

Dossier: «Persones i organitzacions davant de les “noves?” maneres de treballar» coordinat per Eva Rimbau Gilabert

UN NOU PERFIL PROFESSIONAL

Què necessito saber per facilitar l'*smart working* en la meva organització?

Eva Rimbau-Gilabert

Universitat Oberta de Catalunya

Josep Lladós-Masllorens

Universitat Oberta de Catalunya

Antoni Meseguer-Artola

Universitat Oberta de Catalunya

Mar Sabadell-Bosch

Universitat Oberta de Catalunya

RESUM Després de l'increment del teletreball per la pandèmia per covid-19, moltes organitzacions han vist les potencialitats d'aquesta manera de treballar i volen iniciar o avançar la seva implementació d'una manera planificada. Per a aquesta finalitat, els pot ser útil desenvolupar la capacitat dels seus comandaments o professionals per ser agents de *smart working* que promoguin la implantació d'una forma de teletreball flexible, amb un bon ús de les eines tecnològiques i que afavoreixi les millors condicions de treball. Després de definir l'*smart working*, aquest article presenta un marc competencial per al rol d'agent de *smart working* centrat en tres competències clau: entendre el context, facilitar-ne la implementació i liderar en un entorn digital.

PALAULES CLAU teletreball; *smart working*; canvi organitzatiu; implementació; competències

A NEW PROFESSIONAL PROFILE

What do I need to know to facilitate smart working in my organization?

ABSTRACT After the increase in teleworking due to the COVID-19 pandemic, many organizations have seen the potential of this way of working and wish to initiate or advance its implementation in a planned way. To this end, it may be useful to develop the capacity of their managers or professionals to be smart working agents, in order to promote the implementation of a form of flexible teleworking that makes good use of technological tools and that favours the best working conditions. After defining smart working, this article presents a competency framework for the role of a smart working agent focused on three key competencies: understanding the context, facilitating implementation, and leading in a digital environment.

KEYWORDS teleworking; smart working; organizational change; implementation; competencies

Introducció

La pandèmia per la covid-19 va impulsar el teletreball en moltes organitzacions, com una mesura per mantenir l'activitat i evitar els contagis. Va ser una adopció del teletreball no planificada (com es pot planificar una cosa així?), que no va disposar del temps necessari per adequar els recursos i, sobretot, els processos i els estils directius a aquesta modalitat laboral. Moltes empreses van veure en el teletreball un «pegat» temporal davant el problema dels contagis, no una nova manera d'organitzar el treball, i quan va ser possible van demanar a les seves plantilles que tornessin a l'oficina. En canvi, altres organitzacions han vist les potencialitats del teletreball i volen iniciar o avançar la seva implementació d'una manera planificada, encara que sovint no tenen clar com fer-ho.

Contractar o desenvolupar persones expertes que promoguin i facilitin l'adopció del teletreball pot ser una solució. En aquest article, es descriuen les competències que necessiten aquestes persones. Aquesta proposta és un dels resultats del projecte *WorkingSmart Erasmus+*¹, en el qual els autors participen i l'objectiu dels quals és formar «agents de *smart working*» en cinc països de la UE: França, Itàlia, Grècia, Eslovènia i Espanya. En primer lloc, es presenta el concepte de *smart working*, que és la forma específica de teletreball que aquest projecte pretén difondre. Seguidament, es descriu el perfil competencial de les persones que volen promoure i implantar l'*smart working* en les seves organitzacions.

1. Teletreball o *smart working*?

1.1. El concepte d'*smart working*

La terminologia per referir-se al teletreball és variada. Es parla de treball remot, treball a distància, fins i tot de treball híbrid. Un terme relacionat però menys utilitzat és el de *smart working*. A Itàlia, *smart working* té un significat específic establert per la llei (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2022). Més enllà d'aquest context normatiu, és un terme que val la pena analitzar i, com es veurà, que proposem com a adequat per centrar els esforços de les organitzacions.

Una revisió de la literatura sobre *smart working* duta a terme per Torre i Sarti (2019) va deixar clar que aquest terme no té una definició consensuada. No obstant això, totes les definicions existents vinculen l'*smart working* amb el teletreball, entès com el treball per mitjà de la tecnologia que es fa fora de les instal·lacions d'algun ocupador central. La pregunta, per tant, és: l'*smart working* és diferent del teletreball?

