

2021



Universidad
de Navarra



DCH

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE
DIRECTIVOS DE CAPITAL HUMANO

Libro Blanco DCH sobre Trabajo a Distancia en España

Investigadores (Facultad de CC. Económicas y Empresariales, Universidad de Navarra)

Alberto Andreu Pinillos

Javier Arellano Gil

Laura Bello Urbina

Iñaki Vélaz Rivas

Con la colaboración de:

Luis Enrique Fernández (Despacho Pérez-Llorca)

Mireia Las Heras (IESE, Universidad de Navarra)

Coordinadores DCH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano

Juan Carlos Pérez Espinosa

Pilar Rojas

Rafael Pérez-Tejada

Alberto Pérez

Celia Valderrábano

ORACLE
Cloud HCM

indeed®

CBRE

Libro Blanco DCH de Trabajo a Distancia en España

Autores

Alberto Andreu Pinillos, profesor asociado y director ejecutivo de masters en RRHH de la Universidad de Navarra.
Javier Arellano Gil, director académico del Máster en Dirección de Personas en las Organizaciones de la Universidad de Navarra.
Laura Victoria Bello Urbina, asistente de investigación junior de la Universidad de Navarra.
Iñaki Vélaz, profesor y director del Instituto de Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra. Socio de Assentire Consulting.

Colaboradores

Mireia Las Heras, profesora y directora del International Center for Work and Family del IESE Business School.
Luis Enrique Fernández, Partner en Pérez-Llorca.

Coordinadores

Juan Carlos Pérez Espinosa, Presidente Global de DCH.
Pilar Rojas, Corporate Culture, Diversity and Employee Value Propostion Leader de Repsol y Miembro de la Junta Directiva de DCH.
Rafael Pérez-Tejada, Chief HR Officer, Head of Legal, CSR & Communication de Campofrio Food Group y Miembro de la Junta Directiva de DCH.
Alberto Pérez, Coordinador Secretaría General DCH.
Celia Valderrábano, Coordinadora Secretaría General DCH.

Queremos agradecer a cada uno de los directivos de RR. HH. y miembros asociados de DCH que participaron tanto de las entrevistas como en los focus group con sus respuestas y sugerencias que han sido claves para que este proyecto se llevara a cabo.

Asimismo, agradecer la participación de las personas que han colaborado en la realización de este libro: Cristina Graell Santacana con el diseño de las infografías y Jaime Vera (DCH) con la maquetación y diseño del Libro Blanco.



Índice

1. Presentación

1.1. Carta del Presidente de DCH	6
1.2. Carta de los Investigadores	7

2. Resumen ejecutivo: Principales conclusiones y DAFO del Teletrabajo

2.1. Conclusiones	11
2.2. DAFO	20

3. Contexto académico, estadístico y legislativo

3.1. Introducción	33
3.2. Concepto del teletrabajo	33
3.3. Datos relevantes	37
3.3.1. Datos entre 2008 hasta 2019	37
3.3.2. Datos de 2020	40
3.3.3. Datos previstos para el futuro	42
3.3.4. Sectores y funciones más y menos aptos	43
3.4. Legislación comparada en el marco europeo	46
3.4.1. Ley de trabajo a distancia en España	46
3.4.2. Cuadro de derecho comparado de la legislación en el entorno europeo	46

4. Metodología

4.1. Entrevista semiestructurada	57
4.1.1. Diseño de la entrevista	57
4.1.2. Participantes	58
4.1.3. Procedimiento	60
4.2. Grupo Focal	61
4.2.1. Diseño del grupo focal	61
4.2.2. Participantes	61
4.2.3. Procedimiento	61

5. Análisis de resultados

5.1. Impacto de la pandemia en el teletrabajo	63
5.2. Transformación del marco de referencia de la entrevista	66
5.3. Análisis de las dimensiones internas	69
5.3.1. La empresa	70
5.3.2. La persona	82
5.3.3. El equipo	91
5.3.4. La tecnología	97
5.3.5. La gestión de espacios	102
5.4. Análisis de las dimensiones externas	104
5.4.1. Desarrollo urbano	105
5.4.2. Sector Real Estate	106
5.4.3. Sector horeca	108
5.4.4. Movilidad urbana	111
5.4.5. Medioambiente (Clima)	113
5.5. Implicación de la ley en el teletrabajo	115

6. Principales recomendaciones 117 - 119

Anexo I

Índice de figuras, tablas y gráficos	120 - 121
--------------------------------------	-----------

Anexo II

Índice de figuras, tablas y gráficos	122
--------------------------------------	-----

1.1. Carta del Presidente de DCH

La situación generada desde marzo de 2020 con la declaración en España del Estado de Alarma, como respuesta a la pandemia del COVID 19, supone un punto de inflexión radical en muchos aspectos de la vida, tanto desde la perspectiva personal, como social, económica y empresarial. Desde entonces, DCH ha lanzado numerosas iniciativas para ayudar a sus más de 3.000 directivos de capital humano asociados en 11 países, a afrontar esta complicadísima situación, que ha obligado a los profesionales vinculados con la función de RRHH a un esfuerzo sin parangón para poder dar soluciones en tiempo real a sus organizaciones y así poder responder a esta nueva realidad.

Los departamentos de Personas han tenido que asumir un protagonismo sin precedentes, al tener que hacer frente, en paralelo, a aspectos tan diversos como: poner a teletrabajar a la mayor parte de sus plantillas (en muchos casos con poca o ninguna experiencia en el trabajo a distancia), afrontar todos los temas vinculados con salud laboral, ajustar sus plantillas a la nueva realidad para poder sobrevivir en una situación tan extrema (en muchos casos a través de los ERTE), establecer canales de comunicación con sus empleados que tuvieron que dejar sus puestos de trabajo físico, ayudar a su capital humano a teletrabajar, ayudar a los managers a dirigir equipos en un entorno completamente diferente, reforzar el compromiso y la cultura de la organización y en muchos casos dar apoyo y asistencia a sus empleados desde el punto de vista psicosocial.

Tenemos que empezar a pensar en cómo va a ser el trabajo a partir de ahora y aunque hay muchas incertidumbres, todo parece indicar que el trabajo a distancia, probablemente en un modelo híbrido, pasará a tener un gran protagonismo en el futuro inmediato.

La humanidad en su conjunto, las personas y las empresas tuvieron que estar durante meses trabajando de manera confinada, en situaciones enormemente complicadas. Pero ahora, que empezamos a ver la posibilidad real de pasar a una nueva etapa, superando los momentos más críticos de la pandemia, tenemos que empezar a pensar en cómo va a ser el trabajo a partir de ahora y aunque hay muchas incertidumbres, todo parece indicar que el trabajo a distancia, probablemente en un modelo híbrido, pasará a tener un gran protagonismo en el futuro inmediato.

Por eso nace este Libro Blanco DCH del Trabajo a Distancia en España, para recoger buenas prácticas de nuestros asociados, respecto a la implantación del teletrabajo y, de esta manera, poner a disposición de la sociedad y del conjunto de las empresas, la experiencia acumulada por algunas grandes compañías.

Para este ilusionante proyecto hemos tenido la fortuna de contar con un referente indiscutible del panorama universitario e investigador en España, la Universidad de Navarra, y un brillante equipo investigador: muchas gracias Alberto, Javier, Laura e Iñaki por el excepcional trabajo que habéis realizado. Sin duda habéis aportado un gran valor a nuestros asociados y al conjunto de la sociedad.

Juan Carlos Pérez Espinosa
Presidente Global de DCH

1.2. Carta del equipo investigador

Durante el confinamiento, no hemos teletrabajado: hemos sobrevivido

Para acometer este estudio, se realizaron 30 entrevistas en profundidad a directores de RRHH de empresas de diferente perfil, en las que se analizó la situación del teletrabajo en su entorno.

Cuando el 14 de marzo de 2020, en España se decretó el Estado de Alarma, el confinamiento domiciliario y la suspensión de todas las actividades económicas no esenciales para combatir la pandemia causada por la COVID19, al menos un 80% de las empresas en España tuvieron que cambiar radicalmente la manera de trabajar, cerrando los centros de trabajo y enviando a sus plantillas a trabajar en casa de forma remota. Un año después, con la pandemia aún sin derrotar, el trabajo en remoto sigue siendo una realidad, ya que las medidas sanitarias de distancia social están obligando a las empresas a definir turnos de trabajo para mantener la distancia social y las medidas de seguridad.

Como consecuencia de esta situación, DCH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano y la Facultad de Económicas de la Universidad de Navarra, decidieron realizar este libro blanco sobre el teletrabajo. El punto de partida siempre estuvo claro: durante el confinamiento, no hemos teletrabajado: hemos sobrevivido. Es decir, “desde el 16 de marzo en España, y en fechas similares en otros lugares del mundo, muchos instalamos la oficina en nuestro hogar. Pero nada más lejos del “idílico” imaginario que la palabra teletrabajo suele referir”¹. Así se reconocía expresamente en algunas entrevistas: “Lo que hemos vivido por la pandemia es sobrevivir, porque hasta la propia normativa del teletrabajo deja fuera del perímetro lo que estamos haciendo como consecuencia del virus” (Antonio de La Fuente, Globalia). “Tienen que volver las aguas a su cauce; hay que procurar que se entienda que efectivamente esto -el confinamiento- era una cosa diferente” (Carlos Cid, EUROFORUM).

Teletrabajar, en consecuencia, debía ser otra cosa. Por ello, ambas instituciones consideraron que esta nueva realidad, la de trabajar en remoto, debía ser objeto de análisis. Para acometer este estudio, se realizaron 30 entrevistas en profundidad a directores de RRHH de empresas de diferente perfil, en las que se analizó la situación del teletrabajo en su entorno. Este libro blanco recoge sugerencias apropiadas para que el teletrabajo evolucione adecuadamente en los próximos años. Adicionalmente, después de esas entrevistas, se realizó un focus group con quince ejecutivos de RR.HH, representantes de la Junta Directiva y del Consejo Asesor de DCH.

Este Libro Blanco del teletrabajo consta de tres partes. En la primera, el lector encontrará un sencillo marco teórico que sirve para aclarar y asentar los conceptos fundamentales: la definición de teletrabajo; los elementos y dimensiones que lo componen; su nivel de penetración en el entorno europeo; y un cuadro comparativo de la legislación sobre esta materia en distintos países de Europa. En la segunda, se hace una aproximación a la realidad actual del trabajo a distancia de las empresas que operan en España, extraída de las entrevistas realizadas y de acuerdo con el marco conceptual definido, en el que se distinguen: dimensiones directas (en la empresa, en los equipos, en la persona, en la gestión de espacios...); y dimensiones indirectas (en desarrollo urbano; en el sector inmobiliario; en el sector hostelero y de restauración; en movilidad urbana; y en el clima). La tercera parte, ofrece unas recomendaciones para poner en prácticas las principales conclusiones de este estudio.

Y hablando de conclusiones, ¿qué nos ha llamado más la atención? De todos descubrimientos nos gustaría destacar dos, que, además, están íntimamente

1. Verano 2020. Nuestro Tiempo, Revista de Universidad de Navarra. P. 54. Mireia Las Heras

relacionadas entre sí. Primera: “el modelo de trabajo híbrido (en remoto / en oficina) será el que mantenga después de la pandemia”. Y segunda: “la inteligencia colaborativa requiere de una cierta presencialidad”. En otras palabras: teletrabajaremos, pero seguiremos asistiendo a las oficinas para desarrollar tareas que requieran creatividad, colaboración e innovación. Eso significa que la forma de trabajar será, a partir de ahora, diferente. Todo un reto en el que continuaremos trabajando.

Alberto Andreu Pinillos
Javier Arellano Gil
Laura Bello Urbina
Iñaki Velaz Rivas

2

**Resumen ejecutivo:
Principales conclusiones y
análisis DAFO del Teletrabajo**

2.1. Principales conclusiones

Conclusiones Relacionadas con los aspectos hard del teletrabajo

- 1. El modelo de trabajo híbrido (en remoto/ en oficina) se mantendrá después de la pandemia.** Todos los entrevistados coincidieron en que el teletrabajo ha llegado para quedarse. Queda por determinar en qué porcentaje de tiempo de la jornada laboral se realizará a distancia y qué parte de manera presencial. De las entrevistas mantenidas, se deduce que la opción óptima (en muchos casos) puede seguir la fórmula 3+2, es decir tres días en la oficina y dos en remoto. Por supuesto dependerá del tipo de trabajo. Desde los más individuales y de proceso (como por ejemplo trabajos administrativos) a los trabajos en equipo y creativos (por ejemplo, trabajos relacionados con el Marketing y el diseño). La opción de 3+2 facilita una transición progresiva a nuevos modos de trabajo y permite la flexibilidad, que es algo muy atractivo tanto para las empresas como para los empleados.

“Creo en el modelo mixto, que en un mundo sin Covid-19 podría ser tres días en oficina y dos en casa”. Nieves Peño (LaLiga).

“Todavía tenemos un modelo de cliente muy tradicional que sigue funcionando de manera presencial. No tenemos más remedio que estar para los clientes y fue evidente en los resultados, porque mejoraron en cuanto abrimos las oficinas”. Juan Manuel Rueda (Seguros Santa Lucía).

- 2. Para medir la productividad en remoto se necesita una buena definición de objetivos.** Unos buenos indicadores de productividad facilitarán que se asiente el teletrabajo, porque el teletrabajo se mantendrá únicamente si las empresas encuentran una manera de mantener sus indicadores de productividad igual o mejor que con sus trabajadores en régimen presencial. La productividad depende de muchos factores: los trabajadores en remoto serán productivos en la medida en que la empresa trabaje adecuadamente los procesos, energía, concentración, la coordinación y cooperación². La capacidad que tenga la empresa de favorecer el bienestar de su colaborador, tanto en el espacio de oficina como en casa – u otros espacios como oficinas satélites y co-working-, y de comunicar sus objetivos y planes de trabajo, serán los elementos clave de la nueva fórmula de medir la productividad.

“Si las tareas son medibles y cuantificables en el tiempo, es más fácil llevarlo al teletrabajo porque el resultado es la prueba de su productividad. Medida por resultados”. Cristina Jaraba (Exolum).

“Cuando están bien definidas las tareas y objetivos no debería haber diferencia entre los resultados en teletrabajo y presencialidad”. Pilar Rojas (Repsol).

- 3. Es necesario encontrar un balance eficiente entre el control horario y la autonomía personal.** Uno de los debates más intensos en las entrevistas ha sido si optar por recomendar a los empleados cumplir con la jornada laboral en remoto de igual forma que se venía haciendo hasta ahora el régimen presencial (y facilitar así el requerimiento legal de control horario) o si, por el contrario, apostar por dar libertad a los empleados para ajustar los horarios a su criterio, sacando así máximo provecho de la flexibilidad que permite el

2. El estudio “Cuatro principios que aseguran el modelo híbrido es trabajo productivo” de Lynda Gratton.

teletrabajo. En todo caso, la opción de dar libertad de horarios se condiciona al cumplimiento de los objetivos y a la reserva de franjas horarias para poder responder a los requerimientos de trabajos síncronos, es decir, aquellos que se realicen por varias personas en un mismo momento.

“No controlamos el horario, porque el liderazgo es aceptar la libertad, la diferencia del otro, y su forma de trabajar”. Cecilia Coll (Laboratorios Quintón).

“El horario que se tenía presencial se mantiene en remoto, porque la ley no da mucho margen de flexibilidad”. Alicia Zamora (Mediaset).

- 4. Los costes del teletrabajo no se pueden gestionar de forma aislada del resto de los costes operativos.** La publicación del Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia, preveía que los costes asociados al teletrabajo deberían ser cubiertos por las empresas tras la negociación en el convenio colectivo. Algunos posibles gastos asociados al teletrabajo son internet, medios y herramientas para el correcto cumplimiento de tareas, parte del alquiler, los costes de asistir a un coworking y los asociados al bienestar del trabajador. Algunos directivos consideran que la regularización de los gastos amenaza con debilitar el desarrollo del teletrabajo a largo plazo. Pero aquellas que han optado por mantenerlo, han logrado establecer una cuota fija gracias a la reducción de otros gastos; algunas han optado por mantener la cuota mensual del “plus transporte” o “cuota de dieta” para compensar los gastos de teletrabajo (esta cuota oscila entre los 39€ y 55€ y se espera en un futuro que se regule la cifra).

“Los costes son un tema en el que no podemos quedarnos en la superficie, si se quiere negociar los costes tenemos que verlos todos. Hay que hablar de lo que el empleado ahorra, no solo lo que ahorra la empresa. Ciertos estudios cifran el ahorro del empleado entre el 12 y 20%”. Juan Manuel Rueda (Seguros Santa Lucía).

“No es una cuestión de costes, las empresas deben considerar estos recursos como una inversión en la salud de sus empleados”. Fernando Lallana (HEINEKEN).

- 5. Ha sido más fácil escalar el teletrabajo para aquellas empresas que ya habían empezado a implantarlo antes de la situación de emergencia sanitaria.** La pandemia ha sido un acelerador para la implantación de teletrabajo en todas las empresas. Aquellas compañías que ya habían iniciado anteriormente esta forma de trabajo, experimentaron por primera vez su despliegue al cien por cien y les resultó relativamente sencillo. Por el contrario, a aquellas otras que apenas lo habían desplegado, la pandemia les ayudó a despegar.

“Nuestra política de teletrabajo empezó en 2014, no la teníamos formalizada como ahora lo exige la ley, pero sí hacíamos acuerdos informales entre el trabajador y la empresa para flexibilizar sus jornadas; eso ha facilitado la transición en el confinamiento”. Carla Calisto (Sonae Sierra).

“Somos una compañía fundamentalmente presencial, pero el confinamiento nos lleva a reflexionar sobre qué tareas o qué funciones podemos plantearnos a futuro en remoto”. Patricia Pérez (Casa del Libro).

Conclusiones relacionadas con los aspectos soft del teletrabajo

- 6. El teletrabajo reclama un estilo de liderazgo basado en la confianza y no tanto en el control.** Este liderazgo era ya beneficioso y necesario antes. Pero ahora es imprescindible. Cuando los trabajadores están en remoto, el rol del mando debe orientarse a apoyar, resolver problemas, crear equipo, hacer presente la cultura de la compañía. No es adecuado que busque controlar y hacer un seguimiento exhaustivo de los proyectos. Una cultura de liderazgo y confianza hará la transición al teletrabajo más eficiente, tanto para los líderes como los colaboradores.

“El teletrabajo requiere de un perfil de líder capaz de manejar equipos en remoto y no el estilo tradicional”. Javier Olloqui (Geocali).

“El modelo de liderazgo se tiene que basar en la confianza, el cumplimiento de objetivos y un seguimiento constante del bienestar de los empleados”. Nieves Peño (LaLiga).

- 7. El gran reto es mantener la cultura corporativa y sus valores cuando los empleados no “pisan” la oficina y trabajan en remoto.** Uno de los principales desafíos durante el confinamiento, en el que no hemos teletrabajado sino “sobrevivido”, ha sido “hacer visible” la empresa, su cultura y sus valores en las casas de los trabajadores. Cuando parte de los empleados trabajan en remoto la comunicación corporativa, la de los líderes con sus equipos, es más relevante para mantener la cultura corporativa. Adicionalmente, se ha destacado la dificultad y la preocupación que genera promover cambios culturales cuando los empleados se encuentran en remoto ya que eso implica, por una parte, un mayor esfuerzo de la empresa y, por otra, un mayor nivel de compromiso de los empleados con ella. Por otra parte, adaptarse a las necesidades de los colaboradores, permitiendo el trabajo remoto, crea un clima de confianza y agradecimiento que en sí mismo es valioso.

“La cultura se garantiza a través de la comunicación”. Cecilia Coll (Laboratorio Quintón).

“La cultura debe unirse a un buen liderazgo”. “El teletrabajo debe venir acompañado de una buena cultura organizacional y no de legislación”. Juan Antonio Esteban (Alsa).

- 8. La inteligencia colaborativa requiere de una cierta presencialidad.** Otro de los debates que despertó más interés en la investigación giró en torno a si las tareas creativas, colaborativas e innovadoras se pueden realizar o no en remoto y si, en caso de hacerlas de esa forma, se resiente o no su calidad. En este sentido, la investigación no arroja resultados concluyentes: mientras que para una parte de los entrevistados la generación de ideas requiere presencia física, para otros se puede realizar perfectamente en remoto. Lo cual, probablemente significa, que no todas las tareas creativas, ni todas

las fases de la innovación, se benefician claramente de una modalidad (remota o presencial) o de la otra. Así pues, una vez más, el equilibrio entre la presencialidad en oficina, y el trabajo remoto vuelve a ser una ventaja.

“La creación y creatividad requiere contacto”. Lucio Fernández (Atresmedia).

“La presencialidad es importante en los procesos creativos”. Mireia Vidal (L’Oreal).

- 9. El teletrabajo contribuye decididamente a mejorar el clima laboral.** Uno de los descubrimientos más interesantes de la investigación ha sido que la implantación de políticas de teletrabajo contribuye a mejorar el clima laboral. Esto ha sucedido también durante los primeros tiempos de confinamiento, a pesar de lo extraordinaria de la situación. Durante el confinamiento la mejora del clima se produjo tanto en aquellas compañías que ya tenían políticas de flexibilidad de espacio antes de la pandemia, como en aquellas otras que lo desplegaron en la emergencia sanitaria. Los entrevistados atribuyen esta circunstancia a la mayor confianza y flexibilidad que se generan al implantar políticas de teletrabajo. El reto ahora, cuando la situación de pandemia parece prolongarse en el tiempo y con una crisis económica sin precedentes, es estabilizar los índices de clima.

“Desde que lanzamos una política de teletrabajo el clima laboral ha aumentado”. Itxaso Larragaña (Seur).

“Hicimos una encuesta de clima durante el confinamiento y salimos muy bien valorados, en especial por las iniciativas en mantener la comunicación”. Antonio de La Fuente (Globalia).

“El clima laboral se ha mantenido en el confinamiento, porque ya teníamos una política de teletrabajo antes”. Valle Rodríguez (Amadeus)

Conclusiones relacionadas con los aspectos operativos del teletrabajo

- 10. La tecnología ha sido el gran facilitador del teletrabajo.** Existe la percepción general de que la digitalización ha avanzado más en los cinco meses de pandemia que en los cinco años anteriores. La necesidad de trabajar en remoto ha llevado a las empresas a conocer nuevas plataformas de trabajo colaborativo, reforzar la ciberseguridad de sus datos y servidores y automatizar múltiples procesos.

“Los últimos tres años hicimos inversión en tecnología por lo que la pandemia nos llegó en un “buen momento”. Tuvimos ciberataques, pero también la capacidad de contenerlos”. Juan Antonio Fernández (Sacyr).

“El confinamiento impulsó el uso de ciertas herramientas. Por ejemplo, llevábamos muchos años intentando implantar la firma digital y con el confinamiento tuvimos que hacerlo al día siguiente”. Alicia Zamora (Mediaset).

- 11. El espacio físico no desaparecerá, pero cambiará su diseño para hacerlo más atractivo, más eficiente y más colaborativo.** Uno de los cambios más importantes que traerá el teletrabajo en el futuro es el concepto de oficina. La pregunta de por qué realmente queremos un espacio está más presente que nunca. Los espacios se deberán ajustar a las tareas que requieran presencialidad, y eso significa que no habrá espacios fijos. Que no necesariamente habrá espacio para todos. Y que los espacios ayudarán más al trabajo colaborativo, dado que el individual se hará desde lugares alternativos. Se espera que los espacios colaborativos sean más que los despachos personalizados. Así, las tareas individuales se programarán para las horas en casa y el trabajo en equipo será el motivo para ir a la oficina³. Ahora bien, los espacios también deben pensarse en función de los clientes y preguntarse cómo será el contacto futuro con ellos.

“La oficina está diseñada para el trabajo colaborativo y por ahora no pensamos cambiarlo. Lo que si vamos a cambiar es la no asignación de puestos, sino que sean libres”. Juan Antonio Fernández (Sacyr).

“Los espacios en oficinas están diseñados para dar respuesta a diferentes necesidades de trabajo: espacios de concentración, de trabajo individual y varias tipologías de espacios colaborativos. En los análisis de uso de los espacios constatamos que hay una alta demanda de espacios colaborativos frente a los individuales” Pilar Rojas (Repsol).

- 12. La preocupación por la ciberseguridad se ha incrementado con la explosión del teletrabajo.** Aun cuando los ciberataques ya eran una realidad antes del estallido de la pandemia, la masificación del teletrabajo ha aumentado la preocupación por la ciberseguridad, ya que los empleados, para poder realizar su trabajo, acceden a los servidores de las empresas, con redes domésticas (cuando no públicas) que no están necesariamente suficientemente protegidas.

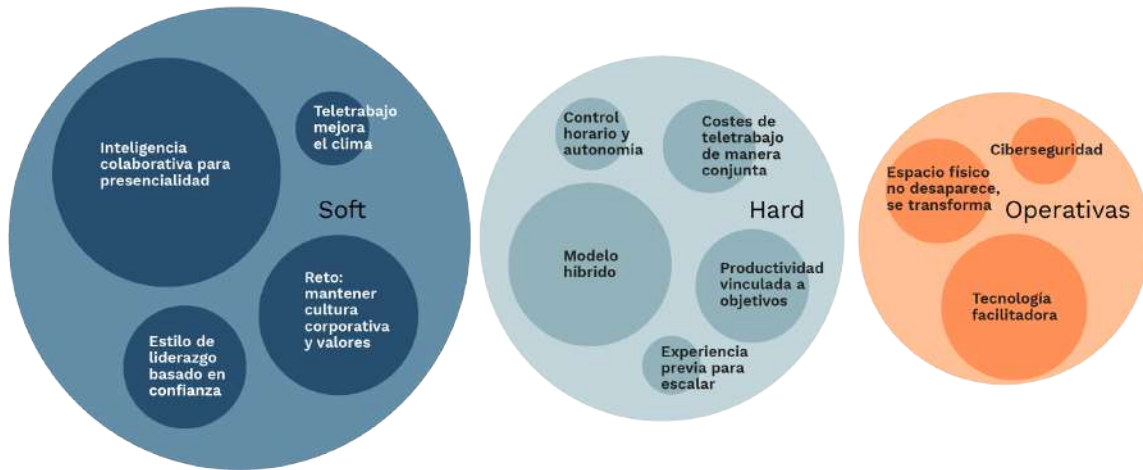
“Nos hemos dado cuenta de que antes de la pandemia la inversión en seguridad informática quizás no era lo suficientemente robusta. Además, como consecuencia de un hackeo muy fuerte, hemos potenciado este tema hasta convertirlo en una prioridad estratégica, y lo seguimos haciendo” Alberto González (Prisa).

“El confinamiento ha impulsado que pongamos más atención a temas de seguridad informática, por el peligro que implica estar lejos de las oficinas”. Raquel Gil (Sanitas).

La dinámica que se realizó en el focus group permitió concluir que los aspectos organizativos y culturales pasan a tener una mayor relevancia, y los aspectos operativos pierden peso (Figura 1).

3. Q&A: Will office life be split into pre- and post-pandemic eras? (Berwick, 2020).

Figura 1. Nivel de importancia asignado por el focus group a cada una de las categorías de las conclusiones.



Elaboración propia a partir de datos obtenidos en dinámica de Mentimeter.

Principales conclusiones de la Investigación

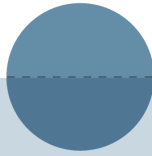
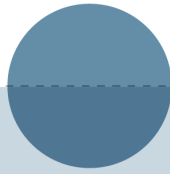
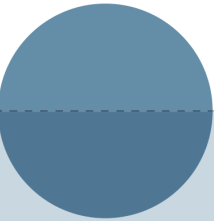
Soft

El teletrabajo reclama un estilo de liderazgo basado más en la confianza y menos en el control.

El gran reto es mantener la cultura corporativa y sus valores cuando los empleados no “pisan” la oficina y trabajan en remoto.

La inteligencia colaborativa requiere de una cierta presencialidad.

El teletrabajo contribuye decididamente a mejorar el clima laboral; también durante los primeros tiempos de confinamiento.



Javier Olloqui, Geocalci
“El teletrabajo requiere de un perfil de líder capaz de manejar equipos en remoto y no el estilo tradicional”.

Nieves Peño LaLiga
“El modelo de liderazgo se tiene que basar en la confianza y en el cumplimiento de objetivos, y de un seguimiento constante del bienestar de los empleados”.

Cecilia Coll, Laboratorio Quintón
“La cultura se garantiza a través de la comunicación”.

Juan Antonio Esteban, Alsa
“La cultura debe unirse a un buen liderazgo”; “El teletrabajo debe venir acompañado de una buena cultura organizacional y no de legislación”.

Lucio Fernández, Atresmedia
“La creación y creatividad requiere de contacto”.

Alicia Zamora, Mediaset
“Si nos enfocamos en que los procesos creativos solo se pueden hacer en presencia, perdemos muchas oportunidades de hacerlo también en remoto”.

Itxaso Larraña, Seur
“Desde que lanzamos una política de teletrabajo el clima laboral ha mejorado”.

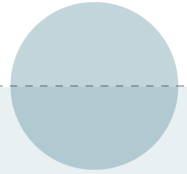
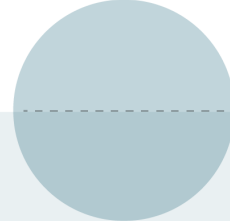
Antonio de La Fuente, Globalia
“Hicimos una encuesta de clima durante el confinamiento y salimos muy bien valorados, en especial por las iniciativas en mantener la comunicación”.

Valle Rodríguez, Amadeus
“El clima laboral se ha mantenido en el confinamiento, porque ya teníamos una política de teletrabajo antes”.

Hard

El modelo de trabajo híbrido (en remoto/ en oficina) se mantendrá después de la pandemia.

Para medir la productividad en remoto es necesaria una buena definición de objetivos.



Nieves Peño, LaLiga
“Creo en el modelo mixto, que en un mundo sin Covid-19 sería: 3 días en oficina y 2 en casa”.

Juan Manuel Rueda, Seguros Santa Lucía
“Todavía tenemos un modelo de cliente muy tradicional que sigue funcionando de manera presencial. No tenemos más remedio que estar para los clientes y fue evidente en los resultados, porque mejoraron en cuanto abrimos las oficinas”.

Cristina Jaraba, Exolum
“Si las tareas son medibles y cuantificables en el tiempo, es más fácil llevarlo al teletrabajo porque el resultado es la prueba de su productividad. Medida por resultados”.

Pilar Rojas, Repsol
“Cuando están definidas las tareas y objetivos no debería haber diferencia entre los resultados en teletrabajo y presencialidad”.

Operativas

Es necesario encontrar un balance eficiente entre el control horario y la autonomía personal.

Los costes del teletrabajo no se pueden gestionar de forma aislada del resto de los costes operativos.

Ha sido más fácil escalar el teletrabajo para aquellas empresas que ya habían empezado a implantarlo.

La tecnología ha sido el gran facilitador del teletrabajo y Microsoft Teams la plataforma más utilizada.

El espacio físico no desaparecerá, pero cambiará su diseño para hacerlo más atractivo, más eficiente y más colaborativo.

La preocupación por la ciberseguridad se ha incrementado con la explosión del teletrabajo.

Cecilia Coll, Laboratorios Quintón
“No controlamos el horario, porque el liderazgo es aceptar la libertad, la diferencia del otro, y su forma de trabajar”.

Alicia Zamora, Mediaset
“El horario que se tenía presencial se mantiene en remoto, porque la ley no da mucho margen de flexibilidad”.

Juan Manuel Rueda, Seguros Santa Lucía
“Los costes son un tema en el que no podemos quedarnos en la superficie, si se quiere negociar los costes tenemos que verlos todos. Hay que hablar de lo que el empleado ahorra, no solo lo que ahorra la empresa, que por cierto estudios cifran que es un ahorro del empleado entre el 12 y 20%”.

Fernando Lallana, HEINEKEN
“No es solo una cuestión de costes, sino que las empresas deben invertir en la salud de sus empleados”.

Carla Calisto, Sonae Sierra
“Nuestra política de teletrabajo empezó en 2014, no la teníamos formalizada como ahora lo exige la ley, pero sí hacíamos acuerdos informales entre el trabajador y la empresa para flexibilizar sus jornadas; eso ha facilitado la transición en el confinamiento”.

Patricia Pérez, Casa del Libro
“Somos una compañía fundamentalmente presencial, pero el confinamiento nos lleva a reflexionar sobre qué tareas o qué funciones podemos plantearnos a futuro en remoto”.

Juan Antonio Fernández, (Sacyr)
“Los últimos tres años hicimos inversión en tecnología entonces la pandemia llegó en un “buen momento”. Tuvimos ciberataques, pero la capacidad para contenerlos”.

Alicia Zamora, Mediaset
“El confinamiento impulsó el uso de ciertas herramientas. Por ejemplo, llevábamos muchos años intentando implantar la firma digital y con el confinamiento tuvimos que hacerlo al día siguiente”.

Juan Antonio Fernández, Sacyr
“La oficina está diseñada para el trabajo colaborativo y por ahora no pensamos cambiarlo. Lo que sí vamos a cambiar es la no asignación de puestos, sino que sean libres”.

Pilar Rojas, Repsol
“Desde antes de la pandemia, las oficinas combinan espacios de trabajo individual, de concentración y en su mayoría espacios colaborativos. A partir de ahora, el valor de las oficinas como punto de encuentro, colaboración y creatividad se incrementará y los espacios acompañarán esta evolución”.

Alberto González, PRISA
“Antes de la pandemia nuestra inversión en seguridad informática era paupérrima, pero como consecuencia de un hackeo muy fuerte hemos empezado a potenciar este tema y lo seguimos haciendo; definitivamente es uno de los temas que más nos preocupan.”

Raquel Gil Sanitas
“El confinamiento ha impulsado que pongamos más atención a temas de seguridad informática, por el peligro que implica estar lejos de las oficinas.”

2.2. DAFO del teletrabajo

En la entrevista individual se pidió a los directivos de RR.HH. que señalaran las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del teletrabajo. A partir de sus respuestas se obtuvieron las que se enuncian a continuación.

En la entrevista individual se pidió a los directivos de RR.HH. que señalaran las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del teletrabajo. A partir de sus respuestas se obtuvieron las que se enuncian a continuación.

La distinción tradicional entre elementos internos (Fortalezas y Debilidades) y aspectos externos o de contexto (Oportunidades y Amenazas) fue adaptado espontáneamente por los entrevistados para referirse, en el primer caso (Fortalezas y Debilidades), a los aspectos intrínsecos del teletrabajo, es decir, al instrumento del teletrabajo en sí mismo (sus bondades y limitaciones como herramienta de flexibilidad); y, en el segundo caso (Oportunidades y Amenazas), a las consecuencias favorables o desfavorables que puede traer el teletrabajo en función de la forma concreta en que se haga uso del mismo (es decir, del contexto o condiciones de su aplicación).

Algunos aspectos a destacar, son:

1. Los directores de Personas de las empresas analizadas tienen una visión positiva del trabajo a distancia.
2. El teletrabajo tiene debilidades, lo que plantea numerosos retos, pero a) esos retos son superables y b) las debilidades son menores que las fortalezas.
3. Se prevé que la implantación del teletrabajo “post-pandemia” será muy heterogénea. En consecuencia, para valorar la contribución del teletrabajo en la empresa hay que valorar el cómo (hay que entrar en la letra pequeña).
4. Hay muchas (y muy serias) amenazas, pero las oportunidades son aún mayores.

A continuación, se presentan cada uno de los puntos que configuran el DAFO. Se presenta también la importancia relativa de cada uno, tal y como se dedujo de las aportaciones del focus group con ejecutivos de RR. HH.

Debilidades

y retos aparejados que tiene el teletrabajo en sí mismo y como modalidad de trabajo a tiempo parcial -no al 100%

1. El teletrabajo requiere de medios técnicos, capacidades personales (de directivos, mandos intermedios y colaboradores) y un contexto adecuado.

Si bien durante la pandemia se ha puesto el foco en los medios técnicos (porque disponer de un ordenador portátil y una conexión a internet de calidad ha sido en algunos casos un problema real en el corto plazo), en el futuro el énfasis debe ponerse en las capacidades personales y en el contexto.

RETO: Para trabajar en un contexto diferente al lugar de trabajo habitual es necesario ser consciente de la existencia de elementos externos que son incompatibles con el trabajo. Por ejemplo: ruido; Falta de luz natural; Falta de intimidad para mantener conversaciones profesionales. Si bien es cierto que el teletrabajo puede proporcionar flexibilidad para conciliar mejor vida personal y profesional, hay que ser también consciente de que teletrabajo no es iguala trabajo realizado desde el propio hogar. Puede también significar trabajo realizado en remoto desde espacios de coworking, o desde oficinas satélite de la propia empresa.

RETO: El teletrabajo requiere adquirir nuevos hábitos y competencias. Y no se nace aprendido. El trabajo en remoto requiere dominar determinadas herramientas tecnológicas, y desarrollar competencias como, por ejemplo: la autogestión; autonomía; disciplina. Estas competencias resultan especialmente críticas en el trabajo remoto. Sin ellas el trabajo puede perder calidad.

BUENAS PRÁCTICAS para solventar este reto: Algunas organizaciones están ofreciendo a sus empleados cursos on-line, tanto síncronos, como asíncronos, para desarrollar esas competencias. Algunos líderes están ofreciendo espacios recurrentes (p. ej. semanales) en los que compartir buenas prácticas, aprendizajes, retos y soluciones, para que en los equipos aprendan unos de otros.

2. Riesgos laborales más difíciles de gestionar.

Los riesgos laborales son más difíciles de gestionar dado que las condiciones de las viviendas son muy diversas (algunas muy malas) y la empresa no tiene fácil gestionar esas condiciones.

RETO: Entender que la posibilidad del teletrabajo en algunas ocasiones pasa por ofrecer la posibilidad de alternativas distintas a la propia vivienda para trabajar en remoto (tales como oficinas satélite o espacios de coworking).

BUENAS PRÁCTICAS para solventar este reto: Algunas organizaciones, previo a conceder el permiso para que la persona pueda trabajar desde casa, realiza una auditoría del espacio, para comprobar que tenga las condiciones adecuadas.

Algunas organizaciones ofrecen también financiar parte del mobiliario o aparatos tecnológicos necesarios para que la persona adecúe su hogar al teletrabajo. La persona a pesar de solo contribuir únicamente en parte del coste, es después dueña de ese mobiliario.

3. Mayor dificultad para gestionar equipos humanos en remoto.

La adopción del teletrabajo no requiere únicamente de meros cambios en la organización del trabajo sino de cambios en el propio estilo de liderazgo (basado en la confianza, flexibilidad, comunicación, apoyo, etc.).

RETO: Es necesario adaptar el estilo de dirección. No debemos esperar que los líderes (directivos en cargos y jefaturas medias) tengan ya las habilidades directivas necesarias para trabajar en remoto. Planificar, asignar responsabilidades, proveer de medios, coordinar acciones y, especialmente, evaluar, es diferente en entornos híbridos que en entornos presenciales. Nuestros managers necesitan mejorar el foco para ser capaces de medir la productividad y mantener el seguimiento de los miembros de sus equipos.

BUENAS PRÁCTICAS para solventar este reto: Algunas organizaciones han hecho planes de formación totalmente adaptados a la nueva situación. Estos planes muchas veces se desarrollan con personal interno (p. ej. comités) que recogen las inquietudes de los miembros de las empresas, y elaboran pequeñas guías; videos tutoriales; que ofrecen ideas; herramientas; y soluciones que ayudan a gestionar mejor los equipos.

4. La presencialidad favorece la capacidad de co-creación de los equipos.

No todas las actividades tienen la misma capacidad de realizarse en remoto. Es decir, no todas las actividades que “se pueden hacer” mediante el teletrabajo “se deben hacer” porque unas actividades pierden más calidad que otras en remoto.

RETO: Hay que desarrollar la capacidad de discernir qué procesos debe llevar cada equipo de forma presencial y qué actividades pueden hacerse de forma eficaz mediante el teletrabajo.

BUENAS PRÁCTICAS para solventar este reto: Algunas empresas han pedido a sus empleados que realicen una “guía de tareas” para las que es beneficioso que los miembros del equipo estén en el mismo lugar. Ellos son los que mejor lo saben y, por lo tanto, los que pueden aportar la mejor información. Esas guías han ayudado a determinar la frecuencia con las que los equipos deben reunirse, así como a rediseñar los espacios para que encajen con el tipo de actividades propuestas.

5. Aislamiento y salud mental.

La empresa es una comunidad de personas. El trabajo tiene una función de relación social que se hace, cuando menos, más difícil en el contexto del teletrabajo.

RETO: el primer reto está en conseguir que la empresa siga cumpliendo esa función de socialización. Además de favorecer una presencia mínima, las empresas pueden incentivar el desplazamiento al centro de trabajo creando espacios atractivos y, en general, poniendo los medios para que los días que vayamos a la oficina sean realmente ocasión para generar relaciones y embebernos en la cultura. Adicionalmente, es conveniente que las empresas sean capaces de identificar potenciales problemas de salud derivados del teletrabajo (estrés, ansiedad, etc.).

BUENAS PRÁCTICAS para solventar este reto: Sabiendo que no todo el mundo tiene las mismas condiciones familiares y personales, por lo tanto, no a todos los aislamientos les afecta por igual, algunas empresas han ofrecido diversas modalidades de trabajo remoto/presencial. Desde las llamadas “full remote” (en las que solo un día a la semana se ha de ir a la oficina) hasta las “full presential” (en las que se trabaja todos los días desde la oficina). De este modo, la modalidad de remoto se adapta a las necesidades y preferencias, disminuyendo el riesgo de aislamiento.

