

EL IMPULSO AL TELETRABAJO DURANTE EL COVID-19 Y LOS RETOS QUE PLANTEA



JM. Peiró ^{1,2}



A. Soler ²

Ivie¹ y Universitat de València²

05/05/2020

IvieLAB

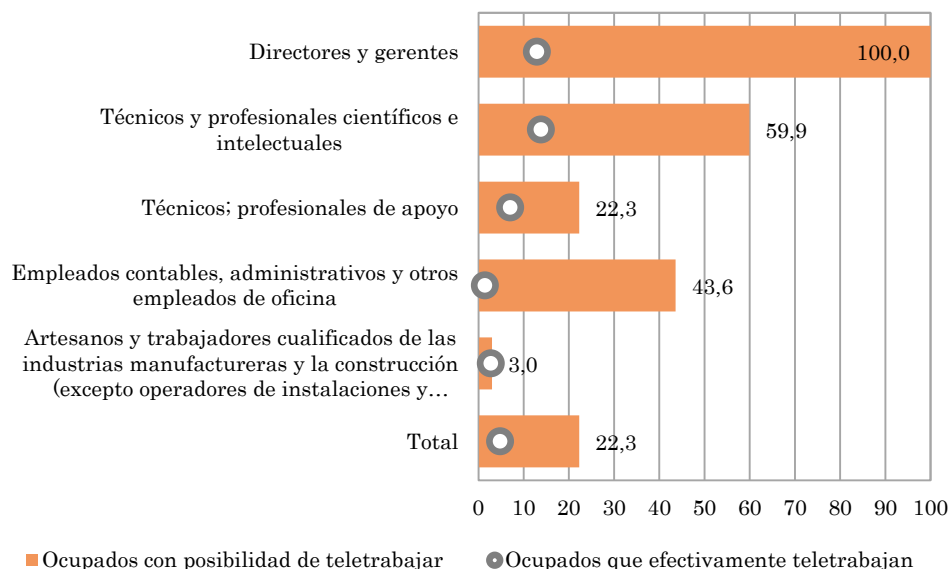
Ivie

COVID19: IvieExpress

Durante las semanas de confinamiento, el teletrabajo se ha convertido en la mejor oportunidad para hacer compatible la protección frente a la pandemia con el mantenimiento de las actividades productivas. Para muchos teletrabajadores con experiencia previa la novedad ha sido la amplitud con la que han utilizado esta modalidad, que estos días se ha convertido en exclusiva. Pero para otros muchos trabajadores lo novedoso ha sido tener una primera experiencia en este ámbito. Lo mismo puede decirse de las empresas. Para unos y otras, seguramente su visión del teletrabajo no volverá ya a ser como antes. Las evidencias disponibles apuntan a un fuerte incremento de la práctica del teletrabajo, pero la intensificación ha tenido lugar de manera sobrevenida, en muchos casos improvisada y sin planificación previa. Los datos del INE afirman que solo un 4,8 % de los empleados teletrabajaban en España en 2019. Sin embargo las posibilidades para realizar esta modalidad de trabajo se elevan al 22,3 % y, según algunas encuestas, incluso este porcentaje se habría superado hasta alcanzarse un 34 % de personas teletrabajando durante las semanas de confinamiento por la crisis del COVID-19. Un teletrabajo eficaz requiere la reorganización y adaptación de sistemas y procesos de trabajo y un esfuerzo de aprendizaje de los trabajadores no familiarizados con esa práctica. Aprovechar todo el potencial productivo del teletrabajo requiere que las empresas y los trabajadores hagan cambios que van más allá de estas circunstancias excepcionales.