Després de revisar la literatura disponible, es conclou que l'*smart working* inclou elements positius que no formen part de la noció de teletreball. En concret, les definicions de *smart work* van més enllà de la possibilitat de treballar a qualsevol lloc afavorida per les tecnologies de la informació i la comunicació (que és la pedra angular del teletreball) i afegixen les idees de flexibilitat (de lloc, però també de temps i en la tria d'eines), condicions de treball favorables (en forma d'autonomia i col·laboració), i eficiència i eficàcia. Per contra, **el teletreball pot incloure situacions que no ofereixen flexibilitat als treballadors** (per exemple, si han de treballar sempre des d'oficines satèl·lit a determinades hores), ni els donen autonomia o oportunitats de col·laboració. Per tant, l'*smart working* és, en certa manera, la millor forma possible de teletreball: «treballar de manera intel·ligent» en contraposició a «treballar fort».

En conclusió, adaptant la definició de Raguseo, Gastaldi i Neirotti (2016), entenem l'*smart working* com una pràctica laboral que es caracteritza per la **flexibilitat espacial i temporal**, amb el suport d'**eines tecnològiques**, i que proporciona a tots els empleats d'una organització les **millors condicions de treball** per complir amb les seves tasques de manera eficient i eficaç.

Com que l'*smart working* va més enllà de la simple possibilitat de treballar des d'una ubicació remota, l'èxit de la transformació del treball digital en un context de *smart working* requereix també un desenvolupament organitzatiu adaptatiu i el reforç de les capacitats de gestió per superar les inevitables barreres i els desafiaments.

1. Es pot trobar més informació sobre el projecte a <https://www.workingsmartproject.eu/project>

1.2. Agents de *smart working*

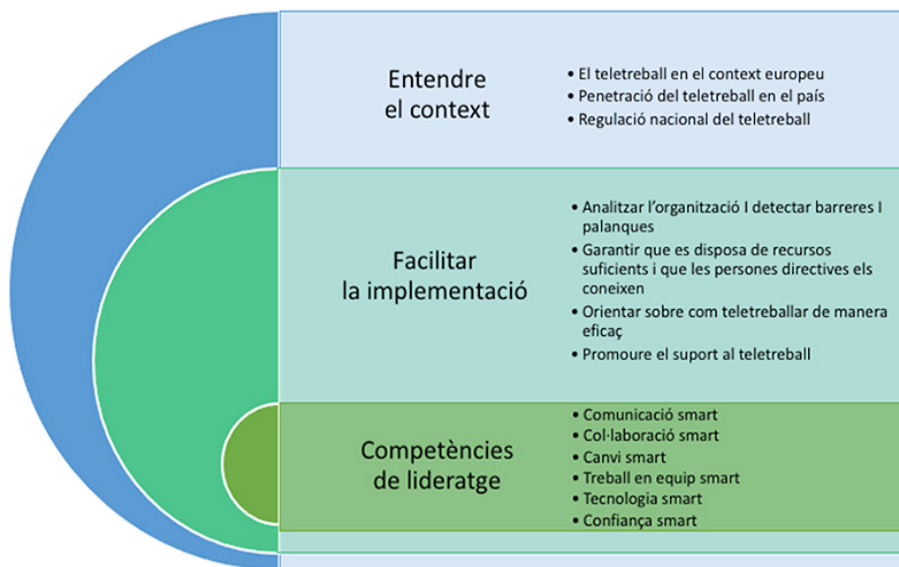
Quan les organitzacions es plantegen implantar l'*smart working*, poden veure la necessitat de comptar amb especialistes que promoguin i facilitin aquesta forma de treball. Aquests especialistes, que podem anomenar «**agents de *smart working***», són les persones que promouen l'adopció de l'*smart working* en les seves organitzacions, així com les que implementen l'*smart working* en els seus equips. Això inclou, entre altres, professionals de RH i especialistes en teletreball de la pròpia organització, així com càrrecs de direcció d'equips i direcció general i les persones propietàries d'empreses.

Els agents de *smart working* no tenen per què rebre aquesta denominació en la seva organització. Es tracta, simplement, de persones que desitgen promoure un treball més flexible en els seus propis equips o en el conjunt de la seva organització. És possible que en molts casos desenvolupin aquesta activitat promotora del *smart working* al costat d'altres funcions, que dependran del nivell jeràrquic o l'àrea de l'organització en què s'exerceixen. No obstant això, en algunes empreses s'ha designat un càrrec específic a aquest efecte, fins i tot en el nivell de l'alta direcció, la qual cosa sens dubte facilita enormement la seva labor.