6. Desconexión de las personas.

El teletrabajo hace más difícil establecer vínculos con las personas. Esto no es sólo un tema personal, porque esa comunicación y esos vínculos “informales” son un arma muy poderosa para solucionar problemas (los miembros de “los runners”, “los padres”, etc., se ayudan entre sí y ayudan a que las cosas funcionen).

RETO: Por ello, conviene que las empresas exploren nuevas herramientas que favorezcan la socialización en remoto.

BUENAS PRÁCTICAS para solventar este reto: Algunos líderes han organizado sesiones informales, con dinámicas divertidas y breves –por ejemplo, de 20 o 30 minutos- en las que dar lugar a conversaciones, conocimiento mutuo, etc. Algunos líderes han organizado también sesiones breves en las que cada semana, por ejemplo, una persona presenta el reto, proyecto, en el que está trabajando. Así todos tienen opción de interactuar, y se da visibilidad a todos.

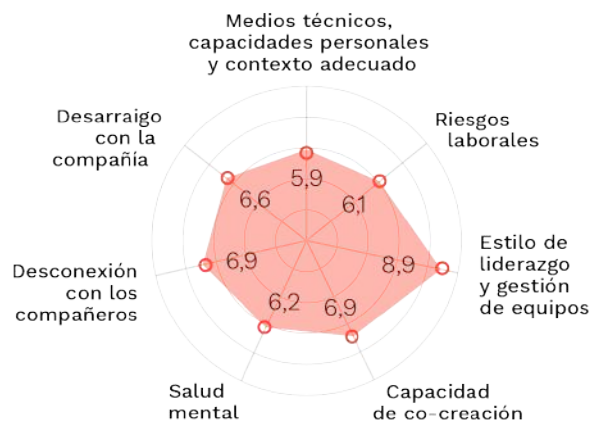
7. El desarraigo de la compañía, falta de compromiso.

La dificultad para establecer vínculos con las personas no sólo pone en peligro las relaciones laborales y la eficacia del trabajo, sino que afecta al compromiso (engagement) a todos los niveles: empresa, líder, equipo, persona. Este riesgo está muy mitigado cuando el trabajo remoto se complementa con el trabajo presencial.

RETO: Si ya era un desafío conseguir gestionar el compromiso -y, en consecuencia, fidelizar el talento- de las nuevas generaciones de colaboradores, con el teletrabajo ese reto se hace aún mayor.

BUENAS PRÁCTICAS para solventar este reto: El refuerzo de las acciones de comunicación interna ha demostrado ser una estrategia adecuada durante el periodo de confinamiento.

Figura 2. El nivel de importancia asignado por el focus group a las debilidades del teletrabajo, está en una escala de 0 a 10.



Elaboración propia a partir de datos obtenidos en dinámica de Mentimeter.

Amenazas que puede traer consigo el teletrabajo

1. Posibles rigideces en el sistema de relaciones laborales.

Si las normativas, tanto externas como internas, imponen en el acceso e intensidad del teletrabajo un “café para todos”, las restricciones de unos pueden limitar las oportunidades del conjunto. Ese “igualar por abajo” puede limitar la flexibilidad que ofrece el teletrabajo allí donde es posible.

Esas rigideces pueden venir también de la necesidad de negociar los convenios laborales con los sindicatos. Por lo tanto, hay que crear el entorno colaborativo, y legal, que fomente la verdadera flexibilidad.

2. Generalizar la aplicación del teletrabajo de forma indiscriminada.

No basta con que la normativa sea flexible, además se necesita identificar y medir las condiciones del entorno que hacen que una actividad sea susceptible de hacerse en remoto y las capacidades individuales necesarias para que un trabajador la lleve a cabo de forma eficaz. Solo así las empresas podrán potenciar el teletrabajo donde sea un medio útil y restringirlo donde tenga menos posibilidades de contribuir eficazmente.

Sin embargo, es importante también evitar reduccionismos, que conllevan la elección de una modalidad de trabajo (presencial) frente a otra (remota) por el mero hecho de que “siempre se ha hecho así”, o “si no veo a mi gente no me creo que esté trabajando”.

3. Ciberseguridad.

El “sine qua non” del trabajo en remoto. La seguridad informática es una de las mayores (si no la mayor) barreras para el teletrabajo y, sin duda uno de los grandes temas y quebraderos de cabeza de los últimos tiempos. Las empresas deberán desarrollar protocolos seguros, así como contar con empresas y servicios especializados que garanticen la mayor cobertura legal y tecnológica.

4. Posible pérdida de productividad. Hay dos motivos para ello:

Primero, la presencialidad favorece la adopción de rutinas y/o medidas correctoras que nos permiten “mantener o recuperar la tensión” cuando se observa un

descenso en el nivel de desempeño. La dificultad de establecer esas medidas en el caso del teletrabajo puede hacer que se reduzca la productividad a medio/largo plazo, como algunos empiezan a observar en determinados ámbitos.

Segundo, el teletrabajo puede reducir la cooperación, que es un elemento esencial que condiciona el nivel de desempeño de nuestras empresas.

En este punto, de nuevo es importante recordar que si el trabajo en remoto se realiza en alternando con el trabajo presencial este riesgo se reduce enormemente, pudiendo convertirse el teletrabajo incluso en una oportunidad de incremento de productividad.

5. Mayor riesgo de invasión de lo profesional en lo personal.

El no saber desconectar del trabajo puede reducir la calidad de vida del teletrabajador y, en consecuencia, su nivel de desempeño. Este peligro es mayor cuando la vida personal y la profesional ocurren en el mismo ámbito.

Para ello, es importante: crear protocolos, que especifiquen, por ejemplo: en qué horario se espera –aproximadamente– que las personas estén disponibles para coger una llamada, o atender a una reunión; cuando es adecuado –recomendable– enviar mails. Cuánto tiempo se espera que pase entre la recepción e una petición y la reacción a la misma. Etc. Estos protocolos pueden ser, y deben ser, flexibles. Pero, son indicativos y pueden reducir la tensión.

Por otra parte, puede ser adecuado ayudar a las personas a asumir hábitos buenos y responsables de desconexión.

6. El teletrabajo puede ahondar en la brecha digital.

Aunque los medios y conocimientos tecnológicos no suponen una barrera importante para el acceso al teletrabajo, añade un elemento más a la lista de factores que obligan a una gestión de la diversidad.

7. El teletrabajo puede generar faltas de equidad.

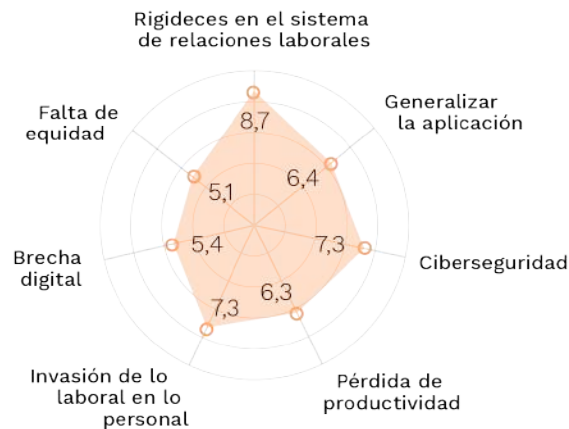
Es posible que, aun de forma inconsciente, los teletrabajadores sufran de cierto grado de olvido. Cuando son los trabajadores con mayor presencia (menos teletrabajo) aquellos a los que se les asigna la responsabilidad sobre los proyectos de mayor impacto, las actividades con mayor visibilidad, la responsabilidad sobre los mejores clientes, etc., puede ocurrir que aquellos que opten por el teletrabajo sean relegados en las decisiones de promoción profesional.

Esto puede verse mitigado si aquellos que asignan las responsabilidades, etc., adoptan modalidades de teletrabajo (mix presencial/remoto) similares a las de sus colaboradores. De este modo no tendrán un sesgo positivo sobre los que están de modo presencial.

8. La indefinición o ausencia de una posición o una política corporativa clara frente al teletrabajo puede hacer perder talento.

Renunciar al teletrabajo puede hacer que la empresa deje de ser atractiva para un determinado perfil de profesionales. Lo mismo que puede ocurrir en el otro extremo, si la empresa opta por un modelo exclusivo de teletrabajo. Pero en ambos casos los trabajadores saben al menos a qué atenerse. Con tantas posibles versiones, la política sobre teletrabajo esta llamada a convertirse en un elemento importante a la hora de optar a una posición. Por ello, existe el riesgo de que los trabajadores eviten a las empresas que permanezcan en la indefinición.

Figura 3. Nivel de importancia asignado por el focus group a las amenazas del teletrabajo, está en una escala de 0 a 10.



Elaboración propia a partir de datos obtenidos en dinámica de Mentimeter.

Fortalezas del teletrabajo

(en sí mismo y como modalidad de trabajo a tiempo parcial -no al 100%)

1. Facilita la integración entre diversas facetas de la vida, (las profesionales y las personales), debido al ahorro y a la mejor distribución del tiempo.

Los empleados perciben el teletrabajo como un beneficio en forma de flexibilidad en el lugar de trabajo, similar a como perciben la flexibilidad de los horarios de entrada y salida. En ambos casos los empleados manifiestan que estas medidas les permiten conciliar mejor vida personal con vida laboral y “ganar tiempo para ellos”.

2. Mejora la motivación personal y el clima organizacional.

Al ser concebido como un beneficio, cuando es voluntario, el teletrabajo en principio mejora el clima laboral. Además, ofrecer la posibilidad de trabajar a distancia, transmite confianza, lo que refuerza la motivación individual, la visión positiva del trabajador respecto de sus superiores y el sentido de pertenencia a la empresa.

Dos matices a esta afirmación. Primero, la predisposición al teletrabajo no es ni mucho menos homogénea entre empleados. Por ello, la mejora en el clima depende también de que la empresa tenga una propuesta de valor para cada tipo de empleado. Segundo, la comunicación juega un papel muy importante (lo que ganamos por flexibilidad podemos perderlo por falta de comunicación).

3. Facilita la concentración y pone el foco en lo importante.

Un mayor nivel de aislamiento ayuda a las personas a concentrarse en las tareas que ha de llevar adelante y a priorizar lo más relevante. Mientras las numerosas reuniones rutinarias del día a día presencial llevan a los managers a centrar sus esfuerzos en las de coordinación, el trabajo en remoto parece potenciar la creatividad personal y el compromiso con los clientes internos o externos.

4. Facilita una mayor autonomía y una mejor organización del tiempo individual.

La experiencia de las empresas durante el confinamiento ha puesto de manifiesto que el trabajo en remoto permite a los managers un mayor control de su agenda y la posibilidad de disponer de más tiempo de calidad con menos interrupciones y un mayor nivel de concentración, lo que les facilita ser más productivos. La necesidad de coordinación con personas con menos posibilidades de interacción refuerza la importancia de anticipar posibles situaciones o problemas y hacer una buena planificación de las actividades.

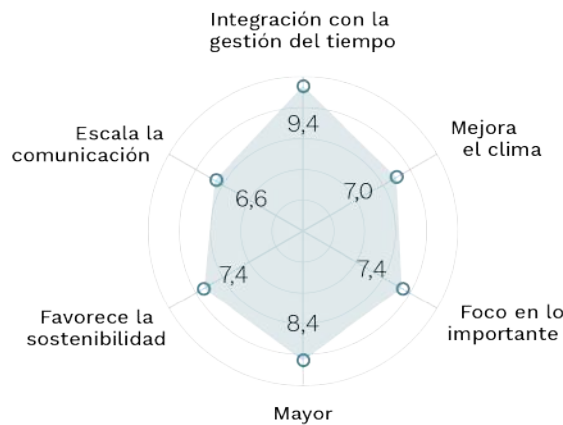
5. Favorece la sostenibilidad.

El teletrabajo reduce el número de desplazamientos y por tanto la contaminación ambiental, el número de atascos, la contaminación acústica, etc. lo que humaniza la vida en las ciudades. También favorece el desarrollo de ciudades de tamaño medio bien conectadas con las capitales, lo que favorece la descongestión de grandes aglomeraciones.

6. Escala la comunicación y facilita el acceso.

La popularización del teletrabajo reduce las distancias y facilita las comunicaciones. Antes había que “ir a” (“desplazarse para”) ver a alguien y era difícil “ser recibido por”. Ahora es mucho más fácil acceder a las personas, aunque estén lejos o muy arriba. Ahora todos los miembros de una empresa está a la misma distancia unos de otros: todos a distancia de un “click”. Antes los que compartían plantas, o edificios principales entre ellos, tenían ventaja sobre lo que estaban en lugares periféricos. Ahora esto no es un problema.

Figura 4. El nivel de importancia asignado por el focus group a las fortalezas del teletrabajo, está en una escala de 0 a 5.



Elaboración propia a partir de datos obtenidos en dinámica de Mentimeter.

Oportunidades que trae consigo el teletrabajo

1. Ayuda a la integración de personas con discapacidad.

La posibilidad del teletrabajo elimina una barrera física que impedía a personas con cierta discapacidad su integración en determinados equipos.

2. Ayuda a gestionar determinadas situaciones coyunturales que antes parecían inabordables.

Especialmente relevante, el teletrabajo favorece la reincorporación después de la maternidad/paternidad: El trabajo en remoto favorece que las personas que se reincorporan al trabajo después de una baja de maternidad o paternidad, lo puedan hacer de modo más progresivo – lo cual es un beneficio tanto para la empresa como para la persona y su familia. Al no tener que desplazarse cada día para trabajar, por ejemplo, puede reincorporarse paulatinamente. Esto es además un beneficio que puede facilitar la fidelización de talento femenino, para el cual, las dificultades del retorno de la maternidad son una posible causa de desvinculación laboral.

De la misma forma, es más factible contar con un colaborador para el lanzamiento de un proyecto internacional en otro país si no hace falta que se desplace durante todo el proyecto y puede hacerlo de modo remoto, que si necesitase desplazarse durante unos meses. También es más fácil fidelizar talento al posibilitar, por ejemplo, que un empleado se mude a otro país o ciudad por un tiempo para atender a un familiar en la fase final de una enfermedad, etc.

3. El teletrabajo rompe las fronteras del talento.

La opción de trabajo en remoto facilita incorporar colaboradores que viven en ciudades, o países, que no son en los que tiene la sede la compañía. Esto puede ser una oportunidad no solo para las empresas sino también para el propio país⁴.

4. Facilita la integración de equipos globalizados.

En este periodo de pandemia muchas empresas han aprendido que los medios que han utilizado para mantener cohesionados y coordinados a sus equipos, pueden utilizarse para afrontar el reto de una mayor integración de equipos globales. El trabajo en remoto lejos de disgregar a equipos cercanos, puede ser una herramienta para cohesionar a equipos dispersos. La experiencia en el trabajo a distancia puede ayudar a evitar fronteras entre lo que trabajan en la misma localización y los que están dispersos.

5. Puede ayudar a crear cultura.

El teletrabajo ayuda a romper muchas barreras psicológicas de espacio y tiempo, que no están acordes al trabajo que hoy requieren las empresas y los clientes. Al ser flexibles con respecto al lugar y momento de trabajo, las personas pueden serlo en muchos otros ámbitos, lo que puede ser un acicate a la innovación y a salir de la zona de confort. Además, el teletrabajo lleva implícitos valores como la autonomía y la confianza, que no sólo son útiles profesionalmente, sino que ayudan a la mejora personal.

4. Hay todavía un vacío legal en lo que se refiere a la tributación en caso de tener contrato en un país y residir en otro. Por otra parte, falta experiencia en cómo gestionar una fuerza laboral que por tener el contrato en "origen" en distintos países pueda tener salarios distintos, pese a residir en un mismo lugar (por ejemplo: dos empleados que trabajan para Amazon y viven en España, pero uno tiene contrato en Seattle y el otro en Madrid) Ver. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/07/08/legal/1594228893_711838.html

6. Puede ayudar a impulsar nuevas formas de organizarse que mejoren el trabajo individual y colaborativo.

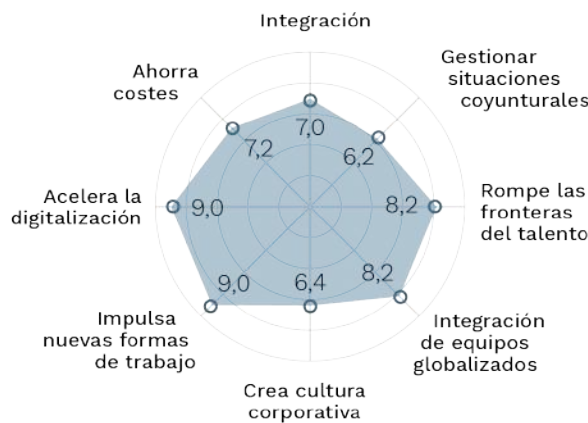
Es creciente el interés de muchos profesionales por trabajar en proyectos colaborativos que involucren a distintas personas y empresas. Un claro ejemplo son las plataformas de innovación abierta⁵. El trabajo en remoto puede crear las condiciones para generar espacios de crowdsourcing de ideas, en los que, por ejemplo, convertir a los propios empleados de la compañía en intraemprendedores, y así abrirles la puerta a que lideren y desarrollen sus propios proyectos. Esos entornos enriquecen el trabajo y proporcionan oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional.

7. Puede ser un acelerador de la digitalización.

“Hacer de la necesidad, virtud”. Ese es el motivo por el que muchas mejoras llegan a las organizaciones. La adopción del teletrabajo puede ser ocasión propicia para que muchos empleados y equipos se involucren por fin en ese proyecto “cero papeles” ... El teletrabajo es una oportunidad para adaptarse a una situación en la que además la sostenibilidad – la reducción de la huella de carbono- es de máxima importancia.

8. Las empresas podrán ahorrar costes reduciendo espacios, viajes, y eventos físicos.

Figura 5. El nivel de importancia asignado por el focus group a las oportunidades del teletrabajo, está en una escala de 0 a 5.

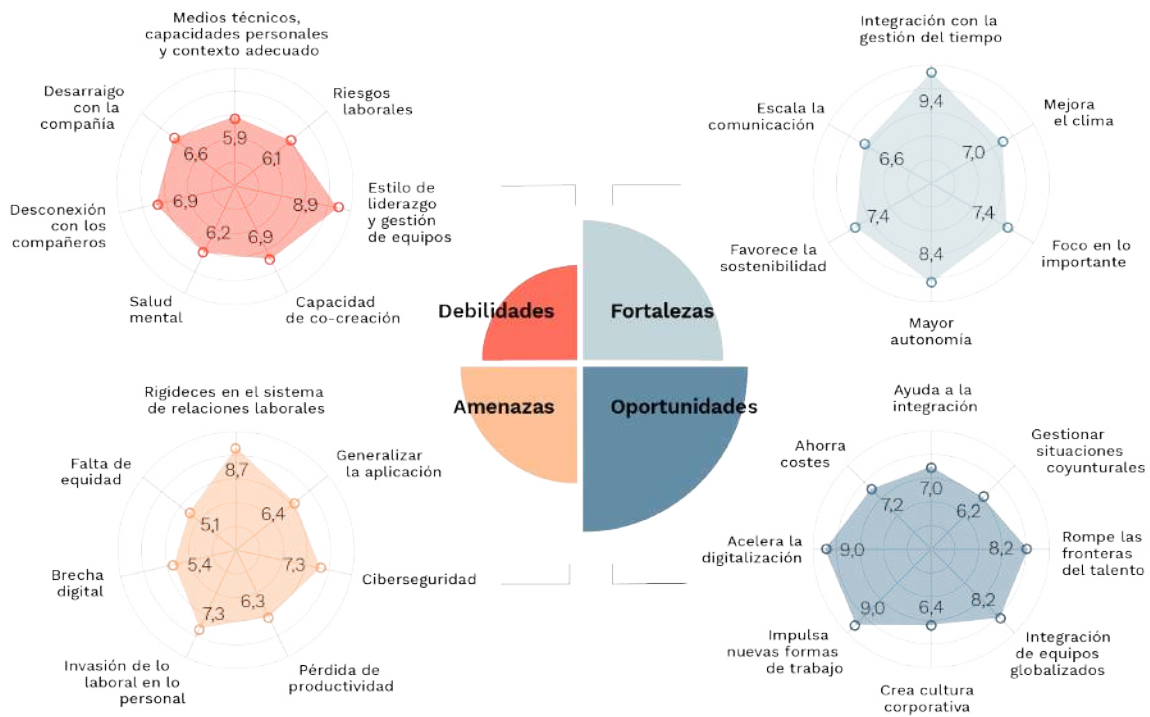


Elaboración propia a partir de datos obtenidos en dinámica de Mentimeter.

5. Ver ejemplos en <https://www.ideas4allinnovation.com/innovadores/usuarios-comunidades-innovacion-abierta/>

Finalmente, se pudo concluir del grupo focal que el teletrabajo tiene más oportunidades que amenazas y más fortalezas que debilidades (Figura 6).

Figura 6. Nivel de importancia otorgado por el focus group a los elementos del DAFO y, variables ponderadas de cada capítulo.



Elaboración propia a partir de datos obtenidos en dinámica de Mentimeter.

3

**Contexto académico,
estadístico y legislativo**

3.1. Introducción

El Banco de España asegura que del total de empresas observadas un 80% tuvieron que lanzarse a trabajar en remoto; mientras que en 2019 el porcentaje de teletrabajadores apenas superaba el 15,4%.

Mantener a largo plazo el teletrabajo requiere de una política y formulación clara en las organizaciones.

3.2. Concepto del teletrabajo.

La dificultad de acudir presencialmente a los lugares de trabajo durante el Estado de alarma por el coronavirus ha acelerado la implementación del trabajo a distancia en España. Los datos son reveladores: el Banco de España asegura que del total de empresas observadas un 80% tuvieron que lanzarse a trabajar en remoto⁶; mientras que en 2019 el porcentaje de teletrabajadores apenas superaba el 15,4%, en abril de 2020 esa cifra creció hasta al 30,2%, según datos de Eurofound.

Sin embargo, a efectos de este estudio, hay algo que queremos destacar: durante el confinamiento, no hemos teletrabajado: hemos sobrevivido todos (empresas y personas). Pérez y Belinchon (2020) afirman que este modo de trabajo se debería denominar 'teletrabajo de emergencia' pero que no es una situación normal y no permite el desarrollo de una labor en remoto con las garantías necesarias para las personas que lo desempeñan. En consecuencia, para que el teletrabajo pueda pasar de emergencia a teletrabajo habitual debe convertirse en algo operacional para contribuir a la productividad⁷.

En todo caso, con pandemia o sin ella, el trabajo en remoto ha llegado para quedarse; la situación de emergencia ha sido un acelerador de este proceso y de la transformación de muchas organizaciones en sus modos de entenderlo⁸. Varios estudios aseguran que las empresas ven en su futuro políticas que incluyan la posibilidad de mantener el trabajo a distancia y por eso la publicación de esta investigación es pertinente.

Partiendo de la base de que mantener a largo plazo el teletrabajo requiere de una política y formulación clara en las organizaciones, además de una comprensión a profundidad de lo que significa, hemos analizado multitud de estudios e investigaciones para entender la situación del trabajo a distancia en el entorno europeo y en España, tanto desde una perspectiva académica y legislativa

No hay un concepto consensuado cuando se habla del teletrabajo, esto se debe a que las empresas adaptan múltiples términos de acuerdo con sus necesidades y perspectivas. Por lo cual, a continuación, se van a presentar una serie de tablas que contienen un análisis de conceptos y definiciones encontrados en la academia, los informes de empresas de servicios profesionales y la legislación que rige a España, y que finalmente llevó a establecer la terminología que se va a utilizar durante el resto del texto.

6. Anghel, B., Cozzolino, M., & Lacuesta, A. (2020). El Teletrabajo en España (pp. 2-16). Madrid: Banco de España. Recuperado de https://www.bde.es/bde/es/utiles/Canal_RSS/Publicaciones/el-teletrabajo-en-espana.html

7. Belinchon, F. (2020). Flexibilidad para que cohabiten teletrabajo y presencialismo. El País. Retrieved from https://elpais.com/economia/2020/06/18/actualidad/1592491522_297201.html

8. Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., & Smit, S. (2020). McKinsey: What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries. Washington: McKinsey Global Institute. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries>

Tabla 1. Conceptos avalados por la academia.

Autor	Concepto	Definición
(Lamond, Daniels y Standen, 1997)	Teletrabajo	El teletrabajo nació en los años 70 con la llegada del término telecomunicaciones. Se entiende como la realización de la actividad laboral en un lugar distinto a la oficina con una mayor flexibilización del horario, en algunos casos alternando lo presencial y lo remoto, gracias al aprovechamiento de las nuevas tecnologías.
(Belzunegui, 2008)	Teletrabajo/ teletrabajo autónomo	Es un tipo de prestación que utiliza las tecnologías de la información y la comunicación online con el empleador y/o con el cliente, y se realiza desde lugares remotos o alejados de la empresa u organización con la que se tiene vínculos contractuales. Es importante señalar que ésta no se circunscribe necesariamente a una vinculación contractual de laboralidad con la organización para la prestación del servicio, de tal manera que incluye también al teletrabajo autónomo.
(Agudo, 2014)	Teletrabajo	Etimológicamente, el concepto teletrabajo está compuesto por el prefijo griego 'tele', que significa distancia, por lo tanto teletrabajo" se asocia con el oficio que tiene lugar fuera del entorno físico habitual, dónde el empleado realiza sus funciones con el uso de herramientas tecnológicas.
(Peiró y Soler, 2020)	Teletrabajo	Consiste en la realización habitual de la actividad laboral a distancia en un lugar distinto al habitual en la empresa, y a veces en horario diferente.
(Dingel y Neiman, 2020)	Trabajo a distancia en contextos sociales	Es la posibilidad de medir la cantidad de trabajos que se pueden realizar en casa para predecir el potencial económico de un país.
(Rimbaud, 2020) y (Pérez, 2020)	Teletrabajo de emergencia	Modo de trabajo que se originó a partir de la emergencia por el coronavirus, pero que no es una situación normal y no permite el desarrollo de una labor en remoto, con las garantías necesarias para las personas que lo desempeñan. Debe convertirse en algo operacional para contribuir a la productividad.
(Peiró y Soler, 2020)	Trabajo a distancia	El trabajo a distancia requiere conexión a Internet con tecnologías digitales y equipos adecuados. Esta forma de trabajar proporciona mayor flexibilidad espacial y temporal y puede ofrecer ventajas para empresas y trabajadores.
(Martínez y Martínez, 2019)	Trabajo flexible o en remoto (smart working/ agile working)	Modelos con horarios flexibles, trabajo fuera de la oficina, movilidad, y mayor autogestión. Estos modelos, residen en culturas organizacionales más maduras, donde prima la confianza y la autonomía de los profesionales y donde la presencia no es un factor fundamental, como sí lo es la orientación a resultados.

Elaboración propia.

En la tabla anterior, se pudo observar cómo la academia ha ido estructurando el término con el paso de los años. En la Tabla 2 se evidencian los conceptos que algunas firmas de servicios profesionales o servicios financieros más importantes en España han adoptado en sus organizaciones para referenciar el modo de trabajo en remoto.

Tabla 2. Conceptos en ámbitos profesionales.

Organización	Concepto	Definición
(Deloitte España, 2020)	Trabajo en remoto	Se habla del trabajo remoto a la combinación de entornos físicos y virtuales, que mantenga la identidad empresarial y al uso de herramientas y plataformas de colaboración que permitan la misma experiencia de trabajo independientemente del lugar.
(EY, 2020)	Teletrabajo	En EY se considera como teletrabajo a la prestación de servicios no presencial en jornadas ordinarias o especiales de trabajo, a través de la cual el trabajador realiza sus actividades fuera de las instalaciones en las que habitualmente lo hace.
(PwC, 2020)	E- work	La organización realizó una estrategia para optimizar los modelos de E-work en las organizaciones. Aseguran que este requiere de tener en cuenta las medidas de productividad, los sistemas, las personas tanto empleados como directivos y el proceso jurídico fiscal.
(KPMG, 2020)	Teletrabajo	KPMG afirma que el teletrabajo es cuando la cultura de trabajo incluye la posibilidad de trabajar en un lugar distinto a las oficinas físicas y con flexibilidad horaria. Para que se dé es importante la inversión de herramientas tecnológicas para asegurar una comunicación eficiente con los equipos y clientes.
(Banco de España, 2020)	Teletrabajo con Covid-19	Retorno progresivo a los puestos de trabajo que haga compatible la actividad con el mantenimiento de la distancia de seguridad y limitar la posibilidad de rebrotes.

Elaboración propia.

A pesar de los conceptos dados por la academia y las organizaciones, es la ley la encargada de la regulación del trabajo en remoto y sus adaptaciones. Por lo cual, en la siguiente tabla se registran los conceptos que se utilizan en las leyes y regulaciones de España y el entorno europeo más importantes.

Tabla 3. Concepto en la regulación.

Ley	Concepto	Definición
Artículo 13 de la Ley del Estatuto de los Trabajadores España (2015)	Trabajo a distancia	Se refiere a este como la prestación de la actividad laboral que se realice de manera preponderante en el domicilio del trabajador o en el lugar libremente elegido por éste, de modo alternativo a su desarrollo presencial en el centro de trabajo de la empresa. Se formalizará de manera escrita y los trabajadores tendrán los mismos derechos que los que prestan sus servicios en el centro de trabajo de la empresa, salvo aquellos que sean inherentes a la realización de la prestación laboral en el mismo de manera presencial.
Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo (AMET) (2002)	Teletrabajo	Aunque no sirve de fuerza normativa ha sido el ejemplo para desarrollar legislaciones en los distintos estados miembros. El teletrabajo es una forma de organización y/o de realización del trabajo, utilizando las tecnologías de la información en el marco de un contrato o de una relación de trabajo, en la cual una labor que podría ser realizada igualmente en los locales de la empresa se efectúa fuera de estos de forma regular.
Organización Internacional del Trabajo (OIT) Convenio núm. 177	Trabajo a distancia/ trabajo a domicilio	Se realiza en el domicilio o en otros locales que escoja el empleado, distinto de las oficinas y con conexión con el empleador mediante las TIC. Tiene el fin de prestar un servicio conforme a las especificaciones del empleador, independientemente de quién proporcione el equipo, los materiales u otros elementos utilizados para ello, a menos que esa persona tenga el grado de autonomía y de independencia económica necesario para ser considerada como trabajador independiente en virtud de la legislación nacional o de decisiones judiciales.
Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia en España.	Teletrabajo	Se lleva a cabo mediante uso exclusivo o prevalente de medios y sistemas informáticos, telemáticos y de telecomunicación.
	Trabajo a distancia	Tiene una naturaleza voluntaria, se presta en el domicilio de la persona trabajadora o en un lugar libremente elegido por esta, durante toda su jornada o parte de ella, de modo no ocasional.
	Trabajo presencial	Se lleva a cabo en el centro de trabajo o en el lugar determinado por la empresa.
	Trabajo a distancia no ocasional	El trabajo se presta en el domicilio del empleado o en el lugar libremente elegido por esta, durante la jornada completa o a medio tiempo, de manera ocasional de acuerdo con la ley.
	Trabajo a distancia ocasional	Hasta un 60% de la jornada ordinaria y se da en casos de fuerza mayor empresarial o en caso de enfermedad, o fuerza mayor familiar en segundo grado por consanguinidad o cónyuge.

Elaboración propia.

El panorama de conceptos como ya se evidenció es amplio, por tal motivo, el presente informe tendrá en cuenta aquellos conceptos y definiciones estandarizados por el Real Decreto-ley 28/2020. Esto se debe a la pertinencia que tienen en el momento actual y la importancia de que las empresas en España homogenicen su comprensión (Tabla 3).

3.3 Datos relevantes

El periodo contemplado para la recolección de datos se dividió en dos momentos: (1) desde el primer semestre de 2008 hasta el primer semestre de 2020, y (2) del segundo semestre de 2020 y datos proyectados a futuro. La razón es que las principales bases de datos utilizadas recogen la información en esos periodos de tiempo, que además son suficientes para analizar la evolución de las cifras. Para la muestra se tuvo en cuenta los países de la Unión Europea y Estados Unidos de América, y en algunos casos específicos sólo relacionados a España.

Para el primer caso, se tomó en consideración cuatro variables para analizar cómo ha evolucionado el trabajo a distancia, y su aumento durante el periodo de confinamiento por el coronavirus: (1) el porcentaje de empleados trabajando a distancia en la Unión Europea entre 2008 y 2020; y (2) el porcentaje de empleos que pueden realizarse desde casa, donde se tuvo en cuenta los valores cuya última actualización haya sido el primer semestre de 2020. A partir de dicha variable, se analizó las últimas dos: (3) qué tipos de trabajos y (4) qué sectores son los que se pueden hacer con mayor facilidad a distancia.

El porcentaje de empleados teletrabajando se obtuvo a partir de dos bases de datos: Eurostat y Eurofound, cuyas últimas actualizaciones se registraron el 28 de julio de 2020. Eurostat reflejó los datos de los empleados trabajando a distancia en la UE entre 2008 y el primer semestre de 2020. Mientras que, Eurofound se utilizó para realizar una comparación entre los datos de empleados trabajando a distancia antes y durante el confinamiento por el coronavirus⁹.

Ahora bien, el porcentaje de empleos que pueden realizarse desde casa en la UE se obtuvo del Center for Economic Policy Research publicado en mayo de 2020, y en Estados Unidos, del McKinsey Global Institute de 2021¹⁰. De este último, se obtuvo una aproximación a qué tipos de empleos por sector y actividad, en Estados Unidos, se pueden realizar desde el domicilio. Para derivar esa información a la situación en España, se utilizaron datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) y un informe de 2020 del Banco de España.

Tan solo un 4,8% aseguraron teletrabajar, mientras que países como Luxemburgo, Finlandia y Países Bajos, mostraron índices entre 11 y 14% de sus encuestados.

3.3.1. Datos de 2008 hasta 2019.

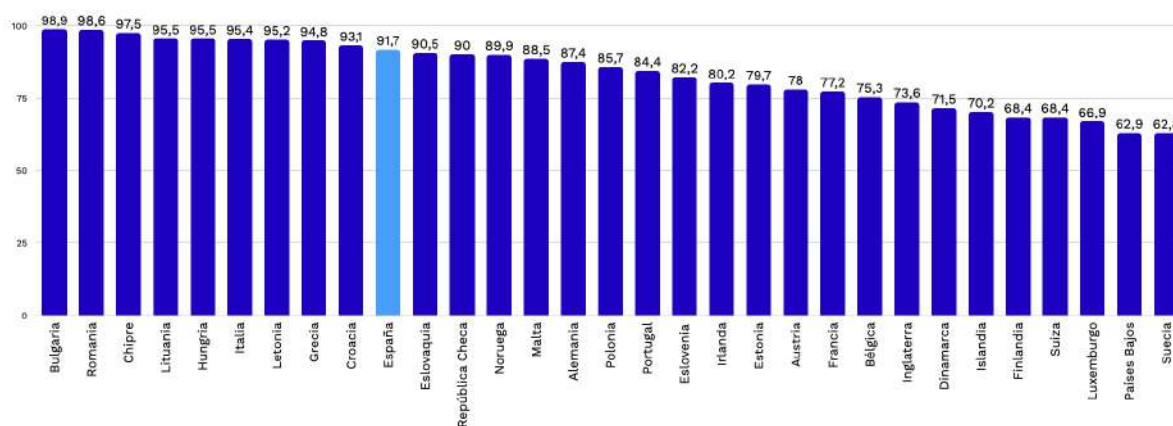
Para empezar, se expondrán los datos públicos de la base de datos Eurostat. Estos se obtuvieron a través de una serie de cuestionarios a una muestra representativa en trabajadores y desempleados de países de la UE, y demostraron cómo han ido cambiando los modos de trabajar desde el 2008.

9. Eurofound (2020), Living, working and COVID-19, COVID-19 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

10. Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., & Smit, S. (2020). McKinsey: What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries. Washington: McKinsey Global Institute. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries>

En España hasta el 2019 el uso del trabajo a distancia era muy reducido comparado a otros países de la UE (véase Gráfico 1). Tan solo un 4,8%¹¹ aseguraron teletrabajar, mientras que países como Luxemburgo, Finlandia y Países Bajos, mostraron índices entre 11 y 14% de sus encuestados¹².

Gráfico 1. Porcentaje de empleados teletrabajando en la UE durante el primer semestre de 2019



Elaboración propia a partir de datos de Eurostat (última actualización 28 de julio de 2020)

Así mismo, es importante ver la evolución que ha tenido en España el teletrabajo (véase Gráfico 2), donde se hace evidente que ha tenido una tendencia a aumentar. En referencia al nivel de 2008 para el 2019 ha crecido alrededor del 50%.

Gráfico 2. Porcentaje de empleados teletrabajando en España entre el 2008 y 2019.



Elaboración propia a partir de datos de Eurostat (última actualización 28 de julio de 2020)

11. Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., & Smit, S. (2020). McKinsey: What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries. Washington: McKinsey Global Institute. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries>

12. Eurostat. (2021). Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status. Eurostat. Recuperado de <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/ddn-20180620-1>

La posibilidad de implementar el trabajo en remoto depende del PIB, a menores ingresos son más los trabajos que no pueden realizarse desde casa.

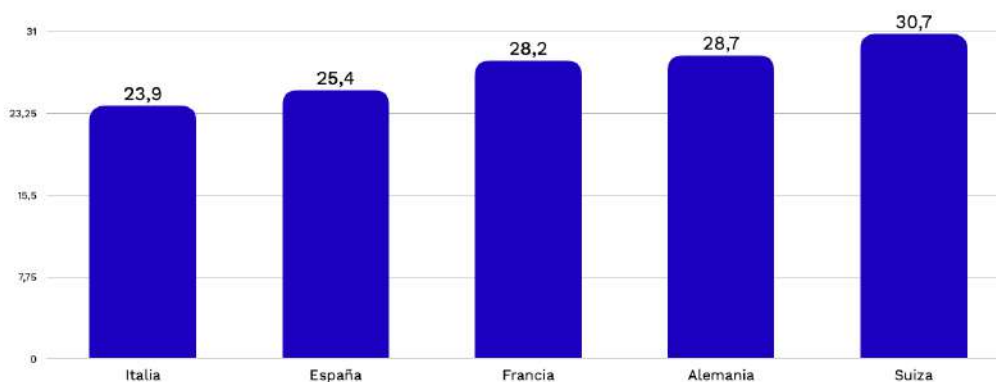
El teletrabajo de emergencia impulsado por la pandemia ocasiona un aumento en la desigualdad y dificulta que el trabajo a distancia ayude a los pobres, los jóvenes y las mujeres.

Otro dato importante que cambia la percepción del teletrabajo es el análisis de cuántos trabajos realmente pueden ser implementados desde el domicilio u otro lugar distinto a la oficina. Una investigación realizada en Becker Friedman Institute asegura que solo un 37% de los empleos en Estados Unidos puede realizarse en su totalidad desde casa¹³. Los investigadores aplicaron la misma metodología en 85 países y pudieron concluir que la posibilidad de implementar el trabajo en remoto depende del PIB, a menores ingresos son más los trabajos que no pueden realizarse desde casa.

El Fondo Monetario Internacional, en un reporte de 2020, obtuvo la misma conclusión y aseguró que el teletrabajo de emergencia impulsado por la pandemia ocasiona un aumento en la desigualdad y dificulta que el trabajo a distancia ayude a los pobres, los jóvenes y las mujeres¹⁴.

En el caso de España, un 25,4% de los empleos se pueden realizar en remoto (véase Gráfico 3)¹⁵.

Gráfico 3. Porcentaje de empleos en el entorno europeo que pueden realizarse desde casa 2020



Elaboración propia con datos del estudio: How Many Jobs Can be Done at Home? (Dingel & Neiman, 2020)¹³.

13. Dingel, J., & Neiman, B. (2020). How Many Jobs Can be Done at Home? [Ebook] (1st ed., pp. 2-12). Becker Friedman Institute for Economics at University of Chicago. Disponible en: https://bfi.uchicago.edu/wpcontent/uploads/BFI_White-Paper_Dingel_Neiman_3.2020.pdf.

