

Col·lecció Estudis UPF-BSM - N.º. 1

Treballar en temps de COVID-19: L'impacte del teletreball

**Estudi sobre els efectes de l'ús del teletreball en la
satisfacció i les condicions laborals**

**Mercè Martín
Ramon Bastida
Ferran Piqué**

Octubre 2020

Aquest estudi ha estat realitzat per:

Mercè Martín Vicente-Ruiz, Professora i Cap de l'Àrea Acadèmica de Persones i Organització de la UPF Barcelona School of Management

merce.martin@bsm.upf.edu

Ramon Bastida Vialcanet, Professor i Vice-degà de Recerca Aplicada i Transferència de Coneixement de la UPF Barcelona School of Management

ramon.bastida@bsm.upf.edu

Ferran Piqué i Anguera, Estudiant del Grau en Ciències Empresarials – Management de la Facultat d'Economia i Empresa de la Universitat Pompeu Fabra

ferran.pique01@estudiant.upf.edu

Agraïments:

A la professora Eva Lordán Arias, per les seves aportacions i per l'ajuda en la revisió d'estil.

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



Índex

Resum Executiu	4
1. Introducció	6
2. Objectius i metodologia	7
3. Dades descriptives	9
4. Resultats	11
4.1. Aspectes relacionats amb l'experiència de teletreballar	11
4.1.1. L'experiència de teletreballar segons el gènere	12
4.1.2. L'experiència de teletreballar segons l'edat	13
4.1.3. L'experiència de teletreballar segons la categoria professional.....	14
4.1.4. L'experiència de teletreballar segons la dimensió de l'empresa	15
4.2. Aspectes relacionats amb la feina desenvolupada.....	17
4.2.1. Aspectes relacionats amb la feina desenvolupada i el gènere	18
4.2.2. Aspectes relacionats amb la feina desenvolupada segons l'edat.....	19
4.2.3. Aspectes relacionats amb la feina desenvolupada i la categoria professional ..	22
4.2.4. Aspectes relacionats amb la feina desenvolupada i la dimensió de l'empresa..	24
4.3. Aspectes relacionals i de suport.....	26
4.3.1. Aspectes relacionals i de suport i gènere	28
4.3.2. Aspectes relacionals i de suport i edat	28
4.3.3. Aspectes relacionals i de suport i categoria professional	30
4.3.4. Aspectes relacionals i de suport i dimensió empresarial	31
4.4. Aspectes personals	32
4.4.1. Aspectes personals i gènere.....	33
4.4.2. Aspectes personals i edat	34
4.4.3. Aspectes personals i categoria professional	36
4.4.4. Aspectes personals i dimensió empresarial	37
5. Conclusions i recomanacions.....	40
BIBLIOGRAFIA	42
ANNEX I: Enquesta	44

Resum Executiu

La crisi de coronavirus s'ha convertit en un factor d'acceleració de canvis que, en alguns casos, ja s'estaven produint en les empreses i en la societat. Un d'aquests canvis és la manera com organitzem i realitzem el nostre treball. Durant el confinament, el teletreball va passar de ser utilitzat en un 15% dels negocis d'Espanya al 48,8%. De les empreses que van implantar sistemes de teletreball per mantenir actius els seus negocis, una tercera part declaren que el mantindran en un futur (INE, 2020).

La COVID-19 ha estat el detonant de la transició cap al teletreball i ha servit tant a empreses com a les persones que les integren per descobrir una alternativa a l'organització tradicional del treball, així com per a identificar alguns dels avantatges i inconvenients del treball en entorns no presencials.

Al mes d'abril, un mes després de la transició forçada cap al teletreball, la UPF – Barcelona School of Management va realitzar una enquesta a 810 persones sobre l'impacte del teletreball en les condicions laborals. Els resultats indiquen el següent:

- **La majoria dels enquestats mostra una bona predisposició per continuar teletreballant.** El 65,6% de les persones que han respost el qüestionari estan satisfetes amb l'experiència de teletreballar. Tan sols un 15,8% ha expressat la seva insatisfacció amb el teletreball. No s'aprecien diferències en el grau de satisfacció en funció del gènere. En canvi, sí que hi ha diferències importants en funció de l'edat, la categoria professional i la dimensió de l'empresa. Les persones més joves, o amb tasques de tipus administratiu, o que treballen en empreses de dimensió reduïda mostren un grau de satisfacció més baix.

- **El 62% dels enquestats considera que la seva productivitat s'ha mantingut o ha augmentat amb el teletreball.** En la mateixa línia, els resultats indiquen que la qualitat de la feina i el compromís dels treballadors s'han mantingut malgrat la implementació del teletreball. Aquestes dades són importants, ja que les empreses reticents a teletreballar tenien el temor que la productivitat i la qualitat de la feina dels seus empleats es veuria afectada molt negativament pel canvi de sistema de treball. De tota manera, la realitat és que hi ha un conjunt de persones (majoritàriament joves) que consideren que la seva productivitat ha disminuït a causa de la falta de comunicació i coordinació amb el seu responsables i/o companys, o de les dificultats de conciliació, entre altres.

- **Un 45% dels enquestats considera que la comunicació amb els seus responsables i companys ha disminuït amb la implantació del teletreball.** En aquest sentit, hi ha una diferència significativa pel que fa al gènere, ja que les dones perceben una disminució superior als homes. En canvi, la percepció dels enquestats és que amb el teletreball han tingut un major suport dels seus responsables i companys.

- **Els resultats sobre la conciliació de la vida professional i personal varien en funció de les característiques i de la situació familiar de cada persona**

enquestada. En línies generals, els homes perceben una millora de la conciliació superior a les dones, amb el teletreball. Les persones en les franges d'edat superiors són les que han percebut una millora més significativa de la conciliació. En la mateixa línia, les persones que ostenten càrrecs de direcció també han estat els més afavorits en termes de conciliació, segurament perquè són persones que passen molt temps fora de casa i, a causa del confinament, han pogut passar més temps en família.

- D'altra banda, **una mica més de la meitat dels enquestats reconeixen un augment del malestar i l'ansietat a causa del teletreball.** En aquest sentit, la transició forçada al teletreball no ha permès preparar-se d'una manera adequada en alguns casos. En d'altres, les dificultats de convivència familiar a causa del tancament de les escoles han pogut afectar el benestar de les persones.

- **Menys del 25% dels empleats reconeix que la seva empresa ha posat a la seva disposició nous recursos tecnològics per adaptar-se al teletreball.** Aquesta dada indica que la majoria de les persones enquestades disposaven dels recursos necessaris (ordinador, càmera web, connexió a Internet, etc.) per poder teletreballar.

La implementació del teletreball ha tingut efectes positius, com són l'augment de la productivitat, la qualitat de la feina i el compromís dels treballadors, així com l'augment de la col·laboració i suport entre companys i responsables, o la major conciliació i satisfacció laboral d'una part important dels enquestats. No obstant, també s'han produït efectes negatius com l'empitjorament de la comunicació entre companys i responsables o l'augment del malestar i l'ansietat de les persones que no estaven preparades per a teletreballar, o que no disposaven dels recursos necessaris per adaptar-se al nou sistema de treball.

Els resultats també posen en relleu que els efectes no són iguals per a tothom i que factors com el gènere, l'edat, la categoria laboral o la dimensió de l'empresa influeixen d'una manera determinant en alguns dels aspectes analitzats en l'estudi.

1. Introducció

L'esclat de la crisi del coronavirus al març del 2020 va obligar la majoria d'empreses del país a implantar sistemes de teletreball. I no només empreses, també l'administració pública, les escoles, i un llarg etcètera de sectors van haver de replantejar d'un dia per l'altre la seva organització diària per causes de força major.

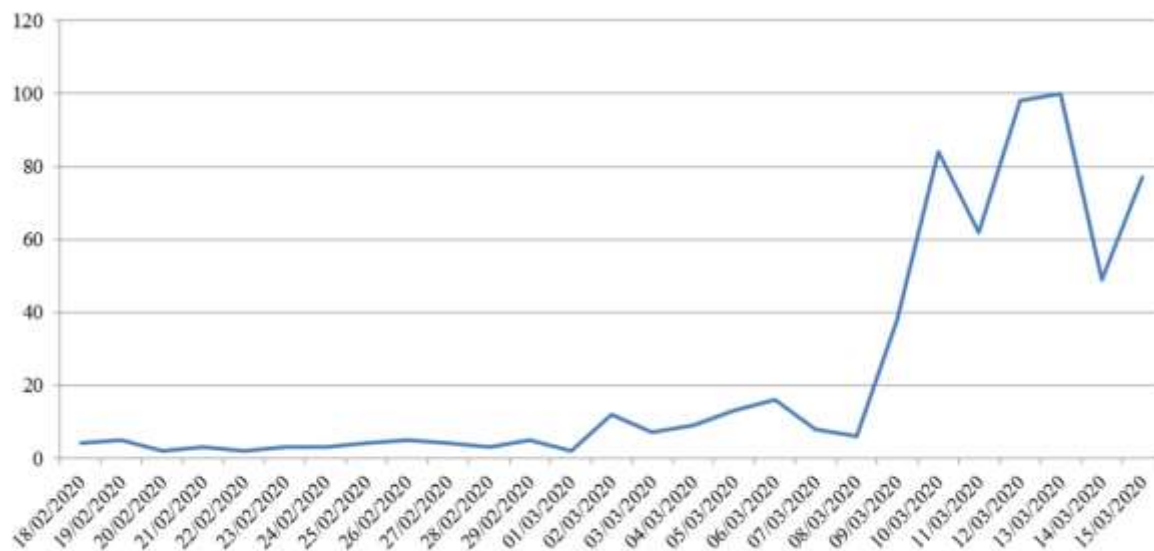


Fig.1. Evolució de les cerques a Google del terme "Teletreball" a Espanya. Font: Belzunegui-Eraso i Erro-Garcés (2020).

El present estudi pretén analitzar l'impacte que ha tingut en les persones haver de treballar en entorns no presencials.

Aquest estudi analitza la perspectiva de persones treballadores sobre diversos aspectes relacionats amb el treball i l'impacte que ha tingut el teletreball en ells. L'estudi pretén cobrir els aspectes essencials entre les persones i l'empresa, i el que les uneix: el treball.

Sens dubte, aquesta forçada experiència al teletreball ha servit de punt d'inflexió i pot provocar un inevitable canvi de paradigma amb múltiples afectacions: en la cultura organitzativa de les empreses, en les relacions interpersonals, en la mobilitat, etc. Per aquest motiu, l'estudi pretén donar resposta a interrogants a partir d'una enquesta feta el mes d'abril, un mes després de l'inici del confinament. Els resultats permeten confirmar algunes suposicions i desmentir mites arran del teletreball.

Per sobre de tot, aquest estudi vol ser útil i servir per ajudar a aquelles empreses que es plantegin implantar sistemes de teletreball. Podran veure quins efectes ha tingut aquesta primera experiència per diferents segments i els servirà per veure en què cal incidir per dissenyar aquests nous sistemes de treball.

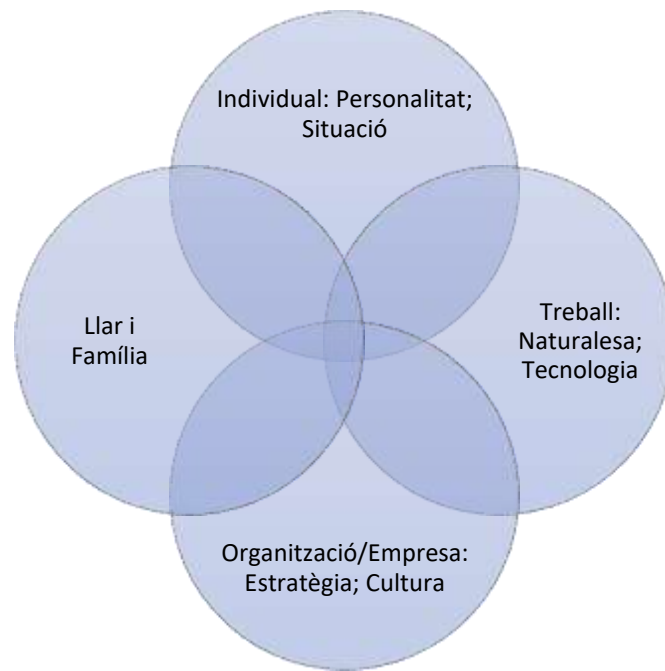


Fig.2. Els quatre factors del teletreball. Font: Baruch Nicholson (1997). Elaboració pròpia

Baruch i Nicholson (1997) van proposar un model en què s'hi incloïen els 4 requeriments per un teletreball efectiu. Els resultats de l'estudi es divideixen en quatre blocs, tal com proposen els autors. En primer lloc, s'analitza la satisfacció amb el teletreball després d'aquesta primera experiència i, especialment, es pretén conèixer quins són els factors que intervenen en aquesta satisfacció dels treballadors.

En segon lloc, s'analitza la percepció dels treballadors sobre el seu rendiment; en concret, s'analitza la productivitat i la qualitat.

El tercer bloc, d'aspectes relacionals i de suport, fa una anàlisi de la percepció de les persones sobre factors clau com la comunicació o el recolzament.

Per últim, s'analitzen els aspectes personals. En concret, es fa a partir de l'impacte en la conciliació i en l'ansietat o malestar personal.

Tots aquests factors anteriorment detallats s'analitzen en funció de diferents dimensions que permeten segmentar i veure la influència del gènere, l'edat, la categoria professional o la dimensió de l'empresa en els diferents aspectes.

2. Objectius i metodologia

La situació generada arran de la pandèmia del coronavirus i l'obligada situació de confinament han forçat moltes empreses a haver de fer una transició del treball presencial al treball en un entorn no presencial, conegut com a teletreball.

El dia 16 de març va entrar en vigor el confinament a Espanya. Un mes després, el 17 d'abril es va iniciar la recollida de dades que són objecte d'anàlisi en aquest estudi en relació a l'experiència del primer mes de teletreball. La recollida de dades a través d'un qüestionari en línia es va estendre fins al dia 21 d'abril, amb una mostra de 810 persones (una descripció de la mostra es pot consultar a l'apartat "3. Dades descriptives" d'aquest informe).

El present estudi pretén entendre com ha afectat i quin impacte ha tingut el confinament i l'ús del teletreball en les condicions laborals dels treballadors i treballadores a Catalunya, des de la seva perspectiva.

En concret, es pretén el següent:

- ✓ Conèixer quin ha estat l'impacte del teletreball en aspectes com la productivitat i la qualitat de la feina, la comunicació i el recolzament intern, el nivell de conciliació i d'ansietat generat pel confinament, entre d'altres.
- ✓ Valorar el nivell de satisfacció i de predisposició de les persones treballadores a continuar teletreballant després del confinament.
- ✓ Conèixer l'estat d'ànim de treballadors/es i l'opinió sobre les perspectives de futur de la seva empresa.

L'estudi es basa en conèixer quin impacte ha tingut el teletreball en diferents aspectes, des d'una perspectiva dels treballadors.

3. Dades descriptives

En l'estudi ha participat una mostra de 810 persones.

El 88,64% del total de persones participants han hagut de teletreballar. El 11,36% restant no ha hagut de, o no ha pogut, fer-ho. Respecte a les característiques de les persones que han respost que no han hagut de teletreballar, s'observa que són heterogènies i els resultats no permeten caracteritzar-les. Tampoc hi ha diferències rellevants en relació al sector, categoria professional o dimensió de l'empresa.

L'estudi se centra en el 88,64% dels enquestats que han hagut de teletreballar i analitza l'impacte que ha tingut sobre ells el teletreball.

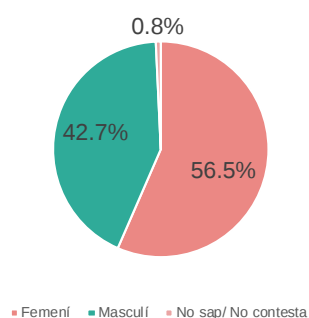


Fig.3. Distribució segons el gènere.

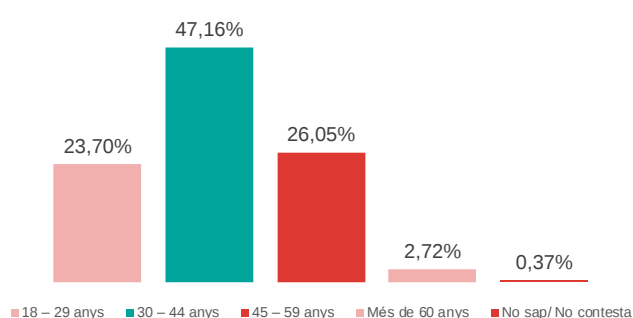


Fig.4. Distribució segons la franja d'edat.

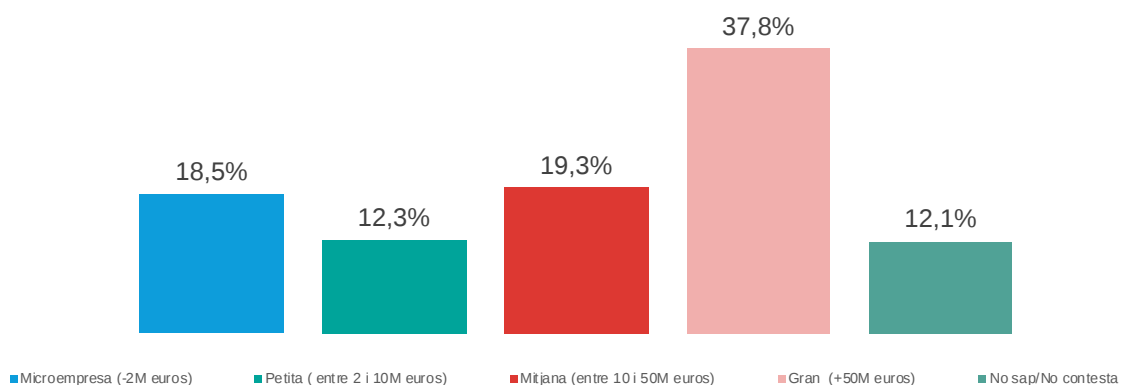


Fig.5. Distribució segons el tamany de l'empresa.