1. El 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. Con frecuencia, la localización alternativa es el propio hogar, aunque existen otras modalidades como el trabajo en espacios de oficina que se contratan por horas (*coworking*) o en espacios proporcionados por los clientes. 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, pero estas no son iguales para todas las ocupaciones, razón por la cual está más presente en algunas de ellas y escasamente en otras.
2. Con frecuencia, el teletrabajo no supone una ausencia total del trabajador en la sede de la empresa, sino que se combina con tiempos de presencia en la misma, para reuniones u otro tipo de actividades. La creciente potencia de la digitalización ha ampliado las posibilidades del trabajo a distancia. El acceso a bases de datos, documentos y herramientas almacenadas en espacios virtuales compartidos (*la nube*) facilita muchos procesos. Además, existen tecnologías de comunicación virtual sincrónica y diacrónica, con amplia dispersión geográfica de los participantes. Hay muchas aplicaciones de trabajo colaborativo que facilitan el trabajo en equipo con herramientas como la gestión de agendas, la colaboración en un mismo documento a distancia, y otros aspectos del trabajo grupal. Otras tecnologías posibilitan la colaboración en actividades muy especializadas en diferentes ámbitos profesionales, como las que se utilizan en medicina para colaborar a distancia en diagnósticos y en intervenciones quirúrgicas, en tiempo real.
3. La visión sobre el alcance del teletrabajo es distinta si se considera su uso efectivo o la posibilidad de realizarlo. En cuanto a lo primero, en 2019 la Encuesta de Población Activa indicaba que el 4,8 % de los empleados trabajaban desde casa normalmente o más de la mitad de los días, siendo el porcentaje ligeramente mayor en hombres que en las mujeres (4,9 % frente a 4,7 %). Si comparamos estas cifras con las de otros países de la Unión Europea, según datos también de 2019, los trabajadores que recurrían al teletrabajo en España de forma recurrente se situaban por debajo de la media (5,3 %) de la UE, siendo los mayores porcentajes de teletrabajadores los de Países Bajos y Finlandia (14,1 %), y Luxemburgo (11,6 %).

Gráfico 1. Población ocupada que puede teletrabajar y que teletrabaja por grupo de ocupación. 2019
(porcentaje sobre el total de ocupados)



Nota: no se da posibilidad de teletrabajo en los grupos de ocupación de la CNO 5, 6, 8, 9 y 0, es decir, trabajadores de los servicios de restauración, personales, protección y vendedores, trabajadores cualificados en el sector agrícola, ganadero, forestal y pesquero, operadores de instalaciones y maquinaria, y montadores, ocupaciones elementales y Fuerzas armadas

Fuente: INE, Randstad y elaboración propia.

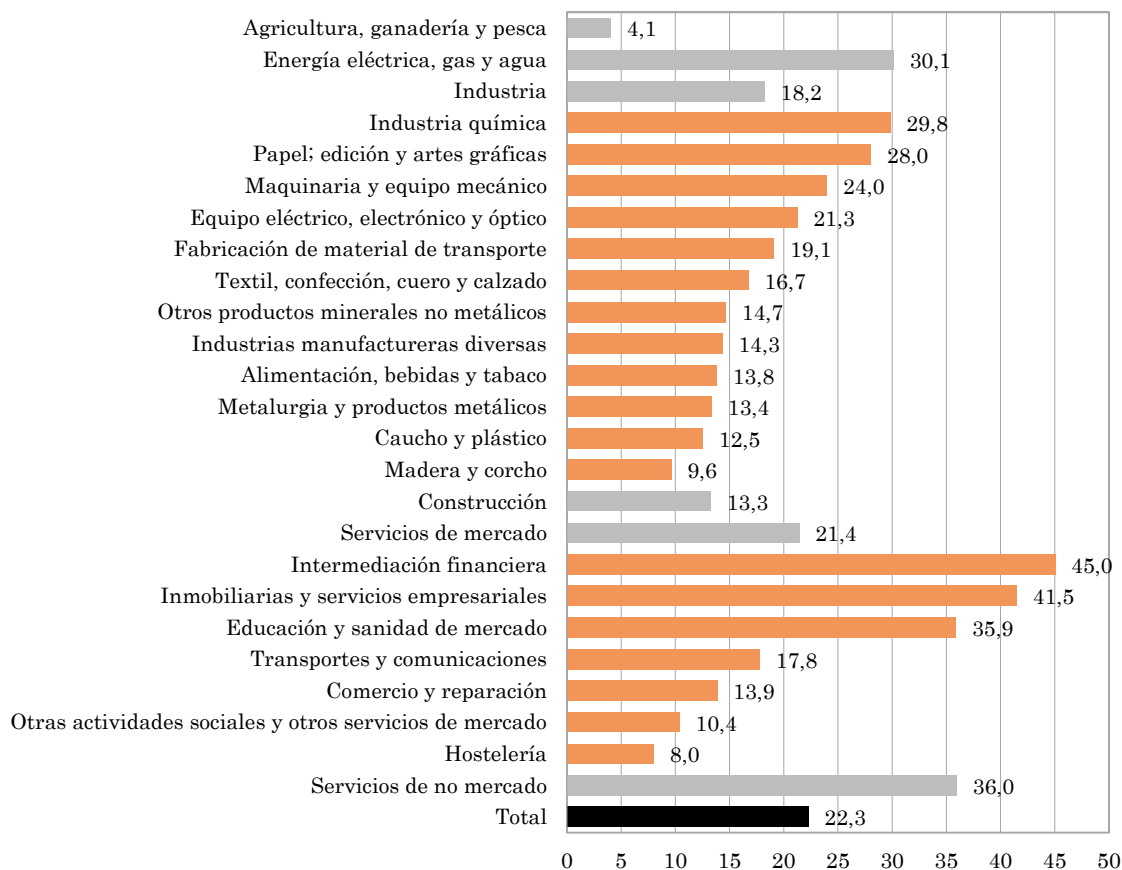
Según esta fuente, en España practican relativamente más el teletrabajo quienes viven en pareja con hijos.