14. Teleworking is Not Working for the Poor, the Young, and the Women. (2020). [Blog]. Tomado de <https://blogs.imf.org/2020/07/07/teleworking-is-not-working-for-the-poor-the-young-and-the-women/>

15. Los investigadores Dingel y Neiman aplicaron el estudio a 5 países de la Unión Europea incluyendo a España.

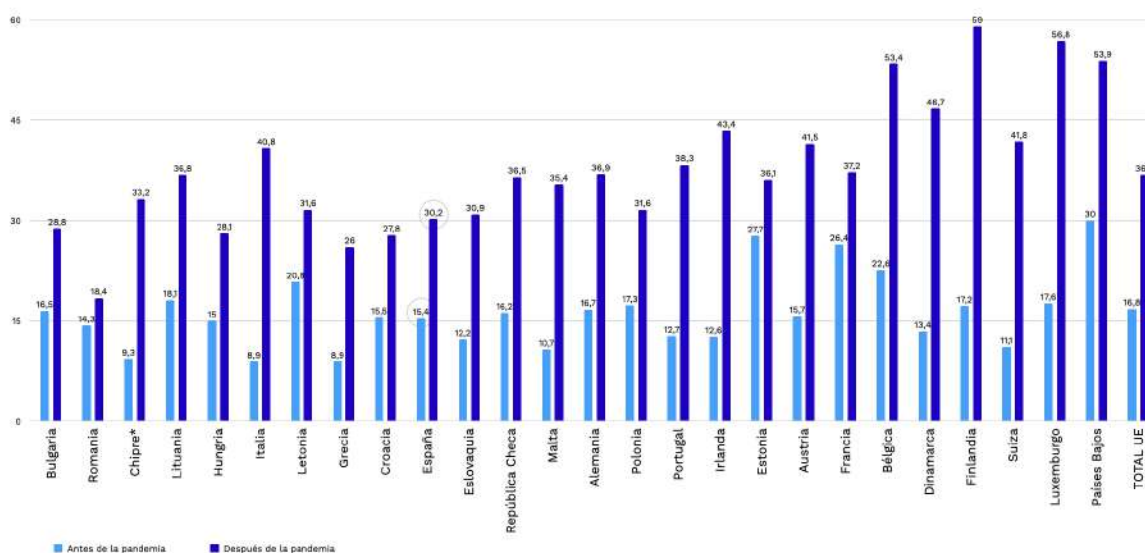
Un 30,2% de los trabajadores en España empezaron a teletrabajar como consecuencia de la pandemia. De los cuales un 37,3% fueron mujeres y 24,2% hombres.

3.3.2. Datos de 2020.

El confinamiento para evitar la propagación del Covid- 19 implicó un antes y un después en las cifras de la implementación del teletrabajo. Dada la situación las estadísticas que miden cuántos empleados trabajan en casa aumentaron más en el primer periodo de 2020 de lo que lo habían hecho en más de diez años¹⁶. Al observar estos datos hay que tener en cuenta que reflejan el aumento del teletrabajo de emergencia y no una realidad sostenible en el tiempo.

El Eurofound realizó una encuesta pública sobre el teletrabajo en abril de 2020 a un número total de 86,457 personas, en su mayoría de países de la UE (véase Gráfico 4). Los datos más relevantes a propósito de esta investigación son: un 30,2% de los trabajadores en España empezaron a teletrabajar como consecuencia de la pandemia. De los cuales un 37,3% fueron mujeres y 24,2% hombres¹⁷.

Gráfico 4. Porcentaje de personas que teletrabajan antes y después de que empezara la crisis por el Covid-19.



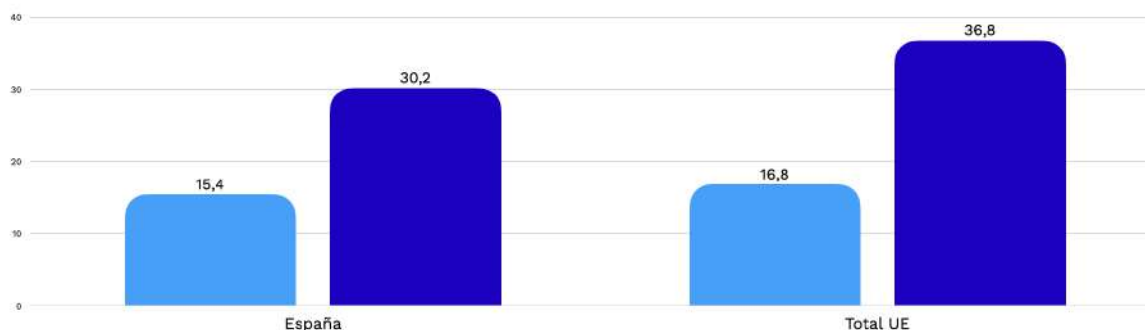
Elaboración propia a partir de datos de Eurofound (2020)¹⁶.

Un 15,4% de los encuestados aseguraron que desde antes de la crisis por el coronavirus ya teletrabajan frecuentemente. De los cuales 15,8% eran hombres y 15,2% mujeres.

Mientras que, un 15,4% de los encuestados aseguraron que desde antes de la crisis por el coronavirus ya teletrabajan frecuentemente. De los cuales 15,8% eran hombres y 15,2% mujeres.

16. Eurofound (2020), Living, working and COVID-19, COVID-19 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg

17. Eurofound (2020), Living, working and COVID-19, COVID-19 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Gráfico 5. Porcentaje de empleados en España y Europa que teletrabajaban antes y después de que empezara la crisis por el Covid-19

Elaboración propia con datos de Eurofound.

Unos 97,3 millones de trabajadores alrededor del mundo, que equivalen al 15% de la fuerza total de trabajo, están en riesgo de perder sus empleos o de no poder implementar el teletrabajo.

Se evidencia en los datos de Eurofound que la cifra de personas teletrabajando en 2019 en España discrepan del 4,6% arrojado por la base de datos Eurostat (véase Gráfico 2), lo que se debe al número total de encuestados y el momento de la toma de datos. A diferencia de Eurostat, la encuesta realizada por Eurofound si indagaba el antes y el después, y se tuvo en cuenta para ilustrar la comparación (Gráfico 7).

Coronavirus y trabajo a distancia

Según un análisis del World Economic Forum (2020), la crisis por el coronavirus también hizo evidente que la incapacidad de los empleados para adaptar sus tareas al teletrabajo puede ser una causal de pérdida del empleo. En esta medida, unos 97,3 millones de trabajadores alrededor del mundo, que equivalen al 15% de la fuerza total de trabajo, están en riesgo de perder sus empleos o de no poder implementar el teletrabajo¹⁸. El mismo estudio afirma que para el 2020 se convertirá en la principal prioridad y preocupación de los empleados en el mundo¹⁹.

Las personas que más riesgo tienen de perder el empleo durante la pandemia son: empleados jóvenes, sin educación universitaria, empleados de firmas pequeñas, sin acceso a tecnología o con pocos ingresos mensuales, es decir más propensos a la automatización de sus labores²⁰. Lo que puede reflejar que hay un riesgo de que la adopción rápida de tecnología en el teletrabajo acelere la reducción de la fuerza de trabajo, y así mismo se creen nuevos empleos en áreas digitales y tecnológicas.

18. Zahidi, S. (2021). The Jobs of the Future (pp. 26- 27). World Economic Forum. Recuperado de <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2020/12/pdf/WEF-future-of-jobs-report-2020-zahidi.pdf>

19. ManpowerGroup. (2020). Closing the Skills Gap: What Workers Want (pp. 2- 6). Milwaukee: ManpowerGroup. Disponible en: https://go.manpowergroup.com/hubfs/MPG_WhatWorkersWant_2020.pdf?hsLang=en

20. Zahidi, S. (2020). The Jobs of Tomorrow (pp. 26- 27). Ginebra: The World Economic Forum. Disponible en: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2020/12/pdf/WEF-future-of-jobs-report-2020-zahidi.pdf>

3.3.3. Datos previstos a futuro.

El teletrabajo de emergencia ha sido un programa piloto para bastantes compañías, y aunque no se puede describir como el teletrabajo en sí mismo, muchas de estas empresas se plantean políticas estables para mantenerlo. Datos del INE indicaron que, una vez superado el confinamiento, en julio de 2020, el porcentaje de teletrabajo en España ha decrecido, pero sigue manteniéndose más alto que antes de 2019. “Un 43,4% de las empresas siguen en trabajo a distancia (ocho puntos menos que durante el confinamiento). Y ha sido usado por el 37,6% de sus trabajadores (nueve puntos menos que durante el estado de alarma)”²¹.

En Estados Unidos un 44% de la fuerza total de trabajo estará en remoto para el 2025, consecuencia de la digitalización acelerada por la pandemia.

Por lo que, algunas investigaciones han previsto el futuro del teletrabajo en cifras. En Estados Unidos un 44% de la fuerza total de trabajo estará en remoto para el 2025, consecuencia de la digitalización acelerada por la pandemia²². Dicho porcentaje depende de tres variables. La primera es el tipo de economía del país, puesto que en emergentes el teletrabajo tiene mayor previsión de mantenerse. Las otras dos son, la capacidad de transformación tecnológica de las organizaciones y el sector de trabajo.

De la última variable el mismo estudio asegura que una mayor proporción de funciones en los sectores de Finanzas y Seguros, e Información y Servicios Profesionales se puede realizar de forma remota, mientras que los Servicios de Alojamiento y Alimentos, Agricultura, Comercio Minorista, Construcción, Transporte y Almacenamiento ofrecen menos oportunidades para el trabajo a distancia en el futuro.

El teletrabajo no va a sobrevivir sin un equilibrio con la presencialidad.

Otro de los datos previstos para el futuro es que el teletrabajo no va a sobrevivir sin un equilibrio con la presencialidad. El concepto de “modelo híbrido” es el que tiene mayor tendencia a persistir posterior a la crisis por el coronavirus, sin embargo McKinsey Global Institute (2020) asegura que será predominante en trabajadores con estudios superiores, cargos de alto nivel, y por lo tanto retribuciones altas²³. En esta medida, el mismo reporte asegura que un 20% de fuerza de trabajo, al menos en Estados Unidos, mantendrá el teletrabajo mínimo tres días de la semana. En Inglaterra se espera que los días de teletrabajo aumenten 19% comparado a lo que se hacía antes de la pandemia. En general, la tendencia es trabajar mínimo dos días desde casa.

21. Instituto Nacional de Estadística (INE). (2021). Indicador de Confianza Empresarial (ICE) Módulo de Opinión sobre el Impacto de la COVID-19. Retrieved from https://www.ine.es/daco/daco42/ice/ice_mod_covid_0121.pdf

22. Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., & Smit, S. (2020). McKinsey: What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries. Washington: McKinsey Global Institute. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-ananalysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries>

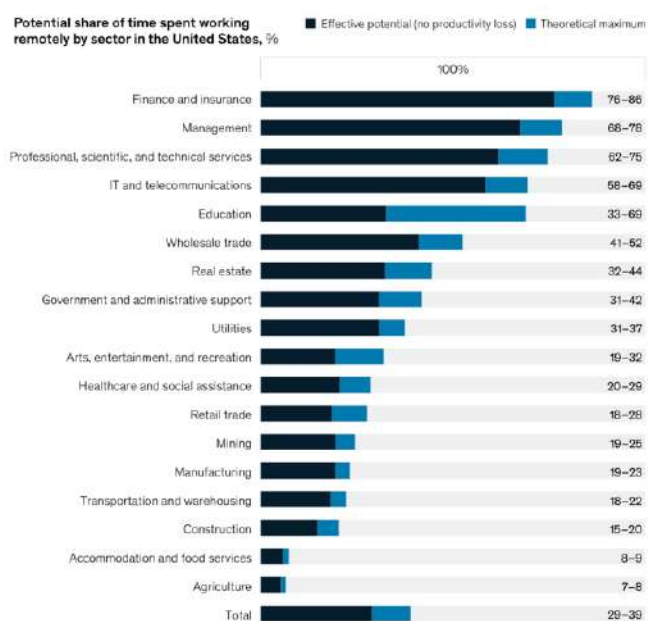
23. Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., & Smit, S. (2020). McKinsey: What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries. Washington: McKinsey Global Institute. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-ananalysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries>

Los sectores con mayor potencial para teletrabajar, que son: seguros y finanzas; sector administrativo; y actividades profesionales, científicas o técnicas.

3.3.4. Sectores y funciones más y menos aptos.

El sector y actividad en el que se desarrollen las labores es otro elemento que afecta la posibilidad de implementar el trabajo a distancia²⁴. El McKinsey Global Institute (2020) realizó una investigación en 9 países, incluyendo España, en la que evidenciaron los sectores con mayor potencial para teletrabajar, que son: seguros y finanzas; sector administrativo; y actividades profesionales, científicas o técnicas. Mientras que, los sectores con menor capacidad para llevar sus labores a remoto son construcción; sector horeca, que incluye hostelería y servicios de alimentación; y agricultura²⁵.

Gráfico 6. Sectores con mayor potencial de hacer actividades en remoto.



Fuente: McKinsey (2020).

Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., & Smit, S. (2020). McKinsey: What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries. Washington: McKinsey Global Institute. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries>

Los datos evidencian que hasta 2019, en España, el sector con más personas teletrabajando era el de otros servicios, con un 40,1%, y el de comercio con un 32,2%.

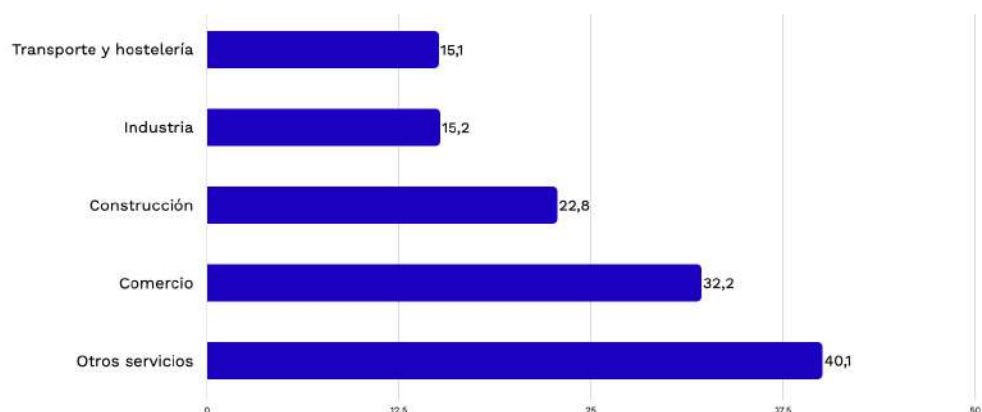
En el caso específico de España, el INE realizó un análisis similar dividiendo la aplicación del teletrabajo de acuerdo con los sectores de actividad, y arroja datos muy similares (véase Gráfico 7). Los datos evidencian que hasta 2019, en España, el sector con más personas teletrabajando era el de otros servicios [15], con un 40,1%, y el de comercio con un 32,2%²⁶.

24. Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., & Smit, S. (2020). McKinsey: What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries. Washington: McKinsey Global Institute. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries>

25. Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., & Smit, S. (2020). McKinsey: What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries. Washington: McKinsey Global Institute. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries>

26. Incluye comercio al por mayor y al por menor de todo tipo de mercancías, así como la prestación de servicios inherentes a la venta de la mercancía

Gráfico 7. Porcentaje de teletrabajo de acuerdo con la actividad por sector.

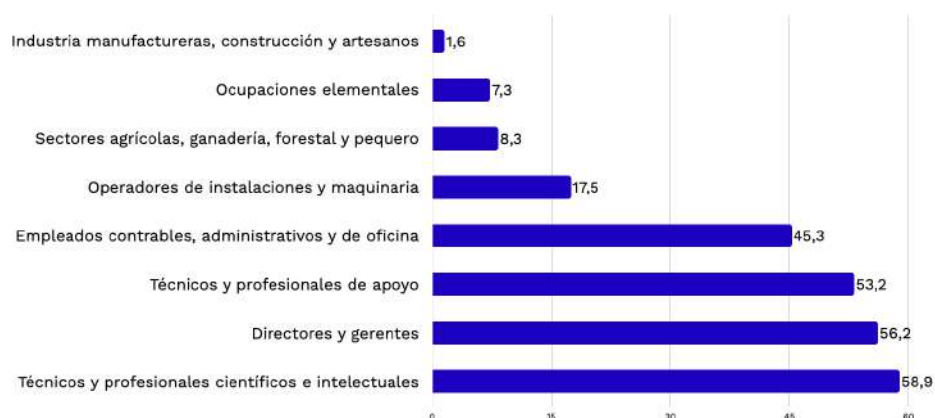


Elaboración propia con datos del INE 2019.

Los ocupados que más posibilidad tienen de hacer trabajo a distancia son: profesionales científicos, intelectuales, directivos y gerentes

Otra variable es el tipo de actividad que tiene más facilidad para hacer trabajo en remoto. Los ocupados que más posibilidad tienen de hacer trabajo a distancia son: profesionales científicos, intelectuales, directivos y gerentes, pero, antes de la crisis por el Covid-19, sólo el 13,8% de los técnicos y profesionales científicos hacían uso de este, y el 12,9% de los directivos y gerentes (véase Gráfico 8)²⁷. Lo que explica que en España solo se aprovechara el trabajo remoto en un 1,5% del total (22,3%) de empleos que lo posibilitan (véase Gráfico 3).

Gráfico 8. Porcentaje de tipos de empleos que pueden realizarse desde casa en España

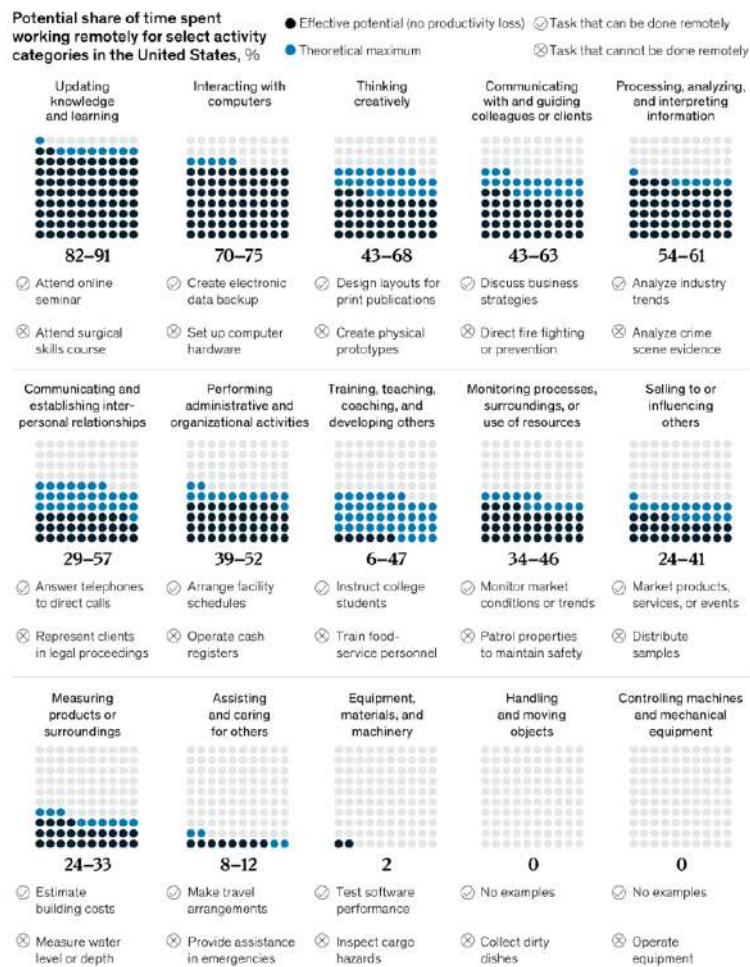


Elaboración propia a partir de datos del Banco de España (2019) (incluir al final el número de referencia 27).

27. Anghel, B., Cozzolino, M., & Lacuesta, A. (2020). El Teletrabajo en España (pp. 2-16). Madrid: Banco de España. Recuperado de https://www.bde.es/bde/es/utiles/Canal_RSS/Publicaciones/el-teletrabajo-enespana.html

El trabajo en remoto también depende en gran medida del tipo de funciones que se realicen. Es una mezcla entre el sector, la ocupación, y las actividades o funciones. Por lo que, el estudio de McKinsey Global Institute da una visión de aquellas funciones que sin duda tienen más potencial de trasladarse al teletrabajo (Gráfico 9). La formación es una de esas actividades que, son más propensas a realizarse en casa, así como la creación digital. Sin duda, todo aquello que puede ser gestionado a través de equipos informáticos y de manera individual es susceptible a teletrabajar²⁸. Mientras que, las que involucran la relación interpersonal como el trato con clientes, o el cuidado de personas se hace más complicado a distancia.

Gráfico 9. Actividades con mayor potencial de realizarse en remoto.



Fuente: Datos de McKinsey (2020).

Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., & Smit, S. (2020). McKinsey: What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries. Washington: McKinsey Global Institute. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries>

28. Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., & Smit, S. (2020). McKinsey: What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries. Washington: McKinsey Global Institute. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries>

3.4. Legislación comparada en el marco europeo

En la actualidad el desarrollo del trabajo a distancia va a depender, en cierta medida, del Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia.

3.4.1. La Ley del Trabajo a Distancia en España.

La regulación legal del trabajo a distancia se hace según se defiende como una serie de pautas claras de aplicación y que pueda asegurar el cumplimiento de los derechos y deberes tanto de empleadores como trabajadores. Este tipo de regulación era escasa en España antes de la crisis sanitaria, por esto el Gobierno Nacional tomó la decisión de organizar su aplicabilidad y estructurar una ley.

Hasta el primer semestre de 2020 el artículo 13 del Estatuto de los Trabajadores contemplaba el trabajo a distancia de manera superficial y sin carácter puntual. Ahora bien, en la actualidad el desarrollo del trabajo a distancia va a depender, en cierta medida, del Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia que incluye la voluntariedad de las empresas, el pago de costes al trabajador, horarios, derechos, etc. Por eso con la intención de observar desde otra perspectiva y en función de ciertos criterios se ha comparado con algunos países del entorno europeo cercano.

3.4.2. Derecho comparado en el entorno europeo³⁹

Analizar cómo se está llevando a cabo la legislación en el entorno europeo permite comparar la legislación española y también dimensionar los efectos que tienen esta para la implementación de políticas de trabajo a distancia en las empresas.

Tabla 4. Derecho comparado en el entorno europeo

Criterio	Descripción	
	País	Normativa
Acceso al teletrabajo En este criterio la idea es usar los datos estadísticos para visualizar cómo está el teletrabajo en cada país	Francia	Según Eurostat, el porcentaje de personas en activo que trabajan desde casa en 2019 es del 7%.
	Alemania	Según Eurostat, el porcentaje de personas en activo que trabajan desde casa en 2019 es del 5,2%.
	Reino Unido	Según Eurostat, el porcentaje de personas en activo que trabajan desde casa en 2019 es del 4,7%.
	Países Bajos	Según Eurostat, el porcentaje de personas en activo que trabajan desde casa en 2019 es del 14,1%.
	Italia	Según Eurostat, el porcentaje de personas en activo que trabajan desde casa en 2019 es del 3,6%.
	Portugal	Según Eurostat, el porcentaje de personas en activo que trabajan desde casa en 2019 es del 6,5%.

37. La firma de abogados Pérez- Llorca realizó el cuadro de derecho comparado en exclusividad para este informe.

Criterio	Descripción	
	País	Normativa
<p>Legislación del teletrabajo</p> <p>Este criterio permite identificar si la regulación es un modelo en el que está en la legislación al detalle, o es un modelo mixto, o no está regulado. ¿En qué medida está regulado?</p>	Francia	<p>De acuerdo con lo dispuesto en el Code du travail, los acuerdos de carácter permanente que implementen el teletrabajo deben instituirse a través de un convenio colectivo o, en ausencia de dicho convenio, a través de una política específica de empresa, habiendo obtenido con carácter previo Informe del Comité Económico y Social (órgano de representación del personal) (artículo L.1222-9 §2 del Código del Trabajo francés).</p> <p>No obstante lo anterior, se establece que a falta de un convenio o acuerdo de empresa, cuando el empleado y el empleador acuerden utilizar el teletrabajo, formalizarán dicho acuerdo por cualquier medio.</p> <p>El convenio colectivo o, en ausencia de dicho convenio, la política de empresa, deben incluir como mínimo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las condiciones para la implementación de un acuerdo de teletrabajo y las condiciones en las que el empleado puede regresar a un puesto presencial en el centro de trabajo. 2. Las condiciones en las que el empleado aceptará los términos y condiciones del acuerdo de teletrabajo. 3. Las condiciones en las que se controlará la jornada laboral del teletrabajador y se regulará su carga de trabajo. 4. La determinación de los intervalos de tiempo dentro de los cuales el empleador normalmente podrá contactar al empleado que trabaja a distancia. <p>Sin embargo, en circunstancias excepcionales, en particular la amenaza de una epidemia o en caso de fuerza mayor, la implantación del teletrabajo puede considerarse de carácter necesario y obligado para permitir la continuidad de la actividad de los empleados y garantizar su protección (artículo L.1222-11 del Código del Trabajo francés).</p>
	Alemania	<p>Alemania es de los países europeos que no ha regulado el teletrabajo de manera específica en su legislación laboral. Por el contrario, el teletrabajo se desarrolla a través de los convenios colectivos sectoriales y de empresa (dado que en Alemania la negociación colectiva es muy fuerte), adaptados a las circunstancias específicas de cada sector o compañía.</p> <p>No obstante, el panorama puede cambiar en breve. El ministro alemán de Trabajo, Hubertus Heil, anunció durante la primera ola de la pandemia la intención de legislar este otoño para reconocer el derecho al teletrabajo en el país de forma general. “Todos los que quieran, y cuyo trabajo lo permita, deberían poder trabajar en una oficina en casa, incluso cuando termine la pandemia del coronavirus”, declaró el ministro a Bild am Sonntag, una opción contra la que se han posicionado las patronales del país.</p>
	Reino Unido	<p>Como Italia y Países Bajos, Reino Unido legisló sobre el acceso al “trabajo flexible” (que incluye el teletrabajo, pero no solo) en 2014 con su Flexible Working Regulations, que fueron añadidas al Employment Rights Act. En este sentido, todos los empleados tienen el derecho legal de solicitar trabajo flexible por escrito. A estos efectos, se exige un mínimo de 6 meses para que los trabajadores reclamen este derecho, que los empleadores deberán estudiar y responder desfavorablemente de manera argumentada si hay razones empresariales argumentadas para ello.</p> <p>Sobre las condiciones específicas del teletrabajo, Reino Unido no tiene desarrolladas por ley sus especificidades y se basa sobre todo en acuerdos en el seno de las empresas, como recoge un reciente informe de Eurofound (2020) sobre la regulación del trabajo flexible (entre ellas el teletrabajo) en la UE.</p>

Criterio	Descripción	
	País	Normativa
<p>Legislación del teletrabajo</p> <p>Este criterio permite identificar si la regulación es un modelo en el que está en la legislación al detalle, o es un modelo mixto, o no está regulado. ¿En qué medida está regulado?</p>	Países Bajos	<p>Al igual que Italia, Países Bajos legisló condiciones de acceso al teletrabajo a través de la Wet flexibel werken (Ley de trabajo flexible), que entró en vigor en 2016. Desde entonces, los empleados pueden presentar una solicitud no solo para ajustar las horas de trabajo, sino también para las horas de trabajo y el lugar de trabajo.</p> <p>Las condiciones para que el empleado acceda a esta modalidad de prestación de servicios son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que haya estado empleado durante al menos 6 meses (26 semanas) desde la fecha de inicio deseada del cambio. • Que haya enviado una solicitud por escrito con al menos 2 meses de antelación a la fecha deseada de inicio del teletrabajo. • Puede volver a presentar dicha solicitud no más de una vez al año después de que se haya concedido o rechazado una solicitud anterior. En caso de circunstancias imprevistas, este período puede ser más corto. <p>Por otro lado, la solicitud debe incluir la fecha deseada de efectos de incorporación a la modalidad de teletrabajo. Asimismo, (y dependiendo del tipo de solicitud), se deberá incluir:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El alcance deseado del ajuste de las horas de trabajo por semana o, si la jornada se ha distribuido de otra manera, durante ese período. 2. La distribución deseada de las horas de trabajo durante la semana, o el otro período acordado. 3. El trabajo deseado.
	Italia	<p>Italia es uno de los países que ha legislado de manera más amplia un concepto diferente, el lavoro agile, que se puede traducir como trabajo flexible o “smart working”, pero que no es lo mismo que el teletrabajo. No solo se regula la capacidad de trabajar a distancia, o teletrabajar, sino una organización del trabajo más flexible, también en los horarios.</p> <p>La normativa se regula en los artículos 18 y siguientes de la LEGGE 22 maggio 2017, n. 81.</p> <p>El acuerdo relativo al método de trabajo ágil se estipula por escrito, y regula la ejecución del trabajo realizado fuera de las instalaciones de la empresa, también en lo que respecta a las formas de ejercicio, el poder de dirección y la potestad disciplinaria del empleador y las herramientas utilizadas por el empleado. El acuerdo también identifica los tiempos de descanso del trabajador, así como las medidas técnicas y organizativas necesarias para asegurar la desconexión del trabajador de los equipos tecnológicos de trabajo.</p> <p>El acuerdo a que se refiere el párrafo anterior podrá ser por un plazo concreto o por un período indefinido; en este último caso, el desistimiento puede tener lugar con un preaviso no menor de treinta días. En el caso de trabajadores discapacitados, el plazo de preaviso por parte del empleador no puede ser inferior a noventa días, con el fin de permitir una adecuada reorganización de la trayectoria laboral del trabajador. En presencia de una causa justificada, cada una de las partes puede retirarse antes de la expiración del plazo en el caso de un contrato de duración determinada, o sin previo aviso en el caso de un contrato de duración determinada.</p> <p>El trabajador empleado bajo el método de trabajo ágil tendrá derecho a la formación permanente y a las certificaciones periódicas de habilidades.</p>

Criterio	Descripción	
	País	Normativa
<p>Legislación del teletrabajo</p> <p>Este criterio permite identificar si la regulación es un modelo en el que está en la legislación al detalle, o es un modelo mixto, o no está regulado. ¿En qué medida está regulado?</p>	<p>Portugal</p>	<p>En la misma línea que España y otros países, el gobierno portugués ha anunciado una reforma legislativa sobre las condiciones de teletrabajo, en su caso tanto en la empresa privada como en la Administración Pública.</p> <p>No obstante, el Código do Trabalho (Estatuto de los Trabajadores portugués) establece el teletrabajo como voluntario para el trabajador y el empleador, como pretende hacer España, pero en su caso establece dos colectivos con “derecho al teletrabajo”, salvo excepciones: las víctimas de violencia de género y los trabajadores con hijos de hasta tres años.</p> <p>Según los artículos 165 y siguientes del mencionado texto legal, la normativa portuguesa se caracteriza por las siguientes notas:</p> <p>Sistema de contratos para el teletrabajo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Podrá ejercer la actividad en régimen de teletrabajo cualquier empleado que celebre un contrato para la prestación subordinada de teletrabajo. 2. Teniendo en cuenta el derecho de traslado de las empleadas víctimas de violencia de género, un empleado tiene derecho a pasar a ejercer su actividad en régimen de teletrabajo cuando este sea compatible con la actividad que desempeñe. 3. El empresario no podrá negarse a una solicitud de un trabajador para desempeñar sus servicios mediante el teletrabajo si cumpliera con los requisitos del apartado anterior. 4. El contrato para la prestación subordinada de teletrabajo deberá formalizarse por escrito y contener: <ul style="list-style-type: none"> • La identidad, las firmas y el domicilio o la sede social de las partes. • La indicación de la actividad que debe realizar el trabajador, con referencia expresa al régimen de teletrabajo, y la remuneración correspondiente. • Indicación del período normal de trabajo. • Si el período de teletrabajo es inferior a la duración previsible del contrato de trabajo, la actividad que se ha de realizar después de ese período. • La propiedad de los instrumentos de trabajo y la persona responsable de su instalación y mantenimiento, así como del pago de los gastos de consumo y utilización correspondientes. • Identificación del establecimiento o departamento de la empresa en cuyos locales se encuentra el empleado, así como con quién debe ponerse en contacto el empleado en el contexto de la prestación de trabajo. 5. El trabajador en régimen de teletrabajo puede pasar a trabajar bajo el régimen del resto de la plantilla, a título definitivo o por un período temporal, mediante un acuerdo escrito con el empresario.

Criterio	Descripción	
	País	Normativa
Seguridad y salud en el trabajo Se hace alusión en los apartados que considera cada país como un riesgo laboral específico al teletrabajo.	Francia	Siempre que se produzca un accidente en el lugar donde trabaja el teletrabajador durante el tiempo de teletrabajo, se presumirá que dicho accidente es un accidente laboral.
	Alemania	No regulado
	Reino Unido	No regulado
	Países Bajos	No regulado
	Italia	<ol style="list-style-type: none"> 1. El empleador garantizará la salud y seguridad del trabajador que presta servicios bajo la modalidad de laboro ágil y para ello entregará al trabajador y al representante de los trabajadores, al menos anualmente, información escrita en la que se identifiquen los riesgos generales y los riesgos específicos relacionados con el particular modo de ejecución de la relación laboral. 2. Se requiere que el trabajador colabore en la implementación de las medidas de prevención preparadas por el empleador para hacer frente a los riesgos relacionados con la prestación de servicios fuera del centro de trabajo. 3. El trabajador tiene derecho a la protección contra accidentes de trabajo y enfermedades profesionales dependientes de riesgos relacionados con el trabajo realizado fuera de las instalaciones de la empresa. 4. El trabajador tiene derecho a protección frente a los accidentes de trabajo que se produzcan durante el viaje normal de regreso desde el lugar de residencia al elegido para la realización del trabajo fuera de las instalaciones de la empresa, dentro de los límites y en las condiciones establecidas la normativa laboral italiana; cuando la elección del lugar de prestación de servicios venga dictada por necesidades relacionadas con el propio servicio o por la necesidad del trabajador de conciliar sus necesidades de conciliación de su vida laboral (y siempre que todo ello cumpla con criterios de razonabilidad).
	Portugal	No regulado

Criterio	Descripción	
	País	Normativa
Responsabilidad del empleador Temas específicos que dependen del empleador.	Francia	<p>El Código de Trabajo francés respalda la posibilidad de que los empleadores rechacen la solicitud de teletrabajo realizada por los empleados que son elegibles para el teletrabajo. Sin embargo, el empleador debe proporcionar los motivos de su negativa. Específicamente, debe proporcionar una razón objetiva que redunde en el mejor interés de la empresa y, por supuesto, no puede estar basada en un motivo discriminatorio.</p> <p>Por otro lado, la negativa a aceptar un puesto de trabajo que obligue al teletrabajo no es motivo para rescindir el contrato de trabajo del empleado.</p> <p>Asimismo, el empleador está obligado con el empleado que desempeñe sus funciones en remoto a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Informarle de cualquier restricción en el uso de equipos o herramientas informáticas o de servicios de comunicación electrónica, y de las sanciones en caso de incumplimiento de dichas restricciones. 2. Darle prioridad para ocupar o reanudar un puesto de trabajo presencial que se corresponda a sus capacitaciones y aptitudes profesionales e informarle de la disponibilidad de cualquier puesto de esta naturaleza. 3. Organizar una reunión anual que se refiera, en particular, a las condiciones de trabajo del empleado y a su carga de trabajo.
	Alemania	No regulado
	Reino Unido	Tiene que contestar a la solicitud de “flexible working” en un plazo de 3 meses desde que la recibe. Si acepta la solicitud, tiene que adaptar el contrato de trabajo del empleado para prever la nueva modalidad de prestación de servicios. Si, por el contrario, no acepta la solicitud del empleado, el empresario debe justificar por escrito las razones empresariales por las que niega dicha concesión.
	Países Bajos	<p>El empleador puede rechazar la solicitud de teletrabajo formulada por el empleado en determinados supuestos, dependiendo del tipo de solicitud:</p> <p>En primer lugar, el rechazo de la solicitud solo es posible si entra en conflicto con intereses comerciales o de servicio de carácter imperativo. Se aplican diferentes requisitos cuando se trata de solicitudes de horas de trabajo más cortas o más largas (es decir, trabajar menos o más) o para cambiar las horas de trabajo.</p> <p>Cuando se solicite trabajar menos horas, se podrá denegar dicha solicitud cuando la misma ocasione cualquiera de las siguientes circunstancias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impedimentos para el éxito de operaciones comerciales. • Impedimentos en el ámbito de la seguridad laboral • Impedimentos en la organización de la jornada de la plantilla. <p>Cuando se solicite trabajar más horas, se podrá denegar dicha solicitud cuando la misma ocasione cualquiera de las siguientes consecuencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dificultades de naturaleza financiera u organizativa. <p>Cuando se solicite una adaptación de la jornada, se podrá denegar dicha solicitud en caso de producirse dificultades en materia de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguridad en el trabajo • Organización interna • Financiera u organizativa <p>En cualquier caso, cualquier negativa a conceder una solicitud de este tipo deberá ser debidamente justificada por el empleador mediante un escrito que deberá notificar al empleado con un mínimo de un mes de antelación a la fecha prevista para hacer efectivo el cambio en la modalidad de trabajo. Esta normativa no aplica a empleadores con menos de 10 empleados.</p> <p>El empleador está autorizado a revisar una decisión como la mencionada anteriormente sobre la base de los intereses que surjan después de esa decisión o ajuste con respecto al centro de trabajo, sobre la base de oportunidades de negocio que surjan después de esa decisión o ajuste o sobre los intereses del servicio con respecto al horario de trabajo.</p> <p>Antes de tomar la decisión de revisar cualquier solicitud concedida, el empleador debe consultarlo con el empleado. El empleador informará al empleado de la decisión por escrito, indicando las razones que justifique dicha modificación.</p> <p>Por último, el empleador no puede extinguir la relación laboral de un empleado debido a la circunstancia de que el empleado ha solicitado un ajuste de las horas de trabajo, lugar de trabajo o horas de trabajo.</p>

Criterio	Descripción	
	País	Normativa
Responsabilidad del empleador Temas específicos que dependen del empleador.	Italia	<ol style="list-style-type: none"> 1. El empresario es responsable de la seguridad y buen funcionamiento de las herramientas tecnológicas asignadas al trabajador para el desempeño de la actividad laboral. 2. 3. El trabajador que realiza el servicio en modalidad ágil de trabajo tiene derecho a un tratamiento económico y normativo no inferior al aplicado a trabajadores que realizan las mismas tareas exclusivamente dentro del centro de trabajo.
	Portugal	<p>Tratamiento igualitario para los teletrabajadores</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El teletrabajador tiene los mismos derechos y deberes que los demás trabajadores, a saber, en lo que respecta a la formación y la promoción o la carrera profesional, los límites del período de trabajo normal y otras condiciones de trabajo, la seguridad y la salud en el trabajo y la indemnización por daños y perjuicios derivados de accidentes de trabajo o enfermedades profesionales. 2. En el ámbito de la formación profesional, el empleador proporcionará al empleado, en caso de necesidad, una formación adecuada sobre el uso de las tecnologías de la información y la comunicación inherentes al ejercicio de la actividad respectiva. 3. El empleador debe evitar el aislamiento del empleado, es decir, a través de contactos regulares con la empresa y otros empleados. <p>La privacidad de los teletrabajadores</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El empleador debe respetar la intimidad del trabajador y los tiempos de descanso y reposo de su familia, así como proporcionarle buenas condiciones de trabajo, tanto físicas como mentales. 2. Cuando el teletrabajo se realice en el domicilio del trabajador, la visita al lugar de trabajo tendrá por objeto únicamente el control de la actividad laboral y de los instrumentos de trabajo y sólo podrá realizarse entre las 9.00 y las 19.00 horas, con la asistencia del trabajador o de la persona que éste designe. 3. La violación de las disposiciones de este artículo constituye una grave infracción administrativa. <p>Participación y representación colectiva de los teletrabajadores</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajador a distancia se incluye en el número de empleados de la empresa para todos los fines relacionados con las estructuras de representación colectiva, pudiendo postularse para estas estructuras. 2. El trabajador podrá utilizar las tecnologías de la información y la comunicación asignadas a la prestación de trabajo para participar en un encuentro promovido en el lugar de trabajo por una estructura de representación colectiva de trabajadores. 3. Cualquier estructura de representación colectiva de trabajadores podrá utilizar las tecnologías a que se refiere el párrafo anterior para comunicarse con el teletrabajador.

Criterio	Descripción	
	País	Normativa
Responsabilidades del empleado Deberes del empleado explicitados en la ley para llevar a cabo el trabajo a distancia.	Francia	No regulado
	Alemania	No regulado
	Reino Unido	No regulado
	Países Bajos	No regulado
	Italia	No regulado
	Portugal	El empleado deberá observar las normas de uso y funcionamiento de las herramientas de trabajo puestas a su disposición. Salvo pacto en contrario, el empleado no podrá hacer uso de las herramientas de trabajo puestas a su disposición por el empleador, salvo las inherentes al desempeño de su trabajo.

Criterio	Descripción	
	País	Normativa
Costes para la compañía En términos económicos qué gastos implica el trabajador a distancia fuera de lo normal para llevar a cabo su trabajo ¿Es el trabajador o el empleador el que asume los gastos extras y cuáles son?	Francia	El convenio colectivo o la política de empresa también debe especificar cómo se distribuirán los costes asociados al teletrabajo.
	Alemania	No regulado
	Reino Unido	No regulado
	Países Bajos	No se regula de forma específica.
	Italia	No se regula de forma específica.
	Portugal	En ausencia de una estipulación en el contrato, se supone que las herramientas de trabajo relativas a las tecnologías de la información y la comunicación utilizadas por el empleado pertenecen al empleador, que debe garantizar su instalación y mantenimiento y el pago de los gastos correspondientes.