Treballar en temps de COVID-19: L'impacte del teletreball

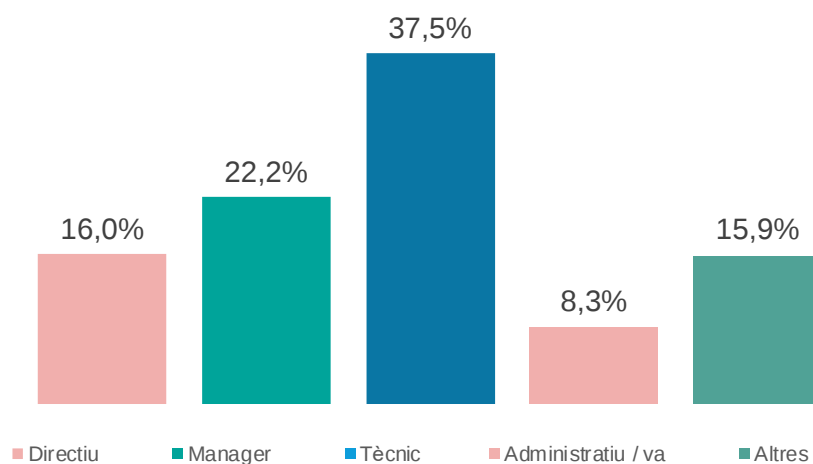


Fig.6.Distribució segons la categoria professional.

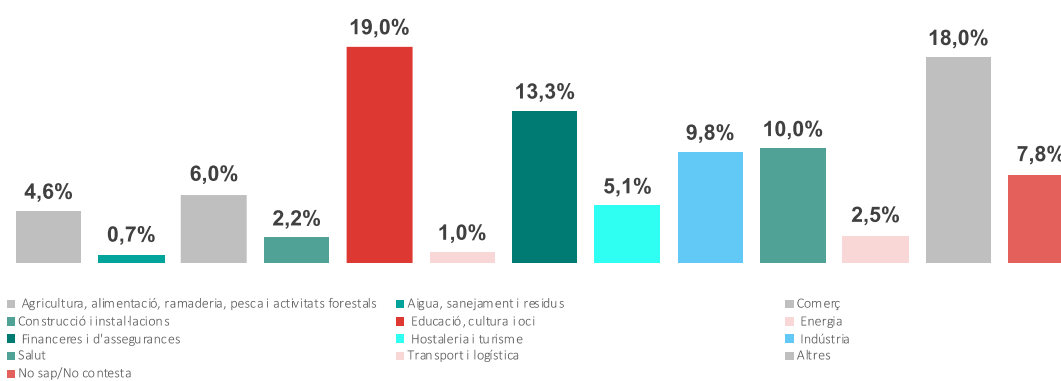


Fig.7.Distribució segons el sector d'activitat.

4. Resultats

4.1. Aspectes relacionats amb l'experiència de teletreballar

En aquest apartat analitzem el grau de satisfacció dels treballadors amb l'experiència del teletreball i, en conseqüència, el seu impacte en la disposició que tenen a teletreballar.

Una gran majoria dels enquestats (65,5%) se senten satisfets, en major o menor grau, amb l'experiència de teletreballar. D'aquests, una quarta part se senten molt satisfets. L'índex de satisfacció és elevat.

La satisfacció és generalitzada i és el detonant de l'increment de la predisposició a teletreballar. Un 55,3% dels enquestats afirmen que la seva predisposició al teletreball ha incrementat, per tant, aquesta experiència que en la majoria de casos ha suposat una transició forçada cap a sistemes de teletreball, ha esdevingut un punt d'inflexió.

Poc més del 15% dels enquestats no estan satisfets amb l'experiència de teletreballar.

Tanmateix, cal destacar que hi ha una part dels enquestats que malgrat no mostrar satisfacció amb l'experiència del teletreball, no ha disminuït la seva disposició al teletreball. Probablement, les circumstàncies amb què s'ha produït la transició actual al teletreball, com a conseqüència d'un confinament, fan que una part dels treballadors no estiguin satisfets, però se sentin obligats a continuar teletreballant.

Una part de la insatisfacció amb el teletreball pot venir explicada pel confinament domiciliari, la ràpida transició que s'hi ha hagut de fer o, fins i tot, per les condicions en què s'ha produït el teletreball, com per exemple amb les escoles tancades i, per tant, amb l'obligada convivència amb els fills durant el confinament.

En conclusió, una clara majoria dels enquestats està satisfeta amb el teletreball i valora aquesta eina de forma positiva de cara al futur. Hi ha una percepció generalitzada que tant el teletreball com l'ús d'eines telemàtiques de comunicació en l'àmbit professional, com les fetes servir per a conferències o videotrucades amb objectiu de reduir la mobilitat, han vingut per a quedar-se (Baert et al., 2020).

No obstant això, cal tenir en compte quins són els efectes associats de la implantació de sistemes de teletreball i la seva implicació en el benestar subjectiu de les persones.

Segons l'estudi Kahneman et al. (2004) pel qual s'analitza l'afectació en la sensació de benestar que generen segons quines activitats quotidianes; la socialització després de la feina és l'activitat que, després de les relacions íntimes, genera un impacte major en el benestar d'una persona en un dia qualsevol. L'estudi conclou que aquestes dues activitats són les que comporten un percentatge menor de temps en estats emocionals desagradables.

En canvi, els desplaçaments matinals són l'activitat que té associada un percentatge més alt de temps en estats emocionals desagradables.

Treballar en temps de COVID-19: L'impacte del teletreball

El teletreball, a través de la reducció dels desplaçaments, pot contribuir a incrementar el benestar dels treballador aconseguint eliminar de la rutina diària activitats que tenen un impacte negatiu en el benestar de les persones. Tot i això, inevitablement el teletreball pot provocar la reducció dels temps destinat a activitats que contribueixen àmpliament al benestar i satisfacció personal, com és el cas de la socialització després de treballar.

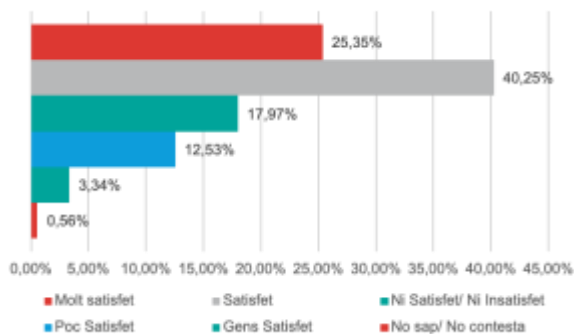


Fig.8. Valoració amb l'experiència del teletreball

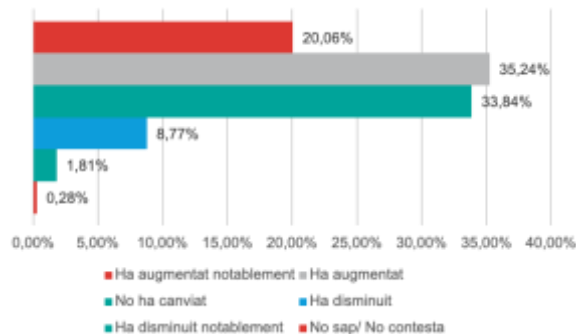


Fig.9. Disposició al teletreball

4.1.1. L'experiència de teletreballar segons el gènere

No hi ha diferències estadísticament significatives entre els homes i les dones tant pel que fa a la satisfacció de l'experiència com a la disposició al teletreball. Les variables satisfacció i disposició al teletreball segueixen distribucions molt similars en ambdós gèneres.

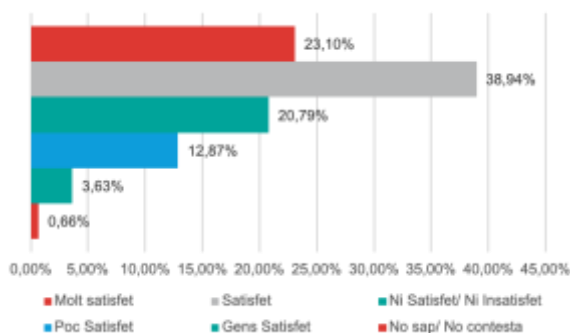


Fig.10. Valoració de l'experiència (Homes).

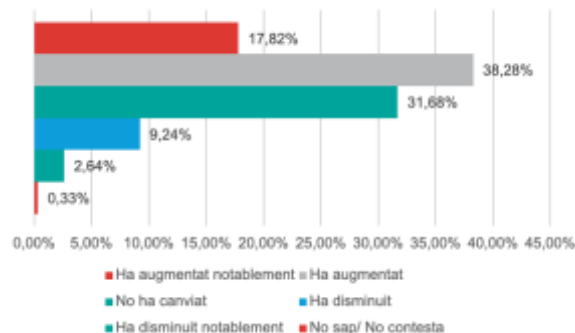


Fig.11. Disposició al teletreball (Homes).

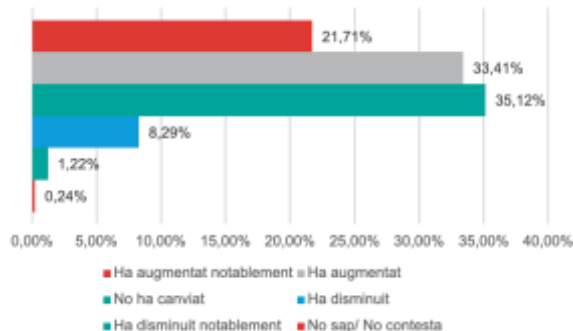
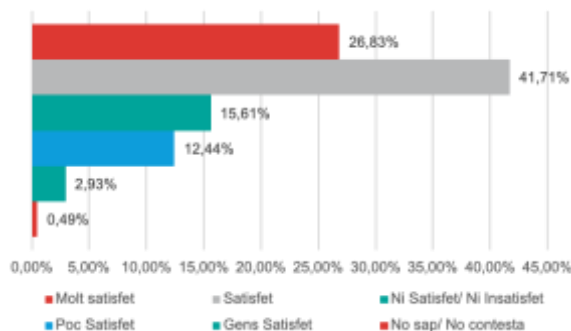


Fig.12. Valoració de l'experiència (Dones).

Fig.13. Disposició al teletreball (Dones).

4.1.2. L'experiència de teletreballar segons l'edat

S'aprecien tendències estadísticament significatives de diferent valoració de l'experiència segons l'edat. **Les persones més joves són les que tenen una satisfacció menys accentuada amb l'experiència del teletreball i mostren més indiferència vers aquesta.** La tendència mostra que a mesura que incrementem la franja d'edat analitzada, creix la satisfacció. La mitjana de la valoració del tram d'edat de 18-29 anys és de 3,56, mentre que la del tram d'edat més gran és de 3,89.

Segons Hudomiet et al. (2019), la flexibilitat horària és especialment valorada per les persones que s'aproximen a l'edat de jubilació. Un dels principals avantatges del teletreball és la flexibilitat horària. Això explica l'alt grau de satisfacció del tram d'edat de més de 60 anys.

Observem que la variable disposició al teletreball segueix la mateixa tendència que la de valoració. Les menors obligacions familiars de les persones joves poden ser explicatives dels resultats. A tot això s'ha de sumar que el fet de tenir menors obligacions familiars causa, en moltes ocasions, que els cercles d'amistat estiguin molt vinculats al lloc de treball i, per això, aquest col·lectiu d'edat no mostri una satisfacció i una disposició tan accentuada com la resta de col·lectius.

Segons Albet (2002) els canvis socioculturals de les darreres dècades han provocat que el nucli social, el lloc on es produeix la relació bàsica entre persones, s'hagi traslladat de la família a la feina. Aquest pot ser un dels motius que expliqui la menor disposició dels joves per seguir teletreballant.

En el tram d'edat de 18-29 anys és en el que menys ha incrementat la disposició al teletreball. Tanmateix, el fet de ser el col·lectiu amb la menor taxa de persones emancipades pot ser alhora un factor explicatiu d'aquestes diferències.

Un estudi recent sobre l'ús del teletreball durant la pandèmia (Baert et al., 2020) identifica dos temors dels treballadors vers el teletreball: que frustri les oportunitats de promoció i que debiliti els llaços amb col·legues i entorn laboral.

Un altre factor explicatiu de la diferència és l'afectació de la COVID-19. La diferent afectació del coronavirus segons l'edat pot ser una raó explicativa d'aquests resultats. Comparativament, els més joves poden no concebre el treball presencial com a element de risc en relació a la propagació de la COVID-19 i, per tant, mostrar una disposició i una satisfacció inferior amb el teletreball, com hem trobat que manifesten.

A mesura que s'incrementa l'edat, pot haver la percepció de concebre el treball des de casa com a espai de treball segur lliure de COVID-19.

Les mitjanes del tram d'edat de 30 a 59 anys són iguals, que és precisament el tram d'edat que suposadament pot haver d'assumir un grau més gran de compromisos familiars.

L'experiència en una organització juga un paper clau en la transició cap a models de teletreball. Per aquest motiu, hi pot haver una menor satisfacció en el col·lectiu més jove.

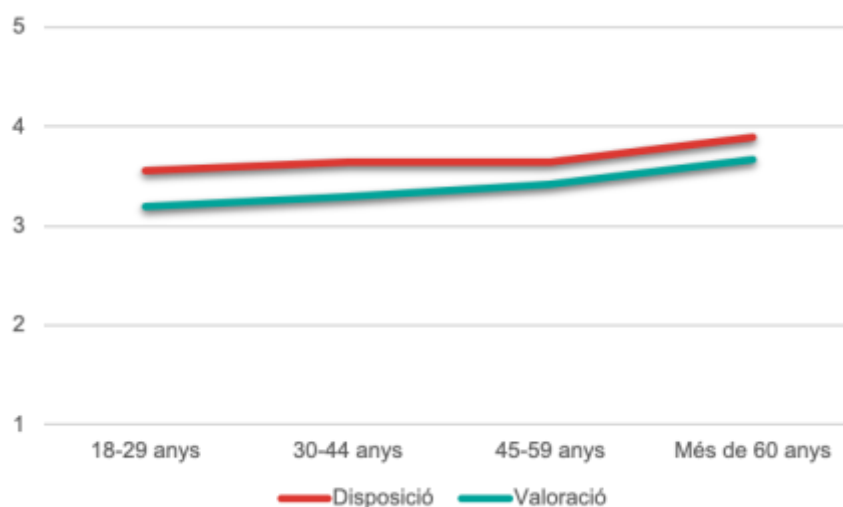


Fig.14. Evolució de les mitjanes de la disposició i de la valoració segons l'edat.

Escala de [1,5] per la variable disposició: 1. Ha disminuït notablement, 2. Ha disminuït, 3. No ha canviat, 4. Ha augmentat, 5. Ha augmentat notablement.

Escala de [1,5] per la variable satisfacció: 1. Gens satisfet, 2. Poc satisfet, 3. Ni satisfet ni insatisfet, 4. Satisfet, 5. Molt satisfet.

4.1.3. L'experiència de teletreballar segons la categoria professional

La valoració del teletreball varia segons la naturalesa de les funcions a desenvolupar i la categoria professional. D'entre els perfils analitzats, la categoria professional d'administratiu és la que mostra menys satisfacció amb el teletreball. La resta de categories professionals analitzades, mànager, tècnic i directiu mostren índex de satisfacció similars.

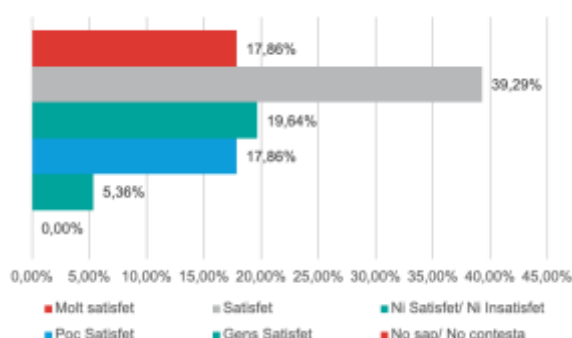


Fig.15. Satisfacció "Administratiu"

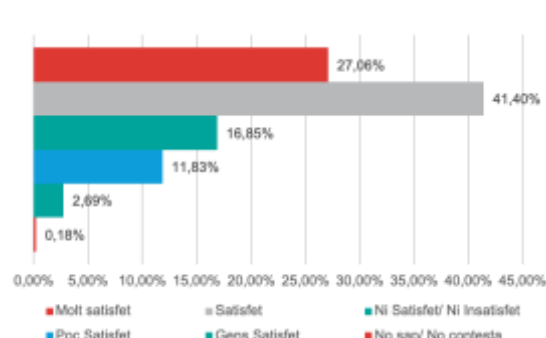


Fig.16. Satisfacció "Mànager", "Directiu" i "Tècnic"

En conseqüència, la categoria professional d'Administratiu és la que té un percentatge major d'enquestats que mostren no tenir disposició per al teletreball, el 14,28%.

No obstant això, totes les categories tenen una majoria de treballadors en qui la disposició al teletreball ha augmentat. Tanmateix, un important gruix de treballadors indiquen que no ha canviat la seva disposició, fet que comparat amb els índex de satisfacció, pot ser per una disposició al teletreball prèvia a la situació generada pel coronavirus.

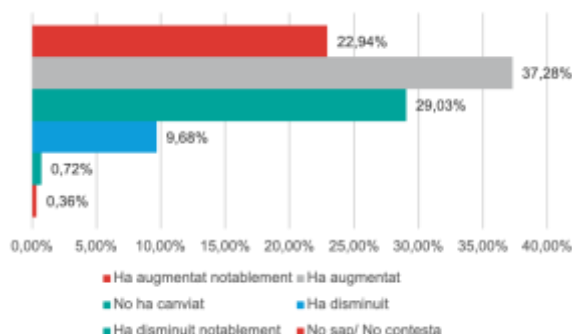


Fig.17. Disposició "Tècnic".

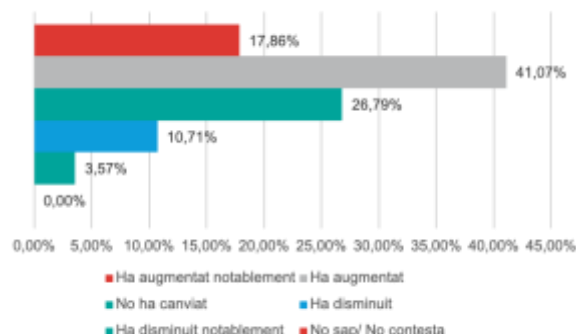


Fig.18. Disposició "Administratiu".

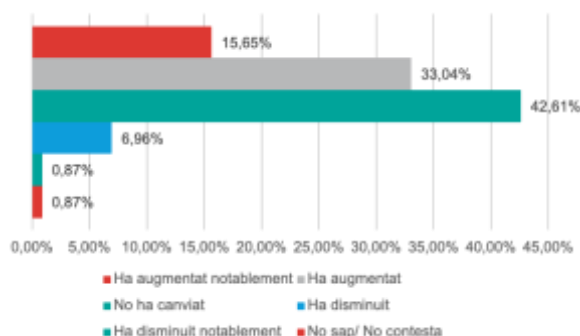


Fig.19. Disposició "Directiu".