4. Al comenzar el confinamiento el uso de la modalidad de teletrabajo no debía ser muy diferente del señalado para el año 2019. Sin embargo, en las semanas de confinamiento las circunstancias han cambiado mucho y las posibilidades de teletrabajar se han aprovechado con mucha más intensidad, por el valor que añaden para mantener los empleos y el funcionamiento de las empresas. Por esta razón, una aproximación alternativa a la importancia del teletrabajo es estimar las posibilidades potenciales de utilizarlo en función del tipo de ocupación. Según [Randstad](#), combinando datos propios y del INE, el 22,3 % de los trabajadores españoles (4,4 millones) tienen posibilidades de usar esta modalidad, siendo el porcentaje en el caso valenciano algo menor (20,9 %; 437.000).

5. Por tipo de ocupaciones, el 100 % de quienes ocupan puestos directivos podrían hacer uso del teletrabajo para el desempeño de sus tareas. El colectivo de técnicos, profesionales científicos e intelectuales podría recurrir al trabajo a distancia también ampliamente, en un 60 % de los casos, y los contables, administrativos y otros empleados de oficina en un 43,6 %. Por el contrario, las personas que desarrollan tareas manuales o se emplean en la industria apenas pueden recurrir al teletrabajo en el 3 % de los casos. Para el 45,3 % de los empleados, los que pertenecen a los grupos menos cualificados, el teletrabajo no parece ser una opción viable según la citada estimación.

6. Así pues, si en 2019 la realidad era que solo el 12,9 % de los directivos realizaban su actividad en remoto y el 13,8 % de los técnicos y profesionales elegían esa opción, los contables y administrativos apenas recurrían al teletrabajo

Gráfico 2. Población ocupada que puede teletrabajar por sector de actividad. 2019
(porcentaje sobre el total de ocupados)



Fuente: INE, Randstad y elaboración propia.

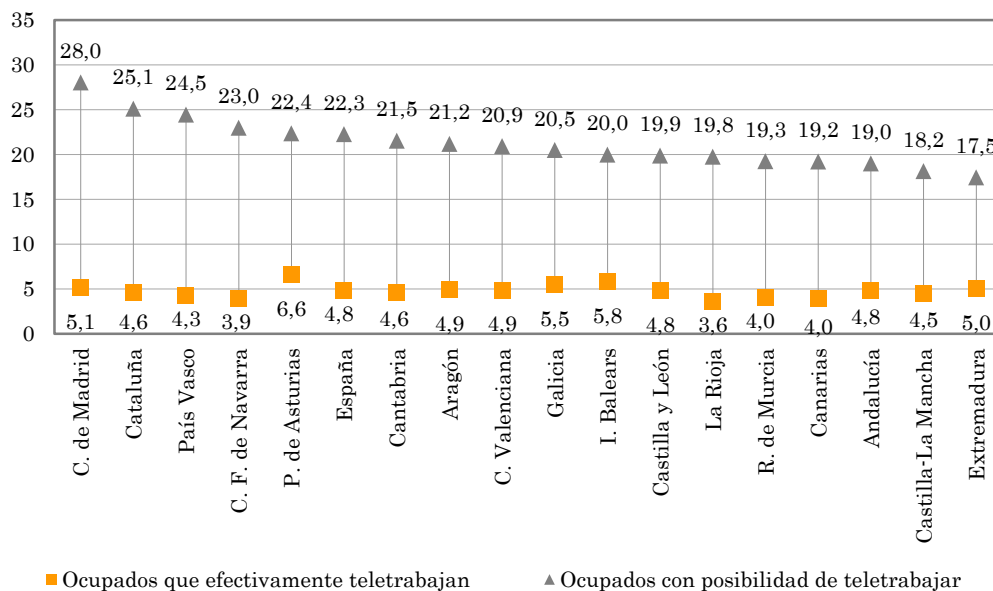
(solo el 1,5 %), por lo que el aprovechamiento de la posibilidad de teletrabajar era pequeño. Pero todo parece indicar que en la actualidad es mucho mayor, probablemente cercano al máximo factible. No podría descartarse, incluso, que las circunstancias excepcionales de la crisis sanitaria hayan impulsado el teletrabajo en ocasiones incluso por encima de esas cifras antes máximas.