Criterio	Descripción	
	País	Normativa
El espacio adecuado en casa para teletrabajar ¿Cómo se describe según la regulación y las empresas un espacio adecuado para el teletrabajo?	Francia	Se puede establecer en el convenio colectivo o la política de empresa una o varias categorías de puestos de trabajo “susceptibles” de ser desempeñadas vía teletrabajo (y, a la inversa, negar la posibilidad de que algunos puestos de trabajo soliciten el teletrabajo). En ese caso, la obligación de justificar su negativa se aplicará a los empleados que ocupen un cargo que sea “elegible” para el teletrabajo, de acuerdo con los términos y condiciones establecidos en el convenio colectivo o en la política empresa (artículo L. 1222-9 §6 del Código del Trabajo francés).
	Alemania	No regulado
	Reino Unido	Todo se negocia individualmente entre trabajador y empresario.
	Países Bajos	Se debe tener en cuenta lo establecido en los Convenios Colectivos, que pueden establecer acuerdos en materia de jornada de trabajo flexible (con preeminencia jerárquica sobre la Ley de Trabajo Flexible).
	Italia	No se establece mención a la posible influencia de los convenios colectivos o pactos de empresa en el acuerdo suscrito entre empresario y trabajador.
	Portugal	No se establece mención a la posible influencia de los convenios colectivos o pactos de empresa en el acuerdo suscrito entre empresario y trabajador.

Criterio	Descripción	
	País	Normativa
Concepto que se utiliza para denominar el trabajo a distancia Cada legislación tiene una manera específica de referirse a “llevar a cabo el trabajo desde un lugar distinto a la oficina convencional”.	Francia	El Código de Trabajo francés define el teletrabajo como “cualquier tipo de organización del trabajo por la cual un empleado realiza voluntariamente un trabajo que podría haberse realizado dentro de las instalaciones del empleador fuera de estas instalaciones, utilizando tecnologías de la información y las comunicaciones” (artículo L.1222-9 del Código del Trabajo francés).
	Alemania	No regulado
	Reino Unido	“Work from home” (Trabajar desde casa) aunque lo incluyen dentro del concepto “Flexible working” (que engloba el ajuste de jornada, reducción de jornada y teletrabajo).
	Países Bajos	No especificado.
	Italia	Lavoro Agile o trabajo ágil: “modalidad de ejecución de la relación laboral establecida por acuerdo entre las partes, incluso con formas de organización por fases, ciclos y objetivos y sin limitaciones precisas de tiempo o lugar de trabajo, con el posible uso de herramientas tecnológicas para el desarrollo de la actividad laboral”.
	Portugal	Se considera teletrabajo a “la prestación laboral realizada con subordinación jurídica, habitualmente fuera de la empresa y a través de la utilización de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación”.

Criterio	Descripción	
	País	Normativa
Dificultades Algunos gobiernos y/o empresas han notado debilidades en sus regulaciones frente al trabajo a distancia.	Francia	<p>Si bien el marco para la implementación del teletrabajo a través de un convenio colectivo o una política de empresa puede ser eficiente para las grandes y medianas empresas, puede verse como una restricción adicional para las pequeñas empresas o las empresas extranjeras que solo tienen una o pocos empleados aislados en el territorio francés, ya que tienen la obligación de redactar una política de empresa para, a veces, solo uno o varios empleados que trabajen a distancia.</p> <p>La otra limitación que plantea el marco normativo en Francia es que establece los principales aspectos que rigen el teletrabajo y, por lo tanto, crea una cierta inflexibilidad (en tanto que dichas disposiciones podrían adaptarse caso por caso de poder darse dicha posibilidad). Como tal, con el pretexto de crear 'seguridad' para los empleados, el marco priva a ambas partes de flexibilidad en las negociaciones de los términos y condiciones específicos para la implementación del teletrabajo.</p>
	Alemania	N/A
	Reino Unido	<p>Un trabajador que haya solicitado el trabajar desde casa (flexible working en general) no podrá volver a solicitar un cambio en los primeros 12 meses desde que lo solicitó (aunque se lo hubiesen denegado).</p> <p>En el caso de que una decisión del empleado relativa al acceso al teletrabajo se acabara judicializando, la máxima indemnización a abonar a un trabajador es de 8 semanas.</p>
	Países Bajos	N/A
	Italia	N/A
	Portugal	N/A

Fuente: Pérez-Llorca

4

Método de investigación

Como se ha señalado anteriormente, el propósito de este libro blanco se concentra en tratar de anticipar qué futuro le aguarda al teletrabajo en España una vez se supere la pandemia. Esta perspectiva se apoya en una investigación cualitativa, realizada entre octubre de 2020 y febrero de 2021, basada en la opinión y experiencia de una muestra representativa de directivos de Recursos Humanos. En el presente capítulo se presentan y analizan de modo detallado los resultados de dicha consulta.

4. Métodos de Investigación

De acuerdo con Doz³⁰, la investigación cualitativa en lo corporativo es acertada para entender las acciones y procesos individuales que se están desarrollando en el contexto corporativo, además de gozar de rigor para realizar descripciones sobre un fenómeno específico de la organización. Para este estudio se han utilizado métodos complementarios de investigación cualitativa. El primero ha sido una entrevista individual, semiestructurada, a treinta directivos de recursos humanos de empresas de diversos sectores y tamaños. El segundo ha consistido en un grupo focal con quince miembros del Consejo Asesor de DCH- Organización Internacional de Directivos de Capital Humano para calibrar las conclusiones obtenidas con el primer método anterior, a través de una dinámica en tiempo real con el software de presentaciones en línea Mentimeter. A continuación, se describen ambos métodos:

4.1. Entrevista semiestructurada

La entrevista individual semiestructurada es un método en el que se establece un guion de partida idéntico para todos los participantes, pero permitiendo que la conversación extendida a los temas que encuentre más significativo cada entrevistado (Qu y Dumay)³¹.

4.1.1 Diseño de la entrevista

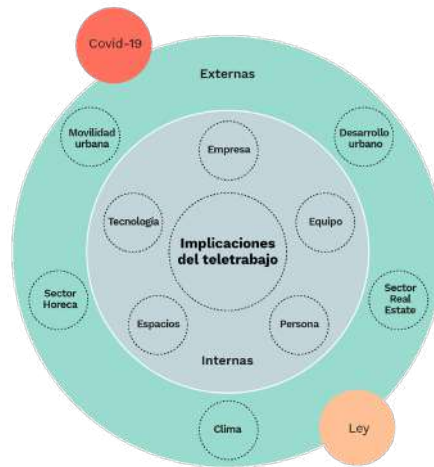
La entrevista semiestructurada partió de un guión inicial de 37 preguntas divididas en dos temáticas principales (véase Figura 7):

- Implicaciones directas del trabajo a distancia, que se subdividió en cinco categorías: Empresa, Equipo, Persona, Tecnología y Espacios
- Implicaciones indirectas, también subdividida en cinco categorías: Sector Real Estate, Impacto Climático, Sector Horeca, Movilidad y Desarrollo Urbano

30. Doz, Y. (2011). Qualitative research for international business. *Journal Of International Business Studies*, 42(5), 582-590. <https://doi.org/10.1057/jibs.2011.18> (Última consulta: marzo de 2021)

31. Qu, S., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interviews. *Qualitative Research In Accounting & Management*, 8(3), 238-264. <https://doi.org/10.1108/11766091111162070> (Última consulta: marzo de 2021)

Figura 7. Marco de referencia que dio estructura al guion de las entrevistas.



Elaboración propia.

A partir de un contraste con fuentes académicas y de la evidencia empírica, se establecieron los elementos que más implicación tienen con el teletrabajo.

La Figura 7 evidencia el punto de partida de la investigación: ausencia de sesgos y la misma relevancia para todos los temas³². Así, a partir de un contraste con fuentes académicas y de la evidencia empírica, se establecieron los elementos que más implicación tienen con el teletrabajo. La parte interna consta de las categorías directas a las que afectan el teletrabajo en el entorno corporativo, y la externa de las consecuencias indirectas que tiene implementar el teletrabajo. También se adicionaron dos elementos que afectan a todo el conjunto: el Real Decreto-Ley 22/2020 de Trabajo a Distancia y el Covid-19 como un agente externo que ha impulsado la aceleración actual del teletrabajo en España, como en el interior de la organización.

4.1.2. Participantes

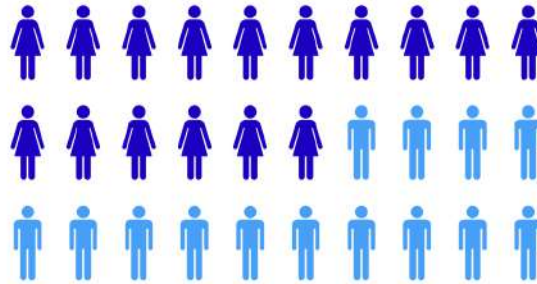
El método de muestreo fue por contextos. Esto implica, según Mejía³³, una aproximación al universo de análisis donde se especifican las características que se requieren de cada uno de los participantes y, en virtud de esto, se buscan perfiles variados. Las características que se buscaron en los participantes fueron: la diversidad de la muestra en el tipo de empresa (multinacional, nacional, pública y pyme); la variedad de sectores económicos; y, por último, la paridad en el número de entrevistados mujeres y hombres. Tras definir el perfil de candidatos, se envió una convocatoria y se entrevistó a cada uno de los que dieron su consentimiento para participar de esta investigación, que fueron treinta responsables de RRHH de diferentes compañías.

Características de las empresas entrevistadas. La primera variable que se tuvo en consideración fue que hubiera un equilibrio en el género de los participantes: dieciséis entrevistas fueron a mujeres y catorce a hombres.

32. En las conversaciones mantenidas con los entrevistados se mantenían opiniones firmes sobre las dimensiones internas, opiniones que no eran tan firmes en las dimensiones externas. Además, la investigación dedicó más tiempo a la dimensión interna

33. Mejía, J. (2014). El muestreo en la investigación cualitativa. *Investigaciones Sociales*, 4(5), 165-180. <https://doi.org/10.15381/is.v4i5.6851> (Última consulta: marzo de 2021)

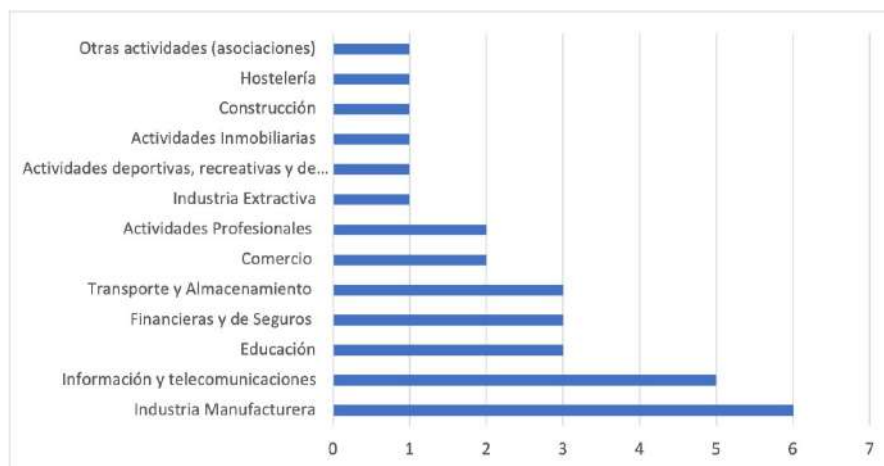
Figura 8. Participantes según el género.



Elaboración propia.

El sector económico fue otra variable que se tuvo en cuenta para elegir a los participantes. Varios estudios afirman que el potencial para teletrabajar depende en gran medida del tipo de actividad y del sector económico en el que se enmarque la empresa, por eso se decidió tener al menos un representante de la mayoría de los sectores³⁴.

Gráfico 10. Número total de participantes según el sector de actividad.



Elaboración propia.

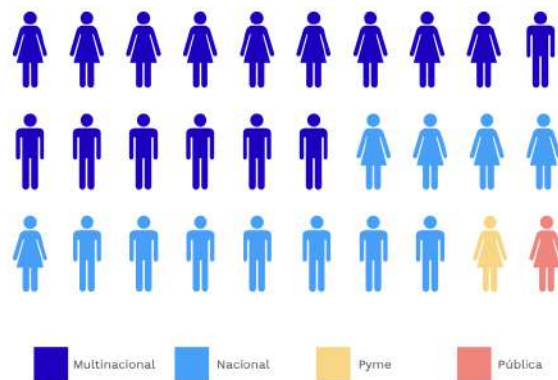
34. Mejía, J. (2014). El muestreo en la investigación cualitativa. *Investigaciones Sociales*, 4(5), 165-180. <https://doi.org/10.15381/is.v4i5.6851> (Última consulta: marzo de 2021)

Se tuvieron en cuenta trece sectores, con actividades variadas que permitieran la comparación. Hubo mayor representación del sector Industrial, con seis participantes, y de Comunicaciones, con cinco.

La tercera variable que caracterizó a los participantes fue el perfil de sus empresas: multinacional, nacional, pública o pyme. Se aspiraba a tener al menos un representante de cada una.

Por último, la variable que caracterizó a los participantes fue el perfil de sus empresas. Esto indica si es una multinacional, nacional, pública o pyme. Se esperaba al menos tener un representante de cada una.

Figura 9. Participantes agrupados por género según el perfil de la empresa.



Elaboración propia.

En la Figura 9 se pueden evidenciar dos variables. Los participantes de empresas multinacionales fueron nueve mujeres y siete hombres; en las nacionales hay una muestra de cinco mujeres y siete hombres; mientras que en organizaciones públicas y pymes hay una mujer por cada uno. Esto nos indica que hay variedad en cuanto a género y tipo de empresa; también permite entender en los resultados si la implementación del teletrabajo es más propensa en unos tipos de compañías que en otras.

4.1.3. Procedimiento

Entre noviembre de 2020 y febrero de 2021 se desarrollaron las treinta entrevistas. Cada una se realizó de manera remota y con una duración que osciló entre los sesenta y los noventa minutos. Todos los participantes fueron grabados en vídeo y audio para el posterior análisis, y con el debido consentimiento de cada uno.

En cuanto se realizaron las entrevistas, se utilizó el software de análisis de datos cualitativos Nvivo. Este programa permitió reunir la transcripción de cada una de las entrevistas, y así categorizar la información y jerarquizar los temas más discutidos.

4.2. Grupo Focal

El grupo focal fue el segundo método cualitativo que se utilizó para calibrar las conclusiones principales. El DAFO del teletrabajo se obtuvo después de analizar las entrevistas individuales. La intención de usar este método permite, de manera efectiva, saber la opinión de un grupo amplio de personas para triangular la información del primer método.

4.2.1. Diseño del grupo focal

El grupo focal se realizó a través del software de presentaciones interactivas online Mentimeter. Dado que el encuentro fue de manera remota, se diseñó una presentación con el software que permitía a cada uno de los asistentes puntuar y hacer reflexiones respecto a las conclusiones que se presentaban.

Las diapositivas tenían la intención de medir el nivel de relevancia de: (A) las doce conclusiones principales; (B) las categorías (hard, soft y operativas) en las que se clasificaron las conclusiones; (C) cada uno de los elementos que componían el DAFO del teletrabajo. El total de preguntas interactivas fue de nueve.

Cada uno de los participantes tiene hoy un cargo directivo en equipos de gestión de personas en España.

4.2.2. Participantes

A diferencia de la entrevista individual, aquí no se utilizó un método de muestreo específico. Se eligió hacer el grupo focal con el consejo asesor y la junta directiva de la DCH, tanto por la experticia en el ámbito de los Recursos Humanos de los participantes como por la capacidad de dicho equipo para corroborar el primer proceso metodológico. Aceptaron la convocatoria un total de quince personas. Cada uno de los participantes tiene hoy un cargo directivo en equipos de gestión de personas en España.

4.2.3. Procedimiento

La convocatoria al grupo de interés se realizó en marzo de 2021, posterior al análisis de las entrevistas individuales. Al comienzo de la reunión, se presentaron las conclusiones para luego invitar a participar, en tiempo real, en la dinámica del programa Mentimeter. En el programa (al que todos tenían acceso desde sus móviles), los participantes contribuyeron dándole un rating de relevancia a las conclusiones y a la clasificación de estas según importancia. También tenían la posibilidad de realizar aportaciones, preguntas y enriquecer las conclusiones presentadas.

En la segunda parte del grupo focal, se analizó el DAFO del teletrabajo que se obtuvo del análisis de las entrevistas. Como en la parte inicial, los participantes otorgaron un grado de importancia a cada elemento del DAFO. Las aportaciones de los participantes se compartían en tiempo real, lo que generaba un mayor y más rico debate.

5

Análisis de resultados

A continuación, se presenta un primer acercamiento a los resultados de las entrevistas realizadas a los treinta directivos de RR. HH.

5.1. Impacto de la pandemia

La pandemia ha sido vista por algunas empresas como una oportunidad de probar algo que, en otras circunstancias, hubiera tomado más tiempo.

Para comprender el proceso de análisis de resultados, es importante hacer una acotación: durante la pandemia no se ha hecho teletrabajo propiamente dicho, más bien se ha utilizado esa herramienta para sobrevivir. Sin embargo, para muchas empresas ha sido un factor determinante para acelerar la digitalización y plantearse establecer, a largo plazo, políticas corporativas de trabajo a distancia. Varios estudios realizados durante el confinamiento han indicado que se abrió una oportunidad para introducir nuevos modos de trabajo, que han supuesto un notable aprendizaje. El coronavirus también ha puesto en evidencia tanto las fortalezas como las debilidades de cada sector y de cada organización para mantener el trabajo a distancia, por lo que es fundamental tenerlo en cuenta dentro de este análisis.

La pandemia ha sido vista por algunas empresas como una oportunidad de probar algo que, en otras circunstancias, hubiera tomado más tiempo, y *“ha permitido mantener un modelo de trabajo a distancia híbrido que permite dar respuestas a las necesidades de la compañía, con un marco laboral flexible en ese sentido tanto para la empresa como para el trabajador al estar enmarcados bajo una situación de emergencia”* (Cristina Jaraba, Exolum). Asimismo, ha permitido que empresas que ya practicaban el teletrabajo antes del confinamiento, comprobaran su efectividad y ampliarán su cobertura: *“llevamos nueve años con políticas de teletrabajo, pero nunca al nivel que está ahora”* (Luis Manuel González, Roche). Además, *“esta situación ha acelerado la tecnología y políticas que ya estaban para facilitar el teletrabajo”* (José María Palomo, Grupo Santander). Para las que estaban comenzando a implementarlo, pero con bastantes dudas, ha sido el espacio para hacer un análisis de cómo encaja en la empresa: *“Lo bueno que hemos visto durante el confinamiento es que tenemos la infraestructura necesaria para migrar la mayor parte de nuestra actividad presencial a remoto”* (Guadalupe Barrado, Vaughan Systems).

Para aquellas empresas que no lo tenían todavía en la agenda antes de la crisis del coronavirus, esta situación les ha permitido reflexionar sobre su interés en recuperar la presencialidad o, por el contrario, continuar teletrabajando cuando acabe la crisis sanitaria: *“somos capaces de adaptarnos ante las circunstancias actuales, y nos ha hecho reflexionar sobre las tareas que se pueden realizar en remoto, pero nuestra industria sin duda requiere de presencialidad”* (Lucio Fernández, Atresmedia).

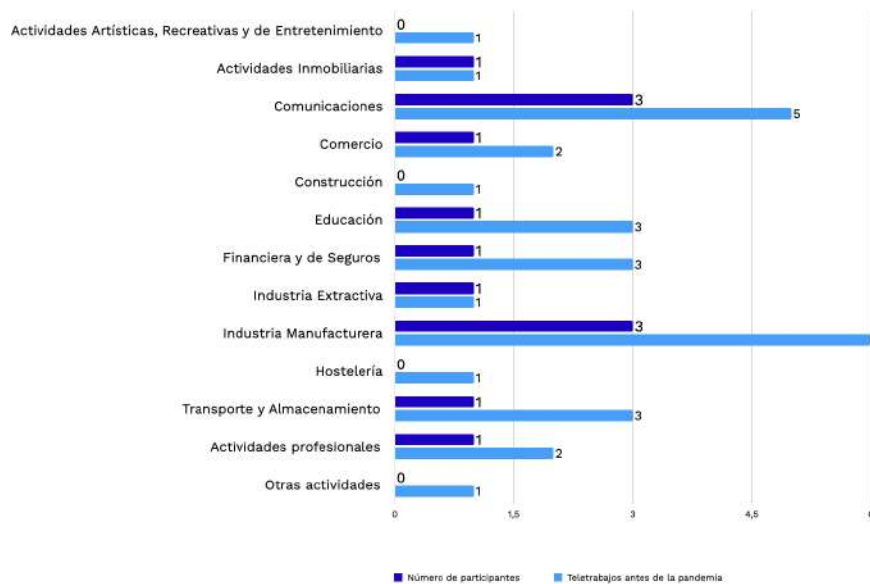
Figura 10. Participantes cuyas empresas (de color azul oscuro) tenían programas de teletrabajo formales o informales antes de la pandemia.



Elaboración propia.

En la Figura 10 se observa que la cultura del teletrabajo no se veía en la mayoría de las empresas antes de la pandemia. En la Gráfico 11 se puede ver la distribución según el tipo de actividad llevan a cabo las empresas: doce tenían programas formales o informales de teletrabajo. Aun cuando la muestra no es muy significativa en lo cuantitativo, se puede concluir que las empresas del sector manufacturero, de información y telecomunicaciones son las que más implementado lo tenían antes de la pandemia. Lo cual se debe a que afirmaron tener procesos de digitalización avanzados, lo mismo que la facilidad de que cada empleado tuviera los recursos materiales necesarios para trabajar fuera de la oficina, algunos días de la semana.

Gráfico 11. Comparativa de participantes cuyas empresas tenían programas de teletrabajo formales o informales antes de la pandemia, según el sector de actividad

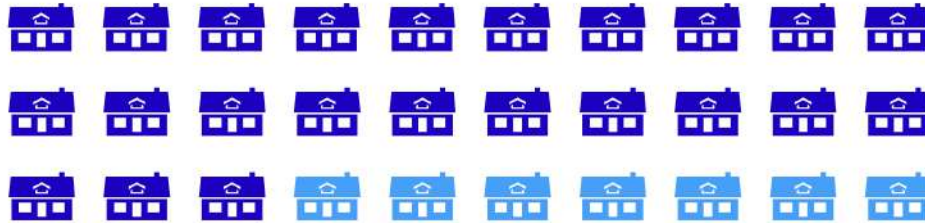


Elaboración propia.

Los datos que se encontraron en la muestra representativa de entrevistas tienen una relación con las de la base de datos Eurostat (2019), donde se afirma que los sectores en Europa con mayor capacidad para hacer trabajo a distancia son el de Información y Telecomunicaciones, y el de educación³⁵. El INE, por su parte, indica que los sectores en España que en su mayoría tenían implementado el teletrabajo antes de la pandemia eran el de industria (58,20%) y el de otros servicios (63,40%). Mientras que, la cantidad de personas trabajando a distancia en el sector de la construcción (22,70%) y el de hostelería (15,20%) era mucho menor.

35. El porcentaje de personas teletrabajando se encuentra en un rango entre el 20 - 30%.

Figura 11. Participantes cuyas empresas (azul oscuro) planean establecer programas de teletrabajo y las que no (azul claro), a mediano largo plazo.



Elaboración propia.

En la Figura 11 se muestra en azul oscuro, a los participantes que aseguran que sus empresas están promoviendo mantener o incluir, a largo plazo, programas de teletrabajo y/o modelos híbridos de uno o dos días fuera de la oficina a la semana. Mientras que el azul representa a los participantes cuyas empresas mantienen programas de teletrabajo, pero como consecuencia de la pandemia y cubiertos por el marco legal de situación de emergencia. Se espera que en cuanto la situación de emergencia termine los resultados de las empresas que mantendrán el teletrabajo sean más determinantes. Por lo cual, lo más probable es que la mayoría de las organizaciones mantengan modelos híbridos en el futuro próximo. Aún así, la incertidumbre actual puede generar una rápida variación de los resultados que también pueden variar.

Durante la pandemia las empresas se han quitado “muchos miedos sobre políticas de flexibilidad y teletrabajo”

Javier Olloqui, Geocali.

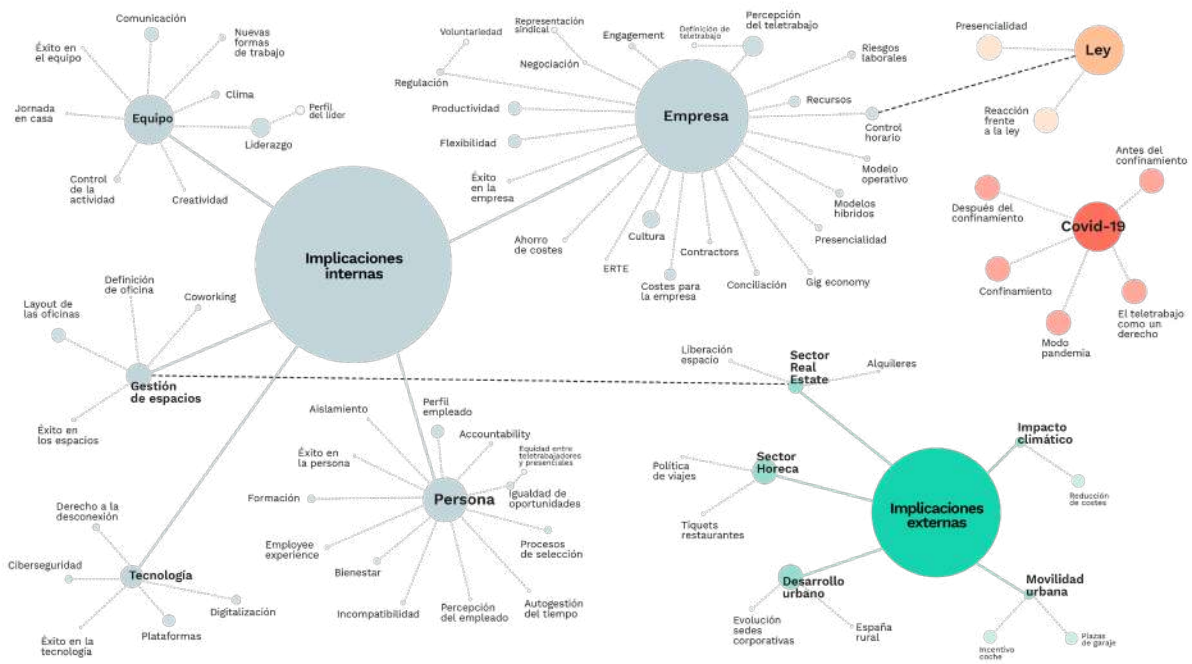
Durante la pandemia las empresas se han quitado “*muchos miedos sobre políticas de flexibilidad y teletrabajo*” (Javier Olloqui, Geocali). Sin perder de vista que “*aún tienen que volver las aguas a su cauce y procurar que se diferencie el teletrabajo del confinamiento*” (Carlos Cid, Euroforum).

Es evidente el desencadenante que ha supuesto para muchas empresas esta situación de choque: “*sin pandemia seguro habiéramos llegado al mismo sitio, pero nos habría costado cinco o diez años más*” (José María Palomo, Grupo Santander).

5.2. Transformación del marco de referencia de la entrevista

En la Figura 7 se veía el marco de referencia inicial de las entrevistas, ahora, este apartado describe cómo se transformó para convertirse en la Figura 12. En esta se puede visualizar el cambio a partir del análisis de la frecuencia en la conversación de cada una de las categorías y subcategorías. Lo cual se obtuvo al procesar la transcripción de las conversaciones en el programa NVivo de análisis cualitativo.

Figura 12. Mapa de nodos de las implicaciones del trabajo a distancia



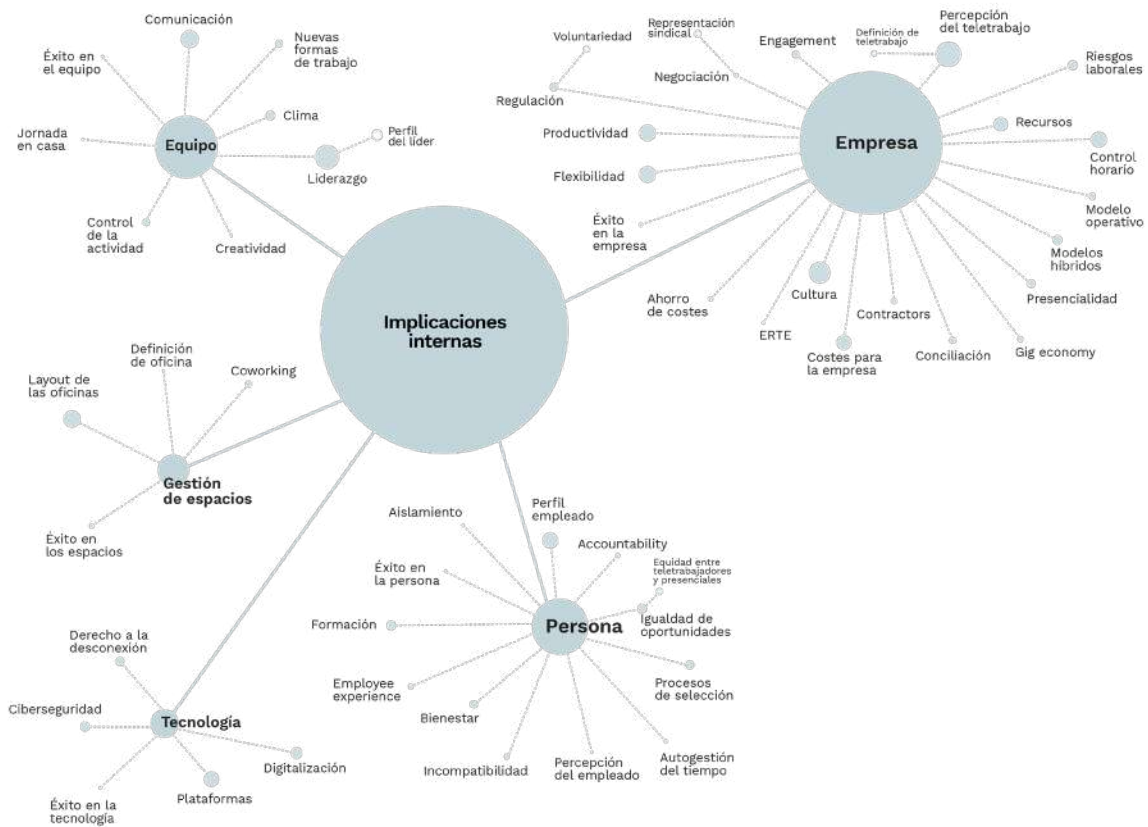
Elaboración propia.

Antes de realizar las entrevistas todas las categorías tenían la misma importancia relativa. Después del análisis se puede concluir que las implicaciones internas que afectan al teletrabajo ocuparon la mayor parte de la conversación (Figura 13). Le siguen en frecuencia las implicaciones externas, que durante las entrevistas se les dedicó menor tiempo. Lo cual ocurrió porque la investigación estuvo dirigida únicamente a directivos de RRHH y su área de experticia está más centrada en las implicaciones directas de la empresa.

A pesar de lo anterior, se encontró que algunas implicaciones internas y externas tienen conexiones entre sí. La primera fue el nodo interno de la Gestión de los Espacios con el externo del Sector Real Estate; y la segunda fue la implicación de la Ley con el nodo interno de Control Horario. Las conexiones indican que la implementación del teletrabajo no es solo un cambio estructural para el entorno directo de la empresa, sino que permea el entorno externo.

Lo que se pudo concluir de la frecuencia relativa de todas las categorías es que el teletrabajo no es solo tener un ordenador y cumplir objetivos en casa. Hacer una política de teletrabajo implica un cambio sistémico en la organización, y este empieza por lo más interno y estructural de la empresa, y repercute en todos los ámbitos internos y externos.

Figura 13. Mapa de nodos de las categorías internas del teletrabajo, posteriores al análisis de las entrevistas



Elaboración propia.

En la Figura 13 se ve con mayor detalle la frecuencia en las implicaciones internas. De mayor a menor énfasis de la conversación en las categorías fue: Empresa, Persona, Equipo, Gestión de Espacios y Tecnología. A su vez, el orden de relevancia de las subcategorías fue:

En la Empresa: la percepción sobre el teletrabajo. Esta subcategoría se configuró bajo declaraciones de los participantes sobre el tipo de políticas de flexibilidad, teletrabajo y modelos híbridos que tienen actualmente cada una de las empresas. También, buscó comprender cómo la aceleración del teletrabajo por la pandemia ha significado en la implementación del trabajo del futuro. Es el punto de partida de todas las entrevistas.

- **En la Persona:** el perfil del empleado que teletrabaja. El aceleramiento del teletrabajo por la pandemia ha desmitificado la idea de que todos los empleados tienen capacidad para teletrabajar. Esta subcategoría describe las características que esperan los directivos de RRHH en sus empleados que teletrabajan.
- **En Equipo:** el liderazgo y el perfil de un líder de equipos en remoto. Las investigaciones demuestran que los estilos de liderazgo deben adaptarse y eso requiere una responsabilidad formativa de las empresas. Por eso, los directivos aportaron su plan de formación para líderes.
- **En Gestión de Espacios:** layout de las oficinas. Las oficinas no van a desaparecer, pero los participantes están de acuerdo con que los espacios están teniendo una adaptación a la realidad actual.
- **En Tecnología:** plataformas digitales. La tecnología es lo que menos preocupa a las empresas y por ende es a la que menos le dedicaron tiempo de la conversación. El teletrabajo durante la pandemia ha impulsado el uso de tecnología que en muchos casos ya estaba entre las herramientas de la empresa.

Figura 14. Mapa de nodos de las categorías indirectas del teletrabajo, posteriores a las entrevistas



Elaboración propia.

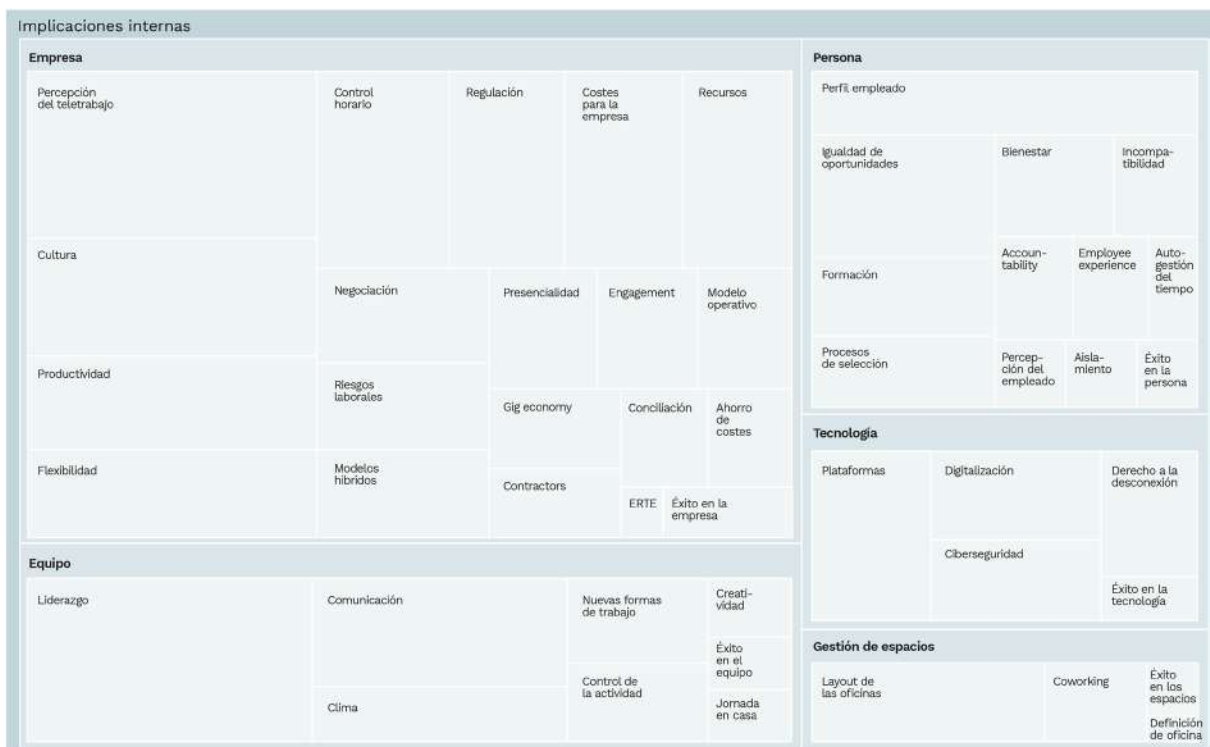
Ahora bien, la Figura 15 hace referencia a la transformación de las implicaciones externas del teletrabajo. En esta, las categorías de Desarrollo Urbano y el Sector Horeca fueron las de mayor relevancia. En estas surgieron temas sobre los grandes centros corporativos, la liberación de espacios de oficina en las grandes ciudades, y el efecto del teletrabajo en la España rural.

5.3. Análisis de las dimensiones internas

En este bloque se encontrará el análisis del impacto directo del teletrabajo en la compañía, obtenido a partir de las treinta entrevistas con directivos de RRHH realizadas. Se presentan en orden jerárquico, de acuerdo con el análisis extraído del programa Nvivo (Figura 16). Se encontrará un análisis teórico relacionado con los argumentos que los participantes dieron en las entrevistas.

Al tratarse de una investigación cualitativa, las citas utilizadas para argumentar la teoría no indican necesariamente que los directivos citados fuesen los únicos participantes que hablasen al respecto; parte del trabajo consistió en elegir las citas que resumen las ideas principales con mayor claridad. Además, debido a que las organizaciones se encuentran en un punto de transformación muy importante del teletrabajo a las circunstancias que impone la evolución de la pandemia del covid-19, los argumentos pueden haber cambiado desde el momento de la entrevista con los ejecutivos.

Figura 15. Mapa jerárquico de las implicaciones internas del teletrabajo, posteriores a las entrevistas.



Elaboración propia.

5.3.1. La empresa

Esta categoría hace referencia a la implicación del teletrabajo en el ámbito laboral. Este aspecto resultó ser el más relevante y al que los directivos dedicaron más tiempo de conversación en las entrevistas, en parte porque la mayoría de las empresas participantes no tenía políticas de teletrabajo antes de la pandemia. Ahora, su interés en mantenerlo les ha obligado a analizarlo en el entorno laboral:

“Para que el teletrabajo sea un éxito en la empresa, se debe iniciar por todos los temas que contribuyan a crear una política de prestación laboral integral”

Juan Antonio Esteban, Alsa.

“Para que el teletrabajo sea un éxito en la empresa, se debe iniciar por todos los temas que contribuyan a crear una política de prestación laboral integral” (Juan Antonio Esteban, Alsa).

Además, el objetivo actual de varias de las empresas entrevistadas es desmitificar lo vivido en el teletrabajo de emergencia por la pandemia:

“Nos estamos acostumbrando a un estilo de trabajo a distancia que no es el que en un contexto normal vemos factible. Nos preocupa que cuando establezcamos el modelo definitivo pueda generar alguna frustración” (Cristina Jaraba, Exolum).

A partir de esas afirmaciones hay variables que se discutieron dentro de la categoría “empresa”. Se abordan a continuación:

Cultura corporativa y percepción del teletrabajo y la presencialidad

El primer riesgo que preocupa a los empresarios es que el teletrabajo diluya la cultura corporativa, los valores y el propósito³⁶, un reto aún más difícil si su percepción del teletrabajo no está todavía integrada en la cultura.

Una encuesta realizada por la empresa CBRE a más de mil empleados en España (2020) muestra que el 38% de los encuestados coincide en que uno de los retos del trabajo a distancia para las empresas radica en el hecho de no tener una cultura corporativa alineada con el teletrabajo³⁷. Esa percepción se suma a otras parecidas de los entrevistados en este estudio, que consideran que el primer paso para esa transformación de la cultura es que los altos mandos crean en la eficacia y eficiencia del teletrabajo:

“Si queremos una cultura de teletrabajo exitosa es fundamental que el ‘top management’ sea el primero en creer en sus beneficios y apoyarlo”

Valle Rodríguez, Amadeus.

“Si queremos una cultura de teletrabajo exitosa es fundamental que el ‘top management’ sea el primero en creer en sus beneficios y apoyarlo” (Valle Rodríguez, Amadeus).

En las organizaciones que quieran mantener el trabajo a distancia a largo plazo debe prevalecer una cultura corporativa que propicie la flexibilidad, la confianza en los colaboradores y la apertura a los cambios³⁸:

“Hay elementos de nuestra cultura corporativa que dificultan que se pueda implementar el teletrabajo. Por ejemplo, nuestra actividad se gestiona diariamente, y por ahora no tenemos métodos de registros de la actividad común. Entonces se genera un extra-esfuerzo por el control de los empleados que están fuera” (Antonia Casado, FUNDAE).

36. Andreu, A. (2020). Las nuevas formas de trabajar que ha acelerado el Covid-19. ABC. Disponible en https://www.abc.es/economia/abci-nuevas-formas-trabajar-acelerado-covid-19-202007050245_noticia.html (Última consulta: marzo de 2021)

37. CBRE, 2020. Impacto del teletrabajo en las organizaciones. Encuestas con DCH- Organización Internacional de Directivos de Capital Humano. [online] Madrid: DCH. Disponible en: <https://www.orgdch.org/wp-content/uploads/2020/12/cbre.pdf> (Última consulta: marzo de 2021)

38. Lamond, D.A., Standen, P. and Daniels, K., 1997. Contexts, Cultures and Forms of Teleworking. Presentado en: the Australian and New Zealand Academy of Management Conference, Melbourne, Australia, 3-6 December.