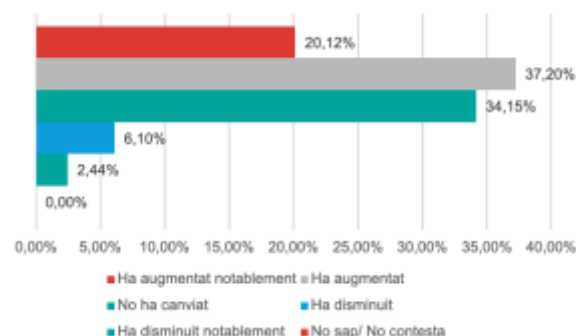


Fig.20. Disposició "Màner".

4.1.4. L'experiència de teletreballar segons la dimensió de l'empresa

La dimensió de l'empresa influeix en la satisfacció amb la implantació de sistemes de teletreball. Els resultats indiquen que **les empreses categoritzades com a Microempresa són les que mostren índexs de satisfacció i una disposició al teletreball inferior**. L'estructura i la cultura organitzativa juguen un paper fonamental en la viabilitat d'un sistema de teletreball.

La cultura organitzativa de les microempreses, la manca sovint d'estructures organitzatives, la diversitat de tasques que assumeixen els treballadors i, alhora, la menor quantitat de processos estandarditzats són factors que permeten explicar aquesta diferència d'impacte del sistema de teletreball en una microempresa vers empreses de dimensions superiors.

Treballar en temps de COVID-19: L'impacte del teletreball

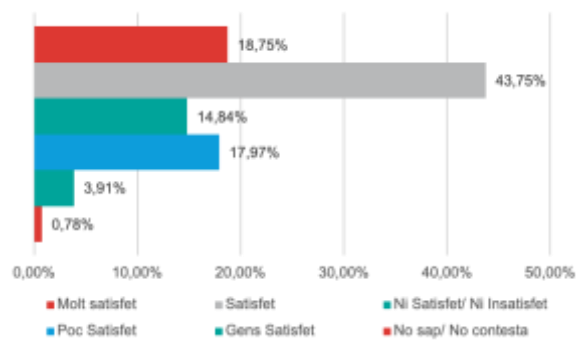


Fig.21. Valoració "Microempresa"

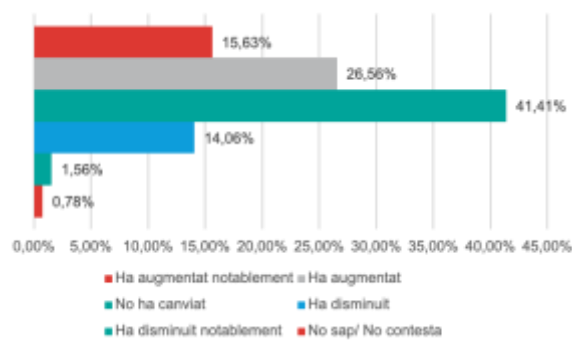


Fig.22. Disposició "Microempresa"

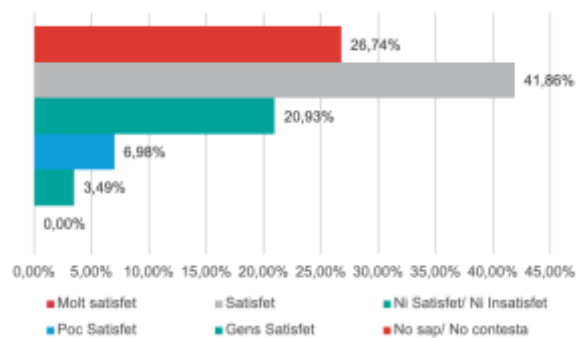


Fig.23. Valoració "Petita empresa"

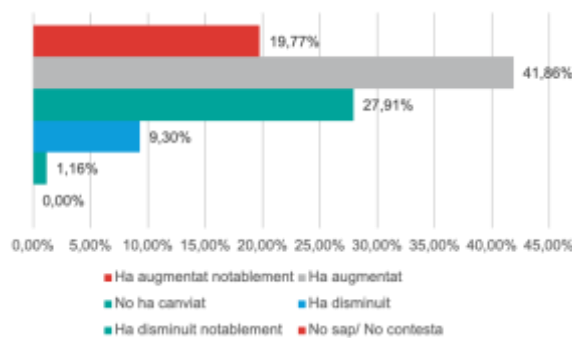


Fig.24. Disposició "Petita empresa"

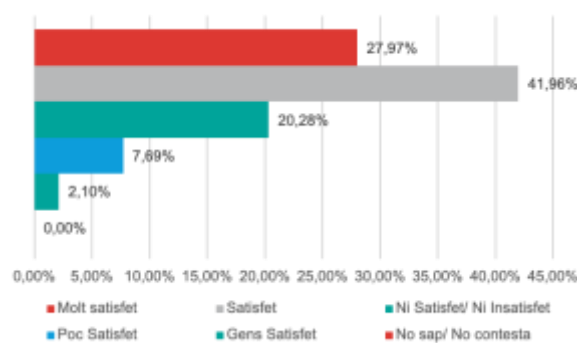


Fig.25. Valoració "Mitjana empresa"

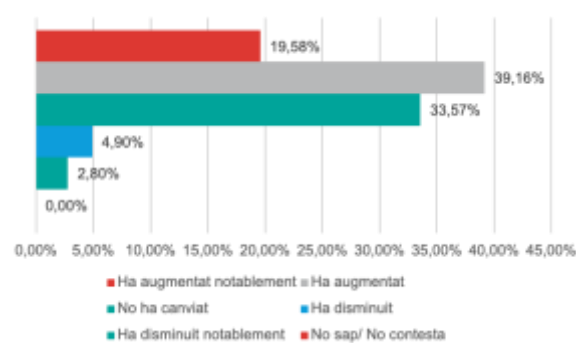


Fig.26. Disposició "Mitjana empresa"

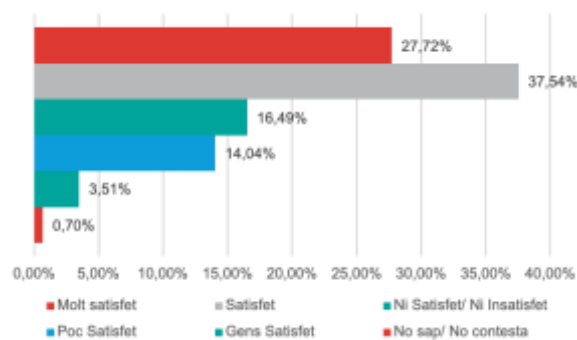


Fig.27. Valoració "Gran empresa"

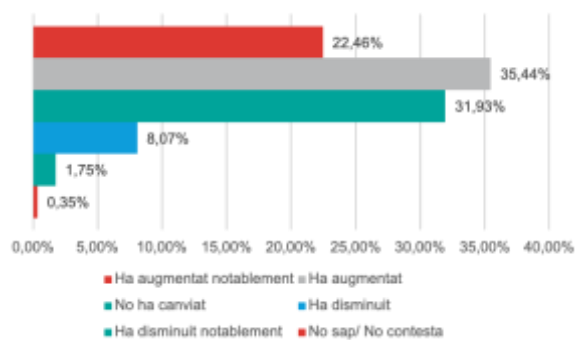


Fig.28. Disposició "Gran empresa"

4.2. Aspectes relacionats amb la feina desenvolupada

La implantació de sistemes de teletreball no ha tingut afectació en general ni en la qualitat de la feina ni en el compromís dels treballadors amb l'empresa. En menys d'un 20% dels casos hi ha hagut una afectació negativa en l'*output* del teletreball, segons la percepció de les persones que han contestat l'enquesta.

En general, el teletreball no ha impactat en la qualitat (58,77%) o ha impactat positivament (21,87%). Les empreses han estat en la majoria dels casos capaces de dissenyar un nou sistema de treball en un entorn no presencial assegurant que la qualitat no es veïés afectada negativament. Cal destacar el baix percentatge d'enquestats que consideren que la qualitat del seu treball ha estat afectada negativament (18,94%).

Tot i que la qualitat no s'hagi vist afectada negativament, cal destacar que l'impacte en la productivitat ha estat major. Malgrat que **més d'un 62% dels enquestats considera que la seva productivitat no ha canviat o bé ha augmentat**, un 37% manifesta que la seva productivitat ha disminuït.

Aquesta disminució de la productivitat, no generalitzada, pot ser explicada per la dificultat agregada que suposa el treball en equip en entorns virtuals amb temps de resposta més llargs o al repte que suposa haver-se de coordinar amb companys en la situació de confinament. Un altre aspecte que pot explicar la disminució de la productivitat és la dificultat per conciliar la vida professional i personal. El tancament sobtat de les escoles ha provocat que moltes persones s'hagin hagut de fer càrrec dels seus fills sense disposar d'ajuda externa. Aquest fet pot haver afectat a la productivitat.

L'impacte del teletreball en el compromís, el nivell de comunicació amb els companys i caps, i la qualitat de la feina són factors determinants per a la productivitat. Aquestes són les variables que segons les regressions dutes a terme en base als resultats actuen com a predictores sobre la percepció d'impacte en la productivitat dels enquestats.

La pèrdua de la comunicació àgil i ràpida, que és només possible quan és cara a cara i en un entorn de treball compartit, és un factor que impacta negativament en la productivitat (Morikawa, 2020). Així doncs, aquest impacte es pot contrarestar potenciant canals de comunicació informals que esdevinguin alternatives a la comunicació cara a cara.

Segons Morikawa (2020), l'estrès de la primera presa de contacte amb el teletreball i l'entorn on es produeix el teletreball són factors que determinen directament la productivitat; per exemple, la manca d'un espai privat a casa destinat al treball.

Un estudi recent sobre el teletreball durant la pandèmia (Masuda, Quero & Strucchi, 2020) mostra com les interrupcions familiars són la principal barrera per a concentrar-se, seguit d'un espai físic inadequat.

Tot i això, cal destacar que en més d'un 62% dels casos l'impacte en la productivitat ha estat positiu. El teletreball redueix el nombre d'interrupcions habituals en una oficina o també, permet reduir la pèrdua de temps en reunions; dos factors que impacten directament en la productivitat (Mann & Holdsworth, 2003).

Els resultats obtinguts indiquen que hi ha hagut un impacte positiu en el compromís, tal com alguns estudis ja apuntaven, com ara el d'Igbaria i Guimaraes (1999).

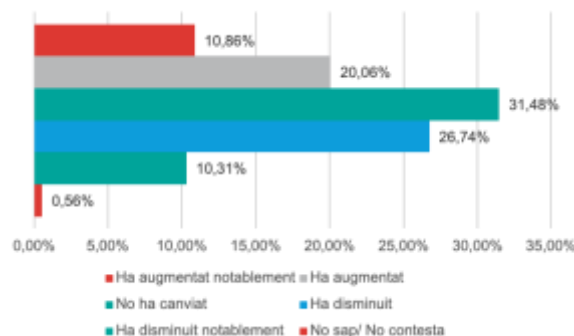


Fig.29. Impacte en la productivitat

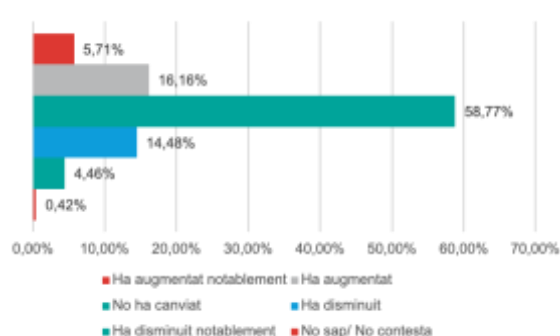


Fig.30. Afectació en la qualitat de la feina

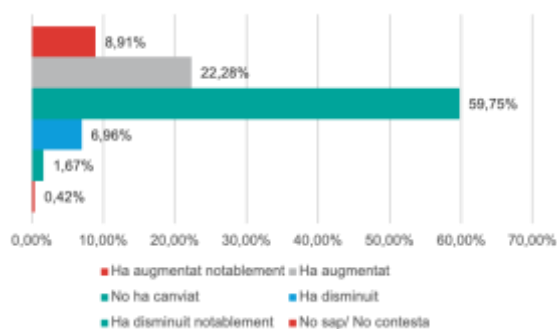


Fig.31. Impacte en el compromís amb l'empresa

4.2.1. Aspectes relacionats amb la feina desenvolupada i el gènere

Els resultats indiquen que no hi ha diferències estadísticament significatives ni d'impacte en la productivitat, ni en la qualitat ni en el compromís segons el gènere. Ambdós gèneres tenen distribucions similars i l'afectació en aspectes relacionats amb la feina desenvolupada no és estadísticament diferent.

Les mitjanes de les variables d'impacte en la productivitat, qualitat i compromís no mostren diferències significatives segons el gènere i les distribucions mostren un comportament similar per ambdós gèneres. L'estudi de Morikawa (2020) sobre l'afectació del teletreball en la productivitat conclou també que les diferències per gènere no són estadísticament significatives.

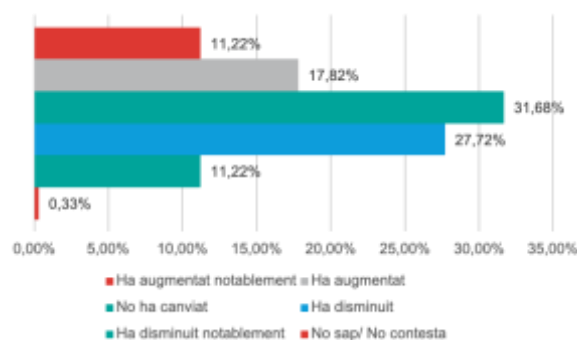


Fig.32. Productivitat gènere Masculí

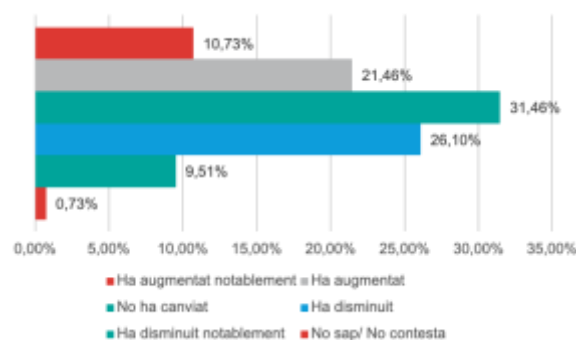


Fig.33. Productivitat gènere Femení

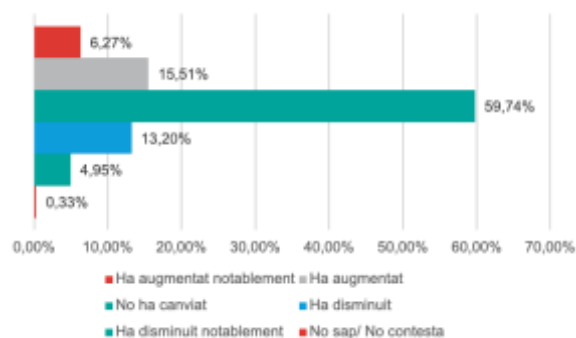


Fig.34. Qualitat gènere Masculí

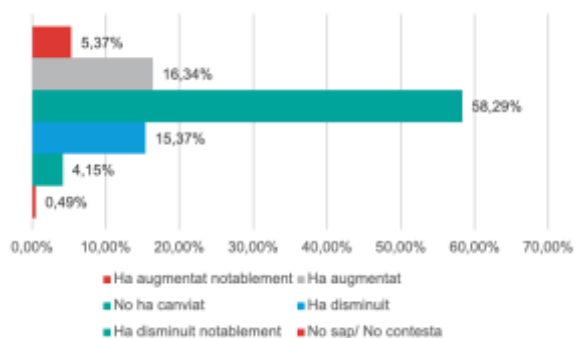


Fig.35. Qualitat gènere Femení

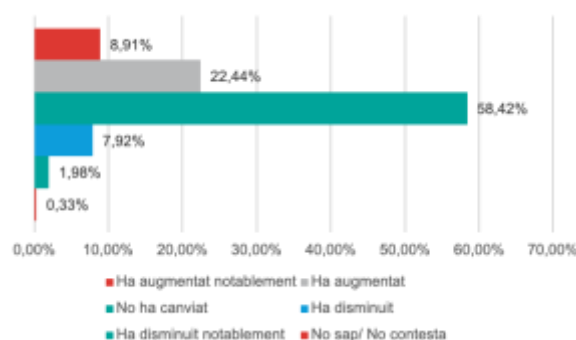


Fig.36. Compromís gènere Masculí

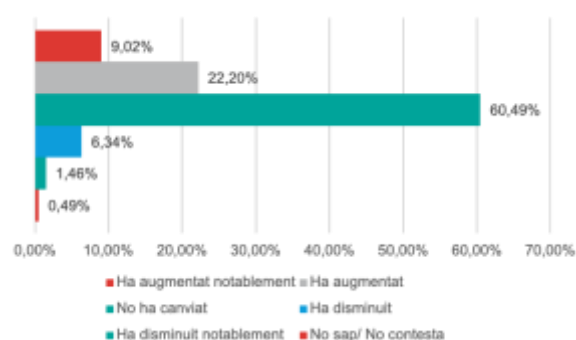


Fig.37. Compromís gènere Femení

4.2.2. Aspectes relacionats amb la feina desenvolupada segons l'edat

Les mitjanes sobre l'impacte en la productivitat i en el compromís són estadísticament diferents segons el tram d'edat. En els trams d'edat més joves, els enquestats consideren que la seva productivitat s'ha vist negativament afectada.

Treballar en temps de COVID-19: L'impacte del teletreball

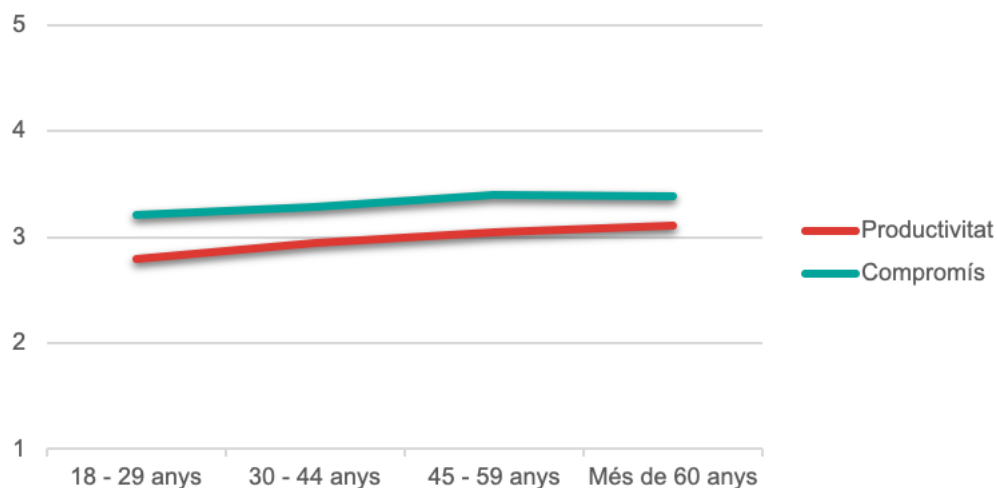


Fig.38. Evolució de les mitjanes de productivitat i compromís segons l'edat.