2. Perfil competencial d'un/a agent de *smart working*

Les persones que siguin agents de *smart working* han de tenir competències destinades a facilitar l'acceptació d'aquesta modalitat per part dels càrrecs directius de la seva organització (competències de **context** i de **facilitació**). A més, també han de ser capaços de liderar el teletreball en els seus equips i actuar com a models per a un altre personal directiu amb la finalitat que el teletreball es converteixi realment en *smart working* (competències de **lideratge**). La figura 1 recull els elements principals del perfil competencial d'un/a agent de *smart working*, i al llarg d'aquest apartat se'ls descriu amb més detall.

Figura 1. Competències per al rol d'agent de *smart working*



Font: elaboració pròpia

2.1. Competència 1. Comprendre el context europeu i nacional

El col·lectiu d'agents de *smart working* ha de tenir una comprensió general del context més ampli en el qual s'implementa. Això inclou els aspectes següents:

2.1.1. **Emmarcar el teletreball en el context europeu.** L'àmbit europeu constitueix un espai per a la promoció d'un marc mínim i per a l'intercanvi d'experiències d'èxit.

- Conèixer la quantitat i la tipologia del teletreball a Europa, per entendre els diferents nivells d'acceptació.
- Identificar els elements clau del marc normatiu europeu.

2.1.2. **Conèixer la penetració del teletreball al país.** La quantitat i la tipologia del teletreball al país són claus per entendre'n el nivell d'acceptació.

2.1.3. **Comprendre i promoure el compliment de la normativa nacional sobre teletreball.** La normativa laboral té una gran influència en les pràctiques de les organitzacions.

- Identificar el marc legal nacional per elaborar un diagnòstic de l'organització orientat a la implementació de l'*smart working*.
- Facilitar la integració transversal de la normativa de teletreball en l'organització.
- Promoure una verificació periòdica del compliment de la normativa nacional de teletreball en l'organització, en particular en cas de canvis organitzatius o normatius («test de compliment»).

2.2. Competència 2. Facilitar la implantació de l'*smart working*

El col·lectiu d'agents de *smart working* ha de saber com facilitar la seva implantació en les seves organitzacions.

2.2.1. **Elaborar un diagnòstic de l'organització** per determinar els riscos i les palanques per a la implantació de l'*smart working* en aquesta.

- Conèixer l'experiència prèvia de l'organització amb el teletreball i la valoració d'aquesta mateixa experiència per part de la direcció i, si n'hi ha, de la representació de les persones treballadores.
- Sondejar l'actitud cap al teletreball per part de la plantilla i de l'equip directiu.
- Analitzar el grau d'adequació per al teletreball dels llocs de treball de l'organització.
- Determinar si els estils directius predominants són favorables o desfavorables a l'*smart working*, en particular si es treballa per objectius i les formes de supervisió i control.
- Establir el grau de preparació tecnològica de l'organització per adoptar el teletreball: maquinari, eines, processos.

2.2.2. **Assegurar-se que es disposa de recursos suficients i que el personal directiu els coneix.**

- Facilitar el desenvolupament de suport i recursos suficients per implantar l'*smart working* en l'organització i assegurar-se que els directius els coneixen. Això inclourà una tecnologia de teletreball adequada, polítiques de *smart working* i la formació necessària per a totes les persones implicades.
- Transmetre a les persones en càrrecs directius la idea que la implantació de l'*smart working* representarà poc esforç.

2.2.3. **Orientar els membres de l'organització** sobre com treballar a distància de manera eficaç.

- Mostrar com es pot aplicar l'*smart working* al treball dels equips.
- Difondre la idea que el *smart working* reforça, o almenys no perjudica, el rendiment dels equips o de l'organització.
- Mostrar com es poden comunicar de manera clara (tangibles, observables) els objectius i els resultats del treball del col·laborador individual quan es teletreballa.
- Promoure comportaments que redueixin el risc percebut pels directius en relació amb l'*smart working*. Això inclou la seguretat de les dades i la informació, les pràctiques de gestió del rendiment que fomenten la responsabilitat, juntament amb les accions que promouen la cultura corporativa, la cohesió de l'equip, el compromís i la innovació.
- Mostrar que els canvis en les rutines de treball que hi hagi que requereix el teletreball no són difícils d'aplicar.