En esa línea, Quinn (1998) creó una clasificación de cuatro tipos de culturas corporativas (tipo A y B, tipo limitado A y tipo limitado B) con el fin de predecir su adaptabilidad al teletrabajo³⁹. Esta clasificación distingue, de una parte, entre organizaciones que ponen el foco en las metas internas (compromiso humano y procesos internos de consolidación) y organizaciones que lo ponen en las externas (expansión de la organización, adaptabilidad al entorno y maximización del output); y, de otra, organizaciones que priorizan la flexibilidad o que, por el contrario, otorgan primacía al control a los empleados. Quinn concluyó que las organizaciones con cultura de control y concentradas en las metas externas tienen menos adaptabilidad al teletrabajo, en contraste con las que tienen una cultura flexible y foco en los procesos internos⁴⁰.

La influencia de la cultura en el teletrabajo es un reto evidente para las organizaciones, pero uno de los elementos positivos que trajo la pandemia ha sido mostrarles si están alineadas con el teletrabajo o si, por el contrario, sus valores y creencias están alineados con la presencialidad.

La influencia de la cultura en el teletrabajo es un reto evidente para las organizaciones, pero uno de los elementos positivos que trajo la pandemia ha sido mostrarles si están alineadas con el teletrabajo o si, por el contrario, sus valores y creencias están alineados con la presencialidad.

“Ha sido natural el proceso de adaptación al teletrabajo en el confinamiento, porque, aunque no tuviéramos políticas formales previas, el valor de la flexibilidad ya estaba inmerso en nuestra cultura corporativa” (Guadalupe Barrado, Vaughan Systems).

Lo anterior indica que las empresas deben hacer un análisis interno de sus valores y propósitos y mantenerse coherentes. De esta manera, el teletrabajo será un valor añadido.

Medición de la productividad

La productividad es otro elemento que se discutió como un reto en la definición de las políticas de trabajo a distancia, puesto que el aumento o disminución de los resultados que se deriven del teletrabajo será clave para decidir sobre su implantación:

“Para que el teletrabajo tenga sentido en una organización, es importante que sea sostenible e impacte positivamente en la productividad”

“Para que el teletrabajo tenga sentido en una organización, es importante que sea sostenible e impacte positivamente en la productividad” (Juan Carlos Pérez, DCH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano).

Juan Carlos Pérez, DCH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano

“La clave para que el teletrabajo sea un éxito en la empresa es que aumente la productividad. Por eso, un buen modelo de teletrabajo es aquel que puede balancear las necesidades de los empleados y sin dejar de lado las de la organización” (Raquel Gil, Sanitas).

Sin embargo, no es un concepto sencillo de abarcar porque múltiples variables interfieren en su resultado, en especial cuando los empleados teletrabajan y sus sistemas de medición no se pueden aplicar a la jornada en casa:

“El teletrabajo requiere confianza entre el mánager y el colaborador, y esto ocurre con naturalidad cuando hay formas efectivas de medir la productividad. En los empleados que teletrabajan, a diferencia de los

39. Quinn, R. 1988. Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance. San Francisco: Jossey-Bass.

40. Quinn, R. 1988. Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance. San Francisco: Jossey-Bass.

que están en producción, es más complicado lograrlo y es un reto en el que aún estamos trabajando” (Fernando Lallana, HEINEKEN).

Esto ocurre porque no en todos los sectores de actividad es posible cuantificar la productividad con acierto o no tienen las herramientas para hacerlo en remoto⁴¹:

“Pienso que el concepto de productividad no es aplicable al sector de los medios de comunicación porque, aunque la midieramos, no sería precisa para mostrar toda la experiencia que hemos vivido de teletrabajo. La gente ha estado más comprometida, trabajando más horas y no todo eso es cuantificable” (Alberto González, Prisa).

No obstante, hay otros participantes que opinan que la medición de la productividad presencial debería ser aplicable en remoto:

“No debería haber una diferencia entre el teletrabajo y el trabajo presencial. En nuestro caso, el sistema que tenemos es la identificación de los objetivos y KPI y su seguimiento frecuente” (Pilar Rojas, Repsol).

Por otro lado, las empresas que afirman haber incrementado o mantenido su productividad en remoto lo argumentan a partir de la vinculación con el cumplimiento de objetivos individuales y colectivos:

“Al final, lo importante es que los objetivos se cumplan en el ‘timing’ propuesto. Es decir, aquí trabajamos por objetivos y por cumplimiento de tareas, no por el tiempo dedicado a alcanzarlo. Por eso hemos llegado a la conclusión de que hemos incrementado la productividad en la virtualidad” (Javier Olloqui, Geocalci)

Un estudio de CBRE demostró que el 82% de las personas afirmaron que su productividad no disminuye en remoto.

El argumento anterior también se identificó en investigaciones que han analizado el impacto del teletrabajo en la productividad y que concluyeron que hay un aumento significativo cuando se está en remoto. Una encuesta liderada por la consultora Mercer a ochocientos empleados identificó que el 94% había incrementado o mantenido su productividad con el teletrabajo durante la pandemia⁴², y en el ya citado estudio de CBRE el 82% de las personas afirmaron que su productividad no disminuye en remoto⁴³.

Según Mercer, lo negativo del aumento en la productividad es que aumentaron las horas de trabajo habituales y la dificultad para desconectar de las labores, cuestión que se confirmó a través de las entrevistas:

“En las diferentes mediciones de la experiencia en teletrabajo hemos constatado que una de las principales barreras a la productividad que perciben los empleados es la dificultad para desconectar. Este es una de las prioridades de gestión a corto plazo” (Pilar Rojas, Repsol).

41. Björkman, M., n.d. What is productivity? 1 ed. [ebook] Linköping: Linköping University, pp.203-204. Disponible en: <http://file:///Users/laura/Documents/Universidad%20de%20Navarra%20PIE/INVESTIGACION%CC%81N%20RRHH/Bolitas%20marco%20teo%CC%81rico/INTERIOR%20MARCO/EMPRESA/Productividad/que%20es%20productividad.pdf> (Última consulta: marzo de 2021)

42. Maurer, R., 2020. Study Finds Productivity Not Deterred by Shift to Remote Work. [Blog] Society for Human Resource Management. Disponible en: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/study-productivity-shift-remote-work-covid-coronavirus.aspx> (Última consulta: marzo de 2021)

43. CBRE, 2020. Impacto del teletrabajo en las organizaciones. Encuestas con DCH- Organización Internacional de Directivos de Capital Humano. [online] Madrid: DCH. Disponible en: <https://www.orgdch.org/wp-content/uploads/2020/12/cbre.pdf> (Última consulta: marzo de 2021)

Lo anterior es en gran parte consecuencia de la situación por el covid-19, y no podría ocurrir en una situación de teletrabajo regulada y habitual en las empresas:

“Ahora mismo las medidas de productividad no son efectivas porque este ejercicio de teletrabajo que estamos teniendo tiene que ver más con la supervivencia. Porque con todo lo que ha implicado la pandemia es complicado estar al cien por cien de las funciones, y por eso muchos empleados están trabajando más horas para cumplir sus objetivos” (Patricia Pérez, Casa del Libro).

Asimismo, la medida de la productividad en remoto debe tener en cuenta factores como el bienestar físico y mental, y la calidad en el cumplimiento de objetivos⁴⁴. Además, la productividad del trabajo remoto puede disminuir a largo plazo por realizar otras actividades ajenas al trabajo, por cuidar personas o realizar las tareas del hogar, por malas estrategias de planificación del tiempo que requieren mayor autonomía del empleado, o por una comunicación en ocasiones menos eficiente a través de videoconferencias⁴⁵. Por otro lado, existen factores que pueden aumentar la productividad, como la comodidad de no trasladarse a las oficinas, evitar distracciones de otros colaboradores, el aumento del tiempo en pantalla y el empoderamiento sobre las tareas al recibir más confianza por parte de los jefes⁴⁶.



Buena práctica:

“Hemos realizado un proyecto llamado ‘Tu Área de Juego’ con el propósito de mantener un modelo mixto de teletrabajo y presencialidad posterior a la pandemia, a través de políticas corporativas formales [...] Una de las partes involucra medidas de productividad, y esto va más allá del contexto de pandemia”

(Nieves Peño, LaLiga)

Organización del teletrabajo: Control del horario, modelo operativo, jornada en casa y flexibilidad.

El 12 de mayo de 2019 entró en vigor la regulación sobre el registro de jornada laboral en España, que busca asegurar el cumplimiento de las horas que estipulan los contratos, para evitar tanto los excesos de dedicación como el absentismo⁴⁷. El país entró así en la lista de Estados con políticas de registro horario más rígidos del entorno europeo, a diferencia de Bélgica o Alemania, donde no existe la obligación de registro⁴⁸. Las autoridades legales defienden que el control horario permite proteger a los empleados de las horas extras no retribuidas⁴⁹. Esta medida, sin embargo, ha tenido distintas percepciones en las compañías, como la preocupación por ser contraria a la idea de flexibilidad y conciliación y, por tanto, una barrera para el teletrabajo:

44. Nadal, M. (2021). Cuando el jefe no se fía de los empleados que teletrabajan. Revista Retina. Disponible en: https://retina.elpais.com/retina/2021/01/03/talento/1609668098_538597.html (Última consulta: marzo de 2021)

45. Bao, L., Li, T., Xia, X., Zhu, K., Li, H. and Yang, X., 2020. How does Working from Home Affect Developer Productivity? – A Case Study of Baidu During COVID-19 Pandemic. 1st ed. [pdf] Sacramento: ESEC/FSE, pp.8-13. Disponible en: <https://doi.org/10.1145/nnnnnnn.nnnnnnn> (Última consulta: marzo de 2021)

46. Bao, L., Li, T., Xia, X., Zhu, K., Li, H. and Yang, X., 2020. How does Working from Home Affect Developer Productivity? – A Case Study of Baidu During COVID-19 Pandemic. 1st ed. [pdf] Sacramento: ESEC/FSE, pp.8-13. Disponible en: <https://doi.org/10.1145/nnnnnnn.nnnnnnn> (Última consulta: marzo de 2021)

47. Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. Real Decreto-ley 8/2019, medidas urgentes de protección social y de lucha contra la precariedad laboral en la jornada de trabajo, 61, de 12 de marzo de 2019, 23156- 23181. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2019-3481> (Última consulta: marzo de 2021)

48. Serraller, M. (2019). España tendrá el control horario más rígido. Expansión. Disponible en: <https://www.expansion.com/economia/2019/05/11/5cd5e907e5fdea3a2d8b45a5.html> (Última consulta: marzo de 2021)

49. Up-spain. (2019). ¿Qué es la nueva ley de control horario y cómo afecta a las Pymes? (2019). [Blog]. Disponible en: <https://www.up-spain.com/blog/ley-control-horario-pymes/> (Última consulta: marzo de 2021)

“La ley es obligatoria y por supuesto que tenemos que cumplirla, pero no deja de parecerme contraria a la idea de autogestión y autonomía que tenemos en nuestra cultura corporativa” (Javier Olloqui, Geocalci).

Una solución que las organizaciones han encontrado es gestionar las herramientas de control horario a través de la confianza con el empleado, permitiendo que tengan el criterio para registrar sus horas trabajadas:

“Tenemos una aplicación donde cada empleado registra el horario estando en la oficina o en teletrabajo. Pero esto como medida al cumplimiento legal, porque nadie de la empresa va a estar chequeando el programa constantemente” (Luis Manuel González, Roche).

Algunas investigaciones han analizado casos donde el control pasa a ser un bien innecesario que en realidad no mide el cumplimiento de los objetivos, y que en cambio sí puede implicar intrusismo en la vida personal.

A pesar de que el control horario puede ser contraproducente para las políticas de flexibilidad, algunas empresas mantienen el control horario en casa por la falta de confianza hacia los colaboradores. Algunas investigaciones han analizado casos donde el control pasa a ser un bien innecesario que en realidad no mide el cumplimiento de los objetivos, y que en cambio sí puede implicar intrusismo en la vida personal⁵⁰. Por ejemplo, el confinamiento aceleró la digitalización y grandes compañías invirtieron en herramientas tecnológicas que les permitieran hacer un seguimiento de la actividad. Un caso de traspaso de los límites fue el de la consultora PwC, que con cierta regularidad tomaba fotos con la cámara del ordenador a sus empleados⁵¹ y a la pantalla, y estas luego llegaban a los supervisores para comprobar la actividad de los empleados. En muchas ocasiones, los niveles más bajos de productividad se observan en situaciones en las que se ejerce un control excesivo de los supervisores, que desmotiva y hace menos productivos a los trabajadores⁵².

Laker y colaboradores (2020) consideran que la manera más equilibrada para llegar a un acuerdo de control horario es con una serie de buenas prácticas: (1) no dejar de lado las herramientas tecnológicas que midan el control horario, pero de forma transparente y que tanto empleados como líderes conozcan los métodos de vigilancia que se van a establecer; (2) vigilancia no guiada hacia el control sino al apoyo de los supervisores al trabajo de sus equipos y colaboradores; (3) promover el respeto de los horarios en doble vía, es decir, no esperar que el colaborador trabaje a las horas adecuadas sino respetar su tiempo posterior a la jornada laboral⁵³.

Ahora bien, durante las entrevistas se preguntó por el modelo operativo que deben aplicar las empresas para trabajar en remoto. Algunos entrevistados se manifestaron partidarios de mantener en casa los mismos horarios de trabajo que en la oficina y así poder gestionar el control horario. Otros, en cambio, ven más

50. Laker, B., Godley W., Patel C., y Cobb D. (2020). How to Monitor RemoteWorkers — Ethically [Blog]. Retrieved 4 February 2021. Disponible en: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-monitor-remote-workers-ethically/> (Última consulta: marzo de 2021)

51. Laker, B., Godley W., Patel C., y Cobb D. (2020). How to Monitor Remote Workers — Ethically [Blog]. Disponible en: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-monitor-remote-workers-ethically/> (Última consulta: marzo de 2021)

52. Nadal, M. (2021). Cuando el jefe no se fía de los empleados que teletrabajan. Revista Retina. Disponible en: https://retina.elpais.com/retina/2021/01/03/talento/1609668098_538597.html (Última consulta: marzo de 2021)

53. Laker, B., Godley W., Patel C., y Cobb D. (2020). How to Monitor RemoteWorkers — Ethically [Blog]. Retrieved 4 February 2021. Disponible en: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-monitor-remote-workers-ethically/> (Última consulta: marzo de 2021)

conveniente un modelo operativo en franjas síncronas y asíncronas, en función de las tareas y objetivos. En franjas síncronas se concentra el trabajo colectivo, y durante las franjas asíncronas cada empleado autogestiona su jornada en remoto de la forma que considere más adecuada para el cumplimiento de sus objetivos:

“En la virtualidad todo es más directo y las tareas colaborativas se resuelven de manera mucho más concreta. Hemos comprobado que el modelo operativo en remoto es más eficiente” (Javier Olloqui, Geocalci).

“Uno de los elementos positivos del trabajo a distancia no es solo trabajar fuera del entorno laboral habitual, sino ser dueño de tu disponibilidad y esfuerzo. Nosotros estamos promoviendo que los empleados estén conectados en horarios simultáneos, entre las diez de la mañana y dos de la tarde, para llevar a cabo reuniones de equipo o trabajo colaborativo. Fuera de esa franja, hay libertad para organizarse” (Juan Manuel Rueda, Seguros Santa Lucía)

Una ventaja del trabajo a distancia es justamente el trabajo asíncrono. Un modelo en el que la gente tiene mayores posibilidades de trabajar a su ritmo y que tiene el potencial de hacer más efectivo el modelo operativo. El reto está en saber gestionar la desconexión para no incurrir en extensión de la jornada:

“Yo motivo a mi equipo a trabajar de manera síncrona en las mañanas y dejar que organicen el resto del día en los objetivos individuales; así tienen un espacio para la reflexión y avanzar en los proyectos” (Itxaso Larragaña, Seur).



Buena práctica:

Control de horario con la felicidad:
“Estamos fichando a través de una aplicación propia de la felicidad. A través de ella votamos todos los días nuestro índice de felicidad. En cuanto al control horario, dejamos la pregunta abierta: ¿Has realizado hoy tu horario habitual de trabajo? Además, hemos firmado un acuerdo entre el comité de empresa, los representantes de los trabajadores y el comité de dirección sobre el horario habitual de trabajo, que no contemplaba nada más para controlar”

(Cecilia Coll, Laboratorios Quintón).

Recursos, costes y ahorros

Otra restricción importante es lograr que el teletrabajo tenga un coste-beneficio positivo. Durante la pandemia se ha hecho evidente que el trabajo en remoto es capaz de ahorrar algunos gastos, pero también genera otros nuevos. Se han dado casos de empleados han tenido que afrontar su trabajo con herramientas de propiedad personal. Una solución que se planteó, acordada con la patronal y sindicatos, fue introducir un apartado en el Real Decreto-Ley 28/2020, del 22 de septiembre, de trabajo a distancia con mecanismos de compensación. Se incluyeron elementos como la entrega e instalación de equipos y medios necesarios para el desarrollo del trabajo a distancia, los costes asociados a su uso y mantenimiento, y un mecanismo de compensación de gastos que aconseja que se cubra todo lo que asegure un correcto desarrollo de las tareas diarias⁵⁴.

A pesar de la ley establecida, la situación de pandemia implica que no entrará en vigor hasta que se retorne a un ambiente de normalidad, por lo que las empresas cuyos empleados están en casa tienen aún la libertad de decidir sobre la cuantía de gastos de sus trabajadores que quieren asumir. Es un reto para las empresas que no están en condiciones de hacer dicho desembolso. Un plan estratégico de teletrabajo puede implicar que los recursos ahorrados se reinviertan en nuevos productos y servicios, se mejore la satisfacción de los clientes y se promuevan

54. Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. Real Decreto-Ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia, 253, de 23 de septiembre de 2020, 79929. Disponible en: <https://www.boe.es/eli/es/rdl/2020/09/22/28/dof/spa/pdf> (Última consulta: marzo de 2021)

cambios tecnológicos en la organización⁵⁵:

“Una de las preocupaciones que trae el trabajo a distancia es cómo vamos a gestionar los gastos que implica” (Antonio de La Fuente, Globalia).

“Hay gastos que aún no tenemos definidos como, por ejemplo, los costes de la luz. Sin embargo, al menos en Merck España se están empezando a poner sobre la mesa” (Elizabeth Guitart, Merck España).

El primer coste evidente para las empresas es el de las herramientas necesarias para desarrollar el trabajo en un lugar distinto a las oficinas.

El primer coste evidente para las empresas es el de las herramientas necesarias para desarrollar el trabajo en un lugar distinto a las oficinas. Un coste imprescindible para que se considere teletrabajo, según indicaba en los noventa la definición del entorno legal de la Organización Internacional del Trabajo (OIT): “Teletrabajo es el trabajo a distancia (incluido el trabajo a domicilio), efectuado con auxilio de medios de telecomunicación y/o de una computadora”⁵⁶.

En las entrevistas se pudo evidenciar que la mayor parte de las empresas han dado los equipos básicos como el ordenador a todos sus empleados en remoto:

“Todos nuestros empleados tienen el recurso tecnológico, pero aún debemos esperar cómo se van a regular los costes posteriores a la pandemia, para calcularlos” (Carlos Cid, Euroforum).

“Nuestro planteamiento en principio es no ir más allá de facilitar las herramientas tecnológicas” (Juan Antonio Fernández, Sacyr).

Algunas empresas que ya han decidido mantener el teletrabajo tras la pandemia han introducido costes de paquetes compensatorios.

Otras que ya han decidido mantener el teletrabajo tras la pandemia han introducido costes de paquetes compensatorios. Los que más se repetían en las entrevistas eran recursos tecnológicos como el ordenador y sus accesorios (pantalla, ratón, teclado y cascos), adecuación del espacio de trabajo como la silla ergonómica y la posibilidad de incluir costes relacionados con los servicios del hogar como la conexión, servicios, calefacción y móvil:

“Hemos estado trabajando con un equipo (...) para calcular un pago adecuado al mes a cada teletrabajador y así cubrir los gastos que le puede generar el estar lejos de la oficina. En este se incluyen gastos que calculamos a través del INE para conocer en promedio lo que se gasta una familia al mes” (Luis Manuel González, Roche).

“Hay sobrecostes que se tienen que asumir. Le damos a cada empleado un ordenador, pantalla, teclado, ratón y silla, además de un complemento al mes para la conexión...” (Nieves Peño, LaLiga).

Pero las empresas no solo tienen encima de la mesa los costes que implica el teletrabajo sino la posibilidad de ahorro para sí y para los empleados. Según estimaciones de Global Workplace Analytics (2020), una empresa puede ahorrar de media 10.000\$ al año por teletrabajador. En España, Effiwork (2020) estima que una empresa con sus trabajadores en casa ahorra en promedio entre 1.000€

55. Johnson, M. (2013). *Teleworking* (1st ed., p. 21). Routledge. Disponible en: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=GdRTAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=teleworking+saves+money&ots=8kJ0Z2SLX-B&sig=DNkmVqu8O3MvUu8c6JVtiJFreJ0#v=onepage&q=saves%20money&f=false> (Última consulta: marzo de 2021)

56. Johnson, M. (2013). *Teleworking* (1st ed., p. 21). Routledge. Disponible en: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=GdRTAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=teleworking+saves+money&ots=8kJ0Z2SLX-B&sig=DNkmVqu8O3MvUu8c6JVtiJFreJ0#v=onepage&q=saves%20money&f=false> (Última consulta: marzo de 2021)

y 5.000€ por empleado al año⁵⁷. A la pregunta de en qué elementos puede el teletrabajo generar ahorros a la empresa, algunos participantes coincidieron:

“Uno de los ahorros más evidentes que tuvimos durante el confinamiento fue en la reducción de costes de viajes, hoteles y eventos presenciales. Nuestros empleados viajaban bastante y además había congresos muy importantes gestionados por la empresa a los que asistían muchos empleados. Ahora, con el potencial que hemos visto del teletrabajo, ya podemos hacer muchos de estos eventos en remoto y ahorrar muchísimo en diferentes costes” (Elizabeth Guitart, Merck).

Algunos entrevistados afirmaban que su implementación ha equilibrado los costes frente a los ahorros.

El ahorro también lo vieron como una posibilidad de reinvertir en los costes del teletrabajo. Por eso, algunos entrevistados afirmaban que su implementación ha equilibrado los costes frente a los ahorros:

“Hemos identificado ahorros, por ejemplo, en luz, cafetería, limpieza, etcétera, y con eso hemos podido compensar los gastos, así que la realidad es que no ahorramos, pero tampoco se genera un gasto extra” (Luis Manuel González, Roche).

En todo caso, en mayo de 2021, la Audiencia Nacional⁵⁸, ante la demanda de un sindicato que reclamaba que la plantilla recibiese un plus para gastos de transporte público, a pesar de realizar teletrabajo, rechazó la petición arguyendo que “si no hay desplazamiento no hay gasto”. Además, al tratarse de concepto extrasalarial (no negociado en la nómina), el pago del beneficio pierde su razón de ser.

El teletrabajo es una oportunidad para que más empresas en España sean parte de la gig economy.

Gig economy y contractors

El teletrabajo es una oportunidad para que más empresas en España sean parte de la gig economy. Esta se define como los mercados laborales donde se ofrece, a cierto tipo de perfiles, trabajos no permanentes y que se caracterizan por tener una contratación independiente, que ocurre la mayoría de las veces a través de plataformas digitales⁵⁹. Los tipos de perfiles que suelen moverse en este entorno se denominan contractors, personas que trabajan de manera independiente para las empresas y hacen trabajos específicos bajo contrato⁶⁰.

El concepto de gig economy nació en empresas tecnológicas de Estados Unidos que requieren de un tipo de contratación más flexible, donde las personas cumplen tareas específicas y no permanentes⁶¹. Uno de nuestros participantes del sector tecnológico lo confirmó:

57. Amat, A. (2020). ¿Cuánto ahorra una empresa con sus empleados desde casa? La Vanguardia. Disponible en: <https://www.lavanguardia.com/vida/formacion/20201209/6108068/teletrabajo-cuanto-ahorra-empresa.html> (Última consulta: marzo de 2021)

58. Sentencia Audiencia Nacional, Sala de lo Social, Sentencia 44/2021 de 18 Mar. 2021, Rec. 164/2020. <https://diariolaley.laleynext.es/content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbH-1CjUwMDCzsLA0MTRSK0stKs7Mz7Mty0xPzStJBfEz0ypd8pNDKgtSbdMS4pT1RKtVnzSktSQ4sybUOK-SlMBsT5RCEUAAAA=WKE> (Última consulta: marzo de 2021)

59. Woodcock, J., & Graham, M. (2020). The Gig Economy (1st ed., p. 9). Medford: Polity Press. Disponible en: <http://acdc2007.free.fr/woodcock2020.pdf> (Última consulta: marzo de 2021)

60. Cherry, M., & Aloisi, A. (2016). ‘Dependent Contractors’ in the Gig Economy: A Comparative Approach. SSRN Electronic Journal, 66(3), 688. doi: 10.2139/ssrn.2847869 Disponible en: <https://www.ssrn.com/Document/DependentContractorsIntheGigEconomy-AComparativeApproach1.pdf> (Última consulta: marzo de 2021)

61. Peña, G. (2021). ¿Qué nos está enseñando el Teletrabajo? Ahora entenderás por qué necesitas conocer la GIG ECONOMY. Disponible en: <https://www.laycos.net/blog/es/que-nos-esta-en-ensenando-el-teletrabajo-10-cosas-que-no-sabias-de-la-gig-economy/> (Última consulta: marzo de 2021)

“En HPE tenemos un alto número de ‘contractors’ por servicios de ‘outsourcing’. Esto ocurre porque en el mundo de la tecnología ya es imprescindible tener ese modelo de empleados” (Diego Martín, Hewlett Packard Enterprise).

Una barrera que los participantes evidenciaron en las entrevistas fue que la legislación española y de muchos otros países no está preparada para la gig economy.

Sin embargo, este tipo de contratación aumenta: se estima que la gig economy ha brindado oportunidades laborales al menos a 75 millones de estadounidenses, y un 93% de los CEO afirma que genera un reto para retener y atraer talento⁶². En España, la implantación ha sido más lenta, pero se espera que la implantación del teletrabajo lo aumente, en especial por la capacidad de este modelo para atraer talento global y generar proyectos desde distintas partes del mundo:

“No hay fronteras para el talento. Ya estamos a un golpe de clic de cualquier parte del mundo y esta situación de pandemia ha acelerado eso, que ya estaba surgiendo” (José María Palomo, Grupo Santander).

“El trabajo a distancia permite que haya estructuras organizativas para que las personas trabajen en diversidad de locaciones” (Rafael Pérez, Campofrío España).

Sin embargo, una barrera que los participantes evidenciaron en las entrevistas fue que la legislación española y de muchos otros países no está preparada para la gig economy. Sin un marco regulatorio que proteja a los empleados freelance o contractors frente a potenciales abusos, es más complicado promoverlo⁶³. Además, el modelo de trabajadores en el extranjero de empresas nacionales tampoco está bien definido en la ley.

Por todo esto, la Unión Europea propuso tener un marco normativo, y en España el Gobierno y sindicatos pretenden reforzar la protección al modelo de autónomos⁶⁴:

“No veo a España todavía preparada para avanzar en la gig economy por nuestra legislación. Por ejemplo, tanto fiscalmente como por temas de seguridad social, nuestros empleados no pueden teletrabajar desde fuera de España” (Valle Rodríguez, Amadeus).

Riesgos laborales

El área de prevención de riesgos laborales es otro elemento fundamental en la implantación del trabajo a distancia. A pesar de no tener a los empleados en el mismo espacio, la seguridad y salud de éstos es todavía responsabilidad del empleador. Cada participante entrevistado afirmó que entre sus prioridades se encuentra evitar al máximo ciertos tipos de riesgos que se generan en casa y aplicar de manera efectiva un método que los prevenga. Por ejemplo, los obstáculos físicos, por no tener un espacio y mobiliario adecuado para trabajar; o los riesgos para la salud mental ocasionados por el aislamiento:

62. Baum, A. (2019). Now is the time to implement the flipped workplace at scale. Quartz. Disponible en: <https://qz-com.cdn.ampproject.org/c/s/qz.com/work/1551999/the-benefits-of-flipped-workplaces-include-protection-from-ai/amp/> (Última consulta: marzo de 2021)

63. Faus, J., & Carreño, B. (2021). La economía “gig” en España plantea un dilema de derechos laborales y regulación. Reuters. Disponible en: <https://www.reuters.com/article/espana-tecnologia-economia-gig-repartido-idESL5N2L13GH> (Última consulta: marzo de 2021)

64. Faus, J., & Carreño, B. (2021). La economía “gig” en España plantea un dilema de derechos laborales y regulación. Reuters. Disponible en: <https://www.reuters.com/article/espana-tecnologia-economia-gig-repartido-idESL5N2L13GH> (Última consulta: marzo de 2021)

“La prevención de riesgos no es cuestión de costes: hablamos de la salud de los empleados. Es fundamental que tengan un espacio adecuado en casa, un mobiliario pertinente para trabajar y que la empresa intervenga, cerciorándose de que esto es así”

Fernando Lallana, HEINEKEN.

“La prevención de riesgos no es cuestión de costes: hablamos de la salud de los empleados. Es fundamental que tengan un espacio adecuado en casa, un mobiliario pertinente para trabajar y que la empresa intervenga, cerciorándose de que esto es así” (Fernando Lallana, HEINEKEN).

“En el domicilio también se le debe exigir a los empleados que trabajen bajo condiciones adecuadas. Entre varias razones, porque me lo exige la ley” (Antonia Casado, FUNDAE)

No obstante, la prevención de riesgos laborales debe estar mediada por el cumplimiento de lo que establece el Real Decreto-Ley de Trabajo a Distancia (28/2020). Los derechos y obligaciones son las mismas sin importar si el empleado está en casa. En el artículo 15 del Real Decreto-Ley 28/2020 de trabajo a distancia se afirma que “todas las personas que trabajen a distancia tienen derecho a una adecuada protección en materia de seguridad y salud en el trabajo”⁶⁵. Esta norma incluye la obligación por parte de los empleadores de hacer una evaluación de los riesgos y planificación de la actividad preventiva; poner atención especial a los factores psicosociales, ergonómicos y organizativos; establecer qué considera cada empresa como un lugar de trabajo y hacer una evaluación del mismo; buscar métodos para obtener información acerca de los riesgos a los que pueden estar expuestos los empleados y, si es competente en materia preventiva, acceder al lugar de trabajo a distancia con el permiso del empleado⁶⁶.

“Estaba previsto que dentro de la evolución del trabajo a distancia una persona de prevención fuera al domicilio de cada empleado. Pero al salirse de las manos la situación de pandemia, hasta ahora hemos dado recomendaciones y un autodiagnóstico para que sepamos cómo están trabajando los empleados” (Juan Antonio Fernández, Sacyr).

Regulación, voluntariedad y conciliación

La OIT establece que el trabajo a distancia es voluntario y reversible tanto para los empleados como para los empleadores⁶⁷. Un aspecto que también aclaró el Real Decreto-Ley 18/2020 es que el teletrabajo no puede considerarse un derecho, sino que debe establecerse bajo una negociación colectiva entre empresa, sindicatos y empleados⁶⁸. Sin embargo, debido a que nos encontramos en una situación de teletrabajo de emergencia, muchas empresas aún están a expensas de volver a una situación de normalidad para formalizar los convenios:

“La pandemia nos ha permitido probar este tipo de forma de trabajo

La OIT establece que el trabajo a distancia es voluntario y reversible tanto para los empleados como para los empleadores.

65. Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia, 253, de 23 de septiembre de 2020, 79929. Disponible en: <https://www.boe.es/eli/es/rd/2020/09/22/28/dof/spa/pdf> (Última consulta: marzo de 2021)

66. Mutua Universal. (2020). Prevención de riesgos laborales en el Teletrabajo (pp. 9-12). Madrid: Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones. Disponible en: https://www.mutuauniversal.net/export/sites/webpublica/.content/docs/Publicaciones/Teletrabajo_Guia-para-empresas_Octubre-2020_maquetada_v2.pdf (Última consulta: marzo de 2021)

67. Ushakova, T. (2015). El Derecho de la OIT para el trabajo a distancia: ¿una regulación superada o todavía aplicable? Revista Internacional Y Comparada De Relaciones Laborales Y Derecho Del Empleo, (3), 3. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=23865> (Última consulta: marzo de 2021)

68. Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia, 253, de 23 de septiembre de 2020, 79929. Disponible en: <https://www.boe.es/eli/es/rd/2020/09/22/28/dof/spa/pdf> (Última consulta: marzo de 2021)

sin necesidad de disponer previamente de una política formal de teletrabajo” (Exolum).

Hubo un consenso entre los entrevistados acerca de la voluntariedad a través del convenio colectivo y de que este aspecto es clave en la transición hacia la normalidad.

Hubo un consenso entre los entrevistados acerca de la voluntariedad a través del convenio colectivo y de que este aspecto es clave en la transición hacia la normalidad. La experiencia del trabajo en casa durante el confinamiento ha sido diversa y la reacción post-pandemia también. Algunos empleados no quieren regresar a la presencialidad siquiera parcial, a pesar de que la empresa insiste en ello por considerarlo imprescindible. Por el contrario, otros piden regresar a las oficinas cuanto antes y dejar de teletrabajar, cuando hay todavía importantes restricciones:

“Hemos tenido casos de personas que cuando abrimos las oficinas se han negado a regresar. Ahí es cuando hay que aclararle al empleado que su contrato es presencial hasta que se tome la decisión contraria, porque es una decisión de carácter voluntario de las dos partes” (Juan Manuel Rueda, Seguros Santa Lucía).

Es decir, el convenio colectivo permite que las empresas tengan la libertad de negarse a que un empleado teletrabaje, si lo consideran conveniente, ya sea porque el puesto de trabajo requiere presencialidad, ya sea por el propio perfil del empleado.

Una solución ante la posición contraria de los empleados es que el futuro del teletrabajo exige que la empresa formule políticas corporativas claras. Estas deben enmarcarse dentro de la normativa, permitiendo a los empleados conocer las decisiones de la empresa frente a su propuesta, de acuerdo con la modalidad del trabajo que se acuerde. Así se mantiene un equilibrio entre la normativa y la flexibilidad de directivos y equipos:

“Debe haber un margen de sentido común donde cada equipo pueda encontrar la manera más eficiente de trabajar y no dejen de ser efectivos por una serie de normativas generalizadas a todos los empleados de la organización” (José María Palomo, Grupo Santander).

Está claro que las empresas que quieran mantener el teletrabajo tras la pandemia deben plantear los acuerdos dentro del marco de la negociación colectiva:

“Nosotros regulamos un documento legislativo, que por la pandemia aún no aplica, donde especificamos los parámetros de la jornada, la flexibilidad y todos los acuerdos que correspondan a las directrices del mánager para el trabajo en oficina. Por encima de todo, en ese documento se aclara que el lugar de trabajo es voluntario, siempre y cuando tenga los recursos necesarios para desempeñarlo” (Alicia Zamora, Mediaset).

ERTE

Los ERTE han estado presentes en las entrevistas, pero no han sido un tema recurrente. Se hizo referencia a ellos por la preocupación que genera en aquellas empresas que han tenido que utilizarlos de forma extensiva. Por tal motivo, consideran que las estrategias que favorecen el trabajo a distancia se han visto veladas por un esfuerzo de la empresa y los empleados para mantener el negocio a flote.

Modelos híbridos

“Extraño las conexiones personales. Las ideas espontáneas que surgían en el cara a cara [...] son las reuniones informales donde se experimenta lo intangible, como la cultura”⁶⁹, escribió el chairman de BlackRock, Larry Fink, en su más reciente carta anual a los accionistas. La frase reúne una conclusión extendida del teletrabajo de emergencia: nos necesitamos. Necesitamos el contacto y la presencialidad. Las empresas ya son conscientes de que el teletrabajo será sostenible como combinación entre lo presencial y lo remoto.

Necesitamos el contacto y la presencialidad. Las empresas ya son conscientes de que el teletrabajo será sostenible como combinación entre lo presencial y lo remoto.

Un estudio realizado por el IESE y Aguirre Newman afirma que solo a un 12% de las personas les gustaría mantener un modelo de trabajo remoto todos los días, el 7% quiere teletrabajar solo un día por semana, un 32% dos días semanales, un 36% tres días a la semana y un 9% cuatro. Solo un 4% no quiere teletrabajar nunca⁷⁰, en línea con las entrevistas realizadas para este estudio, donde en ningún caso se observó que algún participante apostará por un 100% de teletrabajo. En cambio, la mayoría opta por dos a tres días en casa, seguida de la modalidad de uno solo día en remoto:

“En Repsol tenemos varias modalidades de teletrabajo y la opción más extendida hasta ahora es la de dos días completos de teletrabajo” (Pilar Rojas, Repsol).

Los modelos híbridos se pueden aplicar de más de una forma. La flexibilidad que aporta permite a las empresas combinar días, jornadas y tareas en remoto o presenciales, según las necesidades del empleador y del empleado⁷¹. El modelo que prevalecerá en el largo plazo permitirá mantener el equilibrio entre las actividades de trabajo individual que se pueden hacer en remoto, y el trabajo colaborativo y las relaciones interpersonales yendo a la oficina:

“Hay que hacer modelos mixtos porque la presencialidad le aporta a la inteligencia colectiva mantener la socialización. Los equipos necesitan hacer puestas en común mientras que la posibilidad de trabajar a distancia le aporta a la conciliación y al trabajo individual” (Patricia Pérez, Casa del Libro).

El modelo que prevalecerá en el largo plazo permitirá mantener el equilibrio entre las actividades de trabajo individual que se pueden hacer en remoto, y el trabajo colaborativo.

“En oficina LaLiga era hasta antes de la pandemia 100% presencial, ahora estamos optando por un modelo mixto donde la gente no se desvincule de la oficina” (Nieves Peño, LaLiga)

Un factor que influye en la elección mínima de los días de teletrabajo es la regulación. En España, el Real Decreto-Ley 28/2020 establece que las empresas deben tomar las medidas regulatorias del trabajo a distancia si sus empleados “tienen un mínimo del 30% de la jornada, o el porcentaje proporcional equivalente, está en función de la duración del contrato de trabajo”⁷². Así que, por ahora,

69. Black Rock. (2021). Larry Fink's chairman's letter to shareholders. Disponible en: <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-chairmans-letter> (Última consulta: marzo de 2021)

70. Las Heras, M., & Barraza, M. (2021). Un lugar de trabajo sostenible: hacia un modelo remoto y presencial [PDF] (1st ed.). IESE Business School. Disponible en: <https://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=2426&ar=20&idioma=1> (Última consulta: marzo de 2021)

71. Gartner. (2020). Gartner Survey Reveals 82% of Company Leaders Plan to Allow Employees to Work Remotely Some of the Time. Disponible en: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-07-14-gartner-survey-reveals-82-percent-of-company-leaders-plan-to-allow-employees-to-work-remotely-some-of-the-time> (Última consulta: marzo de 2021)

72. Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. Real Decreto-Ley 28/2020, de 22 de septiembre, de

algunas empresas se acogen a que después del estado de alarma mantendrán una modalidad que no exceda la jornada mínima, mientras que otras ya plantean exceder esos límites y por tanto ya prevén en sus políticas internas cumplir con los requerimientos de la ley:

“Prevedemos que tal como se encuentra el sector de los medios informativos mi punto de vista es que probablemente hasta finales del 2022 o el 2023, con una recuperación de la economía española satisfactoria, no será posible un modelo híbrido que absorba el 100% de lo que hemos aprendido en materia de teletrabajo” (Alberto González, Prisa).

“El éxito del trabajo a distancia depende de la gente, de quienes lo hacen funcionar. Por eso, para nosotros el eje de personas es clave en nuestro proyecto interno de teletrabajo”

Nieves Peño, LaLiga.

5.3.2. La persona

Luego de la categoría “empresa”, “persona” es el segundo tema al que los directivos de RRHH dan más importancia en la implantación del trabajo a distancia. Esta dimensión reúne un análisis de todos los aspectos que influyen directamente en el individuo cuando teletrabaja y lo que puede hacer la empresa para mantener el engagement con sus empleados a distancia.

“El éxito del trabajo a distancia depende de la gente, de quienes lo hacen funcionar. Por eso, para nosotros el eje de personas es clave en nuestro proyecto interno de teletrabajo” (Nieves Peño, LaLiga).

En primer lugar, las organizaciones que implanten el trabajo a distancia deben ser atractivas para ciertos perfiles y talentos, y así mismo sus plantillas tendrán que adaptarse a un proceso de transición hacia un entorno más digitalizado, remoto y flexible⁷³. Una encuesta realizada por Bain & Company (2020) afirma que más del 90%⁷⁴ de los empleados querrían seguir trabajando a distancia después de la pandemia⁷⁵. La encuesta tiene sentido a la luz de lo que dijeron algunos directivos de RR. HH., quienes percibieron dentro de la empresa que los empleados preferían no regresar a la oficina cuando empezaron a tener la oportunidad de hacerlo. Por eso es importante que las empresas estén preparadas para atender a las necesidades nuevas de los empleados que surgen con la implantación del teletrabajo:

“Tenemos empleados que nos han dicho que al volver a la oficina se han dado cuenta que lo mismo que hacen allí podrían hacerlo en la casa, y en muchos casos lo prefieren” (Guadalupe Barrado, Vaughan Systems).