Escala de [1,5] per la variable productivitat i compromís: 1. Ha disminuït notablement 2. Ha disminuït 3. No ha canviat 4. Ha augmentat 5. Ha augmentat notablement

Un 44,25% dels enquestats entre 18-29 anys i un 38,38% dels de 30-44 anys consideren que la seva productivitat ha disminuït. En el tram d'edat de 45-59 anys, un 28,73% creu que la seva productivitat ha disminuït, mentre que en el cas dels majors de 60 anys ho considera un 21,43%.

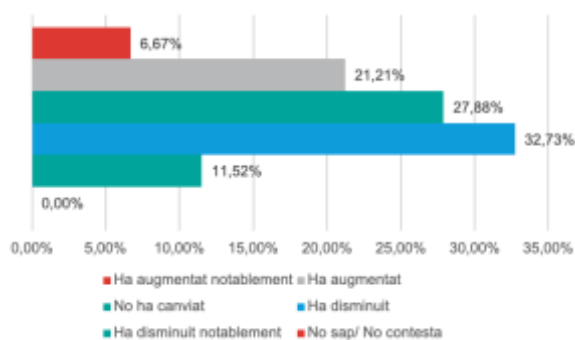


Fig.39. Productivitat 18 - 29 anys

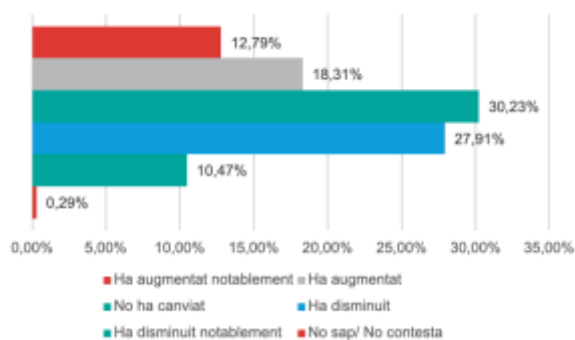


Fig.40. Productivitat 30 - 44 anys

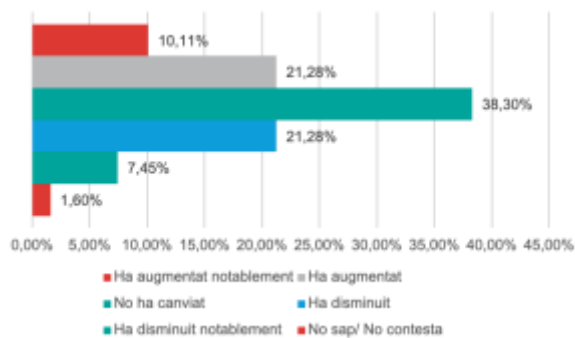


Fig.41. Productivitat 45 - 59 anys

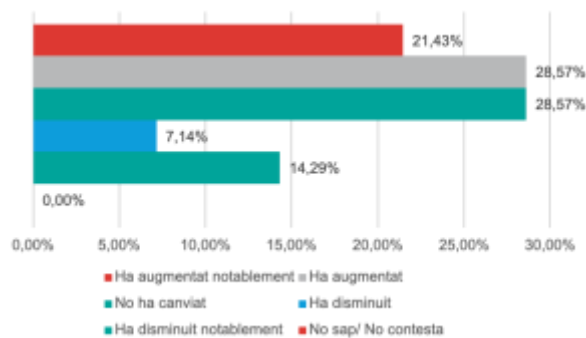


Fig.42. Productivitat més de 60 anys

No hi ha hagut un impacte rellevant en el compromís i implicació amb l'empresa arran de la implantació de sistemes de teletreball. La gran majoria d'enquestats consideren que el seu compromís i implicació no ha canviat.

Cal destacar que les tendències reflecteixen en certa manera trets generacionals. El grup de 45-59 anys té la menor taxa de disminució del compromís, inferior al 5%; mentre que el grup més jove té la taxa més gran de disminució, el 14,55 %.

Els resultats obtinguts a partir de regressions descriuen que l'impacte del teletreball en el compromís és un factor clau en l'afectació en la productivitat. Per tant, aquest diferent impacte en el compromís segons l'edat, és una de les raons del diferent impacte en la productivitat en els trams d'edat. **En concret, com anteriorment s'ha mencionat, els joves són qui expressen haver percebut més negativament afectada la productivitat arran del teletreball.**

Cal tenir en compte però que l'edat pot determinar en certa mesura la posició dels treballadors en l'estructura organitzativa, fet rellevant en l'impacte en el compromís amb el teletreball, a causa dels diferents nivells de responsabilitat a l'empresa.

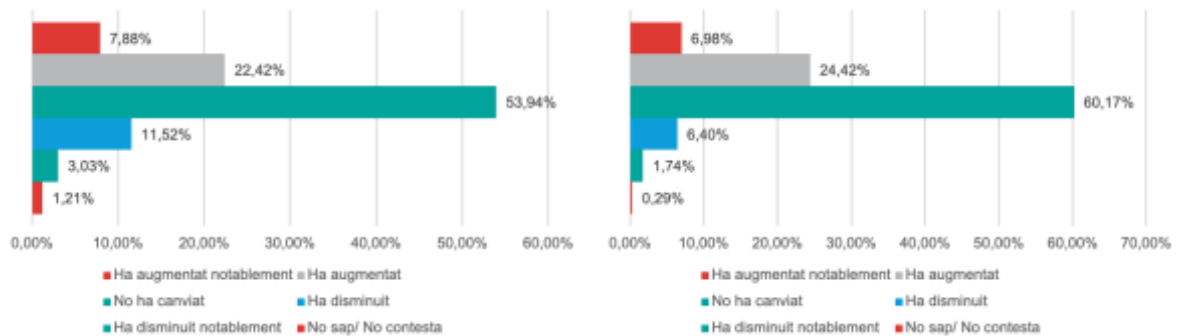


Fig.43. Compromís 18 – 29 anys

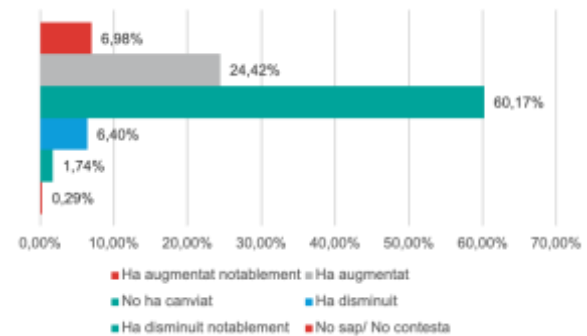


Fig.44. Compromís 30 – 44 anys

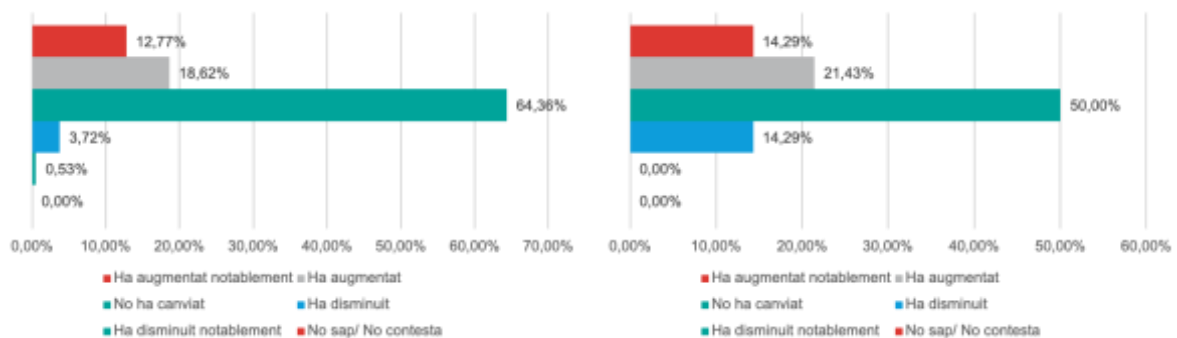


Fig.45. Compromís 45 – 59 anys

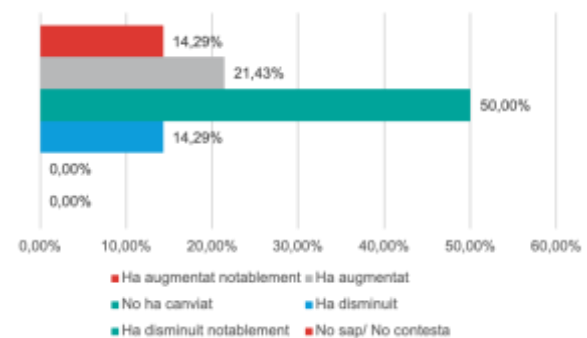


Fig.46. Compromís més de 60 anys

Malgrat diferents afectacions del teletreball segons l'edat en el compromís i la productivitat, no hi ha diferències en la qualitat de la feina en les diferents franges d'edat.

4.2.3. Aspectes relacionats amb la feina desenvolupada i la categoria professional

En totes les categories professionals analitzades (directiu, mànager, tècnic i administratiu) la majoria d'enquestats creuen que la seva productivitat o no ha canviat o ha augmentat.

No obstant això, cal fer esment de les següent consideracions: un 40% dels directius considera que la seva productivitat ha disminuït. Són el perfil que acumula un percentatge més gran de percepció de disminució de la productivitat. Això pot ser a causa de la dificultat de dirigir una organització, els components de la qual estan dispersos, ubicats en llocs diferents.

Les respostes del perfil de directiu contrasten amb la de la resta de perfils, en els quals la moda és que la productivitat no s'ha vist afectada a causa del teletreball.

La naturalesa de les funcions i tasques del càrrec de directiu, com les múltiples reunions o els contactes amb les diferents àrees de l'organització, entre d'altres, poden ser factors explicatius d'aquesta diferent tendència vers la resta de perfils professionals analitzats.

Un estudi publicat per la Harvard Business School (Bartik, Cullen, Glaeser, Luca & Stanton, 2020) apunta que els treballadors dels sectors més instruïts i millor pagats són els qui han experimentat una menor pèrdua de productivitat amb el teletreball.

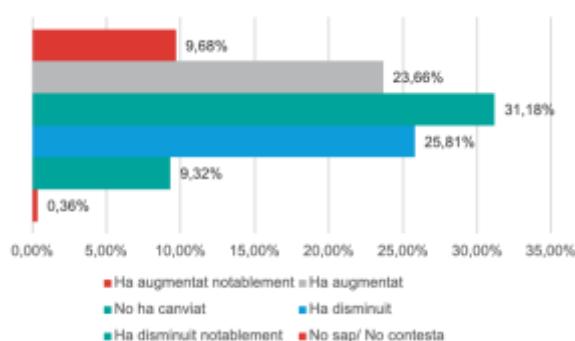


Fig.47. Productivitat "Tècnic"

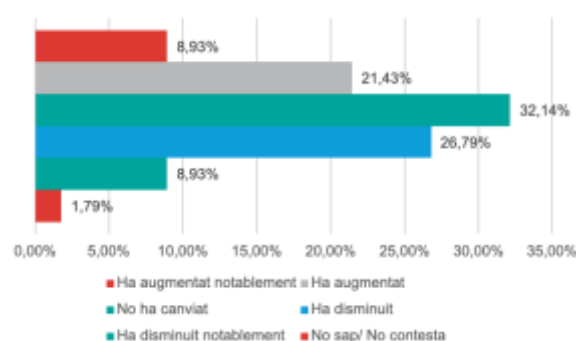


Fig.48. Productivitat "Administratiu"

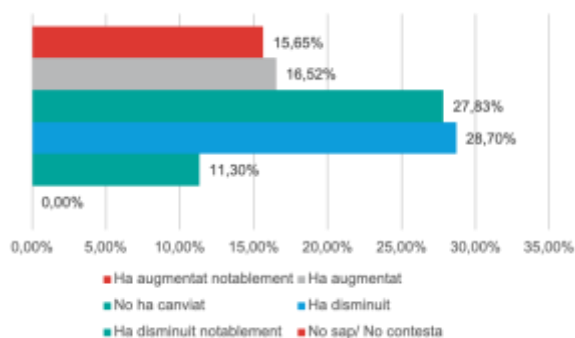


Fig.49. Productivitat "Directiu"

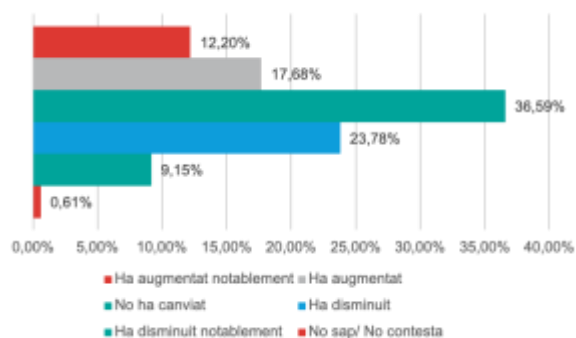


Fig.50. Productivitat "Mànager"

Quant a la qualitat de la feina amb el sistema de teletreball, la tendència és que aquesta no s'hagi vist afectada. Tot i això, el perfil d'administratiu és el que acumula

un percentatge més gran de treballadors que consideren que la qualitat de la seva feina ha disminuït; concretament, un 34% dels enquestats.

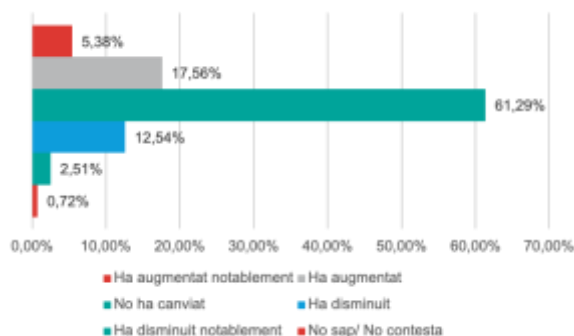


Fig.51. Qualitat "Tècnic"

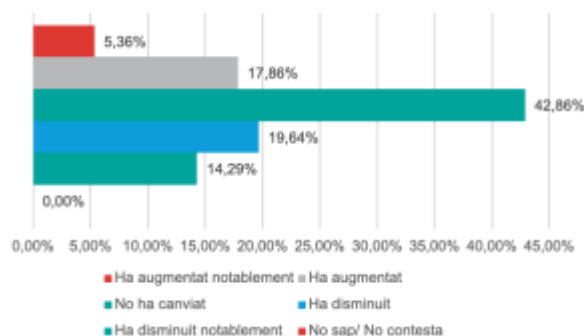


Fig.52. Qualitat "Administratiu"

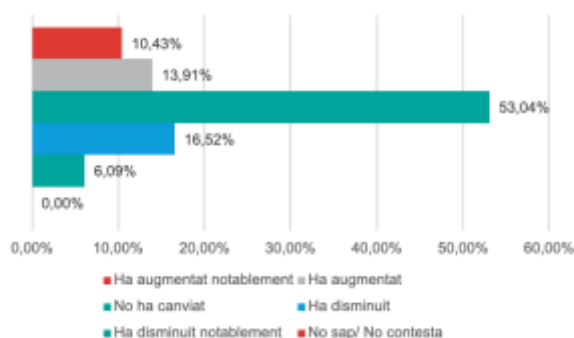


Fig.53. Qualitat "Directiu"

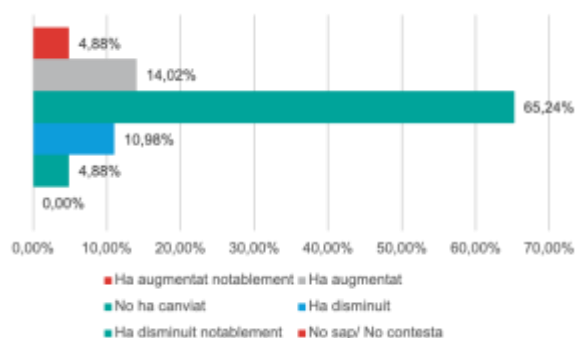


Fig.54. Qualitat "Màner"

El teletreball i el fet de treballar en entorns no presencials no ha tingut una repercussió negativa en el compromís i implicació amb l'empresa. En la gran majoria de casos, aquest no ha canviat o fins i tot ha augmentat.

L'augment, però, pot venir explicat pel període de dificultat i incertesa que moltes empreses han patit, fet que pot haver fet augmentar en certa manera la implicació dels seus membres per superar les adversitats.

Tot i això, malgrat treballar a distància física del lloc de treball, la implicació (*engagement*) no s'ha vist afectada.

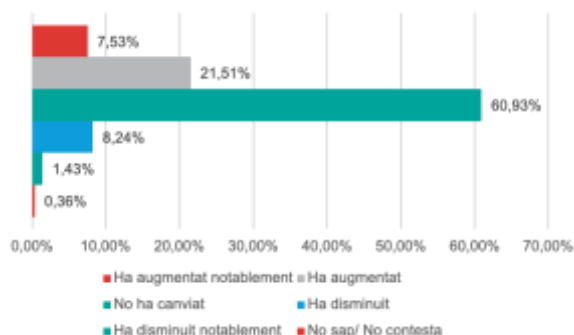


Fig.55. Compromís "Tècnic"

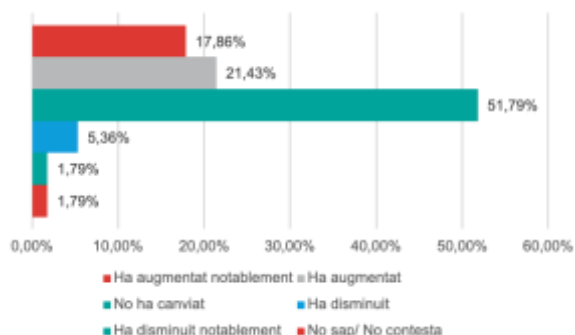


Fig.56. Compromís "Administratiu"

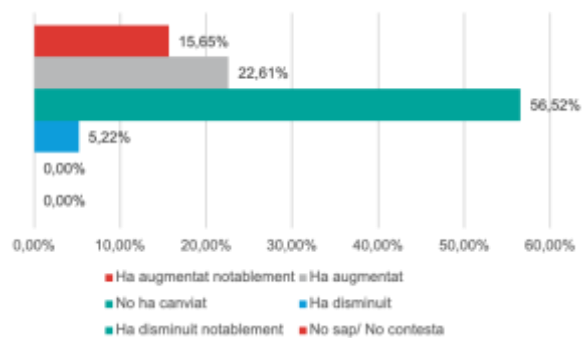


Fig.57. Compromís "Directiu"

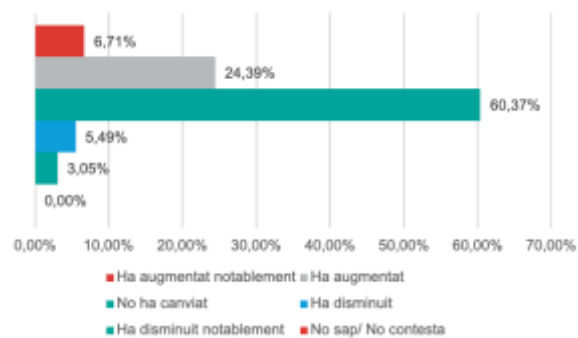


Fig.58. Compromís "Màner"

4.2.4. Aspectes relacionats amb la feina desenvolupada i la dimensió de l'empresa

L'impacte en la productivitat varia segons la dimensió de l'empresa.

