con la Determinación de Objetivos y Procesos de Valoración en la DpO*", analitza les opinions dels experts més destacats en direcció per objectius, i arriba a la conclusió que es considera que un objectiu ben definit és aquell que compleix⁴ els següents requisits:

1. Ser específic.
2. Ser realista.
3. Ser definit de tal manera que sigui mesurable.
4. Estar alineat amb els objectius generals de l'organització.
5. S'ha de revisar periòdicament.
6. Ha de tenir un termini concret de compliment assignat.
7. Ha de tenir indicadors associats quantificables o almenys verificables.
8. Ha de ser flexible i tenir la possibilitat de ser modificat.
9. Ha d'anar acompanyat d'un pla d'acció.
10. Ha de representar resultats i no mitjans o recursos.

Per tant, hem de formular objectius que siguin el més concrets, factibles i flexibles, associats a un espai de temps i amb unes prioritats i un pla d'acció assignats.

A l'hora d'establir els objectius, hem de partir de la idea que tots els resultats d'un lloc de treball són mesurables, i es poden establir, en el cas que els objectius quantitius no siguin identificables, objectius qualitius que han de ser convenientment convertits en proposicions quantitatives.

En general, aquestes característiques es resumeixen en l'acrònim anglès **SMART**:

1. **Específics (S):** És la concreció d'un objectiu allò que permet a qui ha d'assolir-lo orientar correctament el seu esforç. "Millorar l'atenció del públic" és un objectiu general digne d'encomi, però no té l'especificitat necessària; l'objectiu correcte seria "Reduir el nombre de queixes rebut a la unitat d'atenció al públic".

2. **Mesurables (M):** Allò que no es pot mesurar no es pot controlar; tant si s'estableixen objectius en el marc d'un projecte d'avaluació de l'acompliment, com si es fixen amb l'única intenció d'assignar retribucions complementàries, la possibilitat de mesurar l'objectiu és allò que permet al responsable de la unitat saber si va en la bona direcció, i al responsable de l'objectiu corregir, si cal, la seva actuació. Així, hem de fer mesurable l'objectiu anterior: "Reduir el nombre de queixes rebut a la unitat d'atenció al públic en un 5 %".

3. **Alineats (A):** Treballam per a organitzacions que han d'aconseguir metes concretes; si els nostres objectius no responen per complet a aquestes metes, els nostres esforços resulten inútils o contraproductius.

⁴ **McConkie, M. (1997):** "Aclaraciones en Relación con la Determinación de Objetivos y Procesos de Valoración en la DpO". En Reddin, B.; Ryan, D. Manual de Dirección por Objetivos. Deusto, Bilbao, pp. 257-270.

4. **Realistes (R):** Assignam objectius a persones. Perquè es comprometin de veritat a assolir-los, aquestes persones han de percebre que els objectius dels quals són responsables són assolibles. Si establim l'objectiu de "Reduir el nombre de queixes rebudes a la unitat d'atenció al públic a 0", fixam un objectiu impossible. I ningú s'esforça de veritat a aconseguir allò impossible.

5. **Temporals (T):** Un objectiu sense termini per ser assolit no és un objectiu, sinó un desig genèric que difícilment es complirà. Així, hem d'assignar un termini al nostre objectiu, per exemple, en el nostre cas, un any: "Reduir el nombre de queixes rebudes a la unitat d'atenció al públic en un 5 % durant el 2012".

Ara ja tenim el nostre objectiu SMART: "Reduir el nombre de queixes rebudes a la unitat d'atenció al públic en un 5 % durant el 2012".

En el disseny, sempre hem de contestar les preguntes següents:

- Què? (allò que es vol assolir)
- Qui? (protagonistes de materialitzar-ho)
- Quan? (termini o moment per assolir-ho)
- On? (lloc o nivell en el qual s'executaran les accions)
- Amb què? (recursos que s'hi invertiran)
- Com? (manera d'execució i avaluació)

3.2.2. Com redactar els objectius

Molt interessant i útil a l'hora d'identificar i escriure els objectius és l'aportació de l'autor Morrissey amb les següents 16 guies per a la redacció d'objectius:

1. Començar amb un infinitiu verbal.
2. Especificar el resultat clau que es vol aconseguir.
3. Especificar la data límit per complir-lo.
4. Especificar els costos màxims (euros, hores/persona, materials, etcètera).
5. Ser mesurable i verificable.
6. Posar èmfasi en el *què* i el *quan*, evitant els *per què*.
7. Estar relacionat amb els papers i les funcions de la persona responsable i amb els rols i les missions dels nivells superiors.
8. Ser fàcilment comprensible per a qui executa l'acció.
9. Ser realista i assolible, però al mateix temps presentar-lo com un repte.
10. Proporcionar la màxima utilitat sobre la inversió requerida en temps i recursos quan es compara amb altres objectius que s'han assolit.
11. Ser conseqüent amb els recursos disponibles o prevists.
12. Evitar o minimitzar la doble responsabilitat per a l'execució quan es requereix un esforç conjunt (evitar la dualitat de la responsabilitat).
13. Ser conseqüent amb les polítiques i les pràctiques bàsiques de l'organització.
14. Ser acordat voluntàriament tant pel superior com pel subordinat, sense pressions ni coaccions indegudes.
15. Registrar-se per escrit i desar-ne una còpia que ha de ser revisada periòdicament tant pel superior com pel subordinat.
16. Establir-se no només per escrit, sinó també en discussions entre superior i subordinat.