A continuación, se desarrollarán los temas que los participantes consideran que deben tenerse en cuenta cuando se piensa en la persona y el teletrabajo:

trabajo a distancia, 253, de 23 de septiembre de 2020, 79929. Disponible en: <https://www.boe.es/eli/es/rd/2020/09/22/28/dof/spa/pdf> (Última consulta: marzo de 2021)

73. Organización Internacional del Trabajo. (2011). Manual de buenas prácticas en teletrabajo [PDF] (1 ed.). Buenos Aires: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_143.pdf (Última consulta: marzo de 2021)

74. Se realizó a más de 1000 personas distribuidas por todas las comunidades autónomas entre el 1 y el 6 de mayo de 2020.

75. Hazan, J., Schwartz, D., Anderson, N., & Diez, A. (2021). Now That We Know Remote Works, What's Next? Bain & Company. Disponible en: <https://www.bain.com/insights/now-that-we-know-remote-works-whats-next/> (Última consulta: marzo de 2021)

Perfiles del empleado que teletrabaja y situaciones incompatibles

La experiencia de teletrabajo ha puesto en evidencia que hay personas para quienes es más fácil cumplir sus objetivos lejos del mánager y del espacio físico de la oficina, mientras que otros se sienten más retados por la situación y su efectividad se reduce. Esto se debe a que trabajar en remoto requiere de ciertas capacidades que pueden no ser tan valoradas en un espacio donde hay mayor control de los líderes:

“Hay algunos perfiles que se han asentado más en remoto y les ha sido positivo pasar más desapercibidos, y otros que están errando más que cuando estaban en presencial” (Alicia Zamora, Mediaset).

Los empleados más eficientes en remoto comparten ciertas características y competencias. A partir del análisis de las entrevistas se consideraron fundamentales las siguientes:

- **Perfiles jóvenes.** Aquellas empresas con medias de edad más elevadas tienen mayores dudas sobre la viabilidad a largo plazo del teletrabajo entre sus empleados: *“Tenemos una media de la plantilla de más de cincuenta años. Es un perfil más acostumbrado a venir a la oficina y a un horario específico. Es uno de los motivos que más nos dificulta como empresa implantar el teletrabajo” (Antonia Casado, FUNDAE).* Por contra, las empresas con plantillas jóvenes, más arraigadas a lo digital, ven imprescindible ofrecerles medidas de flexibilidad como el teletrabajo: *“Para los candidatos que llegan a Repsol, en su mayoría recién graduados, es relevante y diferenciador el modelo de teletrabajo que tenemos implantado en la organización” (Pilar Rojas, Repsol).*
- **Adaptabilidad** al cambio. La situación de pandemia ha demostrado la importancia que tienen los empleados que se adaptan rápido a las circunstancias.
- **Capacidades técnicas** en el uso de herramientas tecnológicas. Se requiere el uso de la tecnología para funcionar en remoto, por lo que las empresas valoran tener empleados con perfiles digitales. En algunas organizaciones, sus planes piloto de teletrabajo empiezan por equipos de IT, por la facilidad que estos tienen de cumplir sus objetivos en remoto.
- **Iniciativa.** A los managers les ha supuesto un gran reto poder llegar a sus empleados de forma virtual, por eso valoran que sus equipos sean proactivos y no dependan de un control férreo.
- Tener valores como el **compromiso, la disciplina y la confianza.** *“El teletrabajo debe partir de que todos tenemos cierta madurez profesional y de que hay confianza” (Cecilia Coll, Laboratorios Quintón).*
- **Autogestionar el tiempo** en función de los objetivos. *“Me importa más el resultado final, que el empleado cumpla con el objetivo, más que en controlar cómo lleva su día a día para alcanzarlo” (Juan Manuel Rueda, Seguros Santa Lucía).*



Buena práctica:

“Es esencial identificar qué colectivo puede teletrabajar y qué colectivo no. Por eso nosotros hacemos una prueba de personalidad a cada persona para saberlo. Se buscan personas que sean capaces de organizar su vida; personas responsables, que sepan responder de sus actividades (accountability); personas maduras y autónomas, a las que no tenga que estar organizando su jefe constantemente”.

Antonio de La Fuente, Globalia

Las características necesarias del empleado pueden variar en función del puesto de trabajo, igual que los objetivos que se esperan del trabajador y la modalidad de teletrabajo que se implante. En algunas empresas se considera que es posible formar a los empleados para potenciar las características específicas que se requieran:

“Las personas que tienen un puesto susceptible de teletrabajo deberían tener la capacidad de poder hacerlo. Pero si a alguna le falta potenciar una habilidad específica, la empresa debe estar en capacidad de ayudarlo a desarrollarla porque no podemos olvidar que cada persona es un mundo” (Guadalupe Barrado, Vaughan Systems).

Las características necesarias del empleado pueden variar en función del puesto de trabajo, igual que los objetivos que se esperan del trabajador y la modalidad de teletrabajo que se implante.

La profesora Mireia Las Heras reflexiona sobre las características personales. A su juicio, hay tres cualidades necesarias para enfrentar el trabajo del futuro: se necesitan (A) trabajadores generosos que tengan la capacidad de aportar y generar beneficios, hacer trabajo colaborativo y compartir sus propios avances con los demás; (B) personas optimistas que, ante las situaciones de dificultad e incertidumbre, sean capaces de poner el esfuerzo en un bien mayor y apoyar a sus compañeros; y (C) personas proactivas con capacidad de anticiparse a los objetivos orientando el cambio⁷⁶. También deben contemplarse ciertas situaciones externas al empleado que pueden hacer que éste deje de ser compatible con el teletrabajo a pesar de tener el perfil idóneo.

“Todas las situaciones deberían poder compaginar con el teletrabajo si se sabe gestionar el tiempo” (Diego Martín, HPE).

“Dado que el teletrabajo es voluntario, el empleado tiene la posibilidad de no aceptarlo si cree tener situaciones incompatibles” (Juan Antonio Fernández, Sacyr).

Por otro lado, algunos entrevistados afirman que durante el confinamiento percibieron que no todos los empleados tenían un espacio de trabajo en casa. La productividad de una persona se ve afectada si no cuenta con el espacio físico o los recursos tecnológicos adecuados para desarrollar el trabajo. Por ejemplo, se estima que un 26,3% de empleados en Estados Unidos trabaja desde su propia habitación y otro 24% debe compartir el espacio de trabajo. Eso implica un reto para las empresas y obligaría al empleado a trabajar desde la oficina⁷⁷.

Si bien el trabajo en remoto puede ayudar a conciliar, también quedó claro en las entrevistas que tener a cargo el cuidado de personas (especialmente los dependientes) puede ser incompatible con el teletrabajo:

“Hay situaciones que más que incompatibles pueden complicarle a los empleados su desempeño en casa. Por ejemplo, las personas que tienen hijos o mayores a su cuidado tendrán más problemas para concentrarse” (Javier Olloqui, Geocali).

76. Las Heras, M. (2020). Mujeres y Hombres trabajando en Remoto- COVID-19. Actitudes de Trabajadores y Ciudadanos. Barcelona: IESE Business School.

77. Bloom, N. (2020). How working from home works out. Stanford Institute for Economic Policy Research. Disponible en: <https://siepr.stanford.edu/research/publications/how-working-home-works-out> (Última consulta: marzo de 2021)

Los trabajadores, con independencia de encontrarse en un modelo en remoto o presencial, esperan que su empresa les proporcione crecimiento profesional y personal.

“Toda la compañía, hasta el comité de dirección, está disponiendo -siempre de una forma equilibrada- de los mismos beneficios que ofrece el trabajo a distancia, incluyendo los aspectos intangibles que tienen mucho valor”

Cristina Jaraba, Exolum.

Igualdad de oportunidades y equidad entre los que teletrabajan y los presenciales

Los trabajadores, con independencia de encontrarse en un modelo en remoto o presencial, esperan que su empresa les proporcione crecimiento profesional y personal. Por eso la preocupación sobre cómo asegurar la igualdad de oportunidades está en el trasfondo del teletrabajo. Entre los participantes han surgido dos temas al respecto: (1) qué estrategias van a utilizar para asegurar igualdad de oportunidades entre trabajadores presenciales y remotos; y (2) cómo evitar la brecha de género.

El Real Decreto-Ley 28/2020 establece que un motivo que impulsó su creación es evitar que los empleados pierdan derechos y equilibrar las ventajas para la empresa y para el empleado⁷⁸. La organización tiene la responsabilidad de generar condiciones adecuadas tanto para los presenciales como para los que están en remoto, así como el mismo acceso a la formación y a la promoción profesional. Una estrategia para evitar esa posible desigualdad es que los puestos de teletrabajo tengan una aplicación igual y que todo el entorno se desarrolle bajo las mismas circunstancias:

“Toda la compañía, hasta el comité de dirección, está disponiendo -siempre de una forma equilibrada- de los mismos beneficios que ofrece el trabajo a distancia, incluyendo los aspectos intangibles que tienen mucho valor” (Cristina Jaraba, Exolum).

Otro factor es que sean precavidos con las políticas internas de teletrabajo que establecen por qué ciertos puestos son teletrabajables y otros no. Esto va a permitir a los empleados alinearse con los valores de la empresa. Hay algunos cargos, en especial en organizaciones que tienen parte de producción en planta que son mixtos, y que tienen ciertos componentes con posibilidad de teletrabajar. Sin embargo, lo que ocurre es que gran parte del puesto no, y eso obliga a negarles la posibilidad de teletrabajar, generando en el empleado una sensación de desigualdad.

El siguiente tema que se trató en las entrevistas fue la relación del teletrabajo con la brecha de género. Los entrevistados consideran que es pronto para anticipar quiénes van a teletrabajar más. Es decir, consideran que puede ser erróneo asumir que las mujeres van a optar más por el teletrabajo y que eso los puede llevar a sufrir algún tipo de discriminación siquiera involuntaria. Sí hubo manifestaciones en el sentido de considerar que las mujeres que tienen hijos muestran un mayor incremento de rendimiento, calidad, disposición y energía en su trabajo cuando participan en esquemas de teletrabajo⁷⁹.

78. Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. Real Decreto-Ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia, 253, de 23 de septiembre de 2020, 79929. Disponible en: <https://www.boe.es/eli/es/rdl/2020/09/22/28/dof/spa/pdf> (Última consulta: marzo de 2021)

79. Las Heras, M., & Barraza, M. (2021). Un lugar de trabajo sostenible: hacia un modelo remoto y presencial [PDF] (1st ed.). IESE Business School. Disponible en: <https://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=2426&ar=20&idioma=1> (Última consulta: marzo de 2021)

Tabla 5. Efecto de la flexibilidad laboral en la igualdad de oportunidades*

	Con hijos				Diferencia a favor del teletrabajo		Sin hijos				Diferencia a favor del teletrabajo	
	Oficina		Teletrabajo				Oficina		Teletrabajo			
	Mujer	Hombre	Mujer	Hoimbre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre
Rendimiento	80%	75%	90%	88%	+10%	+13%	77%	76%	84%	89%	+7%	+13%
Calidad	84%	78%	90%	89%	+6%	+11%	83%	78%	85%	90%	+2%	+12%
Disposición	86%	80%	91%	91%	+5%	+11%	86%	83%	88%	90%	+2%	+7%
Energía en el trabajo	79%	75%	88%	88%	+9%	+13%	74%	73%	81%	85%	+7%	+12%

Fuente: IESE y Savills Aguirre Newman en Cinco Días de El País (2021).

* Madrid. (2021). En busca del equilibrio entre el trabajo en remoto y el presencial. El País. Disponible en: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/04/27/fortunas/1619520887_128986.html (Última consulta: marzo de 2021)

Según Eurostat, el 5,5% de las mujeres en la UE teletrabajaba antes de la pandemia por un 5% de los hombres⁸⁰, y la cifra de ellas se redujo durante el confinamiento por la pandemia. No obstante, aún hay ideas contrarias entre las empresas al respecto. Algunas consideran que más mujeres que hombres pedirán teletrabajo, mientras que otras opinan lo contrario:

“Vivimos en una sociedad que le ha asignado el papel de cuidado a mayores y menores más a la mujer que a los hombres; por eso veo posible que más mujeres que hombres quieran teletrabajar” (Antonia Casado, FUNDAE).

“En Merck España hemos visto más mujeres que quieren presencialidad” (Elizabeth Guitart, Merck).

“Si pienso en mi equipo, las mujeres son las que más quieren ir a la oficina. Puede tener relación con que no tienen menores a su cuidado, que posiblemente haría que tuvieran mayor tendencia a teletrabajar” (Luis Manuel González, Roche).



Buena práctica:

“Aplicamos una estrategia para evitar la desigualdad de género con el teletrabajo, y es la defensa de la corresponsabilidad: cuando nos piden condiciones de teletrabajo diferentes para poder atender a sus hijos en casa deben demostrar que su pareja no tiene la posibilidad de hacer lo mismo. Estas peticiones son habitualmente de mujeres y es una forma de evitar que todo recaiga en ellas”

Nieves Peño, LaLiga

En efecto, una de las razones que más se atribuye a las mujeres en su intención de preferir el teletrabajo es el cuidado de menores o mayores. El estudio Mujer y Trabajo en Remoto durante el covid-19⁸¹ concluyó que las mujeres que son madres tuvieron un 20% más de interferencias familiares en el trabajo que los hombres, un 25% si era madre soltera, además de una fatiga mental y estrés, también de un 20% más que los hombres. También hay una diferencia del 15% de esfuerzo y tiempo que le dedican las mujeres al hogar que los hombres. Son cifras alarmantes que le dan a las empresas una clara responsabilidad para no perpetuar el teletrabajo como una opción para los roles de cuidado y estereotipos de género.

80. Eurostat. (2020). How usual is it to work from home? [online] Disponible en: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200206-1> (Última consulta: marzo de 2021)

81. Las Heras, M. (2020). Mujeres y Hombres trabajando en Remoto- COVID-19. Actitudes de Trabajadores y Ciudadanos. Barcelona: IESE Business School.

Algunos estudios consideran que es mucho más importante la formación de líderes en la transición a modos más flexibles de trabajo.



Buena práctica:

“Hemos hecho muchas formaciones, incluso por nosotros mismos, de formadores internos y de una manera mucho más creativa, mucho más fluida, mucho más ágil, mucho menos burocrática, con lo cual solo me ha cambiado desde el punto de vista de transformar el modelo de formación presencial a uno online, ya sea síncrono o asíncrono; está dando muy buen resultado. Me he acostumbrado a todos los procesos de gestión del talento que realicé, y son tan eficientes o más que cuando eran presenciales”

Alberto González, Prisa

Algunas empresas entrevistadas atribuyen la dificultad en la formación a la situación de pandemia, que hace que todos los esfuerzos deban centrarse en el corto plazo.

Formación

La formación puede entenderse de muchas maneras: este estudio tiene en cuenta la formación que reciben ejecutivos y colaboradores para hacer una transición adecuada al teletrabajo.

Algunos estudios consideran que es mucho más importante la formación de líderes en la transición a modos más flexibles de trabajo, pues promoverán entre su capital humano estar cada vez mejor cualificados para la adaptación rápida al cambio, la toma de decisiones autónomas, la resolución de problemas, el trabajo colaborativo en remoto y la formación tecnológica⁸².

“Es importante que las empresas intentemos dar una formación que le enseñe a líderes y colaboradores a teletrabajar para hacer la transición más fluida” (Guadalupe Barrado, Vaughan Systems).

La pandemia generó una implantación acelerada del teletrabajo: sin pautas que permitieran comprender el qué, ni estrategias para definir el mejor cómo. Por tanto, no se puede tomar el teletrabajo de emergencia como modelo del que prevalecerá en el futuro.

El estudio El futuro del teletrabajo en la nueva normalidad, del IEBS Digital School, concluyó que cuatro de cada diez profesionales españoles encuestados no recibieron acciones de formación específicas de trabajo a distancia durante el confinamiento⁸³. Un artículo de la Comisión Europea resalta que España está en la cola de la implantación del trabajo a distancia, comparado con otros países de Europa. Entre las limitaciones más determinantes se encuentran las herramientas digitales y una falta de formación en entornos de teletrabajo⁸⁴.

Algunas empresas entrevistadas atribuyen la dificultad en la formación a la situación de pandemia, que hace que todos los esfuerzos deban centrarse en el corto plazo; en mantener el negocio. No obstante, con el paso del tiempo y ante un teletrabajo que podría ser permanente, tienen previsto abordar proyectos formativos:

“Nos dimos cuenta de la necesidad de estar cerca de nuestros empleados y hacer este proceso más sencillo para todos. Por eso, con el equipo de formación e-learning, creamos el programa ‘El Viaje del héroe explorador’. Se trata de un acompañamiento emocional, y de formación, sobre todo a nivel comercial. También preparamos a los managers para liderar equipos en remoto. El proyecto ha durado cinco o seis meses, y en nuestras encuestas ha salido muy bien valorada por los empleados” (Antonio de La Fuente, Globalia).

A su vez, los participantes cuyas empresas ya tenían políticas de teletrabajo antes de la pandemia vieron con mayor rapidez la necesidad de poner en marcha proyectos formativos:

82. Organización Internacional del Trabajo. (2011). Manual de buenas prácticas en teletrabajo [PDF] (1 ed.). Buenos Aires: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_143.pdf (Última consulta: marzo de 2021)

83. IEBS Digital School. (2020). El futuro del trabajo en la nueva normalidad. 1 ed. [ebook] Madrid, pp.3- 7. Disponible en <https://www.iebschool.com/recursos/el-futuro-nueva-normalidad/> (Última consulta: marzo de 2021)

84. Sánchez, R. (2021). España aún no encuentra la tecla del teletrabajo. ABC Economía. Disponible en: https://www.abc.es/sociedad/abci-pandemia-multiplica-numero-personas-algun-momento-tele-trabajado-30-por-ciento-202102181323_noticia.html (Última consulta: marzo de 2021)

“El ejercicio masivo de trabajo remoto en la pandemia hizo que acelerásemos la evolución hacia el espacio de trabajo digital con formación y acompañamiento en hábitos de gestión de equipos remotos, seguridad, colaboración etc, utilizando además el potencial de la tecnología” (Pilar Rojas, Repsol).

Las empresas con o sin experiencia en teletrabajo tienen en común ciertos temas que consideran más importantes para incluir en las formaciones: (A) elementos técnicos para hacer un buen uso de la tecnología y las herramientas a disposición, (B) formación especial a los líderes de equipo para que sepan apoyar en remoto y no disminuir la productividad de sus colaboradores, y (C) habilidades de organización del tiempo y trabajo colaborativo en remoto.



Buena práctica:

“La Cocina”. “Esa dinámica social que se produce dentro de la compañía, sobre todo en los pasillos, en los sitios donde tomar café o donde la gente come, intentamos reproducirla en lo virtual. Creamos un canal que llamamos “La Cocina”, porque nosotros tenemos en la oficina un espacio donde hacemos los cafés, donde la gente come y calienta sus comidas. A las reuniones generales y de trabajo en equipo, unimos también todo el ámbito social para intentar reproducir esa vida de pasillo o de encuentro que teníamos dentro de la oficina. Logramos que a través de ese canal se reprodujera todo: el feliz cumpleaños, los buenos días, conversaciones informales; la dimensión de tipo social”

Javier Olloqui, Geocalci

Bienestar del teletrabajador, employee experience y aislamiento

El teletrabajo trae consigo ventajas y desventajas en cuanto al bienestar del empleado, según el uso dado a esta modalidad. En cuanto a lo negativo, investigaciones en psicología han determinado que algunas desventajas del teletrabajo son la hiperconectividad e imposibilidad de desconectar, el exceso de carga y la imposibilidad de organizar el tiempo. En algunos casos, aumenta el estrés laboral, el aislamiento, las dificultades para concentrarse, el sedentarismo y la desigualdad⁸⁵. Por otro lado, el teletrabajo tiene las siguientes ventajas: aumenta las posibilidades de poder trabajar, concilia la vida personal con la laboral, reduce los desplazamientos y, en ciertos casos, puede reducir el estrés laboral⁸⁶.

Ahora bien, en una situación de choque como la pandemia, las desventajas aumentaron y parecían mayores que las ventajas:

“El periodo de confinamiento en sí mismo ha sido un generador de estrés. Esto porque ha sido un teletrabajo impuesto, ha generado una necesidad de disponibilidad continua y de trabajo más intenso” (Antonio Esteban, Alsa).

“Antes de la pandemia sólo se hablaba de las maravillas del teletrabajo y lo negativo que era que una empresa no lo promoviera, pero de marzo para acá han salido bastantes informes de psicólogos hablando de que en realidad tiene muchos inconvenientes” (Patricia Pérez, Casa del Libro).

Los elementos que más afectaron el bienestar de los empleados en la situación de confinamiento fueron el aislamiento, la fatiga de las videollamadas y separar el espacio laboral del familiar⁸⁷, lo que sirvió a las organizaciones para confirmar que la solución más práctica consiste en mantener un equilibrio entre lo presencial y lo remoto:

85. Bernardina, M., Cifre, E., & Fabregat, A. (2002). Teletrabajo y salud: un nuevo reto para la psicología. Papeles Del Psicólogo, 83, 55- 61. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/778/77808308.pdf> (Última consulta: marzo de 2021)

86. Bernardina, M., Cifre, E., & Fabregat, A. (2002). Teletrabajo y salud: un nuevo reto para la psicología. Papeles Del Psicólogo, 83, 55- 61. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/778/77808308.pdf> (Última consulta: marzo de 2021)

87. Herbst, J. (2020). 3 lessons COVID-19 has taught us about remote work. Fast Company. Disponible en: <https://www.fastcompany.com/90582227/3-lessons-covid-19-has-taught-us-about-remote-work> (Última consulta: marzo de 2021)

“La gente necesita el contacto humano, hablar de otras cosas diferentes a lo laboral, salir de casa y estar con sus compañeros. Teletrabajo sí, pero gestionado con unas medidas que incluyan la presencialidad y se ajusten a nuestra realidad” (Alicia Zamora, Mediaset).

Todas las medidas que aporten bienestar al empleado y tengan en cuenta las ventajas y desventajas del trabajo en remoto forman parte del employee experience. Este concepto, que habla del nivel de satisfacción del empleado en relación con las aportaciones de la empresa, es medido habitualmente por las empresas. A la pregunta de si han observado que el employee experience mejore con el teletrabajo, la respuesta ha sido favorable en la mayor parte de los casos: La confianza es un valor que promueve el teletrabajo:

“Una empresa que tiene medidas de flexibilidad en el marco de las nuevas formas de trabajo está otorgando un voto de confianza. Este es un aspecto muy relevante en la experiencia de empleado” (Pilar Rojas, Repsol).

Atraer a plantillas jóvenes que exigen más flexibilidad y uso de las tecnologías para el trabajo: “Para los jóvenes es un elemento crítico estar en una empresa que tenga un enfoque de trabajo en remoto para valorar, positivamente, a la empresa en la que trabaja” (Juan Antonio Fernández, Sacyr).

Ser una fuente de apoyo en los momentos de crisis: “La experiencia del empleado ha mejorado en la pandemia porque más que a los medios, los empleados recurrían a las comunicaciones de la empresa para saber qué estaba pasando. Encontraron en la empresa una fuente confiable” (Juan Manuel Rueda, Seguros Santa Lucía).

Las empresas que hacen seguimiento de la experiencia del empleado tienen más posibilidades de entender sus necesidades y de encontrar estrategias que la mejoren. Además, hacen sentir a los empleados que son tenidos en cuenta y que a la empresa le importa su bienestar:

“Hemos realizado seguimiento con encuestas de pulsos para ver cómo estaba impactando a las personas la situación, algo que tiene un importante componente emocional. La sensación personal de lo que se está viviendo tiene o ha tenido a veces más impacto que la propia situación de teletrabajo. En Exolum adoptamos desde el principio una postura muy flexible lo que ha generado un fuerte sentimiento de pertenencia entre las personas de la organización, que se han mostrado muy agradecidas” (Cristina Jaraba, Exolum).

Los entrevistados no esperan, sin embargo, que el teletrabajo mejore la experiencia de empleado hasta que la situación de emergencia mejore. Un estudio realizado por McKinsey encontró que la productividad que ha aumentado durante el confinamiento puede disminuir si no se maneja la ansiedad por el futuro de los empleados⁸⁸, por lo cual es imprescindible crear espacios para que los trabajadores puedan conocer las políticas de teletrabajo. Asimismo, la cultura de la empresa y los valores que promueva deben ir alineados con el perfil



Buena práctica:

Equipo de ayuda. “Un tema muy importante es cuidar a la gente desde el punto de vista mental. Porque claro, algunas de las personas que teníamos en la compañía estaban solas en casa y no veían a nadie en todo el día, entonces creamos una especie de equipo de ayuda en el que nos turnábamos para llamarles, hablar de cualquier tema que surgiera y hacerles compañía”

Javier Olloqui, Geocali

88. Alexander, A., De-Smet, A., Langstaff, M., & Ravid, D. (2021). What employees are saying about the future of remote work. McKinsey & Company. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/busi->

del trabajador y, en esa medida, la experiencia del empleado mejorará con mayor facilidad.

Accountability

El concepto de accountability o el rendir cuentas en el teletrabajo depende de que las empresas estén preparadas para organizar el trabajo en función de objetivos, partiendo del valor de la confianza y con claridad sobre los roles que va a asumir cada miembro del equipo⁸⁹. La pregunta para los directivos de RRHH fue si consideraban positivo o negativo el teletrabajo en términos de accountability, y se evidenció que las empresas que no trabajan por objetivos, individuales o colectivos, acompañados por estrategias de medición del rendimiento en remoto, tienen mayores dificultades para dejar atrás la presencialidad:

“Una razón por la que tenemos más problemas para implementar el teletrabajo es que no tenemos una medida del rendimiento que permita saber qué hacen los empleados en casa” (Antonia Casado, FUNDAE).

En cambio, en términos de accountability ha sido una ventaja para los empleados que trabajan por objetivos y que saben lo que espera el manager de su trabajo:

“El teletrabajo me ha permitido visualizar más la ‘accountability’ de mis equipos porque es mucho más difícil diluirse en remoto. Los objetivos son los que son, el tiempo de entrega es el establecido, entonces las personas se sienten más empoderadas y cumplen” (Valle Rodríguez, Amadeus).

La accountability requiere entonces de objetivos claros, autonomía para cumplirlos y líderes capaces de guiar el proceso.

La accountability requiere entonces de objetivos claros, autonomía para cumplirlos y líderes capaces de guiar el proceso. La oportunidad del teletrabajo para potenciar esta tendencia es inmensa, ya que las empresas están más concentradas en los resultados y esto lleva a que los empleados pongan todo su empeño, siendo más productivos y mejorando la calidad de sus entregas⁹⁰.

ness-functions/organization/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work (Última consulta: marzo de 2021)

89. Andreu, A. (2020). Las nuevas formas de trabajar que ha acelerado el Covid-19. ABC. Disponible en: https://www.abc.es/economia/abci-nuevas-formas-trabajar-acelerado-covid-19-202007050245_noticia.html (Última consulta: marzo de 2021)

90. Alexander, A., De Smet, A., & Mysore, M. (2020). Reimagining the postpandemic workforce. Houston: McKinsey Global Institute. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/reimagining-the-postpandemic-workforce> (Última consulta: marzo de 2021)

5.3.3. El equipo

Uno de los retos más importantes del teletrabajo es mantener las relaciones dentro de los equipos de manera eficaz y promover el trabajo en equipo cuando no se comparte espacio material. Una encuesta realizada por AixaCom⁹¹ asegura que el 63% de los encuestados echan de menos socializar con sus pares y directivos, y un 34% considera que le afecta la comunicación a través de las reuniones en remoto⁹².

“Una de las mayores debilidades del teletrabajo es la conexión humana. Es complejo generar relaciones, hacer ‘networking’ y formar equipos, lo que sí pasa en persona. Tener reuniones cara a cara es necesario, al menos una vez al año” (Mireia Vidal, L’Oreal).

En este capítulo se pretende indagar la importancia de mantener a los equipos a distancia. Incluye como subcategorías a los modelos de liderazgo de equipos, comunicación eficiente entre pares y líderes, favorecimiento del clima, cómo se trabaja en los equipos, la importancia de la creatividad y de la inteligencia colaborativa.

Liderazgo, perfil del líder y control de la actividad

La palabra más frecuente en las entrevistas analizadas fue “confianza”: confianza en el empleado, en el mánager, en la empresa... Los líderes deben quitarse la etiqueta de controladores y ser más bien facilitadores. Se hizo especial énfasis en que los líderes debían promover ese valor, tarea sin duda más retardora y esencial para un mánager con el auge del trabajo a distancia:

“La clave del teletrabajo está en la confianza de los líderes y en formarlos en la gestión de equipos remotos, que no es igual que en presencia” (José María Palomo, Grupo Santander).

La inversión en formar a los líderes parte de la idea de que es distinto tener equipos en presencia que en remoto. El éxito del teletrabajo dependerá de cómo de preparados estén los líderes para esa situación. Y la preparación depende de la empresa. Por ejemplo, es importante que no se asuma que un buen líder presencial lo será también en remoto:

“La capacidad de supervisar más cercanamente, de involucrar y comprometer a todos los miembros del equipo, hacer sentir a todos los colaboradores esenciales, es mucho más exigente teletrabajando” (Lucio Fernández, Atresmedia).

Ese nivel de exigencia provocó quejas de los empleados, como “la dificultad de adaptación al nuevo escenario del mánager” (Antonio Esteban, Alsa) o “la dificultad que puede generarse en el desempeño de las personas en las que los líderes no confían” (Javier Olloqui, Geocalci).

Por tanto, lo relevante es descubrir el perfil idóneo para ser líder a distancia. Según lo dicho en las entrevistas y la teoría, incluye las siguientes prácticas:



Buena práctica:

Equipos autogestionados. “Hemos hecho equipos mucho más grandes, equipos donde incluso hay hasta veintitantas personas con un único líder o equipos autogestionados. Esto va más allá del teletrabajo. Es decir, esto forma parte de ese proceso de transformación en el que estamos involucrados, donde el teletrabajo o smart working es un elemento”

Luis Manuel González, Roche

91. Se realizó a 1.000 personas que trabajaron a distancia durante el Estado de Alarma.

92. El Confidencial. (2020). ¿El teletrabajo continuará en España? El 68% dice que así es más productivo en su empleo. Disponible en: https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2020-05-07/casi-el-70-de-trabajadores-espanoles-dice-ser-igual-o-mas-productivo-trabajando-en-remoto-segun-un-estudio_2584612/ (Última consulta: marzo de 2021)

- Impulsar la **confianza**. El trabajo por objetivos y proyectos facilita que los líderes puedan confiar en su equipo porque el cumplimiento de los plazos y el resultado final es la prueba más contundente del desempeño.
- Hacer un **seguimiento** basado en el apoyo al empleado. Confiar no es sinónimo de no estar durante el proceso; se debe mantener el equilibrio entre el control y el apoyo. Es decir, *“líderes que estén disponibles, pero no con un perfil de controlador sino más con un perfil de servicio y apoyo al equipo para alcanzar sus objetivos”* (Pilar Rojas, Repsol). La teoría indica que la autonomía es un proceso paulatino. Los líderes no pueden asumir que desde el primer momento que se realiza trabajo a distancia los empleados vayan a estar en capacidad de realizar sus tareas sin supervisión. Según la teoría de Mullenweg, existen cinco niveles de autonomía para que los trabajadores alcancen una efectividad del cien por cien en remoto. En una situación como la pandemia, la presión y la improvisación para aplicarla llevan a que los líderes intenten replicar el modelo de oficina en remoto (Figura 16)⁹³.

Figura 16. Pirámide de Matt Mullenweg sobre los niveles de autonomía*



La pirámide de Matt Mullenweg.

Fuente: Datos obtenidos de Mullenweg (2020).

Mullenweg, Mat (2020). Distributed Work's Five Levels of Autonomy. Disponible en: <https://ma.tt/2020/04/five-levels-of-autonomy/> (Última consulta: marzo de 2021)

- Capaz de **delegar** responsabilidades. Cuando se está en remoto, existe el peligro de que los empleados se sientan aislados de los equipos. Por eso el líder debe ser capaz de reconocer las capacidades individuales y compartir responsabilidades. *“Un líder en remoto es la persona capaz de integrar un equipo y reconocer que puede apoyarse en sus colaboradores. De este modo los empleados van a despegar”* (Lucio Fernández, Atresmedia).
- Crear espacios seguros para que el empleado pueda compartir sus preocupaciones y aprenda de sus errores⁹⁴.

93. Sánchez, M. (2020). El CEO de una empresa de 1.200. El País. Disponible en: <https://smoda.elpais.com/trabajo/cinco-niveles-teletrabajo-teoria-de-mullenweg/> (Última consulta: marzo de 2021)

94. Alexander, A., De Smet, A., & Mysore, M. (2020). Reimagining the postpandemic workforce. Hou-

Luis Manuel González (Roche) resume estas habilidades esenciales en remoto con la propuesta de un nuevo concepto: el líder ideal VACC (visionario, arquitecto, coach, catalizador), “alguien más que un líder”. Esta idea tiene relación con la teoría de Hooijberg y Watkins que exponen cuatro características esenciales del líder en remoto: ser conductores que aseguran el trabajo en equipo de manera eficiente y armónica; ser catalizadores que estimulen la colaboración y la innovación; ser coach que guíe a su equipo a cumplir los objetivos individuales y colectivos; y ser un líder campeón que indica que es capaz de defender a su equipo en el exterior⁹⁵.

De las entrevistas se concluyó que los participantes son conscientes de que el líder tradicional no puede ser el mismo que se traslade a trabajar en remoto. Por tanto, los equipos de gestión de personas están incluyendo entre sus estrategias un nuevo tipo de formación en gestión de equipos virtuales para los líderes antes que para los colaboradores.



Buena práctica:

“Es importante mantener encuentros virtuales más allá de lo laboral para compartir emociones y experiencias personales”

Itxaso Larrañaga, Seur

Comunicación

Según el boletín del Banco de España (2020) sobre teletrabajo, una desventaja del trabajo a distancia es la falta de comunicación con colaboradores y la sensación de trabajar en solitario⁹⁶, dos componentes que pueden influir en el bienestar individual y en la productividad en remoto. Sin embargo, esto no implica necesariamente que la comunicación a través de medios digitales sea un impedimento insalvable para la comunicación formal; sí parece serlo, en cambio, para la comunicación informal, lo que debilita esa red paralela de conexiones tan útil en las empresas:

“Cuando ya tienes una relación, puede seguir construyéndose con mayor facilidad en remoto, pero se pierde la espontaneidad que da la comunicación cara a cara. Esto en plataformas digitales no pasa. Hay temas que no están en la agenda de nadie, pero que un encuentro de pasillo resuelve con facilidad” (Mireia Vidal, L’Oreal).

Un informe de McKinsey asegura que las interacciones cara a cara crean más oportunidades de hacer una conexión emocional, lo mismo que promover la creatividad en un equipo resulta vital para la cultura y la innovación⁹⁷. Por eso, el mismo estudio asegura que los líderes deben diferenciar el tipo de comunicaciones con su equipo en función de su objetivo.

Lo anterior adquiere sentido en los modelos híbridos de teletrabajo. Pero el período de confinamiento ha proporcionado un banco de pruebas interesante para observar cómo los líderes han usado su creatividad para subsanar las dificultades promoviendo vías de comunicación informal alternativas:

ston: McKinsey Global Institute. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/reimagining-the-postpandemic-workforce> (Última consulta: marzo de 2021)

95. Hooijberg, R., & Watkins, M. (2021). The Future of Team Leadership Is Multimodal [Blog]. Disponible en: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-future-of-team-leadership-is-multimodal/> (Última consulta: marzo de 2021)

96. Anghel, B., Cozzolino, M., & Lacuesta, A. (2020). El Teletrabajo en España (pp. 2-16). Madrid: Banco de España. Disponible en: https://www.bde.es/bde/es/utiles/Canal_RSS/Publicaciones/el-teletrabajo-en-espana.html (Última consulta: marzo de 2021)

97. Alexander, A., De Smet, A., & Mysore, M. (2020). Reimagining the postpandemic workforce. Houston: McKinsey Global Institute. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/reimagining-the-postpandemic-workforce> (Última consulta: marzo de 2021)

“Fue importante hacer reuniones cuyo objetivo era el seguimiento de los departamentos, de los managers y de los empleados, más allá de lo puramente laboral. Queríamos saber cómo estaban y por eso creamos espacios de disfrute para compartir con los compañeros” (Itxaso Larragaña, Seur)

“Todas las mañanas, con mi equipo, hacíamos una reunión con el único propósito de tomarnos el café juntos y tener un momento de conexión. A veces también hacíamos actividades como dar tours por nuestras casas y mostrarla a los compañeros, todo esto con el sentido de mantenernos unidos” (Patricia Pérez, Casa del Libro).

El esfuerzo en el ámbito de la comunicación durante el confinamiento ha sido tal que la comunicación interna ha llegado incluso a reemplazar a otras fuentes en determinadas circunstancias:

“Durante el confinamiento, todos los días a las dos de la tarde el Departamento de Bienestar y Salud publicaba información referente a lo que ocurría con la pandemia. Fue curioso que algunos empleados me comentaran luego que esperaban ese momento del día con ansia porque era su principal fuente de información” (Juan Manuel Rueda, Seguros Santa Lucía)



Buena práctica:

Acompañamiento virtual. “Nosotros desde la figura de “desayunamos juntos” nos tomamos nuestro café todos los días. Desde cosas como “muéstrame tu casa”, hacemos un momento también un poco más lúdico. Hay gente que ha aprovechado para hacer un poco todo. En el contexto que tenemos, que es un poco más personal, nos ha servido para conocernos un poco más como personas y profundizar más en la relación de trabajo y en definir objetivos”

Patricia Pérez, Casa del Libro

El propósito fundamental que ha impulsado la comunicación remota ha sido el de estrechar la relación entre la alta dirección y los empleados cercanos. Pero un efecto muy interesante ha sido el reforzamiento de la cohesión con los equipos a nivel internacional:

Las reuniones remotas ofrecen la posibilidad de acercar las cabezas de las organizaciones a los empleados, lo que refuerza el sentido de pertenencia:

“Estando todos en remoto hicimos varios eventos con el ‘top management’. Esto ocurría con menos frecuencia que en presencial, pero la efectividad de la plataforma digital permitió que los empleados que nunca tienen la posibilidad de hablar directamente con él pudieran hacerlo y además tener la oportunidad de preguntarle cosas en tiempo real” (Valle Rodríguez, Amadeus).

Las organizaciones que tienen sedes en otras partes del mundo solían realizar viajes con cierta frecuencia para mantener el engagement. Con todo, ahora los participantes consideran que tienen más comunicación con los equipos globales que antes:

“Nosotros tenemos una parte importante de la asociación en Latinoamérica y con cierta frecuencia, yo mismo iba hasta los países a las reuniones o inauguraciones. En este tiempo logramos seguir funcionando con normalidad, haciendo las reuniones y los eventos en remoto” (Juan Carlos Pérez, DCH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano)

Nuevas formas de trabajo

La digitalización de las empresas ha llevado a que se busquen estrategias que mejoren el rendimiento de los equipos y potencien la inteligencia colaborativa a través nuevas metodologías ágiles de trabajo como Scrum. Son formas de trabajo que favorecen el trabajo colaborativo en dinámicas con distintos departamentos de la empresa, o con grupos amplios de un mismo proyecto que tratan de obtener un resultado de manera flexible y con rapidez⁹⁸. El teletrabajo ha planteado un reto para estas formas de trabajo que, aunque alimentadas por la digitalización, fueron pensadas para el trabajo presencial. Ahora, con la situación impuesta por la pandemia, las empresas han tenido que buscar maneras de transformar su uso en remoto, lo que ha supuesto todo un reto:

“Las metodologías ‘agile’ y ‘scrum’ han sido más pensadas para la interacción personal. Yo defiendo que, en distancia, puede funcionar. Es un trabajo de adaptación” (Alicia Zamora, Mediaset).

“Hay muchas plataformas que ahora facilitan este tipo de metodologías en remoto. Aun así, nos hemos dado cuenta de que, cuando se quiere innovar, la interacción ayuda mucho más a estar juntos” (Luis Manuel González, Roche).

Según Duncan Evans, director de Scrum.org, es posible llevar estas metodologías remotas en tres pasos: (A) invertir en la gestión de las personas (un empleado motivado hará un mejor trabajo), (B) establecer un propósito (los equipos son más eficientes cuando entienden lo que se quiere alcanzar al usar estas metodologías y hay una retroalimentación constante de los avances) y (C) experimentar entre quienes desarrollan el proyecto con el uso de herramientas digitales (como videoconferencias) para establecer tareas y acomodar los avances, y herramientas colaborativas que permitan interactuar en tiempo real a todos los miembros del equipo⁹⁹.

El teletrabajo tiene el potencial de mejorar el clima laboral en la medida que la empresa se compromete a hacerlo estimulante.

Clima laboral

El teletrabajo tiene el potencial de mejorar el clima laboral en la medida que la empresa se compromete a hacerlo estimulante¹⁰⁰. En el análisis de las entrevistas se evidenció que todos los directivos de RR. HH. comparten la idea de que “el teletrabajo ha mejorado o mantenido alto el clima laboral de la empresa”. En consecuencia, la productividad también se ve afectada por la mejora del clima, lo cual explica que un 90% de los empleados en España aseguran sentirse más productivos en remoto¹⁰¹.