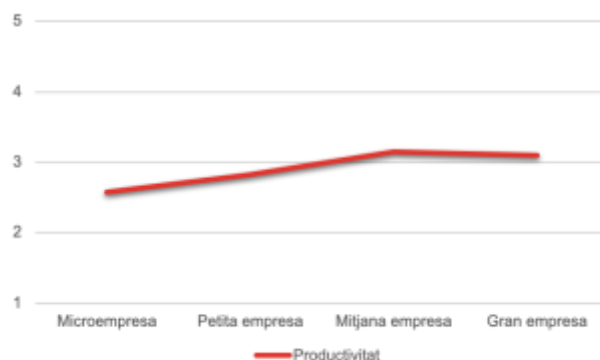


Fig.59. Mitjanes de l'impacte en la productivitat segons la dimensió de l'empresa

El 52,35% dels enquestats de microempreses consideren que la seva productivitat ha disminuït amb el teletreball. En les empreses petites, mitjanes o grans aquest percentatge se situa entre el 27% i el 35%.

Els resultats donen lloc a considerar que per a la implantació d'un sistema de teletreball i per a minimitzar l'impacte negatiu en el teletreball, cal dotar-se d'estructures organitzatives sòlides i d'una assignació de rols i tasques clara. En empreses amb protocols, rols i funcions de control i supervisió més ben definides, el teletreball pot tenir un impacte positiu en la productivitat.

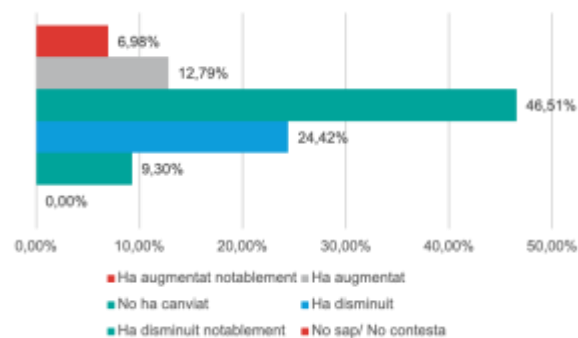
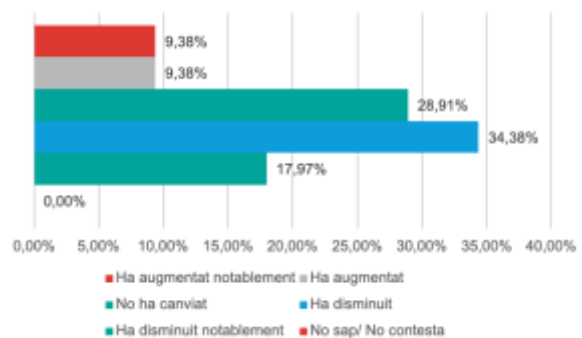


Fig.60. Productivitat "Micro"

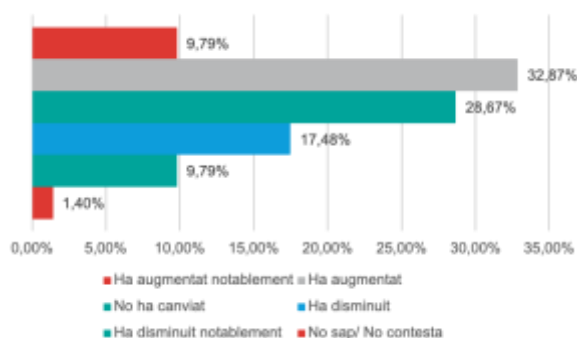


Fig.61. Productivitat "Petita"

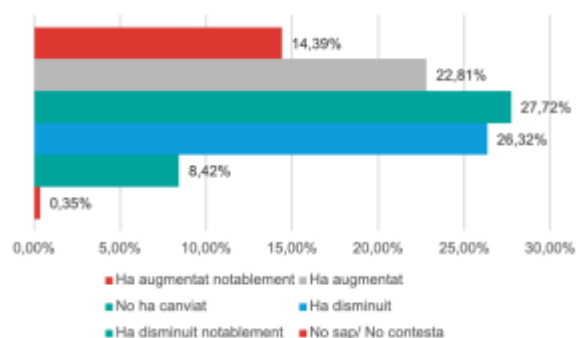


Fig.62. Productivitat "Mitjana"

Fig.63. Productivitat "Gran"

En totes les empreses la majoria dels enquestats consideren que la qualitat de la seva feina no s'ha vist afectada i no ha canviat amb el teletreball. A excepció de les microempreses, el percentatge dels qui creuen que la qualitat ha augmentat és més gran que els qui consideren que la qualitat ha disminuït. En canvi, en el cas de les microempreses un 23% dels enquestats considera que la qualitat ha disminuït, mentre que un 14% considera que ha augmentat.

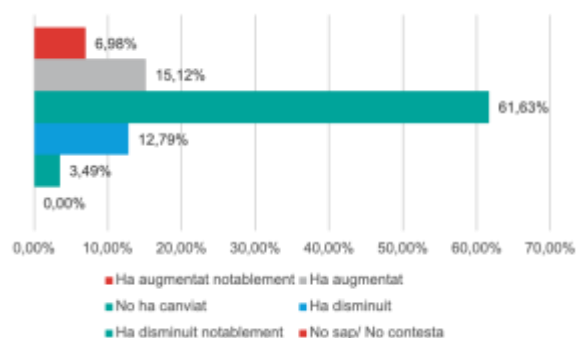
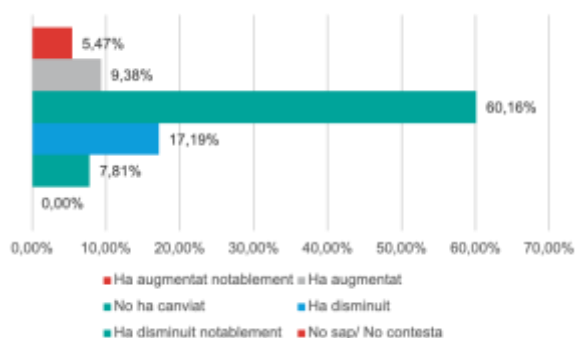


Fig.64. Qualitat "Microempresa"

Fig.65. Qualitat "Petita empresa"

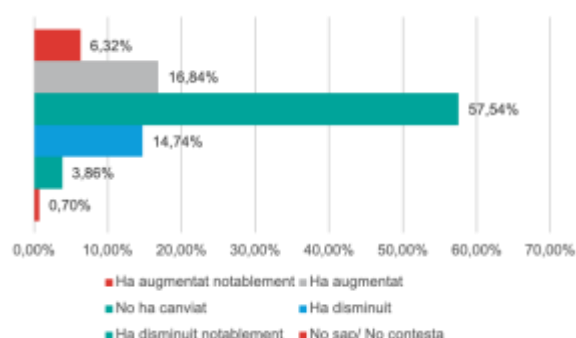
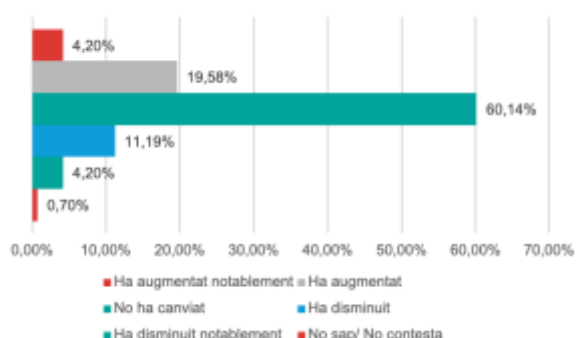


Fig.66. Qualitat "Mitjana empresa"

Fig.67. Qualitat "Gran empresa"

En general, el compromís i implicació dels treballadors, segons manifesten, s'ha mantingut intacte o no ha canviat arran de la implantació d'un sistema de teletreball. No obstant, cal destacar que fins i tot ha augmentat. La difícil situació

que han patit moltes empreses o la millora del benestar personal relacionat amb la situació professional poden ser causants d'aquests increments.

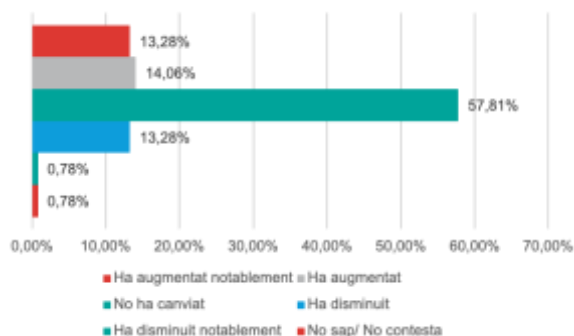


Fig.68. Compromís "Microempresa"

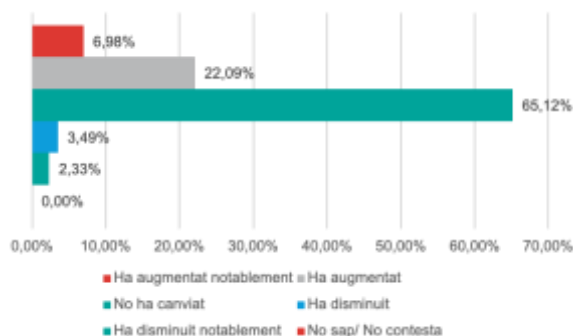


Fig.69. Compromís "Petita empresa"

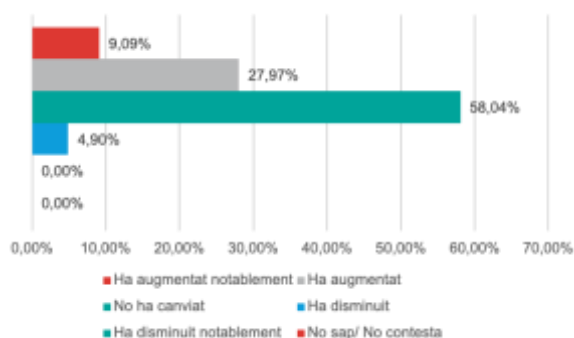


Fig.70. Compromís "Mitjana empresa"

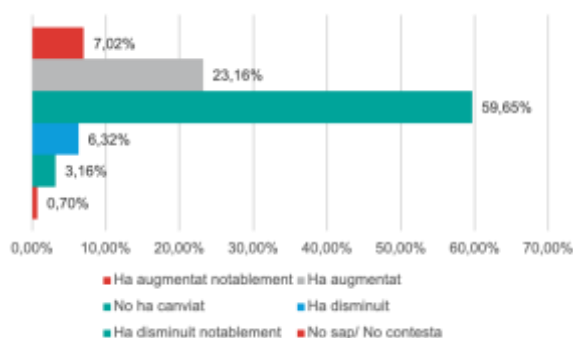


Fig.71. Compromís "Gran empresa"

4.3. Aspectes relacionals i de suport

Hi ha 3 factors crítics d'èxit associats amb el teletreball: el suport, la comunicació i la confiança (Berube & Swanson, 2005).

Per a la implantació exitosa d'un sistema de teletreball és imprescindible el suport del conjunt de l'organització, especialment de l'alta direcció. Els empleats que reben recolzament dels seus companys i superiors jeràrquics, són els més satisfets amb l'experiència del teletreball i alhora, els més productius en el teletreball.

El recolzament no només es limita a una alineació de l'organització amb la implantació de sistemes de treball en remot. Un aspecte essencial és proveir formació al conjunt de persones d'una empresa sobre l'ús de la tecnologia, els protocols de comunicació, la gestió del temps i l'establiment de límits entre la casa i la feina (Haines, St-Onge & Archambault, 2002).

Un factor essencial en l'èxit del teletreball és el suport familiar. La qualitat de la feina i la satisfacció de l'empleat depenen en gran part del nivell de comprensió de les persones amb qui es conviu, que han de vetllar per facilitar i delimitar clarament la línia entre família i feina, i respectar els horaris de treball.

La comunicació és un dels reptes més importants del teletreball. Les empreses han d'establir els protocols de comunicació entre companys i amb els superiors jeràrquics. Tanmateix, una estratègia de comunicació interna efectiva ha de vetllar per evitar l'aïllament social o el fet de sentir-se fora de lloc, que és una de les amenaces que pot generar el teletreball.

Els resultats obtinguts en aquest apartat indiquen el següent:

Menys d'un 25% de les empreses han posat nous recursos tecnològics a disposició dels seus treballadors per poder teletreballar. Això podria ser conseqüència de que la majoria d'organitzacions disposen de portàtils o connexió en remot, entre d'altres. També, de que la majoria dels treballadors disposa d'ordinador, connexió a Internet des de casa, etc.

La major part dels treballadors ha sentit que ha tingut recolzament per part dels companys i dels caps per afrontar aquesta situació i facilitar la transició cap al sistema de teletreball.

- Un 45% dels treballadors consideren que la comunicació amb els companys i amb els caps ha disminuït. Només un 21% considera que la comunicació ha millorat. Aquesta disminució de la comunicació pot ser causada en molts casos per la manca de previsió, ja que moltes organitzacions no tenien establerts encara els protocols i canals per mantenir una comunicació periòdica.

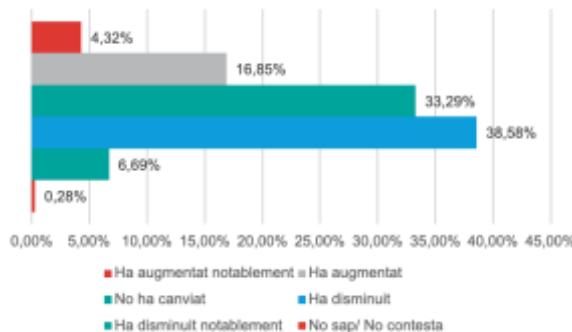


Fig.72. La comunicació amb companys i caps

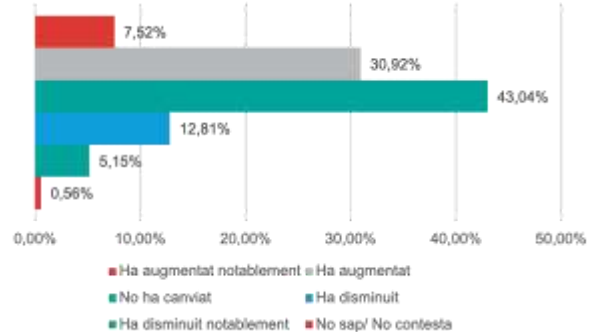


Fig.73. El recolzament per part de companys i caps

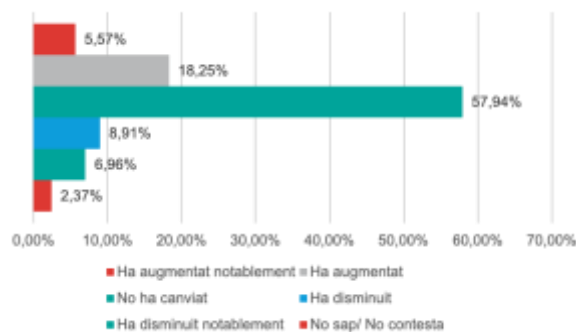


Fig.74. L'equipament tecnològic que l'empresa ha posat a disposició

4.3.1. Aspectes relacionals i de suport i gènere

La comunicació ha disminuït més en els homes que en les dones. Un 50,82% dels homes considera que la seva comunicació ha disminuït; en canvi, aquest percentatge és del 41,22% en el cas de les dones.

L'estudi de Masuda, A. (2020) conclou que "les dones passen molt més temps que els homes contestant e-mails i interactuant amb companys", de la mateixa manera que apunten els resultats obtinguts per l'enquesta.

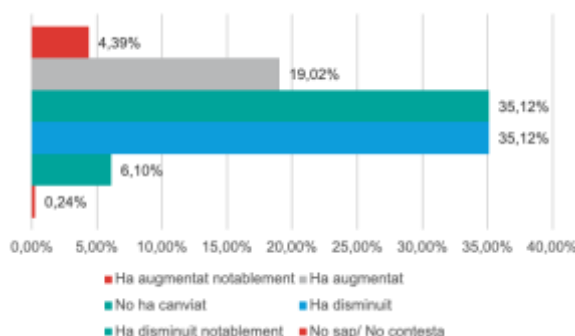


Fig.75. Nivell de comunicació "femení"

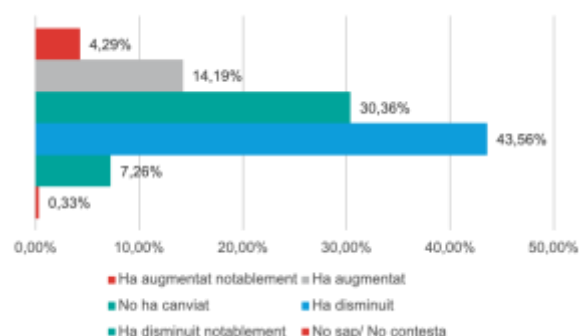


Fig.76. Nivell de comunicació "masculí"

4.3.2. Aspectes relacionals i de suport i edat

Hi ha la percepció que el recolzament rebut per part dels companys i caps disminueix a mesura que incrementa la franja d'edat analitzada. Els més joves senten que han rebut més recolzament, mentre que els més grans són els qui senten que n'han rebut menys.

Aquestes diferents percepcions sobre el recolzament rebut poden tenir a veure amb una necessitat de recolzament diferent segons la franja d'edat: els més joves poden haver requerit de menys recolzament per a poder teletreballar.