7. El teletrabajo potencial y efectivo por sectores y territorios es cambiante en función del distinto peso de las ocupaciones en cada tejido productivo. Debido al peso de las ocupaciones más cualificadas en algunos de sus sectores, los servicios presentan la mayor capacidad para teletrabajar con un porcentaje que se sitúa en el

21,4 % de media en los servicios de mercado y del 36 % en los servicios públicos. Dentro de los servicios de mercado, la intermediación financiera y los servicios inmobiliarios y empresariales muestran mayores posibilidades de teletrabajar con porcentajes (sobre el total de ocupados en su rama) del 45 % y 41,5 % respectivamente. En las manufacturas el teletrabajo es una modalidad menos probable, pero casi el 30 % de los trabajadores de la industria química tienen posibilidad de teletrabajar, así como el 28 % de los de edición y artes gráficas. Sin embargo, en la agricultura, solo el 4 % de los ocupados podrían teletrabajar.

8. Desde la perspectiva territorial también se aprecia una distancia importante, en todas las

Gráfico 3. Población ocupada que puede teletrabajar y que teletrabaja. Comunidades autónomas. 2019 (porcentaje sobre el total de ocupados)



Fuente: INE, Randstad y elaboración propia.

regiones españolas, entre tener la posibilidad de teletrabajar y hacerlo efectivamente. Pero la opción de teletrabajar aumenta cuando el tejido productivo regional se orienta más a las ocupaciones cualificadas y terciarias. Las comunidades autónomas con mayor nivel de desarrollo económico, Madrid, Cataluña y País Vasco, muestran una mayor capacidad de teletrabajar que el resto de regiones, mientras la Comunitat Valenciana se sitúa por debajo de la media.

9. En estas ocho semanas en las que se aplica el estado de alarma las posibilidades de teletrabajar podrían estar utilizándose incluso por encima de las capacidades identificadas. Así parecen constatarlo los resultados de una encuesta realizada en España en marzo y abril de 2020. Ante la pregunta de “*si han ido a trabajar en los últimos siete días*”, un 34,0 % de la muestra, en el promedio de las cuatro oleadas realizadas, ha respondido que está teletrabajando.

10. En suma, las evidencias puntuales disponibles apuntan un fuerte incremento de la práctica del teletrabajo, pero la intensificación ha tenido lugar de manera sobrevenida, en muchos casos improvisada, y con poca planificación previa. Por eso, conviene advertir que un teletrabajo eficaz requiere, habitualmente, la reorganización y adaptación de sistemas y procesos de trabajo y un esfuerzo de aprendizaje de los trabajadores no familiarizados con esa práctica. En estas circunstancias esos cambios se estarán produciendo de manera poco ordenada.

11. Los cambios sin suficiente preparación suelen ser una fuente de estrés por razones organizativas y de cualificación, junto a otras derivadas de las condiciones en que se producen (p.ej. en un hogar con espacios inadecuados o insuficientes para ello, o con servicios y tecnología deficientes). De todos modos, es necesario señalar también la oportunidad y las ventajas del teletrabajo en las condiciones actuales. En primer lugar, la oportunidad de seguir trabajando y junto a ello, la eliminación o disminución de los desplazamientos, los riesgos de con-

tagio y la mayor facilidad de la conciliación trabajo-familia en momentos en que las demandas familiares se ven incrementadas por la presencia en el hogar de todos los miembros de la familia. Además, esta actividad ofrece la oportunidad de práctica y aprendizaje en estas nuevas formas de trabajar.