2.2.4. **Promoure el suport de l'*smart working* en l'organització.**

- Promoure que l'*smart working* es vegi com una opció que no requereix més esforç que el treball presencial per completar tasques específiques.
- Animar les persones rellevants de l'organització a recomanar la implantació de l'*smart working*.
- Fomentar que l'*smart working* es vegi com alguna cosa que proporciona estatus o una bona imatge.
- Animar els directius a creure que són capaços d'implantar l'*smart working*.
- Comprendre i reduir el nivell d'ansietat que provoca en els directius la implantació de l'*smart working*.
- Posar l'accent en el fet que l'*smart working* pot ser una forma de treball agradable en si mateixa, més enllà dels resultats que ofereix.

2.3. Competència 3. Lideratge en *smart working*

L'agent de *smart working* ha de tenir competències de lideratge específiques en aquesta manera de treballar.

- **Comunicació *smart*:** capacitat de comunicar-se a través de les eines digitals de manera clara i organitzada, evitant errors i falta de comunicació i sense que sigui excessiva o perjudicial per al rendiment.
- **Col·laboració *smart*:** capacitat de crear un entorn de treball positiu i de millorar la comunicació i la col·laboració a través de diversos mètodes de comunicació digital.
- **Gestió del canvi *smart*:** capacitat de gestionar de manera eficaç les iniciatives de canvi a través d'eines digitals.
- **Treball en equip *smart*:** capacitat de crear, motivar, reconèixer i responsabilitzar els equips en entorns virtuals.
- **Tecnologia *smart*:** tenir coneixements tecnològics i estar al dia dels desenvolupaments de les eines digitals pertinents i de les qüestions relacionades amb la seguretat de les tecnologies de la informació i la comunicació.
- **Confiança *smart*:** capacitat de crear una sensació de confiança quan fa servir les eines digitals, i ser percebuda com una persona honesta, coherent i justa.

3. Nota teòrica i metodològica

No entrarem, en un article de tipus divulgatiu com aquest, en els detalls sobre com es va arribar a la proposta anterior. N'hi ha prou de dir que la teoria subjacent per a la competència 2 és el Model d'Acceptació de la Tecnologia 3 (vegeu Venkatesh i Bala, 2008; Chuttur, 2009), que desenvolupa un model global i integrat dels determinants de l'adopció i l'ús de la tecnologia a escala individual. La competència 3 es basa en la proposta de Roman et al. (2019) per definir les competències de l'e-lideratge. A més, els socis del projecte WorkingSmart Erasmus+ van elaborar un informe sobre la situació del teletreball als seus respectius països, van formar un grup focal d'experts i van distribuir una enquesta per entendre les causes de l'acceptació del teletreball. Finalment, es va rebre el *feedback* d'experts de nombrosos països sobre la primera versió del perfil competencial de l'agent de *smart working* i es van incorporar les millores recollides.

Conclusions

En aquest article s'ha definit l'*smart working* com un «teletreball ben entès» que proporciona flexibilitat espacial i temporal, té el suport d'eines tecnològiques adequades, i promou unes condicions de treball favorables per a les persones contractades. Aquesta manera de treballar significa un canvi organitzatiu de primera magnitud que necessita suport i seguiment. El rol d'agent de *smart working* pot complir aquesta missió, però per fer-ho necessita desenvolupar les competències adequades. S'ha proposat un marc competencial per facilitar la formació d'agents de *smart working*, que inclou el coneixement del context, la facilitació de la implementació en l'organització, i la capacitat de lideratge en entorns virtuals.

Esperem que aquesta proposta sigui d'utilitat, especialment, per a tres públics potencials. D'una banda, les organitzacions que pretenen implantar l'*smart working* i volen capacitar els seus comandaments i professionals especialitzats que secundin aquesta implantació. D'altra banda, a persones que volen assumir el rol d'agent de *smart working* però no saben quines competències han de desenvolupar per fer-ho. Finalment, les entitats educatives que es plantegen oferir programes específics per formar agents de *smart working* i volen que el contingut d'aquests programes es basi en una anàlisi rigorosa de les necessitats formatives.

Finançament

Aquest article s'emmarca en el projecte Erasmus+ *Smart Working and Open Learning*, ref. 2021-1-FR01-KA220-VET-000025901, cofinançat per la Comissió Europea.