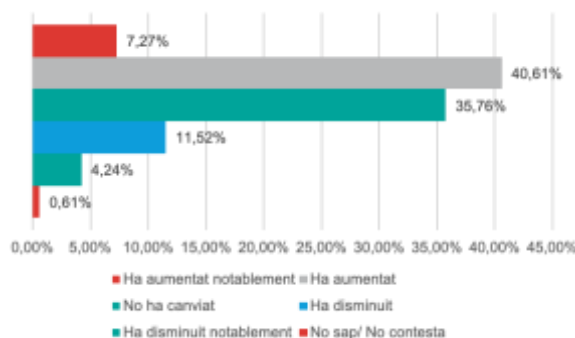


Fig.77. Recolzament 18 - 29 anys

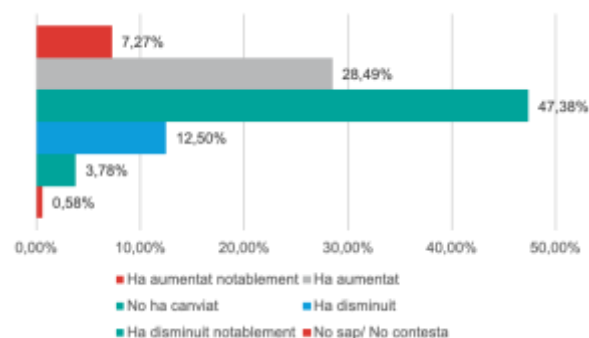


Fig.78. Recolzament 30 - 44 anys

Treballar en temps de COVID-19: L'impacte del teletreball

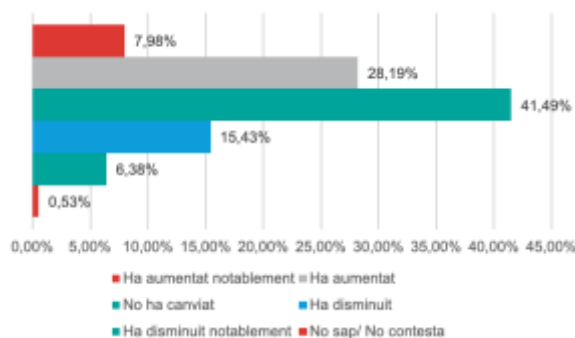


Fig.79. Recolzament 45 – 59 anys

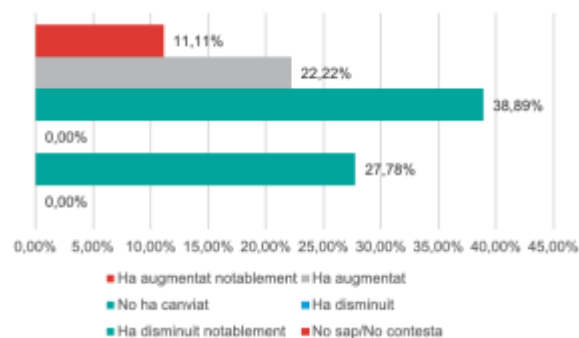


Fig.80. Recolzament més de 60 anys

La comunicació és un dels reptes principals que planteja el teletreball. Tots els trams d'edat mostren patrons similars que evidencien que la implantació del teletreball pot haver provocat una pèrdua de comunicació tant amb companys com amb els caps.

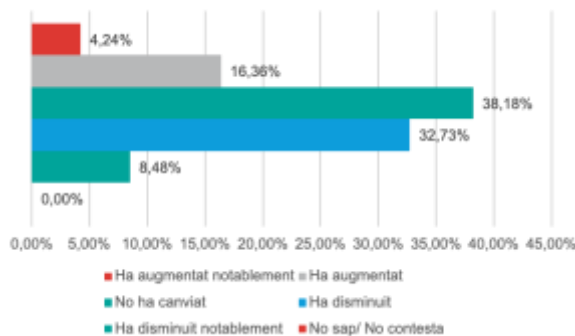


Fig.81. Nivell de comunicació 18 – 29 anys

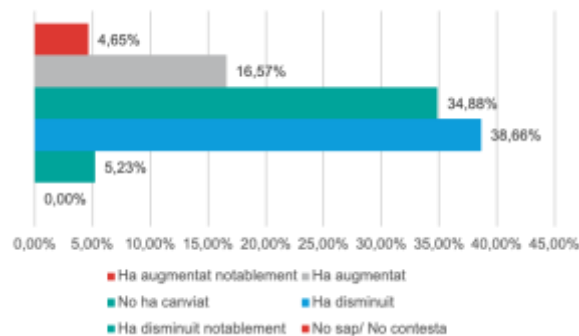


Fig.82. Nivell de comunicació 30 – 44 anys

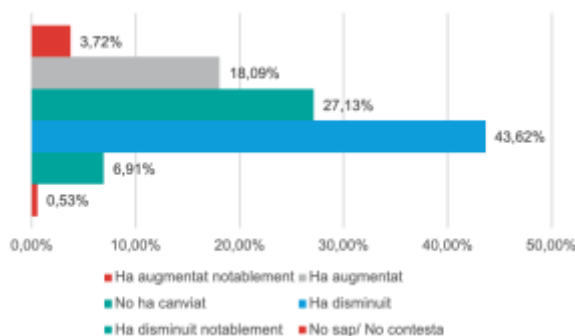


Fig.83. Nivell de comunicació 45 – 59 anys

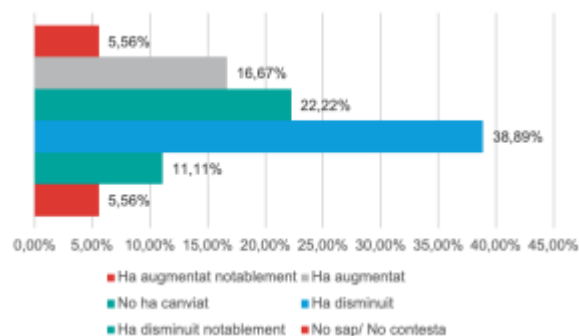


Fig.84. Nivell de comunicació més de 60 anys

4.3.3. Aspectes relacionals i de suport i categoria professional

En general, els enquestats de les diferents categories professionals senten que s'han sentit recolzats per la seva organització per tal de poder teletreballar. Aquesta anàlisi de la percepció sobre el recolzament rebut pot ser un bon indicador sobre quines categories professionals poden requerir d'un major recolzament per a la implantació d'un sistema de teletreball. En aquest sentit, els *màangers* són els qui contesten haver rebut menys recolzament.

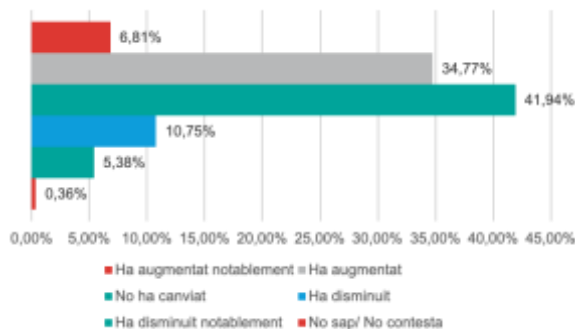


Fig.85. Recolzament "Tècnic"

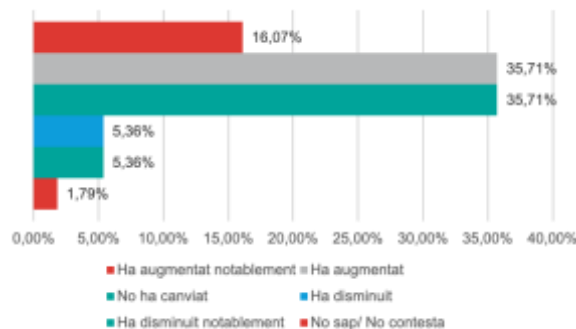


Fig.86. Recolzament "Administratiu"

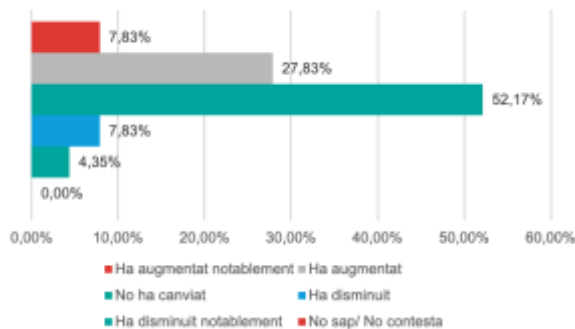


Fig.87. Recolzament "Directiu"

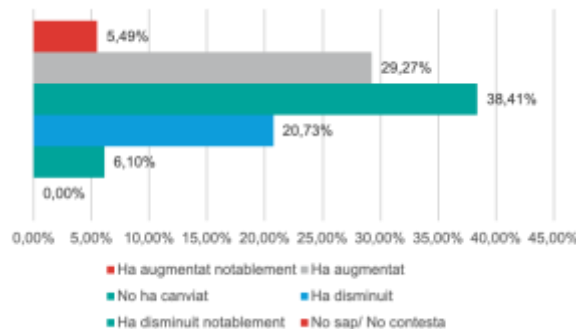


Fig.88. Recolzament "Màanager"

L'impacte en la comunicació dins de l'organització ha estat similar per a les diferents categories professionals. Hi ha hagut una disminució del nivell de comunicació amb els companys i amb els caps generalitzada. Les diferències no són rellevants entre categories professionals, segons els resultats obtinguts.

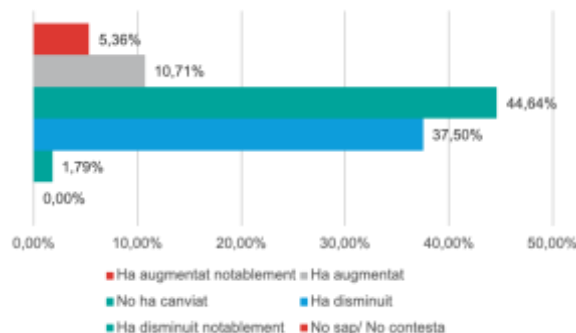
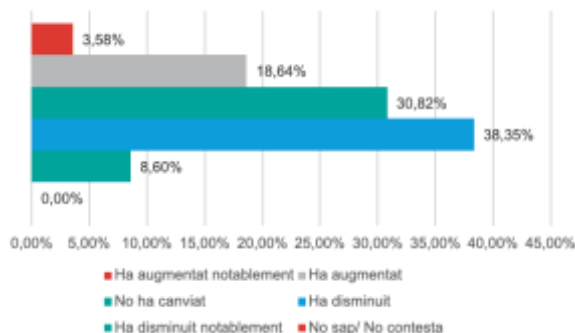


Fig.89. Comunicació "Tècnic"

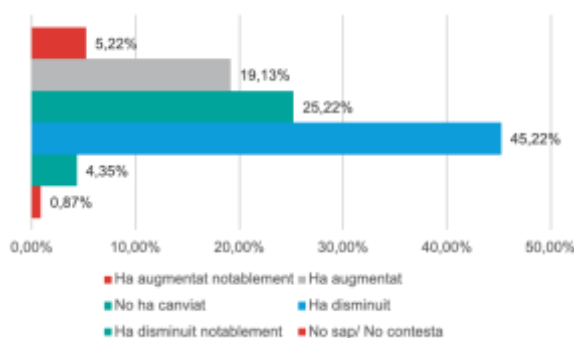


Fig.90. Comunicació "Administratiu"

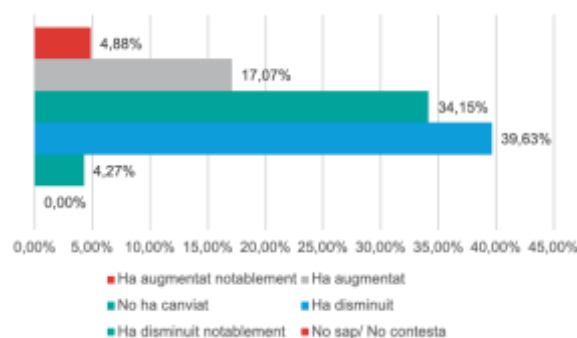


Fig.91. Comunicació "Directiu"

Fig.92. Comunicació "Màger"

4.3.4. Aspectes relacionals i de suport i dimensió empresarial

Els resultats indiquen que a mesura que s'incrementa la dimensió empresarial hi ha una percepció d'increment en el nivell de recolzament. A banda d'un diferent recolzament explícit segons la dimensió empresarial, dels resultats en podem extreure conclusions sobre el grau de preparació de les empreses per a implantar sistemes de teletreball.

Les microempreses i les petites empreses són les que indiquen un grau més baix sobre el recolzament rebut. Com que aquest estudi analitza les percepcions dels treballadors, podem concloure que és en aquest tipus d'empreses on els treballadors semblen poder requerir d'un major grau de recolzament per tal de teletreballar; també, podria hipotetitzar-se que les microempreses i les empreses petites siguin les que comparativament no estiguessin tan preparades per a fer la transició cap al teletreball.

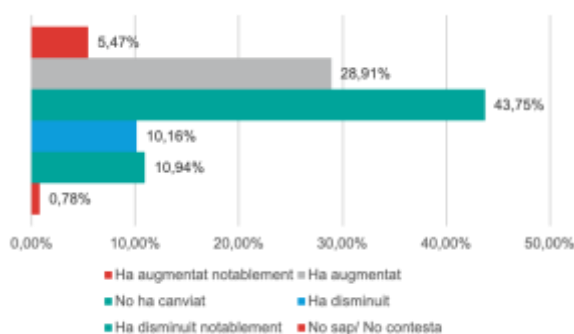


Fig.93.Recolzament "Micro"

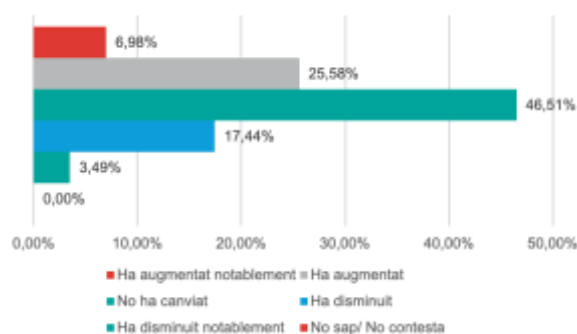


Fig.94.Recolzament "Petita"

Treballar en temps de COVID-19: L'impacte del teletreball

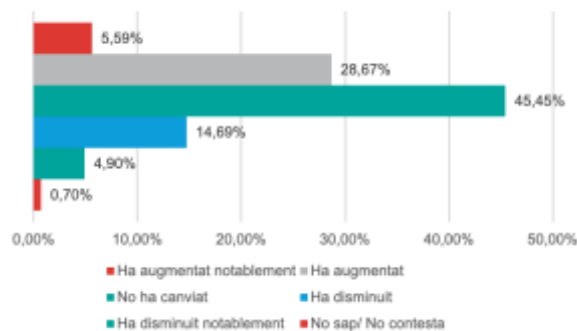


Fig.95. Recolzament "Mitjana"

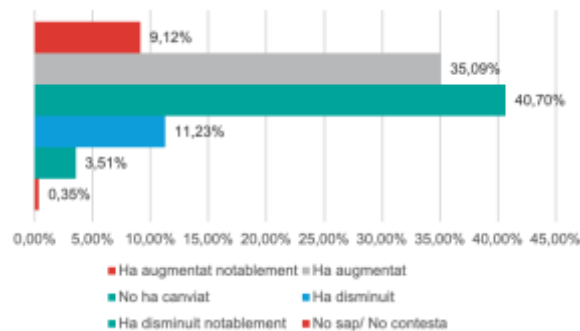


Fig.96. Recolzament "Gran"

La comunicació és un assumpte pendent d'abastar per les empreses independentment de la seva dimensió. Els resultats indiquen una percepció de disminució generalitzada del nivell de comunicació, accentuada en les empreses més petites.

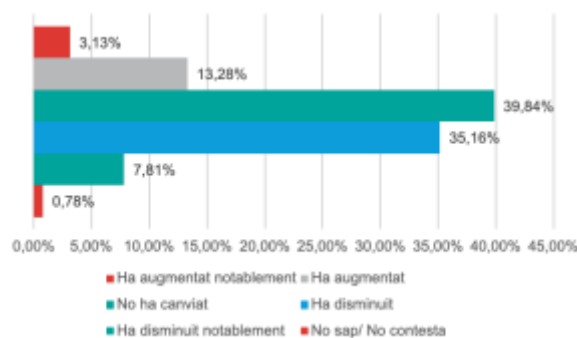


Fig.97. Comunicació "Micro"

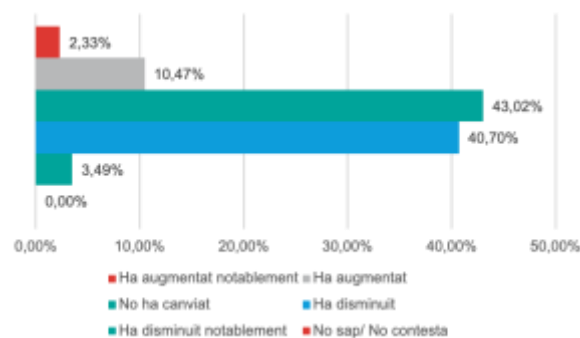


Fig.98. Comunicació "Petita"

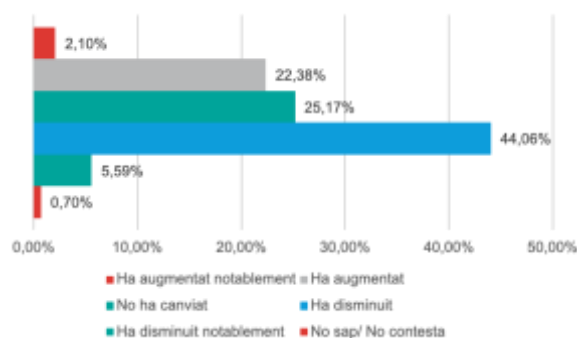


Fig.99. Comunicació "Mitjana"

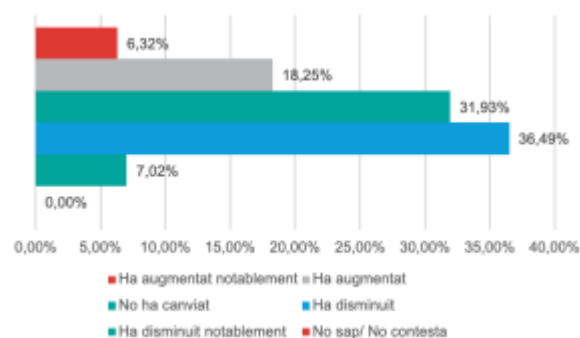


Fig.100. Comunicació "Gran"

4.4. Aspectes personals

Els efectes del confinament sobre la conciliació són molt diversos, depenent de la situació personal de cadascun dels enquestats (per exemple, amb o sense fills). Un 42,89% considera que la seva conciliació ha augmentat, mentre que un 34,54% considera que ha disminuït.