12. La experiencia del teletrabajo en las condiciones actuales pone claramente de manifiesto que esta actividad no se caracteriza únicamente por el uso de tecnologías digitales para trabajar desde casa. Muy probablemente los nuevos teletrabajadores de estas semanas habrán experimentando la necesidad de realizar cambios en sus hábitos cotidianos, en la forma de llevar a cabo sus actividades laborales y en la adaptación de sus recursos para trabajar, que probablemente habrán visto reducidos. Todo ello puede generar estrés por falta de control sobre la situación y por las exigencias posiblemente excesivas de adaptación a la sobrecarga cuantitativa y cualitativa (falta de preparación para desempeñar las tareas en la nueva situación). Por otra parte, esta situación presenta oportunidades para el trabajador y para la empresa. Además de la mencionada de poder seguir trabajando en situación de confinamiento, ofrece la de aprender y practicar esta modalidad de trabajo. Por su parte, las empresas experimentan las posibilidades de esta forma de trabajo, que se han mostrado eficaces en determinados sectores en otros países y que en el nuestro se habían implantado en menor medida.

13. Es preciso identificar las condiciones que posibilitan la eficacia, eficiencia y productividad del teletrabajo y también el bienestar y satisfacción de los trabajadores que lo practican. Los logros en estos ámbitos dependen de factores que se concretan de forma diferente en función de los tipos de trabajos, empresas y trabajadores:

- En primer lugar, el teletrabajo ha de estar diseñado y articulado de forma adecuada en el sistema de trabajo de la empresa. Ello

supone la descripción de las tareas y también la formulación de los procesos colaborativos y de coordinación. Requiere buscar las nuevas posibilidades de competitividad y eficacia productiva de la flexibilidad organizativa y espacio-temporal.

- En segundo lugar, el teletrabajo se ha de apoyar en las tecnologías idóneas para su ejecución.
 - En tercer lugar, las prácticas de gestión de recursos humanos y de dirección y liderazgo de las personas han de adaptarse a esa forma de trabajo. Por ejemplo, en la evaluación del desempeño pesará más la consecución de los objetivos que el tiempo de realización trabajo.
 - En cuarto lugar, la empresa considerará las condiciones requeridas en el nuevo lugar de trabajo y su idoneidad, contemplando diferentes posibilidades (domicilio familiar, oficinas en centros de *'coworking'*,...).
 - Por último, pero no menos importante, la empresa ha de valorar la cualificación de los trabajadores para esta nueva forma de trabajo y proporcionar formación apropiada, estimulando el empeño por aprender y la apertura a las innovaciones.
14. El rediseño de los puestos y del sistema de trabajo para aprovechar los avances tecnológicos y de otro tipo, como las innovaciones de productos, posicionamiento o procesos de gestión, requiere buscar la eficacia y eficiencia de la producción y también el capital humano, la motivación y el bienestar de los trabajadores. Un elemento fundamental en ese rediseño es el grado de control que se le concede al trabajador sobre el proceso de trabajo. En el caso de las innovaciones derivadas del teletrabajo, la contribución de los trabajadores para que sea eficaz y satisfactorio son esenciales:
- Primero, el trabajador ha de garantizar su preparación y competencias. La formación en el uso de la tecnología y en las nuevas ta-

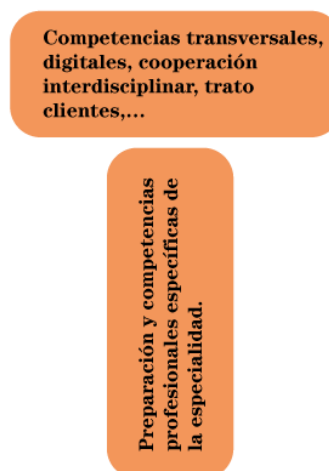
reas derivadas de la tecnología y la reorganización del trabajo son clave.