Para algunos directivos de RR. HH. fue necesario realizar encuestas de medición de clima laboral para entender si realmente mejoraba con el teletrabajo y así conocer la situación real de bienestar de los empleados. Lo que encontraron fue

98. Tena, M. (2020). ¿Qué es la metodología ‘agile’? [Blog]. Disponible en: <https://www.bbva.com/es/metodologia-agile-la-revolucion-las-formas-trabajo/> (Última consulta: marzo de 2021)

99. Scrum.org. (2021). What is Scrum?. Scrum.org. Disponible en: <https://www.scrum.org/resources/what-is-scrum> (Última consulta: marzo de 2021)

100. Sanitas. (2020). Cómo crear un espacio de teletrabajo estimulante en casa [Blog]. Disponible en: <https://www.sanitas.es/empresas/blog/como-crear-un-espacio-de-teletrabajo-estimulante-en-casa/index.html> (Última consulta: marzo de 2021)

101. CBRE, 2020. Impacto del teletrabajo en las organizaciones. Encuestas con DCH- Organización Internacional de Directivos de Capital Humano. [online] Madrid: DCH. Disponible en: <https://www.orgdch.org/wp-content/uploads/2020/12/cbre.pdf> (Última consulta: marzo de 2021)

que, lo que más valoraban los empleados, eran las estrategias de comunicación efectiva entre la empresa y los empleados.

“Si antes realizábamos una encuesta de clima cada dos años, durante el confinamiento por la pandemia alcanzamos a realizar cuatro. Nos preocupaba que la situación de distancia estuviera resintiéndose o generando pérdida en los índices” (Antonio Esteban, Alsa).

A partir de los análisis propios de cada empresa se pudo concluir que hay elementos positivos que influyen directamente en que los índices de clima laboral puntúen alto en las encuestas. La principal mejora que aporta el teletrabajo es la posibilidad de conciliar que perciben los empleados:

“Los empleados valoran todas las medidas que les den flexibilidad, en especial porque pueden gestionar mejor su tiempo y conciliar la vida personal con sus responsabilidades profesionales” (Pilar Rojas, Repsol).

Las empresas que tuvieron su primera experiencia de teletrabajo en confinamiento aseguran que mejoró el clima porque los empleados pudieron ver el esfuerzo de la empresa para apoyarles en medio de una crisis.

Otro elemento que influye en la percepción que han tenido las empresas en la mejora de su clima laboral es su grado de experticia en teletrabajo. Es decir, las empresas que tuvieron su primera experiencia de teletrabajo en confinamiento aseguran que mejoró el clima porque los empleados pudieron ver el esfuerzo de la empresa para apoyarles en medio de una crisis, ser una fuente de referencia ante tanta incertidumbre, darles la posibilidad de mantener sus trabajos y también por la novedad que implicó trabajar en casa.

“El clima laboral no ha empeorado porque nuestra empresa al producir contenidos ha tenido un propósito muy importante. Nuestros periodistas han tenido que seguir saliendo a las calles y nuestra producción de contenidos de entretenimiento ha acompañado a la gente en sus casas. Toda nuestra plantilla se ha sentido comprometida con una causa mayor y creo que al final todo eso repercute” (Lucio Fernández, Atresmedia).

La Agencia Española de Protección de Datos realizó una encuesta sobre la valoración del teletrabajo en 2019. Concluyó que los teletrabajadores consideran que mejora el clima y la vinculación con la empresa. En cuanto a los directivos, consideran que identificaron una influencia positiva en las relaciones de los equipos y en el compromiso de sus colaboradores¹⁰².

Los directivos de RR. HH. se cuestionan si la creatividad requiere o no presencialidad: en concreto, si la inteligencia colaborativa reclama estar juntos para ser eficaces.

Creatividad

Tener una subcategoría específica para hablar sobre creatividad no estaba en el guión inicial de las entrevistas. Surgió como consecuencia de las conversaciones con los participantes y se debió, principalmente, a que los directivos de RRHH se cuestionan si la creatividad requiere o no presencialidad: en concreto, si la inteligencia colaborativa reclama estar juntos para ser eficaces.

El debate surgió sobre todo por parte de participantes del sector de la información y las telecomunicaciones, donde la producción de ideas y la creación de contenidos diarios está en la esencia del negocio. Aquellos que consideran que la presencialidad es imprescindible para conseguir resultados innovadores argumentan: “Día a día nos enfrentamos a una hoja en blanco. Los informativos de mañana no están escritos, por lo cual crear es una labor que implica mucha

102. Agencia Española de Protección de Datos. (2019). Valoración del Programa de Teletrabajo 2019. Madrid: Agencia Española de Protección de Datos. Disponible en: <https://www.aepd.es/sites/default/files/2020-04/valoracion-programa-teletrabajo-2019.pdf> (Última consulta: marzo de 2021)

“Hay una parte del proceso creativo que requiere cooperación e interacción, así como existe otra que se puede generar en aislamiento, pero ninguna de las dos necesariamente se debe restringir a lo presencial. Es una cuestión de ser eficaces con la comunicación y las herramientas”

Alberto González, Prisa.

presión y sin la interacción cara a cara, en el espacio de trabajo, es muy complicado alcanzar los resultados esperados” (Lucio Fernández, Atresmedia).

Por otro lado, también se señala que *“restringir los procesos creativos a la presencialidad es perder otras oportunidades valiosas que pueden surgir en remoto, pero es verdad que esta idea forma parte de una transformación de la cultura corporativa”* (Alicia Zamora, Mediaset). Además, *“hay una parte del proceso creativo que requiere cooperación e interacción, así como existe otra que se puede generar en aislamiento, pero ninguna de las dos necesariamente se debe restringir a lo presencial. Es una cuestión de ser eficaces con la comunicación y las herramientas”* (Alberto González, Prisa).

La experta en psicología de la creatividad, Leigh Thompson, argumenta que, aunque parezca difícil de creer, los equipos en remoto tienen mayor potencial creador¹⁰³ porque la creatividad descansa fundamentalmente en una mentalidad proactiva hacia la creación de ideas, algo puede ejercitarse tanto en presencial como en remoto. Por otra parte, la eficacia creativa de un grupo puede ser superior a la individual, pero los rendimientos marginales disminuyen bruscamente a medida que los grupos se hacen más y más grandes. Por ello los procesos creativos suelen requerir de la implicación de pocas personas¹⁰⁴.

En esa línea de razonamiento, una reciente investigación del IESE encontró también que las personas altamente creativas son más innovadoras en remoto, 3% más los hombres y un 1% las mujeres¹⁰⁵. Por contra, a las personas que se consideran menos innovadoras les favorece estar en la oficina, 5% más a hombres y un 2% más a mujeres.



Buena práctica:

Repsol Digital Workplace. “Generamos y capacitamos una red de más de trescientos agentes de cambio en todos los negocios, áreas, países y centros de trabajo. Estas personas han promovido la adopción de comportamientos y hábitos en sus entornos a través de pequeñas acciones del día a día que resolviendo necesidades existentes contribuyen a mejorar la productividad, la colaboración y el bienestar. Gracias a su actividad hemos llegado a mejorar un 15% el indicador de experiencia de Digital Workplace”

Pilar Rojas, Repsol

5.3.4. La tecnología

Una investigación del Fondo Monetario Internacional (2020) señala que la efectividad del trabajo a distancia depende de la intensidad tecnológica y del acceso a la infraestructura digital disponible¹⁰⁶. La capacidad de hacer un trabajo eficiente y productivo, además de mantener una adecuada comunicación con el entorno laboral, es posible solo si se tienen las herramientas y plataformas digitales correctas.

“Un motivo que nos permitió enviar en tan poco tiempo a nuestra plantilla a sus casas fue la infraestructura tecnológica que tenemos y de la que nos hemos apalancado” (José María Palomo, Grupo Santander).

El Real Decreto-Ley 28/2020 de Trabajo a Distancia incluso establece que únicamente se podrá realizar el trabajo en remoto si la empresa garantiza a los

103. Thompson, L. (2021). Virtual Collaboration Won't Be the Death of Creativity. MIT Sloan Management Review, (2). Disponible en: <https://sloanreview.mit.edu/article/virtual-collaboration-wont-be-the-death-of-creativity/> (Última consulta: junio de 2021)

104. Thompson, L. (2021). Virtual Collaboration Won't Be the Death of Creativity. MIT Sloan Management Review, (2). Disponible en: <https://sloanreview.mit.edu/article/virtual-collaboration-wont-be-the-death-of-creativity/> (Última consulta: junio de 2021)

105. Las Heras, M., & Barraza, M. (2021). Un lugar de trabajo sostenible: hacia un modelo remoto y presencial [PDF] (1st ed.). IESE Business School. Disponible en: <https://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=2426&ar=20&idioma=1> (Última consulta: junio de 2021)

106. Brussevich, M., Dabla-Norris, E., & Khalid S. (2021). El trabajo a distancia no es una opción para los pobres, los jóvenes y las mujeres. [Blog]. Disponible en: <https://blog-dialogoafondo.imf.org/?p=13751> (Última consulta: mayo de 2021)

empleados que pueden disponer de todos los equipos y recursos tecnológicos necesarios para desempeñar su labor¹⁰⁷. Además, como consecuencia del teletrabajo, ha crecido la oferta de seguridad digital, los registros digitales de jornada y la asistencia técnica a las empresas¹⁰⁸. En este capítulo se incluyen la digitalización, las herramientas y la importancia de la seguridad informática.



Buena práctica:

Buena práctica: Hablar con la alta dirección. "Hemos tenido la posibilidad de organizar numerosos eventos en vivo, a través de Microsoft Teams, en los que podíamos preguntar cosas al top management y él respondía. Una oportunidad que algunos no habían tenido nunca"

Valle Rodríguez, Amadeus

Digitalización y plataformas

La pandemia y el consiguiente confinamiento han supuesto para muchas empresas la posibilidad de lanzar proyectos de digitalización que habían sido pospuestos durante años. Las empresas han empezado a utilizar herramientas que en algunas ocasiones ya tenían, pero para las que no encontraban utilidad. Todos los directivos entrevistados transmitieron la sensación de que en el ámbito de la digitalización han avanzado más en cinco meses que en los cinco años anteriores:

"Llevábamos años intentando implantar la firma digital, llegó el confinamiento y al día siguiente ya firmamos documentos desde casa"
(Alicia Zamora, Mediaset).

Según el observatorio de empresas de Vodafone en el estudio de digitalización de 2019, las empresas españolas que tenían mayor preocupación por la digitalización e implantación de herramientas tecnológicas eran las administraciones públicas (27%), las grandes empresas (9%) y por último las pymes (7%)¹⁰⁹. En nuestra muestra sólo hubo una pyme entre los participantes, y no parece ser muy representativa del conjunto por cuanto su proceso de digitalización e implantación del teletrabajo llevaba ya un buen camino recorrido. La única empresa pública de la muestra, por el contrario, apenas había dado sus primeros pasos.

Por otro lado, hubo casos de empresas que, a pesar de tener avances en la digitalización, no contaban con los recursos tecnológicos suficientes como para poder enviar a todos los empleados a casa, lo que significó una inversión importante. Según PwC, los directivos de empresas en Estados Unidos planean que, del total de inversión necesaria para el trabajo a distancia, un 72% se viene destinando a herramientas tecnológicas de colaboración en remoto.

Ahora bien, al hablar de digitalización tan importantes son los medios materiales como la capacidad de uso de los mismos. Las empresas tienen un compromiso con la formación y el upskilling en herramientas digitales para evitar la brecha de desigualdad que puede hacer que algunos trabajadores sean más efectivos que otros en esta transición¹¹⁰. En las entrevistas se evidenció que efectivamente los directivos de recursos humanos son conscientes de la necesidad de invertir en formación:

107. Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia, 253, de 23 de septiembre de 2020, 79929. Disponible en: <https://www.boe.es/eli/es/rdl/2020/09/22/28/dof/spa/pdf> (Última consulta: marzo de 2021)

108. EFE. (2021). Ataques "hiperpersonalizados" de ciberseguridad, una tendencia al alza en 2021. EFE. <https://www.efe.com/efe/espana/efefuturo/ataques-hiperpersonalizados-de-ciberseguridad-una-tendencia-al-alza-en-2021/50000905-4419243> (Última consulta: marzo de 2021)

109. Vodafone. (2019). Grandes Empresas 2019. España: Vodafone. Disponible en: <https://www.observatorio-empresas.vodafone.es/informes/grandes-empresas-2019/> (Última consulta: marzo de 2021)

110. European Central Bank. (2020). The impact of the COVID-19 pandemic on the euro area labour market (Issue 8). Disponible en: https://www.ecb.europa.eu/pub/economic-bulletin/articles/2021/html/ecb.ebart202008_02-bc749d90e7.en.html#toc2 (Última consulta: marzo de 2021)

“Aceleramos el aprendizaje en herramientas tecnológicas a través de muchos seminarios internos. Durante ese proceso ha sido muy enriquecedor ver que las personas empezaron a darse cuenta de todo el potencial del mundo digital” (Javier Olloqui, Geocalcali).

Por otro lado, el uso de las plataformas digitales para la comunicación también aumentó. Los datos reflejan que durante el primer semestre de 2020 -y como consecuencia del gran porcentaje de empleados teletrabajando- herramientas como Microsoft Teams, Google Meet y Zoom fueron muy intensamente utilizadas durante todo el confinamiento, siendo las grandes facilitadoras de la transición al entorno digital¹¹¹. Microsoft Teams destacó en las entrevistas como la más utilizada. Según datos suministrados por la propia compañía, en medio del confinamiento su herramienta alcanzó la cifra de 44 millones de usuarios y más de 900 millones de minutos en videollamadas en una sola semana¹¹².

“Llevaba mucho tiempo tratando de impulsar el uso de las herramientas de Microsoft, y muy pocos las usaban porque no era parte de la cultura y tampoco era evidente su utilidad. Ahora convivimos permanentemente con estas herramientas” (Alberto González, Prisa).



Buena práctica:

Buena práctica: En la Comunidad Alsa, “antes del confinamiento estábamos preparando una plataforma para que la empresa se comunicará con los empleados y los empleados con el conjunto de trabajadores de la empresa. De hecho, le llamamos la “Comunidad Alsa”. Hemos lanzado todos los contenidos vinculados a la parte emocional, a la parte soft, que considerábamos importantes en un momento tan duro como este. Iban desde “comparte lo que se ve desde tu ventana” con fotos de amaneceres y de atardeceres, la época de los aplausos o concursos para niños. Hemos colgado vídeos con ejercicios en casa, también abierto canales de foros para que la gente hable de cualquier cosa. Así, lanzamos esta comunidad durante la pandemia para potenciar el espíritu de pertenencia”

Juan Antonio Esteban, Alsa

La segunda más popular durante los dos primeros meses del confinamiento fue Zoom, pero cuando, en abril de 2020, se descubrió que recopilaba datos tan solo con iniciar sesión y los unía a los de otras plataformas como LinkedIn¹¹³, descendió su uso.

“El agujero de seguridad que implicaba utilizar Zoom nos hizo reflexionar sobre la posibilidad de vetar su uso. Ahora recomendamos las herramientas digitales internas de la organización” (Juan Antonio Fernández, Sacyr).

Ciberseguridad

Los riesgos relacionados con la seguridad informática son sin duda el talón de Aquiles de la digitalización, y los directivos son muy conscientes de ello. Cuanto más digitalizados sean los procesos en la empresa, mayor debe ser el compromiso con la seguridad informática. En un informe de 2019, el Instituto Nacional de Ciberseguridad (INCIBE) reportó que el 43% de los ataques a sistemas en España eran sufridos por pymes¹¹⁴. Según el mismo informe, son estas empresas las que tienen menos protocolos de seguridad y menores medidas de protección de sus bases de datos y correos corporativos. Sin embargo, 2020, coincidiendo con el confinamiento, fue el año con más ciberataques en España¹¹⁵ ataques que afectaron no solo a pymes sino también a grandes empresas. En las entrevistas se resaltan varios aspectos:

111. Teknautas. (2020) Google Meet, Microsoft Teams... 'apps' alternativas a Zoom para videollamadas. El Confidencial. Datos publicados en artículo de El Confidencial el 15 de abril de 2020.

112. Nellis, S. (2020). Remote work during coronavirus outbreak puts millions more on Microsoft Teams, Slack. Reuters. <https://www.reuters.com/article/us-microsoft-tech/remote-work-during-coronavirus-outbreak-puts-millions-more-on-microsoft-teams-idUSKBN21629D> (Última consulta: marzo de 2021)

113. García, J. (2020). Los problemas de privacidad y seguridad sacuden el éxito de Zoom. El País. Disponible en: https://elpais.com/retina/2020/04/06/innovacion/1586169223_190951.html (Última consulta: marzo de 2021)

114. Ciberseguridad: la asignatura pendiente de las pymes. CESCE España. (2019). Disponible en: <https://www.cesce.es/es/-/asesores-de-pymes/ciberseguridad-pymes> (Última consulta: marzo de 2021)

115. Salvador, A. (2020). 2020, año récord en ciberataques. El Independiente. Disponible en: <https://>

- Algunos ven con más preocupación el tema de la seguridad informática. Su negocio es susceptible a estos ataques o le falta inversión previa para prevenirlos: *“La ciberseguridad es uno de los temas que más nos preocupan, en especial porque ya hemos pasado por un ciberataque muy fuerte que nos llevó a poner más atención al tema, y a invertir mediante la creación de un departamento específico, que esperamos seguir potenciando este año”* (Alberto González, Prisa).
- Otras empresas, por el contrario, comprobaron en pandemia la efectividad de sus equipos y la importancia de tenerlos en la transformación digital que se está viviendo: *“Tuvimos amenazas de ciberataque en pleno confinamiento y nuestros equipos lograron resolverlo desde casa”* (Luis Manuel González, Roche).
- La seguridad informática en remoto también tiene una parte que depende de la responsabilidad de los empleados: *“Hay una parte de la seguridad informática en la que la confianza en el empleado es clave. Tenemos información sensible, susceptible de ser filtrada, lo que nos llevó a trabajar de la mano de la oficina de Protección de Datos y de Seguridad de la Información para poder tener un control de los ordenadores portátiles, sin incurrir en intrusismo o atentar contra la ley de privacidad”* (Nieves Peño, LaLiga).

El impacto económico de enfrentar los ciberataques se ha cifrado en España en unos 35.000 euros/ataque.

El impacto económico de enfrentar los ciberataques se ha cifrado en España en unos 35.000 euros/ataque¹¹⁶. Por ello, la situación de emergencia por el Estado de Alarma confirmó la necesidad de invertir en seguridad informática, particularmente por parte de quienes van a potenciar el trabajo a distancia.

Derecho a la desconexión digital

El Parlamento Europeo define desconexión “al hecho de no realizar actividades o comunicaciones relacionadas con el trabajo por medio de herramientas digitales, directa o indirectamente, fuera del tiempo de trabajo”¹¹⁷. La complejidad de su cumplimiento hizo que el mismo órgano legislativo haya puesto en marcha proyectos que lo regulen. El 21 de enero de 2021, por ejemplo, se reconoció la desconexión como un derecho fundamental y se propuso un modelo directivo que pueda regular su cumplimiento.

El derecho a la desconexión digital surgió en las entrevistas como uno de los impactos más perniciosos para el trabajo en remoto.

En España, la primera vez que la desconexión digital se incluyó como un derecho del trabajador fue en la Ley Orgánica 3/2018 de 5 de diciembre¹¹⁸. Luego se volvió a incluir en el Real Decreto-Ley 28/2020 de Trabajo a Distancia, que les exigió a las empresas garantizar que los empleados tuvieran suficientes descansos para

www.elindependiente.com/espana/2021/01/01/2020-ano-record-en-ciberataques/ (Última consulta: marzo de 2021)

116. Miranda, D., & López, D. (2020). Empresas y teletrabajadores: 10 mandamientos de ciberseguridad. The Conversation. Disponible en: <https://theconversation.com/empresas-y-teletrabajadores-10-mandamientos-de-ciberseguridad-144760> (Última consulta: marzo de 2021)

117. Fernández, C. (2021). La desconexión digital, ¿un derecho fundamental de los trabajadores? El País. Disponible en: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/01/27/legal/1611785086_372409.html (Última consulta: marzo de 2021)

118. Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia, 253, de 23 de septiembre de 2020, 79929. Disponible en: <https://www.boe.es/eli/es/rdl/2020/09/22/28/dof/spa/pdf> (Última consulta: marzo de 2021)

desconectar, no solo posterior a la jornada sino durante la misma¹¹⁹, e incluirlo en la evaluación de riesgos laborales.

El derecho a la desconexión digital surgió en las entrevistas como uno de los impactos más perniciosos para el trabajo en remoto. Los directivos de RRHH señalan que el problema se agrava en los casos en los que las personas trabajan de manera asíncrona y cuando “no es posible separar el espacio doméstico del espacio laboral, lo que puede llevar a extender las horas de trabajo más allá de lo razonable” (Pilar Rojas, Repsol). Los entrevistados reconocen que las empresas tienen la responsabilidad de hacer frente al problema gestionando sus causas y promoviendo de forma proactiva la desconexión entre sus empleados. No obstante, todos los entrevistados coincidieron en señalar que es muy posible que este efecto no deseado se aminore en la medida en que aprendamos a trabajar en remoto de forma adecuada:

“Antes la desconexión digital pasaba de forma no planificada, en cuanto te ibas de la oficina, ahora no. Esto quiere decir que necesitamos medidas para que la gente se desconecte. Sin embargo, hay casos como los de un padre o una madre que se conecta cuando sus hijos se duermen y también hay que considerarlo. Creo que la cuestión es que nos tratemos con madurez profesional” (José María Palomo, Banco Santander).

El estudio de Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo realizado por Eurofound, encontró que las personas que trabajan en casa tienen mayores probabilidades de exceder los límites de conexión en la jornada laboral.

El estudio de Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo realizado por Eurofound, encontró que las personas que trabajan en casa tienen mayores probabilidades de exceder los límites de conexión en la jornada laboral, lo mismo que a tener menos momentos de descanso¹²⁰. No obstante, también se ha comprobado que el trabajo a distancia da mayor autonomía a los empleados y más capacidad de conciliación, permitiendo elegir las mejores horas para trabajar.

Algunas pautas que recomiendan los expertos para hacer un buen uso de la tecnología y mantener el equilibrio entre lo personal y profesional son: hacer un uso adecuado del correo electrónico y de los horarios de envío, utilizar las plataformas para el trabajo colaborativo al igual que para ordenar los objetivos individuales y planificar los tiempos de entrega, y convocar reuniones virtuales solo cuando no se puedan hacer por ningún otro medio más eficaz¹²¹.

Además, los directivos hacen mucho énfasis en la formación continua para evidenciar las consecuencias de no desconectar y convertirlo en parte de la cultura corporativa:

“La desconexión digital es un tema primero de formación y luego de un cambio en el ‘mindset’. Tenemos que ser empáticos, generosos y compasivos, y en la medida que avances en estos valores serás atractivo como empleador” (Fernando Lallana, HEINEKEN).

119. Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia, 253, de 23 de septiembre de 2020, 79929. Disponible en: <https://www.boe.es/eli/es/rdl/2020/09/22/28/dof/spa/pdf> (Última consulta: marzo de 2021)

120. Eurofound (2020), Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age, New forms of employment series, Publications Office of the European Union, Luxembourg. Disponible en: <https://www.eurofound.europa.eu/es/publications/report/2020/telework-and-ict-based-mobile-work-flexible-working-in-the-digital-age> (Última consulta: marzo de 2021)

121. Foro de Ciudades por el Empleo. (2012). El Libro Blanco del Teletrabajo en España [pdf] (1ed., pp. 21-27). Disponible en: <https://www.ciudadesporeempleo.es/files/LibroBlancodelTeletrabajo.pdf> (Última consulta: marzo de 2021)



Buena práctica:

“En Sanitas hemos decidido ir adecuando los espacios de oficinas a las necesidades actuales de los empleados, pensando que nuestra manera de trabajar no solo ha cambiado temporalmente, sino para siempre. Al finalizar el confinamiento comenzamos a transformar la sede central, para que los puestos de trabajo y las zonas comunes cumplieran con las recomendaciones de seguridad y distanciamiento social. Los meses siguientes hemos ido creando espacios más flexibles y sobre todo evolucionando nuestra cultura para promover el trabajo colaborativo, maximizando los beneficios de las interacciones sociales presenciales y cumpliendo y respetando las limitaciones que todavía tenemos”

Raquel Gil, Sanitas

5.3.5. La gestión de espacios

La gestión de los espacios es la categoría a la que menos tiempo dedicaron los participantes en la conversación. No porque no crean que no vaya a haber un impacto relevante sino porque dicho impacto solo afecta de forma indirecta al negocio. La impresión general es que la idea de oficina cambia con el teletrabajo y los espacios físicos de las empresas deben adaptarse para alinearse con la nueva forma de trabajar. Es preciso repensar el propósito que debe darse a los espacios físicos.

“Los espacios ahora deberán tener la capacidad de unir los intereses de los empleados y los de la compañía” (Lucio Fernández, Atresmedia).

Además, no solo cambian las oficinas, los hogares también están cambiando para adaptarse al trabajo en remoto. Esto genera una responsabilidad a la empresa, que tiene la obligación de velar por la seguridad física de los empleados. Por último, cabe esperar un incremento en la demanda de espacios de coworking en respuesta a la posibilidad de que más personas elijan dónde quieren trabajar. Estos puntos fueron parte de las entrevistas y se desarrollan a continuación.

Layout de la oficina y su definición

El éxito que ha tenido para muchas empresas el trabajo a distancia abre la discusión sobre el futuro de la oficina¹²². La oficina no va a desaparecer, se va a transformar, en especial porque el modelo híbrido requiere de una continuidad en los espacios de oficina. Pero esos espacios ahora deben pensarse para que cumplan con las necesidades de los empleados en presencialidad y puedan combinar espacio de socialización y de trabajo colaborativo.

PwC realizó una encuesta en Estados Unidos en la que mostró que el 87% de los empleados consideraba que ahora solo se irá a la oficina para reuniones de equipo en proyectos colaborativos y para construir relaciones con los demás empleados¹²³. Ese resultado también se vio alineado con las opiniones en las entrevistas.

Algunas empresas tienen un carácter más presencialista y el modelo tradicional aún les funciona: “En mi empresa de media llevamos más de diez años trabajando, por lo cual las oficinas aquí son casi altares. La gente tiene fotos, bolis con sus nombres y el espacio acorde a cada uno. Decirles de un día para otro que ahora nadie tendrá un lugar propio no es tan fácil” (Antonia Casado, FUNDAE). Pero aun en esos casos el diseño de la oficina debe cambiar porque aunque superemos la pandemia, el distanciamiento físico seguramente seguirá valorándose como una medida de prevención de riesgos laborales altamente recomendable. Seguramente “habrá más metros cuadrados, pero menos personas ocupándolos”¹²⁴.

122. PwC. (2021). It's time to reimagine where and how work will get done. Chicago. Disponible en: <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/us-remote-work-survey.html> (Última consulta: marzo de 2021)

123. PwC. (2021). US Remote Work Survey: PwC. PwC United States. Disponible en: <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/us-remote-work-survey.html> (Última consulta: marzo de 2021)

124. Hernández, M. (2021). El futuro de las oficinas según los gigantes del 'ladrillo': “Más espacio para menos personas”. El Mundo. <https://www.elmundo.es/economia/actualidad-economi->

El empresario Javier Viñolas explicó para El Mundo que las oficinas ahora tendrían que llevar la “triple E” atendiendo a un triple objetivo: eficiencia, (los espacios deben ser flexibles o multiusos), ambiental, (las construcciones deben ser sostenibles), y experiencia (los espacios deben ser atractivos para mejorar la experiencia del empleado/usuario)¹²⁵. En este sentido, especialmente unánimes fueron las opiniones que anticipan la necesidad de contar con más espacios colaborativos:

“El diseño de nuestras oficinas por el momento va a permanecer, pero estamos adaptando espacios para el trabajo colaborativo y la experiencia del empleado” (Raquel Gil, Sanitas).

“Estamos diseñando las oficinas que vamos a abrir en un par de años y nuestra intención es darles un valor añadido. Los empleados deben notar que les aporta algo distinto el estar allí y no en casa” (Mireia Vidal, L’Oreal).

La oficina debe ser un lugar de posicionamiento de marca y hablar por sí sola de lo que representa la empresa.

Por último, la cultura corporativa juega también un papel fundamental en los cambios estructurales que experimentarán las oficinas. La oficina debe ser un lugar de posicionamiento de marca y hablar por sí sola de lo que representa la empresa¹²⁶.

Espacios de coworking

Los espacios de coworking han crecido como consecuencia del auge del teletrabajo. Según los datos de Global Coworking Survey, a finales de 2020 2,68 millones de personas trabajaron en 26.300 coworkings en el mundo, frente a las 8.900 en 2015¹²⁷. La mayoría de estos espacios están en Norteamérica, con una media de 75 personas por espacio de coworking; le sigue Asia con 70 y Europa con 40¹²⁸. Según el Spain Coworking Conference, en España había 1500 espacios en 2019¹²⁹, la mayoría concentrados en Madrid y Barcelona por ser los centros empresariales más importantes del país. Estos espacios incluyen centros de negocios, coworking y modelos híbridos donde se encuentran espacios privados y de trabajo conjunto¹³⁰. Y según datos de Brualla (2020), en estas dos ciudades hay una contratación superior a los 150.000 m² de espacios flexibles, lo que supone un 1,7% del total de oficinas, y continúan aumentando.

ca/2021/03/21/605311aefdddf551a8b45d8.html (Última consulta: marzo de 2021)

125. Hernández, M. (2021). El futuro de las oficinas según los gigantes del ‘ladrillo’: “Más espacio para menos personas”. El Mundo. <https://www.elmundo.es/economía/actualidad-economica/2021/03/21/605311aefdddf551a8b45d8.html> (Última consulta: marzo de 2021)

126. CBRE, 2020. Impacto del teletrabajo en las organizaciones. Encuestas con DCH- Organización Internacional de Directivos de Capital Humano. [online] Madrid: DCH. Disponible en: <https://www.orgdch.org/wp-content/uploads/2020/12/cbre.pdf> (Última consulta: marzo de 2021)

127. Deskmag. (2019). 2019 Global Coworking Survey. Disponible en: <https://www.dropbox.com/s/jjor71mecwqbxdy/2019%20Complete%20Coworking%20Forecast.pdf?dl=0> (Última consulta: marzo de 2021)

128. Deskmag. (2019). 2019 Global Coworking Survey. Disponible en: <https://www.dropbox.com/s/jjor71mecwqbxdy/2019%20Complete%20Coworking%20Forecast.pdf?dl=0> (Última consulta: marzo de 2021)

129. The-Shed-Co. (2020). ¿Qué es Coworking? The Shed Co. Disponible en: <https://www.theshed-coworking.com/coworking-que-es-coworking/> (Última consulta: marzo de 2021)

130. Brualla, A. (2020). Las oficinas flexibles aceleran su crecimiento: la contratación de estos espacios crece un 33% en Madrid y Barcelona. Eleconomista.Es. Disponible en: <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/10379780/02/20/Las-oficinas-flexibles-aceleran-su-crecimiento-la-contratacion-de-estos-espacios-crece-un-33-en-Madrid-y-Barcelona.html> (Última consulta: marzo de 2021)

Ninguna empresa tiene previsto un modelo absoluto de teletrabajo, por lo que todas van a seguir contando con al menos una oficina central donde hacer reuniones.

A pesar de todo ello, los entrevistados se mostraron escépticos en cuanto al uso de espacios de coworking. En primer lugar, ninguna empresa tiene previsto un modelo absoluto de teletrabajo, por lo que todas van a seguir contando con al menos una oficina central donde hacer reuniones. Más aún, aunque reconocen que el coworking podría ser una solución práctica para algunos empleados, ven también problemas para su uso generalizado. Por ejemplo, algunos afirman que, por una mera cuestión legal de cumplimiento de la ley de prevención de riesgos laborales, las empresas deben ser restrictivas sobre el uso de estos lugares:

“No valoramos conceder flexibilidad en cuanto a la elección de espacios de teletrabajo. Siguiendo el RD 28/2020 el lugar donde se realice el teletrabajo debe quedar reflejado en el contrato de teletrabajo, ya que como empresa asumimos la responsabilidad de cumplir con LPRL realizando la evaluación de riesgos y planificación de la actividad preventiva en esta modalidad” (Nieves Peño, LaLiga).

A pesar de que no se evidencia un uso habitual de estos espacios por parte de las empresas entrevistadas y de que en la actualidad un 25% de los ingresos por alquiler de esos espacios proviene de clientes corporativos y empresarios, se espera que en España estos espacios sigan creciendo a través de una mayor demanda por parte de autónomos y micropymes¹³¹.

5.4. Análisis de dimensiones externas

Las implicaciones externas son las que menos conversación generaron en la entrevista, y en su mayoría se basaron en las intuiciones de los directivos de RRHH. Lo que se pudo concluir fue que abrió la posibilidad a plantearse más preguntas que respuestas. De todos modos, la importancia de incluirlas dentro de esta investigación es evidenciar el panorama que abre la implementación del teletrabajo, que no es solo para la empresa sino por la repercusión social y económica que tiene. En este apartado se relaciona la teoría con las intervenciones de los entrevistados, en concreto se incluye el impacto en el desarrollo de las ciudades, la movilidad urbana, el impacto en el clima, el sector del real estate y el sector HORECA¹³².

131. The-Shed-Co. (2020). ¿Qué es Coworking? The Shed Co. Disponible en: <https://www.theshedcoworking.com/coworking-que-es-coworking/> (Última consulta: marzo de 2021)

132. Hace referencia a hoteles, restauración, y servicios de cafetería.

Figura 17. Mapa jerárquico de las implicaciones indirectas del trabajo a distancia



Elaboración propia

La Figura 17 muestra los temas que en mayor o menor medida surgieron en las entrevistas a directivos de RRHH. Se pudo concluir lo que se obtuvo en el análisis de las entrevistas a los directivos de RRHH. A continuación, se recogen las principales conclusiones.

El trabajo en remoto ha abierto el debate sobre el futuro de las ciudades, y si realmente vivir cerca al lugar de empleo cada día se vuelve más innecesario.

5.4.1. Desarrollo urbano

El trabajo en remoto ha abierto el debate sobre el futuro de las ciudades, y si realmente vivir cerca al lugar de empleo cada día se vuelve más innecesario. Con el interés por mantener el teletrabajo como el nuevo modo de trabajo, las grandes ciudades tienen muchas posibilidades de sufrir transformaciones.

Una pregunta que ha surgido con el aumento del teletrabajo es si este hace atractivo el desplazamiento de empleados a la España rural. La pandemia ha sido una situación excepcional que ha generado un deseo en la gente que vive en grandes ciudades de tener casas más grandes, evitar atascos, y de disfrutar la naturaleza¹³³. Muchos españoles han cambiado su lugar de trabajo, bien a pueblos donde los alquileres son de 250 euros mensuales, o bien a sus segundas residencias. El Consejo General del Notariado en España, indica que las ventas de pisos en edificios cayeron un 0,1% en septiembre y un 13,9% en octubre, mientras que las de unifamiliares subieron un 25,9% en septiembre y un 13,2% en octubre¹³⁴.

A pesar de lo positivo que puede ser el desplazamiento a zonas menos pobladas, también se ha puesto de manifiesto que la España vaciada no está preparada en su totalidad para recibir a teletrabajadores. En poblaciones pequeñas hay menos posibilidad de acceder servicios sanitarios y educativos, y en especial una

133. Gantes, Y. (2020). ¿Teletrabajar desde la España vaciada? Una oportunidad contra la despoblación que los pueblos no pueden asumir. *Eleconomista.Es*. <https://www.eleconomista.es/status/noticias/10526447/05/20/Teletrabajar-desde-la-Espana-vaciada-Una-medida-contr-la-despoblacion-que-los-pueblos-no-pueden-asumir-.html> (Última consulta: marzo de 2021)

134. Aranda, J. (2020). El éxodo del coronavirus: de la ciudad al unifamiliar. *El País*. Disponible en: <https://elpais.com/economia/2020-12-12/el-exodo-del-coronavirus-de-la-ciudad-al-unifamiliar.html> (Última consulta: marzo de 2021)

dificultad en la conectividad por banda ancha¹³⁵. Un estudio sobre conectividad en España realizado en 2020 concluyó que un 72% de los teletrabajadores entrevistados creen que las regiones rurales no están preparadas para el teletrabajo¹³⁶. El Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital publicó en su informe anual de 2019 que la cobertura de banda ancha en el país aumentó nueve puntos y alcanza el 94% de la población, también han aumentado las velocidades de uso de internet en poblaciones de menos de cinco mil habitantes, pero aún no hay una conectividad total en todo el territorio¹³⁷.

Durante las entrevistas aún hay dudas respecto a si habrá una alta movilización de empleados a zonas alejadas de las oficinas, esto debido al interés por mantener modelos híbridos. Además, en algunos casos de desplazamiento a las segundas residencias es consecuencia del virus:

“Puede ser una moda temporal por las secuelas del confinamiento que hemos vivido. Pero si es claro que hay personas alquilando viviendas lejos de las grandes ciudades y trabajando desde allí. Al final dependerá de los días que debes estar en la oficina” (Cecilia Coll, Laboratorios Quintón).

Algunas ciudades españolas están atrayendo por sus características a trabajadores de todo el mundo.

Pero, no solo la España rural se ha convertido en un atractivo para teletrabajadores. Algunas ciudades españolas están atrayendo por sus características a trabajadores de todo el mundo. Según Magnet que encuestó a más de 15.000 personas de 173 nacionalidades de la comunidad de expatriados InterNations, hay cuatro ciudades españolas entre las mejores para teletrabajar: Valencia, Alicante, Málaga y Madrid¹³⁸. Valoran veinticinco aspectos de la vida urbana en el extranjero. Mientras que, ciudades costeras como Canarias ya tienen estadísticas de que 8.000 profesionales se instalan en el archipiélago tras la llamada del Gobierno autonómico para paliar el desplome del turismo¹³⁹.

5.4.2. Sector real estate

A raíz del impulso del trabajo en remoto, el sector del Real Estate ha fortalecido partes de su cadena de valor, aunque ha visto debilitadas algunas otras. Durante las entrevistas se abordaron dos temas principales: la posibilidad de liberar espacio a causa del teletrabajo o la afectación que tiene el alquiler de espacios.

135. Gantes, Y. (2020). ¿Teletrabajar desde la España vaciada? Una oportunidad contra la despoblación que los pueblos no pueden asumir. Eleconomista.Es. <https://www.eleconomista.es/status/noticias/10526447/05/20/Teletrabajar-desde-la-Espana-vaciada-Una-medida-contr-la-despoblacion-que-los-pueblos-no-pueden-asumir-.html> (Última consulta: marzo de 2021)

136. Viasat. (2020). Estudio: la conexión a internet en las regiones rurales no es adecuada para el teletrabajo. España. Disponible en: <https://www.viasatinternet.es/blog/conexion-a-internet-no-adeuada-para-teletrabajo> (Última consulta: marzo de 2021)

137. Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. (2020). La cobertura de banda ancha llegó en 2019 al 94% de la población y se redujo la brecha con las zonas rurales al aumentar su cobertura en 32 puntos. Disponible en: https://www.mineco.gob.es/stfls/mineco/prensa/noticias/2020/20200504_NdP_Cobertura_Banda_Ancha2019.pdf (Última consulta: marzo de 2021)

138. Sanchis, A. (2021). En la batalla por captar teletrabajadores de todo el mundo, una ciudad ha tomado la delantera: Valencia. Magnet. Disponible en: <https://magnet.xataka.com/en-diez-minutos/batalla-captar-teletrabajadores-todo-mundo-ciudad-ha-tomado-delantera-valencia#:~:text=Concretamente%2C%20el%20estudio%20sit%C3%BAa%20a,y%20a%20Madrid%20en%20el%20novo> (Última consulta: marzo de 2021)

139. Vega, G. (2021). Los teletrabajadores empiezan a colonizar Canarias. El País. Disponible en: <https://elpais.com/tecnología/2021-04-17/los-teletrabajadores-empiezan-a-colonizar-canarias.html> (Última consulta: marzo de 2021)

“Estamos ya diseñando las oficinas que vamos a abrir en un par de años y nuestra intención es darle un valor añadido. Los empleados deben notar que les aporta algo distinto el estar allí y no en casa”

Mireia Vidal, L’Oreal.

El trabajo remoto es un reto para el sector Real Estate porque se espera de este una adaptación de los espacios a las necesidades del futuro.

La conclusión más clara es que las oficinas no van a desaparecer porque los modelos híbridos van a permanecer. Es decir, que en las entrevistas hubo consenso de que, en ningún caso, se va a liberar el total del espacio de oficinas:

“Estamos ya diseñando las oficinas que vamos a abrir en un par de años y nuestra intención es darle un valor añadido. Los empleados deben notar que les aporta algo distinto el estar allí y no en casa” (Mireia Vidal, L’Oreal)

Por tanto, las oficinas deben ajustarse a nuevas necesidades. Un estudio de CBRE concluyó que un 60% de los encuestados volverán a la oficina por la comunidad y por la colaboración con equipos¹⁴⁰. Así mismo, PwC, en una investigación con empleados alrededor del mundo, concluyó que un 87% lo harán para reunirse con sus equipos, y a fortalecer las redes de networking¹⁴¹.