Cal tenir en consideració dos aspectes: en primer lloc, la situació de confinament, que ha obligat a teletreballar en un entorn de convivència contínua amb la unitat familiar i amb les escoles tancades, la qual cosa ha obligat a les famílies a haver-se de fer càrrec de llurs fills durant tot el confinament. La mateixa situació aplica a d'altres persones dependents. L'altre aspecte que cal tenir en compte és la transició forçada en moltes ocasions cap a sistemes de teletreball, la manca d'hàbit dels treballadors a treballar en un entorn domiciliari i la manca de planificació horària per abandonar el lloc de feina i les tasques un cop acabada la jornada laboral.

Quant a l'ansietat i el malestar personal, es constata que un 52% dels enquestats considera que ha incrementat. Part d'aquest malestar i ansietat es podria atribuir al patiment produït per la pandèmia i les contínues notícies negatives al respecte; una altra part es podria associar al confinament domiciliari i la monotonia, juntament amb l'obligada disminució de la interacció social habitual en el lloc de feina presencial.

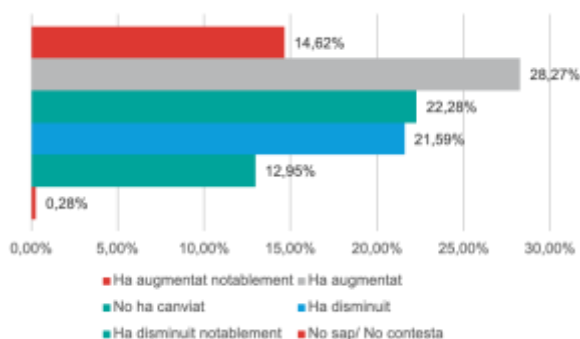


Fig.101. Impacte en la conciliació

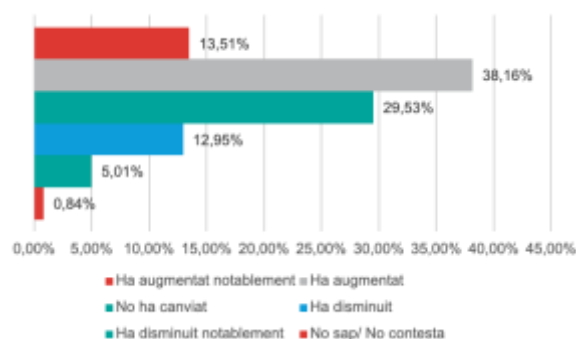


Fig.102. Impacte en l'ansietat i el malestar personal

4.4.1. Aspectes personals i gènere

Un 47,19% dels homes considera que la seva conciliació ha augmentat. En les dones, aquest percentatge se situa en el 39,51%. Segons els resultats obtinguts, els homes perceben una millor conciliació que les dones amb la implantació del teletreball.

Aquesta diferent percepció de la conciliació, contextualitzada en el marc del confinament i el tancament de les escoles, pot ser causada pel fet que fossin les dones qui en un nombre més elevat d'ocasions haguessin de fer-se càrrec dels fills. En conseqüència, l'ansietat i el malestar personal també és superior en les dones que en els homes, segons els resultats de l'enquesta.

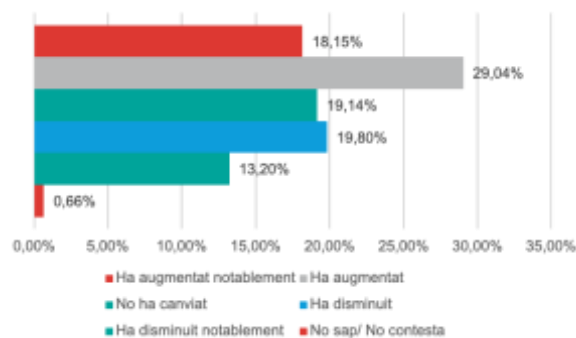


Fig.103. Conciliació gènere Masculí

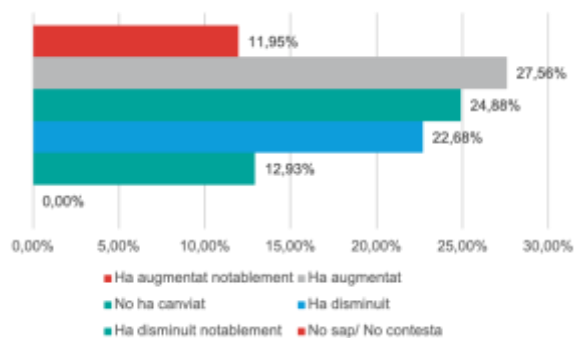


Fig.104. Conciliació pel gènere Femení

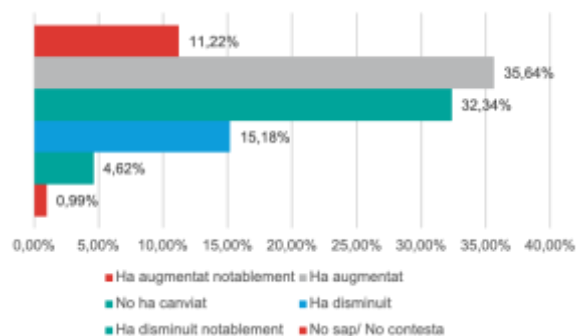


Fig.105. Ansietat i malestar personal Masculí

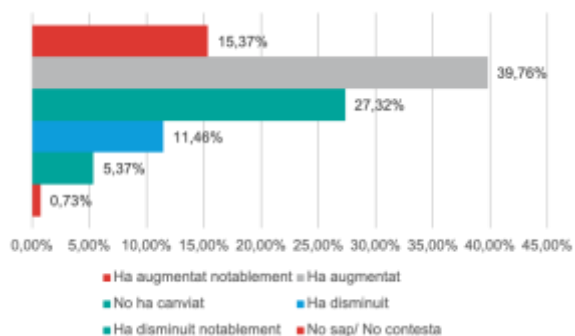


Fig.106. Ansietat i malestar personal gènere Femení

4.4.2. Aspectes personals i edat

L'impacte en la conciliació ha estat divers, en bona part segons el grau d'obligacions familiars dels treballadors. En general, la conciliació ha incrementat més que no pas disminuït en totes les franges d'edat, a excepció de la de 30-44 anys. El fet d'haver de conviure amb la unitat familiar durant tot el dia i de tenir els fills a casa a causa del tancament de les escoles és el que pot haver provocat que aquest segment d'edat es diferenciï de la resta, ja que és en el que probablement s'acumuli un major nombre d'obligacions familiars.

En els trams d'edat de 45-59 anys i de més de 60 anys la tendència és més clara, i veiem que l'impacte del teletreball ha estat positiu per a la conciliació dels treballadors. El percentatge de treballadors que consideren que la conciliació ha disminuït és molt baix en comparació amb la resta de segments, que es podria explicar per la major independència dels fills. Alhora, aquest pot ser un factor determinant per explicar l'elevada satisfacció i pre-disposició a teletreballar d'aquests col·lectius.

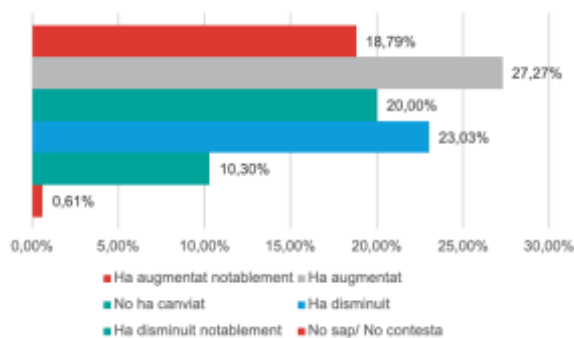


Fig.107. Conciliació 18 – 29 anys

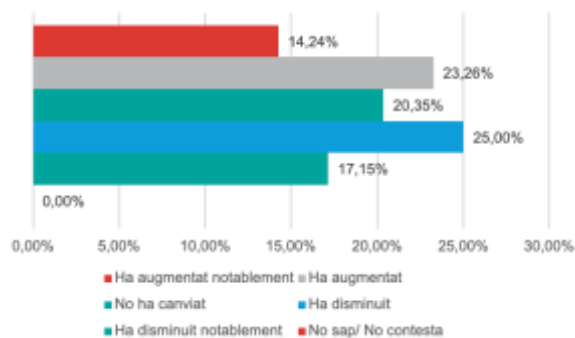


Fig.108. Conciliació 30 – 44 anys

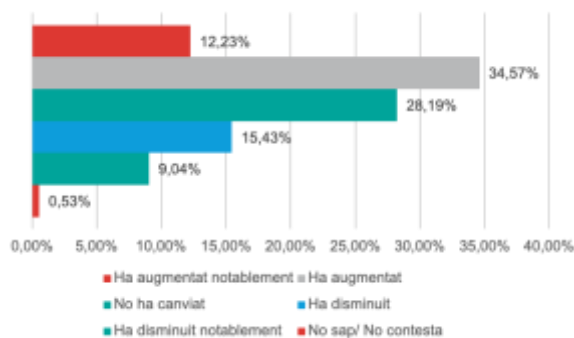


Fig.109. Conciliació 45 – 59 anys

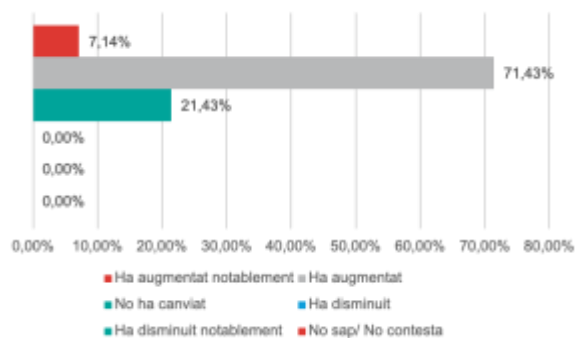


Fig.110. Conciliació més de 60 anys

El confinament ha provocat un incrementat generalitzat de l'ansietat i el malestar personal. No hi ha diferències significatives entre les diferents edats.

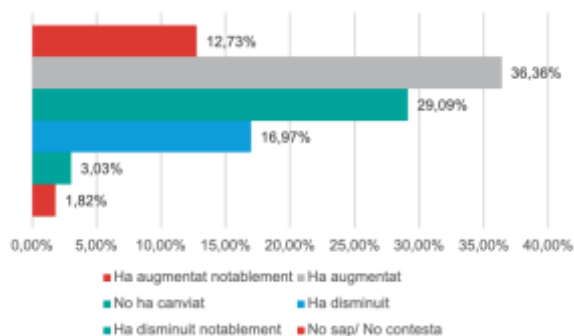


Fig.111. Ansietat 18 – 29 anys

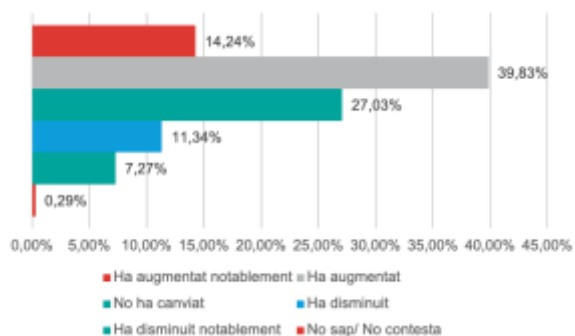


Fig.112. Ansietat 30 – 44 anys

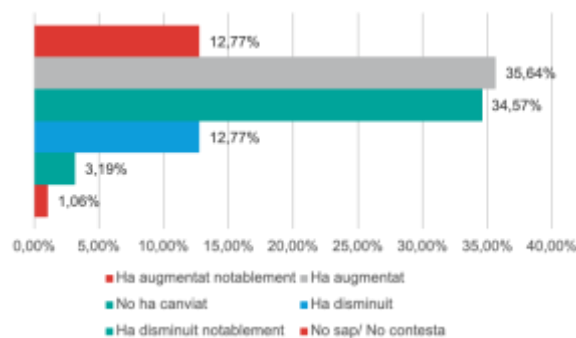


Fig.113. Ansietat 45 – 59 anys

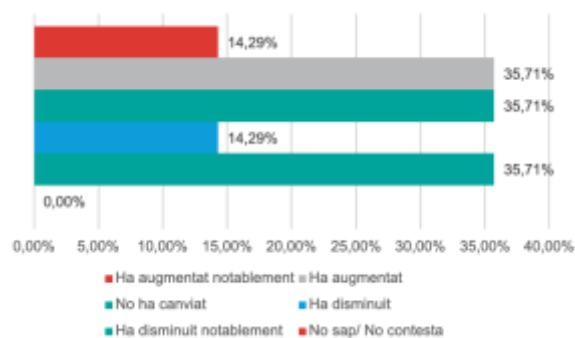


Fig.114. Ansietat més de 60 anys

4.4.3. Aspectes personals i categoria professional

Els directius són la categoria professional que considera que més ha augmentat la seva conciliació. Més d'un 50% dels directius creuen que la seva conciliació ha augmentat. En canvi, un 41,07% dels administratius creu que la seva conciliació ha disminuït.

Els resultats evidencien un dels paradigmes del teletreball: la dedicació horària. Probablement, les persones que desenvolupen tasques directives són les qui poden tenir un horari de feina menys establert en general, fet que els obliga a passar moltes hores fora de casa i, sovint, tenen l'obligació de realitzar viatges per motius professionals. Amb el teletreball, poden haver augmentat notablement les hores de dedicació familiar.

En canvi, les tasques administratives són les que probablement tinguessin un horari més predeterminat. El teletreball probablement ha provocat en molts casos no tenir aquests horaris tan determinats i això pot haver generat un increment de les hores de treball i una desaparició dels horaris, en tant que no cal abandonar el lloc de feina. Aquests motius podrien explicar aquestes diferències entre les diferents categories professionals.

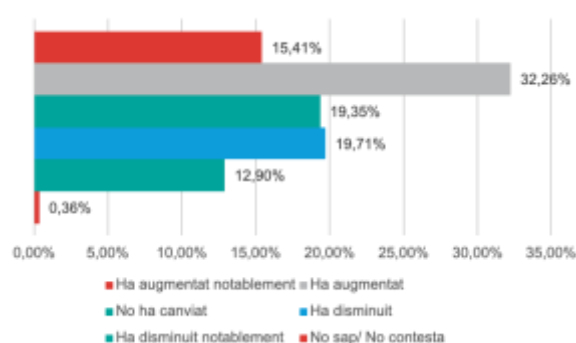


Fig.115. Conciliació "Tècnic"

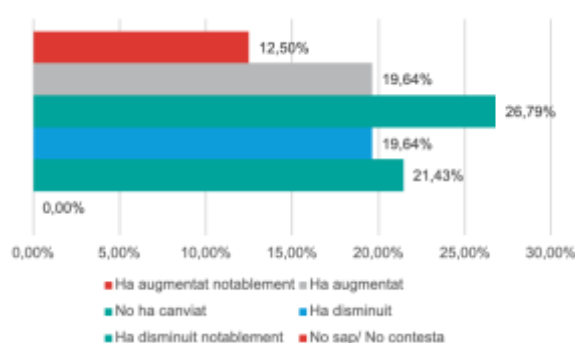


Fig.116. Conciliació "Administratiu"

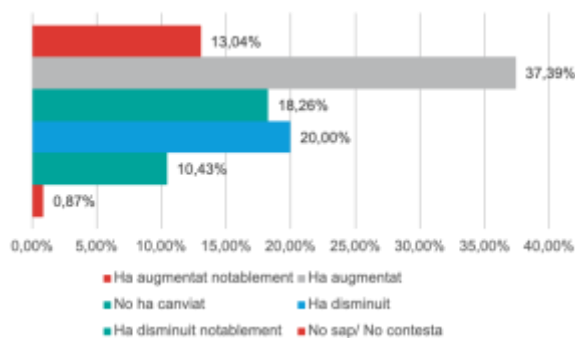


Fig.117. Conciliació "Directiu"

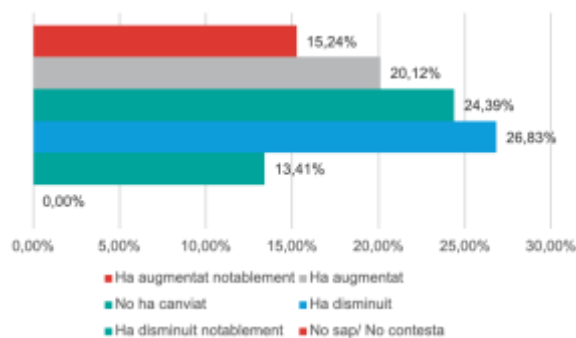


Fig.118. Conciliació "Màner"

L'impacte en l'ansietat ha estat similar per a totes les categories professionals considerades.

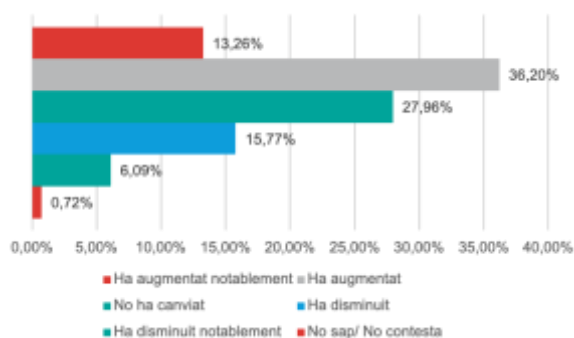


Fig.119. Ansietat "Tècnic"

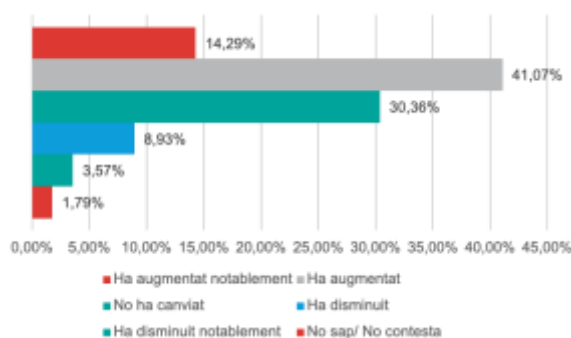


Fig.120. Ansietat "Administratiu"

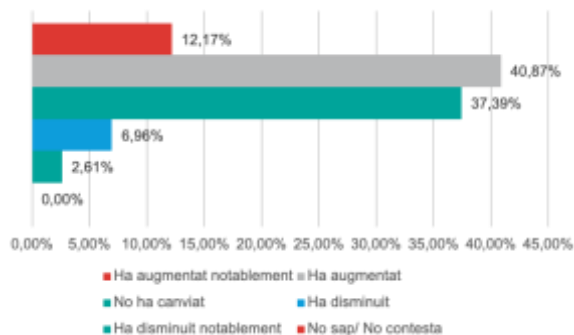


Fig.121. Ansietat "Directiu"

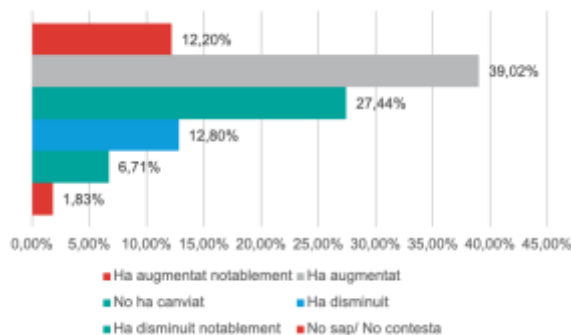


Fig.122. Ansietat "Màner"

4.4.4. Aspectes personals i dimensió empresarial

Segons les persones enquestades, la conciliació ha augmentat independentment de la dimensió de l'empresa. No obstant, cal fer menció del cas de les microempreses, en les quals no es considera que hi ha hagut un increment tan generalitzat de la conciliació. La implantació de sistemes de teletreball requereix d'horaris laborals

molt ben definits per a evitar que el teletreball tingui un impacte en les hores de dedicació laboral.