- En segundo lugar, es importante la colaboración del trabajador en la creación de las condiciones ambientales adecuadas para el desempeño del teletrabajo, sea en el propio domicilio o en las instalaciones donde se lleve a cabo. Esas condiciones requieren un espacio físico y ambiental adecuado, la disponibilidad del equipamiento y conexiones a internet apropiadas y el aislamiento de ruidos y otros distractores. Es necesario clarificar y analizar estas cuestiones con el propio director.
- En tercer lugar, el trabajador ha de atender a la auto-regulación de los aspectos temporales del trabajo. Ha de organizar los tiempos de trabajo, teniendo en cuenta las exigencias del sistema y los procesos de trabajo en los que la actividad del trabajador se incardina. La coordinación con otros trabajadores y el cumplimiento de plazos es fundamental.
- En cuarto lugar, hay que aprovechar las oportunidades para la conciliación del trabajo con la vida familiar. La flexibilidad del teletrabajo puede facilitar la conciliación con la vida familiar y personal, pero es necesario su adecuado manejo y organización y evitar un exceso en la “invasión” de actividades laborales en el ámbito familiar o viceversa. Es fundamental, para garantizar una buena implementación del teletrabajo, no difuminar excesivamente los límites entre esos dos tipos de actividad para mantener el bienestar personal y familiar. Habrá que organizar una estructura en los tiempos de trabajo que promueva un funcionamiento positivo en lo personal, familiar y social.
- Por último, hay que estar abierto a las innovaciones en contenidos, actividades y procesos de trabajo. El teletrabajo plantea con frecuencia cambios en actividades como la gestión y procesamiento de información, los

procesos de comunicación derivados del propio trabajo, la interacción con compañeros y con los clientes o usuarios y el trabajo colaborativo y en equipo. Ello lógicamente va a requerir nuevas cualificaciones y competencias.

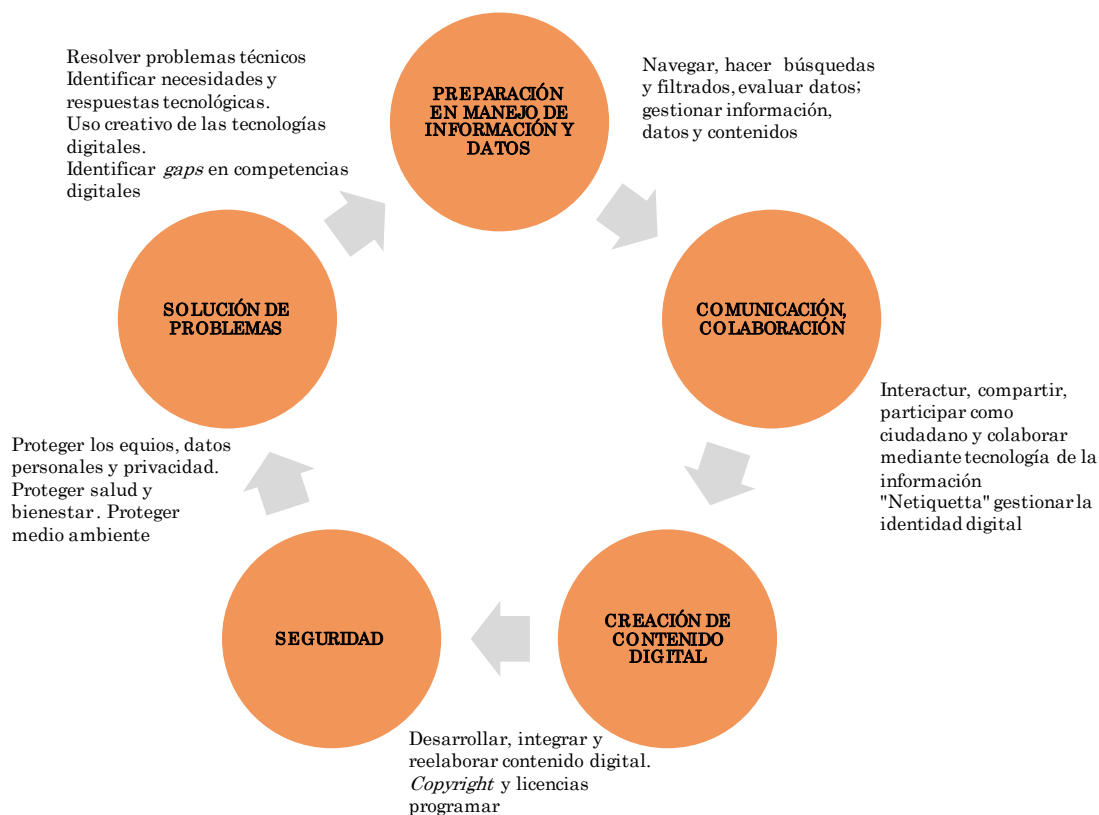
15. El *modelo T* de competencias y preparación de los profesionales, en especial de los servicios, señala la necesidad de combinar la formación vertical o en profundidad junto con la horizontal o de “amplitud”. En la parte vertical de la T se representan las competencias en el campo profesional específico del trabajador (p.ej. neurocirugía, contabilidad, desarrollo de *software*, etc.). En la parte horizontal se incluyen competencias transversales que hacen posible la colaboración con otros profesionales, el manejo competente de las nuevas tecnologías, la adecuada gestión de las relaciones con compañeros y clientes, el trabajo en equipo y la gestión apropiada de emociones propias y de otros, así como de los conflictos y otras situaciones complejas, habituales en el trabajo. Sin las competencias que se representan en la parte horizontal de la T, no se va a conseguir un desempeño eficaz, productivo y satisfactorio aun contando con las competencias requeridas en la parte vertical y también puede realizarse de forma inversa esta condición.