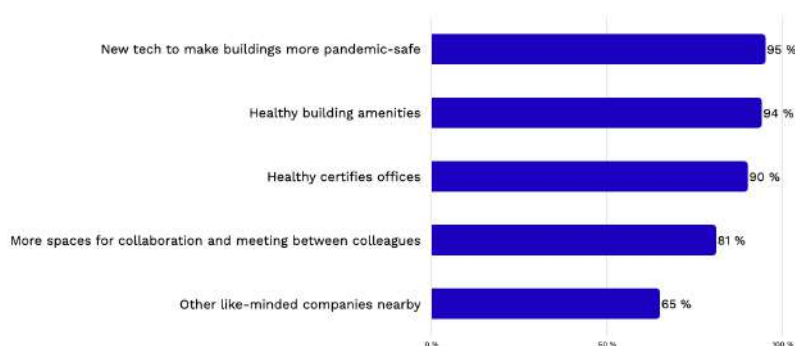
El trabajo remoto es un reto para el sector Real Estate porque se espera de este una adaptación de los espacios a las necesidades del futuro. En los momentos más críticos del confinamiento la principal preocupación del sector era que las empresas empezaran a reducir sus espacios y por tanto el impacto económico fuera irreparable. Con el paso del tiempo se ha hecho evidente que los espacios no van a desaparecer, y que el reto del sector está en ser capaz de adaptarse.

Un informe de EY asegura que a corto plazo el Real Estate se enfrenta a un estancamiento de su inversión, a la espera de que las empresas y los empleados encuentren un equilibrio con el trabajo en remoto y se puedan determinar con claridad los cambios en el comportamiento¹⁴². Lo que está claro es que la pandemia ya ha empezado a hacer evidentes ciertos cambios, en especial por la necesidad de crear espacios seguros y libres de contagio. Según el estudio de EY, se ha podido concluir que el principal cambio al que se enfrenta el sector por la pandemia es cómo conseguir que la tecnología proporcione edificios bioseguros contra la pandemia (95%) (Gráfico 10).

140. CBRE, 2020. Impacto del teletrabajo en las organizaciones. Encuestas con DCH- Organización Internacional de Directivos de Capital Humano. [online] Madrid: DCH. Disponible en: <https://www.orgdch.org/wp-content/uploads/2020/12/cbre.pdf> (Última consulta: marzo de 2021)

141. PwC. (2021). US Remote Work Survey: PwC. PwC United States. Disponible en: <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/us-remote-work-survey.html> (Última consulta: marzo de 2021)

142. EY & Urban Land Institute. (2020). A global real estate player’s point of view on the Future of Work and its impact on real estate. Disponible en: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es_es/topics/real-estate-hospitality-and-construction/ey-uli-fow-global-survey-2020-report.pdf (Última consulta: marzo de 2021)

Gráfico 12. ¿Cuáles son los principales cambios iniciados o acelerados por la crisis del COVID-19 en la “sociedad”

Fuente: Datos obtenidos de EY-ULI survey, 555 encuestados (2020).

*EY & Urban Land Institute. (2020). A global real estate player's point of view on the Future of Work and its impact on real estate. Disponible en: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es_es/topics/real-estate-hospitality-and-construction/ey-uli-fow-global-survey-2020-report.pdf (Última consulta: marzo de 2021)

En el caso de España hay un potencial de aumentar en un 30% estos espacios flexibles para el 2030¹⁴³. Además, el alquiler de espacios compartidos se ha triplicado desde 2018, mientras que las oficinas convencionales han ido disminuyendo paulatinamente. Sin embargo, aún es prematuro afirmar el futuro del sector. Las posibilidades de que las oficinas se reinventen, para continuar funcionando, entran dentro de las posibilidades. La pandemia ha servido de lección para configurar los espacios de acuerdo con las necesidades y ha dado la posibilidad de ver como espacio de trabajo a lugares que antes no lo eran.

5.4.3. Sector Hoteles / Restaurantes / Cafeterías (Horeca)

La hostelería es fundamental en la economía española: representa un 6,2% del PIB y emplea a 1,7 millones de personas al año. Ahora bien, los datos enmarcan al sector como uno de los más devastados como consecuencia del cierre de oficinas y del aumento de personas que mantienen el teletrabajo, aún después del confinamiento por el coronavirus. Según un informe realizado por EY, en abril de 2020, su fragilidad ante una crisis como la que se vive actualmente se debe a que la mayoría son negocios pequeños, tienen márgenes de ingresos muy bajos, y un balance frágil con respecto a sus gastos fijos y a sus niveles de capitalización¹⁴⁴.

El mismo informe concluyó que la facturación anual del sector, en 2020, disminuyó un 40%, y el empleo, un 25%. Tan solo en Madrid ha caído un 50%, debido a la cantidad de establecimientos que dependen de las zonas de trabajo.

143. EFE. (2021). El "coworking" gana espacio y aspira a representar el 30 % de las oficinas en 2030. EFE. Disponible en: <https://www.efe.com/efe/espana/economia/el-coworking-gana-espacio-y-aspira-a-representar-30-de-las-oficinas-en-2030/10003-3926595> (Última consulta: marzo de 2021)

144. EY, & Bain & Company. (2020). Impacto de COVID-19 en hostelería en España [PDF] (1 ed.). https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es_es/news/2020/04/ey-bain-company-impac-to-de-covid-19-en-hosteleria-en-espana.pdf (Última consulta: marzo de 2021)

A esto se le suma que un 25% del total de bares y restaurantes en España, no realizan aún su apertura tras el confinamiento.

La crisis ha supuesto que el sector busque maneras de adaptarse a los cambios. Según una encuesta de AECOC, el 84% de las empresas cree que el teletrabajo será un gran condicionante para aumentar en un 79% el delivery y un 66% al take away¹⁴⁵.

Durante las entrevistas, y vinculado también con la gestión de los costes asociados al teletrabajo, se abordaron dos aspectos: los tickets restaurante y las políticas de viaje.

Algunos directivos de RR. HH. entrevistados afirman que a través de convenios colectivos han establecido los tickets restaurante como parte de la retribución flexible y en esa medida mantienen ese pago.

Tickets Restaurante

Uno de los debates que hay en las organizaciones actualmente es si mantener o no los tickets restaurante, aún cuando los empleados están en casa. Sin embargo, este beneficio no puede ser modificado ni alterado por razón del teletrabajo. En caso de que así lo requiera la empresa deberá justificarlo y determinarlo bajo convenio colectivo. Así lo sentenció la Audiencia Nacional, el 9 de diciembre de 2020: “No es posible la supresión unilateral de los vales de comida por parte de la empresa puesto que los trabajadores tienen derecho a percibirlos por cada día efectivamente trabajado, con independencia de que el trabajo se desempeñe en presencia física o mediante teletrabajo¹⁴⁶”. Entre otros motivos, la Audiencia establece que, si este ticket había sido negociado por convenio como salario en especie, no puede suprimirse.

Teniendo en cuenta lo anterior, algunos directivos de RRHH entrevistados afirman que a través de convenios colectivos han establecido los tickets restaurante como parte de la retribución flexible y en esa medida mantienen ese pago.

*“Tenemos vía de retribución flexible y en esa medida lo mantendremos”
(Juan Antonio Fernández, SACYR)*

Por otro lado, hay quienes afirman que es importante mantener estos beneficios en especial para quienes tienen un horario de trabajo en casa. Cuando los empleados replican los horarios de oficina en casa se debe tener en cuenta que tendrán el mismo tiempo para comer y en algunos casos el tener que prepararla les llevará más tiempo de lo establecido en el horario.

145. Asociación de Fabricantes y Distribuidores. (2020). AECOC analiza las perspectivas para 2021 del sector de la restauración en el Horeca Day. Disponible en: <https://www.aecoc.es/noticias/aecoc-info-aecoc-analiza-las-perspectivas-para-2021-del-sector-de-la-restauracion-en-el-horeca-day/> (Última consulta: marzo de 2021)

146. Audiencia Nacional 44/2021 (Sala de lo Social), de 18 de marzo de 2021 (recurso 164/2020) Disponible en: <https://diariolaley.laleyext.es/content/Documento.aspx?params=H4slAAAAAAEAMtMS-bH1CjUwMDCzsLA0MTRSK0stKs7Mz7Mty0xPzStJBfEz0ypd8pNDKgtSbdMSc4pT1RKtIVN-zSktSQ4sybUOKSLMBsT5RCEUAAAA=WKE> (Última consulta: marzo de 2021)

Política de viajes

Bill Gates, fundador de Microsoft, afirmó durante una conferencia del The New York Times que más del 50% de los viajes de negocios desaparecerán¹⁴⁷. Las empresas se han visto obligadas durante la pandemia a cancelar los viajes, y buscar medidas innovadoras para mantener los eventos, reuniones, y supervisiones a distancia. El resultado en muchas organizaciones ha sido una evidente reducción de gastos y la posibilidad de abrir nuevas formas de trabajo:

“Hemos ahorrado por la imposibilidad de viajar, y también nos hemos dado cuenta de que es posible llevar a cabo nuestros eventos globales de manera virtual” (Elizabeth Guitart, Merck)

Los participantes afirman que en el futuro no ven reducidos por completo los viajes de negocio, pero la pandemia ha visibilizado los que son imprescindibles y los que no.

Sin embargo, las predicciones de Gates parecen excesivas según el Guild of European Business Travel Agents (GEBTA), en colaboración con Iberia. En un estudio realizado por estas firmas, se afirma que el 63,4 % de las empresas, en contexto precovid, ya venían realizando los desplazamientos estrictamente necesarios, por lo que apenas existiría margen de reducción de los viajes sin poner en riesgo los objetivos empresariales. Además, el 58 % sólo ha previsto reducir el número de desplazamientos en 2021, si es a causa de la COVID, o un 26% si es por razones presupuestarias. El 16,5 % no tiene intención de aplicar ninguna reducción.

Siguiendo la línea anterior, los participantes afirman que en el futuro no ven reducidos por completo los viajes de negocio, pero la pandemia ha visibilizado los que son imprescindibles y los que no.

“Cuando finalice el mundo COVID no se van a reducir los viajes, porque siempre están justificados y lo demandan los proyectos o la actividad. Entonces, la política, yo creo que va a seguir en la misma línea” (Antonio Fernández, Sacyr)

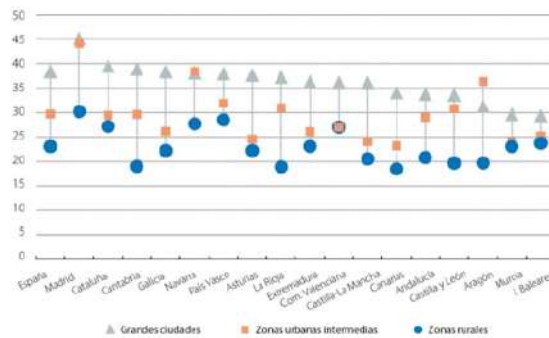
“El contacto sigue siendo importante y en algunos casos será necesario continuar viajando” (Cecilia Coll, Laboratorios Quintón).

147. The New York Times. (2021). Bill Gates, Albert Bourla and Heidi J. Larson on The Race for a Vaccine [Video]. New York; New York Times Events. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=YntrHBVOrxY> (Última consulta: marzo de 2021)

5.4.4. Movilidad urbana

El trabajo a distancia tiene gran influencia sobre la movilidad de las ciudades. Esto se debe a que hay una relación directa entre las ciudades que tienen potencial de teletrabajo y la concentración de empresas con empleados que pueden teletrabajar (Gráfico 11)

Gráfico 13. Potencial del teletrabajo por CC. AA. según la densidad de población del municipio de residencia (% de ocupados con potencial de teletrabajo)*



Fuente: Datos obtenidos del CaixaResearch (2021).

*CaixaBank Research. (2021). ¿Cómo modificará el teletrabajo la movilidad urbana y las decisiones residenciales? Disponible en: <https://www.caixabankresearch.com/es/economía-y-mercados/mercado-laboral-y-demografía/como-modificara-teletrabajo-movilidad-urbana-y> (Última consulta: marzo de 2021)

En el gráfico 11 se puede evidenciar que Madrid y Cataluña son las comunidades que no solo cuentan con las grandes ciudades de España, sino que también en ellas se albergan los centros de trabajo más importantes del país¹⁴⁸. Este dato podría significar que más gente trabajando en casa repercutirá en una disminución de la movilidad.

“Yo he evidenciado que la movilidad en Madrid cambió radicalmente durante la desescalada, se notaba que menos coches estaban transitando” (Antonia Casado, FUNDAE)

Hay expertos que afirman que el trabajo en remoto ocasionará que las ciudades se liberen del tráfico progresivamente, aunque cabe la posibilidad de que se generen otros tipos de desplazamiento como consecuencia de la flexibilidad que supone trabajar en espacios distintos a las oficinas. Por ello, Mokhatarian (2009) afirma que, para que se dé una verdadera mejoría en la movilidad urbana, los nuevos modos de trabajo deberían estar reducidos a que el empleador lleve a cabo sus labores desde el domicilio, situación que se presentó solo durante el periodo de confinamiento. En cambio, con las restricciones de movilidad reducidas, se puede generar un efecto rebote donde los desplazamientos cambien su dirección a lugares de coworking, ocio, estudio, entre otros. Por lo anterior, esta investigación le planteó a los entrevistados la posible influencia del teletrabajo en la reducción de políticas sobre el incentivo de coche y la reducción en las plazas de garaje.

148. CaixaBank Research. (2021). ¿Cómo modificará el teletrabajo la movilidad urbana y las decisiones residenciales? Disponible en: <https://www.caixabankresearch.com/es/economía-y-mercados/mercado-laboral-y-demografía/como-modificara-teletrabajo-movilidad-urbana-y> (Última consulta: marzo de 2021)

Incentivo coche y plazas de garaje

Un estudio realizado en 2017 por el Observatorio del Vehículo de Empresa (CVO) concluyó que un 51% de las empresas en España contempla el coche dentro de la retribución flexible¹⁴⁹. El estudio explicaba que este tipo de incentivo recupera la competitividad y cubre diferencias salariales. Sin embargo, con el tiempo los incentivos se han ido adaptando a las necesidades de los empleados y el coche cada vez se implementa menos.

Un listado publicado por Sodexo en 2019 detalla que los beneficios más populares de las empresas en España eran: cheque restaurante, beneficios relacionados con la salud, dispositivos y conectividad, formación, y obsequios¹⁵⁰. Entre los cuales el coche ya ha dejado de considerarse como preferido. Así mismo, las plazas de garaje se mantienen entre los beneficios acordados y sigue siendo un beneficio que los empleados valoran si continúan yendo a las oficinas

Algunos participantes aseguran que el coche es atractivo en mayor medida para los perfiles senior y ya no para la mayoría de la organización, en especial para perfiles más jóvenes:

“El incentivo coche es para los directores, así que por ahora no tenemos muchos empleados con este beneficio” (Valle Rodríguez, Amadeus)

“El incentivo coche es para los directores, así que por ahora no tenemos muchos empleados con este beneficio”

Valle Rodríguez, Amadeus

En cuanto a las plazas de garaje se mantienen y la posibilidad de teletrabajar ha permitido que sea más fácil concederle ese beneficio a más empleados:

“Teniendo en cuenta que estamos yendo un 50% de la plantilla diariamente a la oficina, estamos haciendo un uso óptimo de las plazas de garaje disponibles. Ahora quien no viene a la oficina puede poner a disposición del resto su plaza y hacer un uso eficiente del beneficio” (Juan Antonio Fernández, Sacyr)

149. Redacción. (2021). El 51% de las empresas españolas considera el coche de incentivo una recompensa. Fleet People. Disponible en: <https://fleetpeople.es/51-las-empresas-espanolas-considera-coche-incentivo-una-recompensa/> (Última consulta: abril de 2021)

150. Redacción. (2019). Los beneficios sociales más populares que ofrecen las empresas. Cepyme News. Disponible en: <https://cepymenews.es/beneficios-sociales-mas-populares-espana/> (Última consulta: marzo de 2021)

5.4.5. Impacto en el medioambiente

La última categoría que se dialogó con los participantes fue la posibilidad de que el teletrabajo tenga un impacto positivo en el medioambiente. Un estudio de la plataforma Más Familia asegura que, si un 40% de los trabajadores en España trabajarán desde casa, se reducirían tres millones de toneladas de CO₂ al año, solo en el país¹⁵¹. Greenpeace también realizó comunicados durante el confinamiento por la pandemia, asegurando que la reducción de los desplazamientos, la disminución en la ocupación urbana y los cambios en el consumo estaban siendo positivos en la reducción de las emisiones¹⁵². Ahora bien, con la desescalada y la vuelta a las oficinas de manera parcial o total se han empezado a realizar estudios que evidencien si realmente el teletrabajo puede impactar el medioambiente.

Es evidente que durante el confinamiento influyeron muchos factores para que hubiera reducciones en las emisiones, y no solo el teletrabajo. Sin embargo, en un modelo híbrido de trabajo a distancia, sí se ha comprobado un impacto en la sostenibilidad ambiental. El primero es que la reducción de desplazamientos disminuiría el uso de vehículo privado y, en consecuencia, el consumo de combustibles fósiles¹⁵³. Según Las Heras y Barraza (2021), el coche es el medio más utilizado por los trabajadores para ir a las oficinas: un 40% de las personas se desplazan en automóvil al trabajo y el 34% lo hace solo¹⁵⁴. En esta medida, “los desplazamientos a las oficinas conllevan, a su vez, la mejora de la calidad del aire de las ciudades y los niveles de contaminación”¹⁵⁵.

Tabla 6. Medio de locomoción para ir a la oficina*

Medio	Porcentaje
Coche, yo solo	34%
Metro	14%
Bus	12%
A pie	11%
Moto	10%
Tren	7%

Fuente: Datos obtenidos de Las Heras y Barraza (2021).

*Las Heras, M., & Barraza, M. (2021). Un lugar de trabajo sostenible: hacia un modelo remoto y presencial [PDF] (1st ed.). IESE Business School. Disponible en: <https://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=2426&ar=20&idioma=1> (Última consulta: mayo de 2021)

151. Fundación másfamilia. (2020). Teletrabajo y medioambiente: ODS13. Disponible en: <https://www.masfamilia.org/blog/teletrabajo-una-opcion-para-medioambiente/> (Última consulta: marzo de 2021)

152. Greenpeace. (2020). La contaminación en las ciudades se desploma en la primera semana de alarma. Disponible en: <https://es.greenpeace.org/es/sala-de-prensa/comunicados/la-contaminacion-en-las-ciudades-se-desploma-en-la-primera-semana-de-alarma/> (Última consulta: marzo de 2021)

153. Toni. (2020). Teletrabajo sostenible [Blog]. Disponible en: <https://www.delaconca.bio/beneficios-teletrabajo-vida-sostenible/> (Última consulta: marzo de 2021)

154. Las Heras, M., & Barraza, M. (2021). Un lugar de trabajo sostenible: hacia un modelo remoto y presencial [PDF] (1st ed.). IESE Business School. Disponible en: <https://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=2426&ar=20&idioma=1> (Última consulta: mayo de 2021)

155. Las Heras, M., & Barraza, M. (2021). Un lugar de trabajo sostenible: hacia un modelo remoto y presencial [PDF] (1st ed.). IESE Business School. Disponible en: <https://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=2426&ar=20&idioma=1> (Última consulta: mayo de 2021)

Un empleado que esté en casa todo el año produce aproximadamente 80% más de emisiones por año que si estuviera en la oficina.

Sin embargo, para que el teletrabajo realmente tenga un impacto positivo en la reducción de emisiones debe ir acompañado de una concienciación del empleado. Trabajar desde casa puede significar también el aumento de la contaminación en otros elementos. Uno de estos es el aumento en el consumo individual de calefacción y aire acondicionado¹⁵⁶. Referente a esto último, un estudio de WSP en el Reino Unido, concluyó que el beneficio del teletrabajo en lugares estacionales es diferente dependiendo a la época del año. Un empleado que esté en casa todo el año produce aproximadamente 80% más de emisiones por año que si estuviera en la oficina. Esto se debe principalmente a la calefacción en invierno. Mientras que, en verano el teletrabajo ayudaría a ahorrar cerca de 400 kg de emisiones de CO₂ eq al año¹⁵⁷.

Por lo tanto, el teletrabajo es sostenible en la medida que sea coherente con el estilo de vida del empleado y haya un proceso formativo sobre cómo reducir las emisiones de carbono estando en el lugar de trabajo que elija el empleado. Durante las entrevistas se vio una apertura de los directivos de RRHH a crear espacios más sostenibles y a promover la reducción de emisiones dentro de sus planes de Responsabilidad Social Corporativa.

Un estudio realizado por Vodafone (2020) concluyó que el ahorro potencial en España a causa del teletrabajo es de unos 3,9 millones de Toneladas de carbono al año, y el consumo de energía en las oficinas representa más contaminación que los desplazamientos de empleados¹⁵⁸. Sin embargo, los investigadores dan una serie de recomendaciones para que el teletrabajo favorezca la reducción de emisiones a través de su adecuada aplicación¹⁵⁹. La primera es mejorar la infraestructura digital y conexión a internet en todo el territorio para favorecer que las personas trabajen ciertos días en casa. También, incorporar los análisis de carbono dentro de los planes de desarrollo local, esto permitirá que haya conciencia del impacto que tiene el teletrabajo en las ciudades y zonas rurales, y así se pueda construir un estilo de vida entorno a los modelos híbridos de trabajo en casa y oficina. Por último, los investigadores recomiendan que haya un compromiso de las empresas de electricidad para que aumente la eficiencia de las viviendas y los edificios. Esto último debido a que las personas permanecerán más tiempo en sus hogares y se debe evitar que la demanda por calefacción o aire acondicionado aumente las emisiones de carbono.

156. Fundación másfamilia. (2020). Teletrabajo y medioambiente: ODS13. Disponible en: <https://www.masfamilia.org/blog/teletrabajo-una-opcion-para-medioambiente/> (Última consulta: marzo de 2021)

157. WSP. (2020). Office vs Home Working: How we can save our carbon footprint. Disponible en: <https://www.wsp.com/en-GB/insights/office-vs-home-working-how-we-can-save-our-carbon-footprint> (Última consulta: marzo de 2021)

158. Ágora. (2020). España podría ahorrar hasta 3,9 millones de Toneladas de CO₂e al año gracias al teletrabajo. Ágora: Inteligencia Colectiva Para La Sostenibilidad. Disponible en: <http://agorarsc.org/espana-podria-ahorrar-hasta-39-millones-de-toneladas-de-co2e-al-ano-gracias-al-teletrabajo/> (Última consulta: junio de 2021)

159. Carbon Trust & Vodafone. (2021). Homeworking report (pp. 38-47). Londres: Carbon Trust. Disponible en https://www.vodafone-institut.de/wp-content/uploads/2021/06/CT_Homeworking-report-June-2021.pdf (Última consulta: junio de 2021)

5.5. Implicación de la ley en el teletrabajo

Las empresas no van a condicionar (acelerando o desacelerando) el desarrollo de las políticas de trabajo a la existencia de la Ley, sino que lo harán en función de su propia estrategia.

La categoría “ley”, especialmente tras la entrada en vigor del Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia¹⁶⁰, apareció a lo largo de todas las entrevistas, aunque como un dato más a tener en cuenta en la discusión, no como contenido prioritario de la misma. No obstante, la opinión mayoritaria de los entrevistados respecto de la Ley se puede resumir en dos ideas: por una parte, las empresas no van a condicionar (acelerando o desacelerando) el desarrollo de las políticas de trabajo a la existencia de la Ley, sino que lo harán en función de su propia estrategia; por otra, una de las principales amenazas que se identifican en el teletrabajo puede venir de las rigideces del modelo regulatorio.

Para entender mejor la regulación del teletrabajo, en este Libro Blanco incorpora un estudio con el derecho comparado de 6 países del entorno europeo (Francia, Alemania, Reino Unido, Países Bajos, Italia y Portugal) en función de los siguientes criterios: seguridad y salud en el trabajo; responsabilidad del empleador; responsabilidades del empleado; costes para la compañía; espacio adecuado en casa para teletrabajar; acuerdos libres entre el teletrabajador y la empresa; concepto que se utiliza para denominar el trabajo a distancia; y dificultades. (Veáse la Tabla 4)

160. Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia, 253, de 23 de septiembre de 2020, 79929. Disponible en: <https://www.boe.es/eli/es/rdl/2020/09/22/28/dof/spa/pdf> (Última consulta: marzo de 2021)

6

Recomendaciones

Principales recomendaciones

Tabla 7.

Conclusiones	Recomendaciones
<p>1. El modelo de trabajo híbrido (en remoto/ en oficina) se mantendrá después de la pandemia.</p>	<p>No hay una única fórmula para implantar un modelo híbrido de teletrabajo. Los modelos híbridos requieren de muchos cambios estructurales en las organizaciones, por eso no hay una fórmula aplicable a todas las compañías. Se recomienda que para establecer un modelo híbrido adecuado se tenga en cuenta la cultura corporativa, el perfil y cargo de cada empleado, la madurez de los equipos y el momento vital que viva cada organización.</p> <p>Además, durante el proceso de ajuste del modelo híbrido las organizaciones deben tener en cuenta las opiniones de sus empleados y hacerlos parte del proceso.</p> <p>Las fórmulas 3/2 (tres días en presencial / dos en remoto) o 2/3 parecen las más usadas, aunque no hay regla general. En el Anexo II se ha incluido la Figura 18 que expone cómo distintas multinacionales han llevado a cabo la implementación de modelos híbridos de trabajo a distancia.</p>
<p>2. Para medir la productividad en remoto se necesita una buena definición de objetivos.</p>	<p>Los objetivos individuales y colectivos tienen que ser medibles y cuantificables. El trabajo a distancia podrá mantener la productividad si los empleados tienen claridad sobre los objetivos que deben cumplir, y estos sean cuantificables por parte de los managers. Además, los objetivos deben tener en cuenta la proporción de trabajo individual y colaborativo que van a requerir y en esta medida poder establecer un modelo híbrido acorde.</p>
<p>3. Es necesario encontrar un balance eficiente entre el control horario y la autonomía personal.</p>	<p>Los horarios de trabajo en oficina y en casa no tienen necesariamente que equipararse, por lo tanto, el trabajo a distancia exige un modelo más flexible basado en la autonomía.</p> <p>Una vía para desarrollar el balance entre la autonomía y los límites es establecer las entregas y seguimiento de los objetivos. Además, se recomienda que cuando los empleados se encuentren a distancia se establezcan franjas horarias específicas para reuniones sincrónicas y así permitir que lo restante de la jornada se base en la autonomía y de forma asincrónica.</p>
<p>4. Los costes del teletrabajo no se pueden gestionar de forma aislada del resto de los costes operativos.</p>	<p>La negociación colectiva es clave para establecer la cuota de gastos. Algunas organizaciones han estructurado una cuota fija de gastos relacionados con el trabajo a distancia para cumplir con los costes impuestos por la ley (oscila entre los 39€ y 55€).</p> <p>La ley dejó claro que hay ciertos gastos que debe cubrir el empleador, sin embargo, no se exige una manera única para establecerlos y por eso la aplicación de estas medidas debe realizarse a través de la negociación colectiva y de acuerdos entre el empleador y el empleado.</p>

Conclusiones	Recomendaciones
<p>5. Ha sido más fácil escalar el teletrabajo para aquellas empresas que ya habían empezado a implantarlo antes de la situación de emergencia sanitaria.</p>	<p>El teletrabajo es un cambio estructural por lo tanto debe ser coherente con la empresa que lo implementa. Durante la pandemia no se teletrabajó, sino que las empresas hicieron lo mejor posible para mantenerse. Por tal motivo, los hábitos que se construyeron durante ese tiempo no pueden compararse con la realidad que implica tener modelos de trabajo a distancia o modelos híbridos. Para una empresa con teletrabajo antes de la situación de emergencia les es fácil reconocer que es y que no es teletrabajo, por eso aquellas que no, se les recomienda estructurarlo alejadas de los resultados que trajo durante el confinamiento. Los modelos híbridos deben medirse en eficacia y productividad bajo una situación de normalidad, donde los empleados estén menos expuestos a factores externos que afecten su desempeño y estabilidad, como lo es una pandemia.</p>
<p>6. El teletrabajo reclama un estilo de liderazgo basado en la confianza y no tanto en el control.</p>	<p>La formación a managers en trabajo remoto es el primer paso para que los estilos de liderazgo sean coherentes con la flexibilidad, confianza y autonomía que exige el trabajo a distancia. Las empresas deben preparar a sus managers no solo en cómo hacer el establecimiento de objetivos y el seguimiento de estos en remoto, sino en ser embajadores de los valores y la cultura de la organización y en fomentar el apoyo y la formación a los miembros de su equipo. Son ellos los que mantendrán el puente entre la organización y el trabajador que está en remoto.</p>
<p>7. El gran reto es mantener la cultura corporativa y sus valores cuando los empleados no “pisan” la oficina y trabajan en remoto.</p>	<p>El trabajo a distancia exige managers que sean líderes capaces de transmitir la cultura en remoto y una comunicación interna cercana al empleado. Una de las ventajas que tiene implementar un modelo híbrido es la posibilidad de que los empleados continúen yendo a las oficinas y viviendo la cultura corporativa. Sin embargo, también deben hacer un especial esfuerzo los líderes para ser transmisores de la cultura aún cuando el contacto sea digital. También es recomendable reflejar los valores de la organización en las formas de comunicarse con los empleados a distancia y de mantenerse cercano a sus necesidades. Es decir, las empresas no pueden dar por sentado la labor que tiene el líder de los equipos a distancia y tampoco puede olvidarse de la comunicación interna, que es la estrategia que le va a permitir llevar la cultura a cada lugar de trabajo.</p>
<p>8. La inteligencia colaborativa requiere de una cierta presencialidad.</p>	<p>Los equipos deben ser autónomos para reconocer sus fortalezas y la necesidad o no de la presencialidad en el cumplimiento de los objetivos colectivos. Una vez más el modelo híbrido es una recomendación para encontrar el equilibrio y no perder la creación en colectivo que facilita la presencialidad. Lo que si está claro es que no todos los equipos tienen las mismas necesidades, ni todas las tareas exigen la misma presencialidad, por lo tanto, vuelve a ser una tarea del líder de cada equipo reconocer las fortalezas de sus colaboradores y comprender en qué tareas es más efectivo ir a la oficina y en que otras se benefician más de la creación en remoto. En este sentido se recomienda clarificar el proceso de cara tarea, de forma que se identifiquen qué partes del proceso requieren presencialidad (creación, ideación...) y qué otras partes pueden hacerse en remoto. Las metodologías ágiles pueden ayudar a esta clarificación .</p>

Conclusiones	Recomendaciones
<p>9. El teletrabajo contribuye decididamente a mejorar el clima laboral.</p>	<p>No se debe dar por sentado que en remoto todos los empleados se sienten bien, y por eso es clave mantener mediciones de clima laboral constante. Los empleados valoran la confianza, la autonomía y la flexibilidad que da el trabajo en remoto. Es por esto, que durante el confinamiento muchas empresas afirmaban puntuar alto en clima laboral. Ahora bien, se recomienda a las empresas medir el clima laboral y el engagement de forma continua y estar al tanto de las necesidades de sus empleados, porque no todos los perfiles se sienten bien trabajando a distancia o algunos valoran más positivo el tener la autonomía.</p>
<p>10. La tecnología ha sido el gran facilitador del teletrabajo.</p>	<p>La tecnología no funciona por si misma, se requiere que los empleados tengan los skills necesarios para hacer uso de las herramientas de la organización. La pandemia evidenció que las empresas tenían la capacidad tecnológica suficiente para que los empleados pudieran trabajar en casa, sin embargo, en muchos casos de lo que carecían era de formación y upskilling en el uso de las herramientas digitales.</p> <p>En otros casos lo que puede ocurrir es que los perfiles más senior estén arraigados a llevar a cabo ciertos procesos de manera presencial, aún cuando se tienen las herramientas digitales para hacerlo, por ejemplo, la firma digital. En esos casos las empresas deben invertir en formación y en comunicar los beneficios que tienen las herramientas tecnológicas con las que cuentan.</p>
<p>11. El espacio físico no desaparecerá, pero cambiará su diseño para hacerlo más atractivo, más eficiente y más colaborativo.</p>	<p>El futuro exige que la oficina no sea pensada para tareas que ya se pueden hacer desde casa. Es recomendable priorizar los espacios colaborativos que los despachos individuales. Los espacios deben transformar el modelo tradicional de oficina, que consiste en despachos individuales y jerárquicos. Se espera con los modelos de trabajo híbridos que las oficinas estén pensadas para cumplir con las necesidades de empleados que ya no van a las oficinas a diario y cuando lo hacen no esperan realizar tareas operativas.</p> <p>El primer cambio es crear espacios que permitan la creación en equipo y por ende promuevan la relación con los compañeros de equipo, así los días en oficina serán más eficientes para el cumplimiento de los objetivos y además más atractivos para los empleados. Los empleados deben reconocer cómo va a aportarles trabajar desde la oficina, y debe haber no solo una adaptación de los espacios sino un trabajo de comunicación que permita mostrar que el retorno a la oficina trae consigo una experiencia enriquecedora para el trabajo del empleado.</p>
<p>12. La preocupación por la ciberseguridad se ha incrementado con la explosión del teletrabajo.</p>	<p>En remoto la ciberseguridad es una necesidad que les concierne a todos los empleados. Las empresas deben hacer conscientes a sus colaboradores de lo que significa la ciberseguridad y formar en métodos efectivos para prevenir ataques informáticos. El confinamiento por la pandemia dejó claro que las empresas deben invertir en ciberseguridad, y también en formar a los empleados en protección de datos y uso de los equipos de la empresa de manera responsable.</p> <p>Cuando las herramientas de trabajo se encuentran custodiadas por las redes de las oficinas se le delega la ciberseguridad a los equipos de IT, pero cuando los empleados tienen en sus manos la información confidencial de la compañía lejos de las oficinas es necesario que la preocupación por la seguridad informática se traslade a todos, a través de formaciones, ataques simulados, copias de seguridad, cambios de clave constantes, y métodos para comprobar la identidad de quien utiliza los equipos de la empresa.</p>

Elaboración propia.

Anexo I

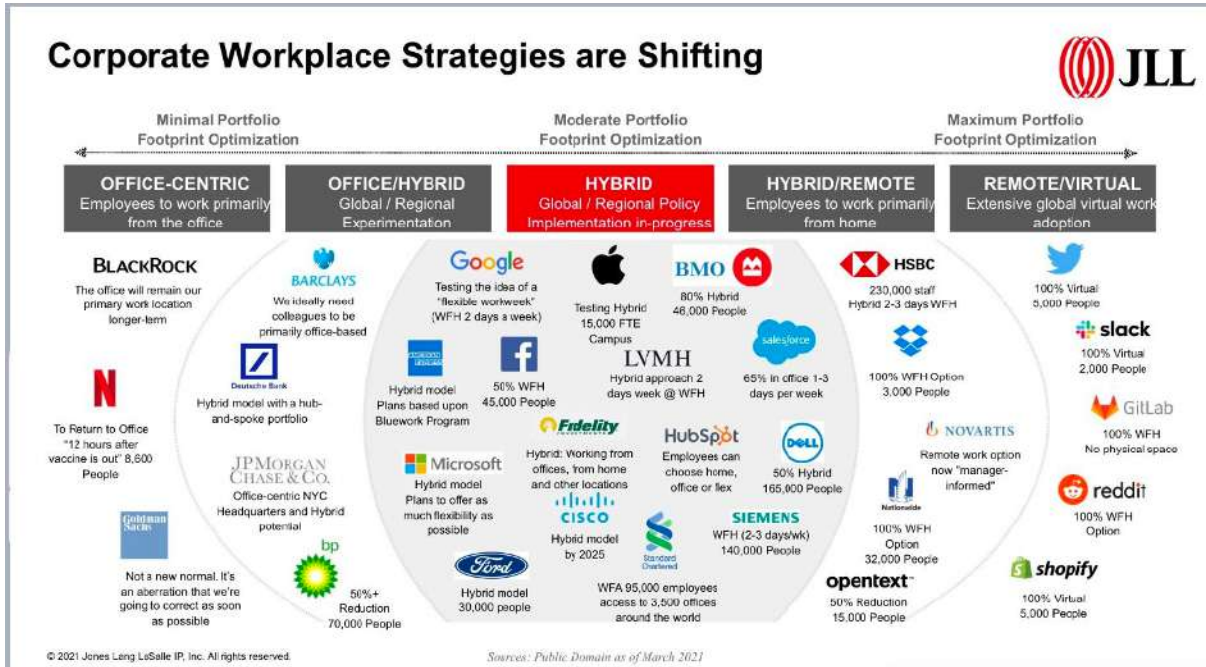
Índice de figuras, tablas y gráficos

Tipo	#	Título	Página
Figura	1	Nivel de importancia asignado por el focus group a cada una de las categorías de las conclusiones.	17
Figura	2	El nivel de importancia asignado por el focus group a las debilidades del teletrabajo, está en una escala de 0 a 10.	24
Figura	3	Nivel de importancia asignado por el focus group a las amenazas del teletrabajo, está en una escala de 0 a 10.	26
Figura	4	El nivel de importancia asignado por el focus group a las fortalezas del teletrabajo, está en una escala de 0 a 5.	27
Figura	5	El nivel de importancia asignado por el focus group a las oportunidades del teletrabajo, está en una escala de 0 a 5.	29
Figura	6	Nivel de importancia otorgado por el focus group a los elementos del DAFO y, variables ponderadas de cada capítulo.	30
Figura	7	Marco de referencia que dio estructura al guion de las entrevistas.	60
Figura	8	Participantes según el género.	61
Figura	9	Participantes agrupados por género según el perfil de la empresa.	62
Figura	10	Participantes cuyas empresas (de color azul oscuro) tenían programas de teletrabajo formales o informales antes de la pandemia.	65
Figura	11	Participantes cuyas empresas (azul oscuro) planean establecer programas de teletrabajo y las que no (azul claro), a mediano largo plazo.	67
Figura	12	Mapa de nodos de las implicaciones del trabajo a distancia.	68
Figura	13	Mapa de nodos de las categorías internas del teletrabajo, posteriores al análisis de las entrevistas.	69
Figura	14	Mapa de nodos de las categorías indirectas del teletrabajo, posteriores a las entrevistas.	70
Figura	15	Mapa jerárquico de las implicaciones internas del teletrabajo, posteriores a las entrevistas.	71
Figura	16	Pirámide de Matt Mullenweg sobre los niveles de autonomía.	94
Figura	17	Mapa jerárquico de las implicaciones indirectas del trabajo a distancia.	107
Figura	18	Corporate Workplace Strategies	124
Tabla	1	Conceptos avalados por la academia.	34
Tabla	2	Concepto en firmas de servicios profesionales.	35
Tabla	3	Concepto en la legislación.	36
Tabla	4	Derecho comparado en el entorno europeo.	46 - 55
Tabla	5	Efecto de la flexibilidad laboral en la igualdad de oportunidades.	88
Tabla	6	Medio de locomoción para ir a la oficina.	115
Tabla	7	Principales recomendaciones.	119 - 120

Tipo	#	Título	Página
Gráfico	1	Porcentaje de empleados teletrabajando en la UE durante el primer semestre de 2019.	38
Gráfico	2	Porcentaje de empleados teletrabajando en España entre el 2008 y 2019.	38
Gráfico	3	Porcentaje de empleos en el entorno europeo que pueden realizarse desde casa 2020.	39
Gráfico	4	Porcentaje de personas que teletrabajan antes y después de que empezara la crisis por el Covid-19.	40
Gráfico	5	Porcentaje de empleados en España y Europa que teletrabajaban antes y después de que empezara la crisis por el Covid-19.	41
Gráfico	6	Sectores con mayor potencial de hacer actividades en remoto.	43
Gráfico	7	Porcentaje de teletrabajo de acuerdo con la actividad por sector.	44
Gráfico	8	Porcentaje de tipos de empleos que pueden realizarse desde casa en España.	44
Gráfico	9	Actividades con mayor potencial de realizarse en remoto.	45
Gráfico	10	Número total de participantes según el sector de actividad.	61
Gráfico	11	Comparativa de participantes cuyas empresas tenían programas de teletrabajo formales o informales antes de la pandemia, según el sector de actividad.	67
Gráfico	12	¿Cuáles son los principales cambios iniciados o acelerados por la crisis del COVID-19 en la "sociedad"?	110
Gráfico	13	Potencial del teletrabajo por CC. AA. según la densidad de población del municipio de residencia (% de ocupados con potencial de teletrabajo).	113

Anexo II

Figura 18. Corporate Workplace Strategies.



Fuente: Jones Lang LaSalle IP.

Worker Preferences Barometer. (2021). [Ebook] (1st ed.). Disponible en <https://www.us.jll.com/content/dam/jll-com/documents/pdf/research/global/jll-global-worker-preferences-barometer-may-2021-updated.pdf> (última actualización julio de 2021).

Universidad de Navarra | DCH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano
Todos los derechos reservados © 2021



Universidad
de Navarra

Calle Marquesado de Sta. Marta, 3,
28027 Madrid
Teléfono: 914 51 43 41
www.madrid.unav.edu

Campus Universitario
31009 Pamplona (Navarra), España



DCH

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE
DIRECTIVOS DE CAPITAL HUMANO

Edificio Las Rozas 23 Planta 1 Oficina 3
Ctra. de La Coruña, km 23,200, 28290
Las Rozas de Madrid, Madrid.
Teléfono: 91 640 02 46
www.orgdch.org