Referències bibliogràfiques

- CHUTTUR, Mohammad Y. (2009). «Overview of the Technology Acceptance Model: Origins, developments and future directions». A: *Working Papers on Information Systems*, vol. 9, núm. 37, pàg. 1-21.
- MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI (2022). «Smart working» [en línia]. Disponible a: <https://www.lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/smart-working/Pagine/default.aspx>. [Data de consulta: 27 de setembre de 2022].
- RAGUSEO, Elisabetta; GASTALDI, Luca; NEIROTTI, Paolo (2016). «Smart work: Supporting employees' flexibility through ICT, HR practices and office layout». A: *Evidence-based HRM*, vol. 4, núm. 3, pàg. 240-256. DOI: <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2016-0004>.
- ROMAN, Alexandru V.; VAN WART, Montgomery; WANG, XiaoHu; LIU, Cheol; KIM, Soonhee; McCARTHY, Alma (2019). «Defining e-leadership as competence in ICT-mediated communications: an exploratory assessment». A: *Public Administration Review*, vol. 79, núm. 6, pàg. 853-866. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.12980>.
- TORRE, Teresina; SARTI, Daria (2019). «Themes and Trends in Smart Working Research: A Systematic Analysis of Academic Contributions». A: *HRM 4.0 For Human-Centered Organizations (Advanced Series in Management)*, vol. 23, pàg. 177-200. Bingley: Emerald Publishing Limited. DOI: <https://doi.org/10.1108/S1877-636120190000023014>.
- VENKATESH, Viswanath; BALA, Hillol (2008). «Technology acceptance model 3 and a research agenda on interventions». A: *Decision Sciences*, vol. 39, núm. 2, pàg. 273-315. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2008.00192.x>.

Citació recomanada: RIMBAU-GILABERT, Eva; LLADÓS-MASLLORENS, Josep; MESEGUER-ARTOLA, Antoni; SABADELL-BOSCH, Mar. Què necessito saber per facilitar l'smart working en la meva organització *Oikonomics* [en línia]. Novembre 2022, n.19. ISSN 2330-9546. DOI: <https://doi.org/10.7238/o.n19.2222>



Eva Rimbau-Gilabert

erimbau@uoc.edu

Estudis d'Economia i Empresa. Universitat Oberta de Catalunya

Professora agregada de Recursos Humans i Organització. Experta en formes de treball flexible i transformació digital de la direcció de persones. És membre del grup de recerca Digital Business Research (DigiBiz), reconegut com a grup consolidat per l'Agència de Gestió d'Ajudes Universitàries i de Recerca de Catalunya (AGAUR).



Josep Lladós-Masllorens

jlladosm@uoc.edu

Estudis d'Economia i Empresa. Universitat Oberta de Catalunya

Llicenciat i doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales per la Universitat de Barcelona. Professor agregat i membre del grup de recerca Digital Business Research Group (DigiBiz), reconegut com a grup consolidat per l'Agència de Gestió d'Ajuts Universitaris i de Recerca (AGAUR). Ha ocupat diversos càrrecs de responsabilitat acadèmica a la UOC i ha participat en diversos projectes de recerca relacionats amb els efectes del canvi tecnològic digital en el mercat laboral, ha publicat articles vinculats amb aquesta temàtica i ha presentat informes en institucions com el Consell de Treball, Econòmic i Social de Catalunya, CaixaBank o Barcelona Activa, entre altres.



Antoni Meseguer-Artola

ameseguer@uoc.edu

Estudios de Economía y Empresa. Universitat Oberta de Catalunya

Catedràtic de Mètodes Quantitatius per l'Economia i l'Empresa, i director del programa de doctorat en ADE a la UOC. És membre del grup de recerca Digital Business Research (DigiBiz), reconegut com a grup consolidat per l'Agència de Gestió d'Ajuts Universitaris i de Recerca (AGAUR).



Mar Sabadell-Bosch

msabadell@uoc.edu

Estudis d'Economia i Empresa. Universitat Oberta de Catalunya

Professora de Dret Laboral i Fiscal. Experta en responsabilitat empresarial en la prevenció de riscos laborals, teletreball i flexibilitat laboral. És membre del grup de recerca Digital Business Research (DigiBiz), reconegut com a grup consolidat per l'Agència de Gestió d'Ajuts Universitaris i de Recerca (AGAUR).

Els textos publicats en aquesta revista estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement 4.0 Internacional de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los, comunicar-los públicament i fer-ne obres derivades sempre que reconegueu els crèdits de les obres (autoria, nom de la revista, institució editora) de la manera especificada pels autors o per la revista. La llicència completa es pot consultar a <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ca>.