3.2.3. Objectius del lloc de treball

En cada lloc de treball es distingeix, normalment, entre accions formalitzades derivades de les ordres de funcions, que són la base de les metes per mesurar l'eficiència i donar retroalimentació; accions no formalitzades referides a activitats que no corresponen als objectius essencials ni a les funcions fixades pel lloc de treball però que són indispensables per al bon funcionament de l'organització; i accions creatives que depenen més de l'actitud personal del treballador i de la motivació que li atorga la seva pròpia organització.

3.2.4. Definició dels indicadors

Un cop definits els objectius, el pas següent és definir els indicadors. Els indicadors són un element essencial per al funcionament del sistema de DPO, perquè ens proporcionaran informació sobre el grau de compliment dels objectius que cada unitat s'hagi establert. La funció que tenen és, per tant, informar i valorar de la forma més precisa possible sobre el compliment dels objectius.

Els indicadors han de complir, entre d'altres, els requisits següents:

- Pertinents: Han de ser adequats per mesurar el grau de compliment d'objectius.
- Comparables: S'han de poder comparar amb altres dades d'unitats similars o de diferents períodes.
- Inequívocs: La seva interpretació han de ser idèntica per a tots.
- Sensibles: Han de permetre l'anàlisi de variacions petites.
- Fiables: El seu marge d'error s'ha de mantenir en límits acceptables.
- Fàcils d'obtenir: S'hi ha de poder accedir, i a un cost raonable.

3.2.5. Fase de control i avaluació

El seguiment dels objectius té com a finalitat bàsica permetre, tant al personal supervisor com als seus teletreballadors, analitzar i ajustar de manera regular allò que s'ha assolit i verificar-ho amb allò que s'ha establert, per la qual cosa l'aplicació de la gestió per objectius implica dur un seguiment, verificar i avaluar els resultats que s'han establert en les fases anteriors per poder prendre les decisions oportunes dirigides a obtenir-los.

Revisió diària i comprovació dels resultats per la persona supervisora

Un esquema genèric d'aquest procés consistiria en el fet que el personal supervisor revisàs de manera periòdica les tasques del personal teletreballador fixades per a la consecució dels objectius a fi de, un cop identificades les desviacions produïdes i amb les noves aportacions del personal teletreballador, prendre les mesures correctives adients. Aquestes mesures han de ser revisades altre cop, detectant noves desviacions i duent a terme noves aportacions, per avaluar l'acompliment correcte de les tasques basant-se en els objectius que s'han fixat a través de la revisió final.

De manera general, la revisió comprèn dos aspectes:

- la comprovació diària, i
- la comprovació de resultats pròpiament dita.

La primera consisteix en la comprovació diària del supervisor, juntament amb el teletreballador, del desenvolupament de les tasques, per tal d'aplicar qualsevol correcció, com hem assenyalat, o de proporcionar l'ajuda que convengui per a l'acompliment adient de l'activitat.

Respecte de la comprovació de resultats, es tracta del control formal, periòdic i sistemàtic dels resultats que es du a terme en les dates que s'han convingut prèviament en els plans d'acció. Consisteix principalment a comprovar si s'han anat assolint els resultats esperats; s'han de discutir les mesures i les decisions que cal adoptar per corregir els desviaments que s'hagin pogut anar produint. Si es duen a terme correctament aquestes comprovacions no calen altres tipus de control.

En definitiva, les revisions poden permetre identificar si determinats objectius es consideren inadequats, o perquè són excessivament ambiciosos o, al contrari, perquè encara que són adequats han sorgit problemes o circumstàncies que impossibiliten assolir-los. Així, quan es detecta que un objectiu no s'ha aconseguit, s'analitzen quines n'han estat les causes, i es para una atenció especial en com es van planificar les tasques i la manera, en general, com es van dur a terme els plans d'actuació, si es considera que l'objectiu era correcte, i es tracten d'identificar les errades que es van cometre en la planificació. Aquesta anàlisi de l'experiència passada es constitueix com la primera etapa del proper procés d'establiment d'objectius.