En el treball presencial, el fet d'haver d'abandonar físicament el lloc de treball facilita el seguiment d'unes pautes horàries; en canvi, en el teletreball no hi ha aquest abandonament físic del lloc de treball, el que pot ser una de les causes que provoqui que la conciliació no incrementi, comportant un increment de les hores dedicades al treball. Les empreses de menys dimensió tendeixen a no tenir unes pautes horàries tan definides, motiu pel qual es pot explicar que la conciliació en les microempreses no sigui tan gran com en la resta.

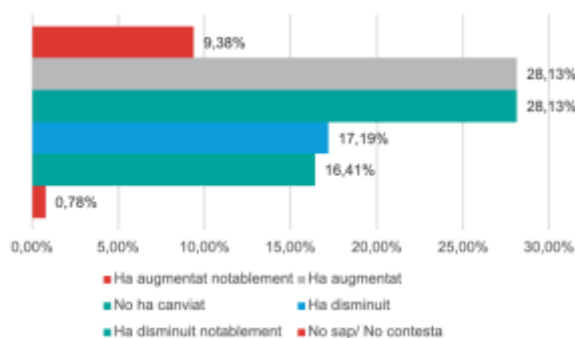


Fig.123. Conciliació "Micro"

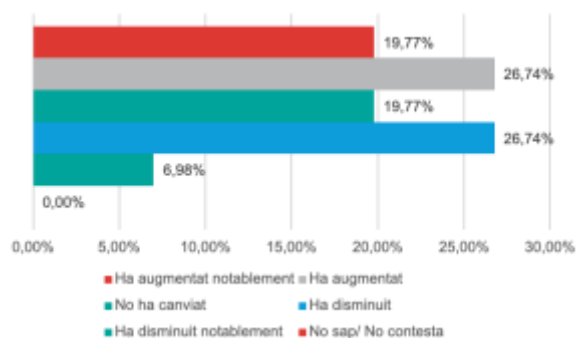


Fig.124. Conciliació "Petita"

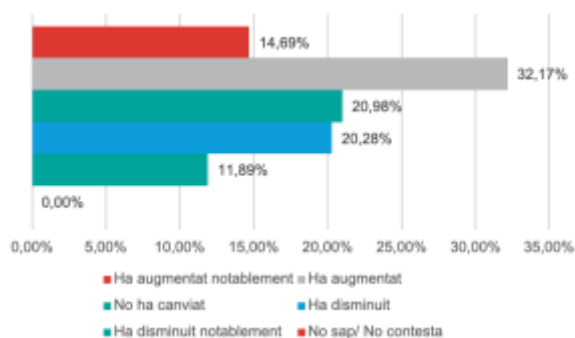


Fig.125. Conciliació "Mitjana"

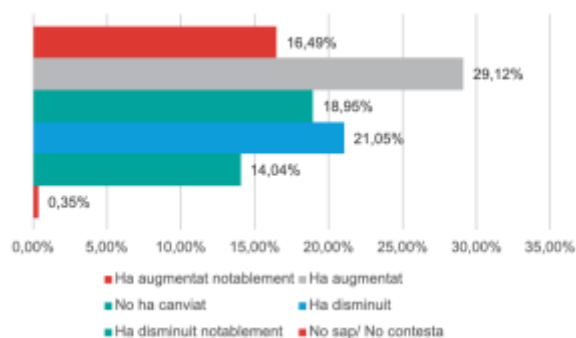


Fig.126. Conciliació "Gran"

En general, en totes les empreses es manifesta un increment generalitzat de l'ansietat, atribuït, entre d'altres, a les perspectives econòmiques. L'impacte ha estat inversament proporcional al tamany de l'empresa: en les empreses més petites ha incrementat més, mentre que en les més grans, ha augmentat menys.

Per altra banda, hi ha un component que té a veure amb l'organització de l'empresa. La implantació d'un sistema de teletreball requereix d'una estructura empresarial i jerarquia, canals de comunicació, protocols ben establerts; alhora, també és imprescindible tenir ben delimitades les funcions, tasques a desenvolupar i responsabilitat de cada treballador. En les empreses més grans, habitualment ja hi ha una tendència a tenir molt ben definit aquests aspectes.

En canvi, fruit de la naturalesa de les empreses de dimensió més reduïda, en què la interacció diària és un component clau per l'organització dels treballadors, la implantació del teletreball ha pogut suposar un major desorientació i pèrdua d'eficiència, que s'hagi acabat traduint en un major impacte en l'ansietat dels seus membres.

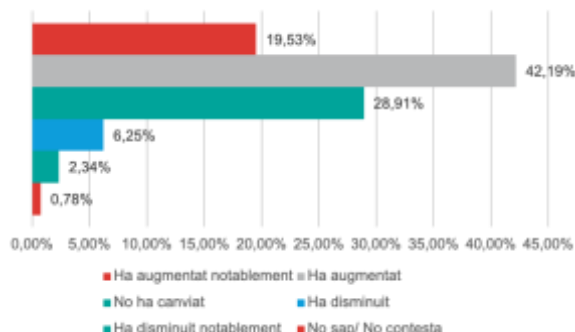


Fig.127. Ansietat "Microempresa"

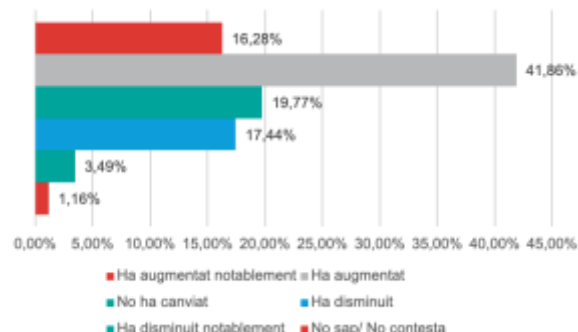


Fig.128. Ansietat "Petita empresa"

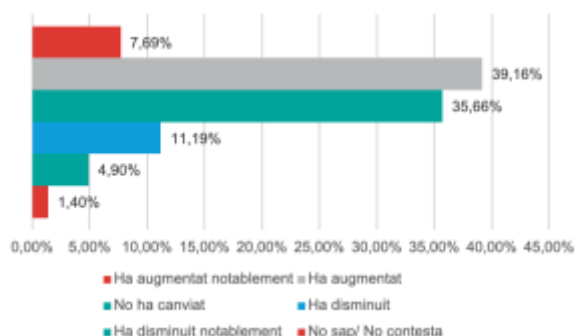


Fig.129. Ansietat "Mitjana empresa"

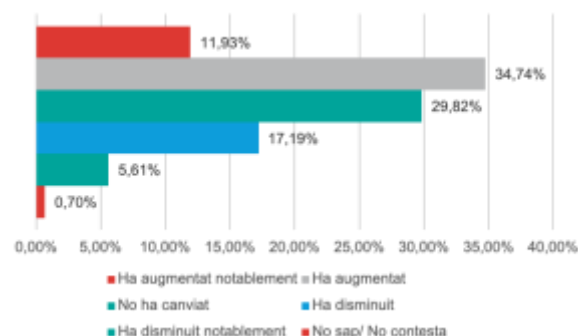


Fig.130. Ansietat "Gran empresa"

5. Conclusions i recomanacions

A continuació, s'inclouen les principals conclusions derivades dels resultats obtinguts en aquest estudi, i s'apunten algunes possibles recomanacions per a millorar l'ús del teletreball:

- La majoria de les persones enquestades (8,8 de cada 10) han pogut teletreballar durant el període de confinament.
- S'ha produït una satisfacció generalitzada entre les persones que han hagut de teletreballar a causa de la situació generada per la crisi del coronavirus. Aquesta experiència ha esdevingut un punt d'inflexió per a molts treballadors, que per primer cop tenien un contacte amb el teletreball.
- La satisfacció generalitzada ha provocat que hagi incrementat significativament la disposició al teletreball. Els treballadors perceben el teletreball com una via per a millorar la seva qualitat de vida: reduir l'estrès i els desplaçaments, millorar l'alimentació, disposar de més temps per l'oci, l'esport o la família (Osio, 2010).
- Les persones d'edat més propera a la jubilació són les que mostren més satisfacció amb el teletreball. Són les que més valoren la flexibilitat que els permet el teletreball.
- Els factors que més intervenen en la satisfacció dels enquestats amb l'experiència del teletreball són l'impacte en la disposició, la conciliació, la qualitat, l'ansietat i la productivitat. Per tant, cal prioritzar aquests aspectes en futures ocasions per tal d'assegurar una experiència satisfactòria.
- La disposició al teletreball va directament relacionada amb les obligacions de caràcter familiar. Les persones més joves són les que mostren més indiferència amb el teletreball, són també les que acostumen a tenir una menor càrrega d'obligacions familiars i sovint no estan emancipades. Tanmateix, el fet de tenir un cercle social proper a l'àmbit professional afecta a la disposició, en tant que els més joves se senten més còmodes en un lloc on tinguin més facilitats per a la relació social. En canvi, les persones més grans, que acostumen a tenir més obligacions familiars, valoren més positivament l'experiència de teletreballar i expressen més pre-disposició a continuar-ho fent. Hi ha una percepció del teletreball com a eina per a incrementar la conciliació i poder compatibilitzar les responsabilitats professionals i familiars d'una millor manera.
- La cultura i estructura organitzativa juguen un paper clau en la viabilitat d'implantacions de sistemes de teletreball. En les empreses més petites hi ha una menor satisfacció amb l'experiència. Per tal d'establir sistemes de treball en entorns no presencials, cal definir amb detall les tasques, les responsabilitats i les relacions, així com la periodicitat i forma de les reunions d'*update* i de coordinació. En les empreses amb menor estructura aquesta planificació detallada no és tan habitual com en les empreses mitjanes o grans, i és un factor clau per no perdre eficiència ni productivitat en els processos, especialment de teletreball. En les microempreses hi ha una

sensació generalitzada de disminució de la productivitat, a diferència de les empreses de la resta de dimensions.

- El teletreball pot haver tingut un impacte positiu en la productivitat dels enquestats. La comunicació amb companys i caps, el compromís i implicació dels treballadors i l'impacte en la qualitat de la feina són factors clau que intervenen sobre la productivitat. Per tal d'implantar un sistema de teletreball i poder minimitzar l'impacte negatiu sobre la productivitat, el compromís dels treballadors amb l'empresa és un factor molt important.
- La majoria d'empreses estan suficientment equipades per a poder implantar sistemes de teletreball. La gran majoria no han hagut de facilitar equipament tecnològic addicional, ja que els treballadors ja disposaven en la majoria de casos d'equipament suficient.
- Hi ha hagut una millora generalitzada de la conciliació. Aquesta millora ha estat percebuda com a major en el cas dels homes que en el de les dones. Això pot ser a causa de l'adopció de diferents rols segons el gènere en les tasques domèstiques i/o les responsabilitats familiars; per exemple, pot ser que el fet de tenir els fills a casa hagi comportat més dedicació per part de les dones que dels homes.
- L'ansietat i el malestar personal han augmentat en un alt percentatge. Les condicions en què s'ha produït la transició al teletreball no han permès en la majoria de casos formar prou bé els empleats per al teletreball. La formació és un element imprescindible, especialment la que fa referència a la gestió personal i emocional en el marc del teletreball.
- La implantació d'un sistema de teletreball requereix d'una cultura organitzativa basada en la confiança i en l'autonomia del treballador. Els treballadors cal que disposin de flexibilitat. La implantació d'un sistema de teletreball no es pot limitar únicament a un canvi de la ubicació del lloc de treball i fer les mateixes hores que es farien a l'oficina.
- La implantació d'un sistema de teletreball requereix d'un replantejament de l'organització del treball i avançar cap a jornades laborals més centrades en l'assoliment d'objectius i no tant en el compliment d'un horari. Per aquest motiu, cal generar una cultura organitzativa basada en la confiança.
- El teletreball és una bona eina per combatre l'absentisme laboral.
- Els resultats enfatitzen la necessitat de promoure una cultura organitzativa basada en la comunicació, el suport i la confiança per a l'èxit en la implantació d'un sistema de teletreball, seguint el diagrama de Berube i Swanson (2005).

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- Albet, J (2002). *Cartes a un director general. Reflexions sobre l'empresa i les persones al segle XXI*, Pòrtic, ESADE., pàg. 46
- Baert, S., Lippens, L., Moens, e., Weytjens, J. & Sterkens, P. (2020). The Covid-19 Crisis and Telework: A Research Survey on Experiences, Expectations and Hopes. *IZA Discussion Paper*, 13229, 39.
- Bartik, A. W., Cullen, Z., Glaeser, E. L., Luca, M. & Stanton, C. (2020). *What jobs are being done at home during the COVID-19 crisis? Evidence from Firm-Level Surveys*. Harvard Business School.
- Baruch, Y. & Nicholson, N. (1997). Home, Sweet Work: Requirements for Effective Home Working. *Journal of General Management*, 23, 15–30. <https://doi.org/10.1177/030630709702300202>
- Belzunegui-Eraso, A. & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability* 2020,12, 3662
- Berube, K. & Swanson, A. J. (2005). Critical success factors in developing teleworking programs. *Benchmarking: An International Journal*, 12(3).
- Haines, V.Y., ,St-Onge, S. & Archambault, M. (2002). Environmental and person antecedents of telecommuting outcomes. *Journal of End User Computing*, 14(3), 32-50. DOI: [10.4018/joeuc.2002070103](https://doi.org/10.4018/joeuc.2002070103)
- Hudomiet, P., Hurd, M. D., Parker, A. M. & Rohwedder, S. (2019). *The effects of job characteristics on retirement*. RAND Working Paper. [https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/working_papers/WR1300/WR1321/RAND WR1321.pdf](https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/working_papers/WR1300/WR1321/RAND_WR1321.pdf)
- Igbaria, M. & Guimaraes, T. (1999). *Exploring differences in employee turnover intentions and its determinants among telecommuters and non-telecommuters*. *Journal of Management Information Systems*, 16, 147-64.
- Instituto Nacional de Estadística (2020, julio 10). Indicador de Confianza Empresarial (ICE). Módulo de Opinión sobre el Impacto de la COVID-19. Estado de alarma y segundo semestre de 2020. *Nota de prensa*.. https://www.ine.es/daco/daco42/ice/ice_mod_covid_0320.pdf
- Kahneman, Daniel, Alan B. Krueger, David A. Schkade, Norbert Schwarz and Arthur A. Stone. 2004. "A Survey Method for Characterizing Daily Life Experience: The Day Reconstruction Method." *Science*. 306:5702, pp. 1776–780.
- Mann, S. & Holdsworth, L. (2003). *The psychological impact of teleworking: stress, emotions and Health*. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 196-211.
- Masuda, A., Quero, E. & Strucchi, L. (2020). *Teletrabajo en tiempos de COVID*. EADA Business School.

Morikawa, M. (2020). *Covid-19, teleworking, and productivity*. VoxEU.org.

Osio, L. (2010). El Teletrabajo: Una opción en la era digital. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 3(5), 93-109.

ANNEX I: Enquesta sobre els efectes del confinament, l'ús del teletreball i el seu impacte en les condicions laborals

DADES DESCRIPTIVES

- Amb quin gènere t'identifiques?
 - Femení
 - Masculí
 - No sap/No contesta
- Quina és la teva edat?
 - 18 – 29 anys
 - 30 – 44 anys
 - 45 – 59 anys
 - Més de 60 anys
- Quin és el sector d'activitat de la teva empresa?
 - Educació, cultura i oci
 - Salut
 - Financeres i d'assegurances
 - Indústria
 - Agricultura, alimentació, ramaderia, pesca i activitats forestals
 - Aigua, sanejament i residus
 - Comerç
 - Hostaleria i turisme
 - Construcció i instal·lacions
 - Energia
 - Transport i logística
 - Altres
- Quina és la teva categoria professional?
 - Directiu/va
 - Manàger
 - Tècnic/a
 - Administratiu/va
 - Altres
- Quina és la dimensió de la teva empresa, segons la seva xifra d'ingressos?
 - Microempresa (-2M euros)
 - Petita (entre 2 i 10M euros)
 - Mitjana (entre 10 i 50M euros)
 - Gran (+50M euros)
- Durant el període de confinament, Has hagut de teletreballar des de casa?
 - Sí

- No

VALORA ELS SEGÜENTS FACTORS D'ACORD AMB LA SEGÜENT ESCALA:

- Ha augmentat notablement
- Ha augmentat
- No ha canviat
- Ha disminuït
- Ha disminuït notablement

FACTORS

- La teva productivitat
- La qualitat de la teva feina
- El nivell de comunicació amb els teus companys i caps
- El recolzament rebut per part dels teus companys i caps per afrontar aquesta nova situació
- La conciliació entre la teva vida personal i professional
- L'ansietat o malestar personal
- El teu compromís i implicació amb la companyia
- L'equipament tecnològic que l'empresa ha posat a la teva disposició
- La teva disposició a treballar des de casa

Globalment, Com valores l'experiència de teletreballar?

- Molt satisfet
- Satisfet
- Ni satisfet/ Ni insatisfet
- Poc satisfet
- Gens satisfet

VALORA ELS SEGÜENTS FACTORS D'ACORD AMB LA SEGÜENT ESCALA:

- Molt bo
- Bo
- Ni bo ni dolent
- Dolent
- Molt dolent

FACTORS

- Globalment, Com valores el futur de la teva empresa en els propers 6 mesos?
- I en els propers dos anys?



BARCELONA
SCHOOL OF
MANAGEMENT