Aquest seguiment s'estructura en dos nivells:

a) Seguiment continu

- Aquest seguiment continu es refereix a la supervisió ordinària dels objectius per la persona supervisora del treball del teletreballador, que ha de controlar el grau de compliment dels plans d'acció mitjançant l'observació dels indicadors i l'anàlisi de la seva evolució.
- Aquest element és el que permet als responsables dels objectius ajustar l'assignació dels recursos de què disposen per eliminar les desviacions amb els estàndards establerts.
- El responsable obté informació sobre el resultat que es deriva de les diferents actuacions i eleccions que va adoptant, i pot ajustar les mateixes.

b) Avaluacions mensuals o trimestrals:

- Es recomana que, cada mes, al principi, i trimestralment, quan està més assentat l'equip de treball amb persones teletreballadores, es mantengui una reunió de seguiment entre la persona supervisora i la teletreballadora i, si pot ser, amb la resta de persones de l'equip de la unitat de treball.
- L'objecte de la reunió és analitzar l'evolució del mes o trimestre, conèixer els principals plans d'actuació que cal desenvolupar en el semestre següent, i aprovar, si escau, les correccions que es considerin oportunes sobre els objectius o sobre els plans d'acció inicialment previstos, i posar de manifest problemes que hi hagi pogut haver en l'equip, fonamentalment els problemes que derivin del fet que alguna persona presti serveis mitjançant teletreball.
- En aquestes reunions, de forma conjunta, juntament amb l'enumeració dels problemes observats s'han d'oferir solucions o alternatives per corregir-los.

La persona teletreballadora ha de desenvolupar la seva activitat amb un alt nivell d'autonomia, per la qual cosa resulta convenient que el seu procés de treball estigui tan procedimentalitzat com es pugui. Aquesta autonomia no està renyida amb el treball en equip: una adequada organització del treball i la planificació de reunions periòdiques, tecnologies que afavoreixin la fluïdesa en les comunicacions i la modalitat de teletreball a temps parcial es destaquen com a facilitadors dels processos en què és necessària la col·laboració entre el personal teletreballador i la resta de la plantilla.

Control per la persona supervisora

Els supervisors són les persones que coordinen i supervisen el treball del teletreballador o teletreballadora. El supervisor ha de ser el superior jeràrquic o cap de la unitat de treball on presta serveis la persona teletreballadora. A més d'ajudar amb la planificació del treball, el supervisor juga un paper important facilitant la resolució de dubtes o conflictes i avaluant la consecució dels objectius del treball.

La persona que hagi d'acomplir les funcions de supervisora ha de determinar, setmanalment, com a regla general, les tasques concretes que ha de dur a terme la teletreballadora, i ha de fer el seguiment constant del treball desenvolupat d'acord amb els objectius i els resultats que s'han d'assolir, els criteris de control de les tasques desenvolupades i els sistemes d'indicadors o els mecanismes de mesura que permeten comprovar que aquests objectius s'han complert.

Els mitjans telemàtics poden servir, si escau, d'instrument de control adicional per verificar els temps de connexió i els treballs remesos, tot i que és recomanable que el control es faci atenent més al compliment d'objectius que al temps d'interconnexió.

També és molt important treballar per evitar una actitud negativa dels companys de feina, que poden considerar que la no-presència implica que no es treballa. Per això, es recomana la necessitat que els superiors transmetin als companys de feina que realment les persones que presten serveis mitjançant teletreball compleixen les seves funcions amb la mateixa eficàcia, que treballen des de casa seva i no estan de vacances.

Recomanacions concretes per al personal supervisor:

1. La persona supervisora ha de posar-se, des del primer moment, a disposició del teletreballador o de la teletreballadora, el qual forma part del seu equip, i ha de col·laborar en aquells aspectes relacionats amb la implantació i l'evolució d'aquesta nova forma de treballar.
2. La persona supervisora ha de dedicar el temps necessari al teletreballador o teletreballadora, i entre ambdós han de dissenyar les fórmules i les eines necessàries perquè la nova modalitat de treball sigui satisfactòria.
3. La persona supervisora ha de fer costat amb paraules i fets a la viabilitat de l'experiència, animant i legitimant el teletreballador o teletreballadora enfront de la resta de la plantilla, perquè es parteix de la premissa que teletreballar no significa aportar menys rendiment ni ser menys comprès, sinó, senzillament, ordenar d'una altra manera l'esforç i la contribució als resultats.
4. La persona supervisora ha de viure les sessions de teledespatx i ha de posicionar-se mentalment com si el teletreballador o teletreballadora estigués en presència seva; ha de facilitar-li les

sessions perquè se situï i tengui la informació precisa sobre el que no pot veure (ha d'anunciar-li, per exemple, la presència a la sala d'altres persones, documentació, etc.).

5. La persona supervisora ha de mantenir com a prioritat la d'estar disponible i localitzable, com en l'activitat presencial.
6. La persona supervisora ha de tenir cura del seu estil de lideratge amb el teletreballador o teletreballadora, amb la mateixa cura que quan la relació professional és totalment presencial.