Esquema 1. Modelo T de competencias



Fuente: Elaboración propia.

Esquema 2. Modelo de referencia de competencias digitales



Fuente: Elaboración propia a partir del proyecto DigComp (JRC).

16. No resulta extraño que el teletrabajo modifique tanto los conocimientos y competencias propios de la profesión como los que se sitúan en la parte horizontal de la T. En relación con estas últimas, cobran importancia entre otras las competencias digitales. El modelo de competencias *Digicomp*¹, formulado por la Unión Europea señala como necesarias las siguientes competencias:

- El manejo de información digital (saber navegar, hacer búsquedas, filtrar y evaluar los datos, etc.)
- La comunicación y colaboración (trabajo en equipo, prestar servicios a través de medios digitales, *netiqueta*...)

- La creación de contenido digital (p.ej. elaborar una web, manejar la información sobre *copyright*,...).
- La seguridad digital (protección de equipos y datos, garantías de privacidad...)
- Y la solución de problemas y dificultades básicos derivados del *software* y otros aspectos.

17. En especial, con el teletrabajo cambia la forma de realizar la comunicación y las relaciones en el servicio a los clientes o en el trabajo en equipo con los compañeros y las habilidades requeridas para un buen desempeño. También son importantes las habilidades de colaboración con tecnologías como los *cobots*, que desempeñan cada vez con más frecuencia tareas complejas que requieren colaboración con los hu-

¹ <https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomp>

manos. Por último, mencionaremos la capacidad de contribuir, en situaciones de teletrabajo a un buen clima en la empresa y a desempeñar, cuando es apropiado, funciones de liderazgo en el entorno virtual.

18. Las conclusiones que se desprenden de lo anterior vienen a indicar que:

- Existe en nuestro país un importante potencial para la práctica del teletrabajo que hasta hace pocas semanas se utilizaba mucho menos que durante la COVID-19.
- El valor que representa no renunciar a las actividades laborales en las condiciones de confinamiento han incrementado sustancialmente la práctica del teletrabajo, suponiendo una experiencia importante y significativa para un amplio número de trabajadores, empresas privadas y administración pública.
- Aunque las condiciones en las que se ha producido esta práctica masiva no han sido las más adecuadas, han puesto de manifiesto para empresas y trabajadores su viabilidad y ofrecido a todos lecciones que, una vez aprendidas pueden resultar muy útiles.
- El carácter experiencial y no teórico de las mismas puede promover la implantación de esta modalidad de trabajo en aquellas empresas y casos en que resulte productiva, eficaz y satisfactoria para trabajadores y los directivos.
- Las condiciones que ha de tomar en consideración la empresa para implantar adecuadamente el teletrabajo son múltiples, pero puede considerar la situación actual como una oportunidad para su diseño y desarrollo.
- También son importantes las aportaciones del trabajador. La capacidad de teletrabajar con eficacia y eficiencia es, y lo va a ser más, un factor clave de empleabilidad, por lo que

será importante que los trabajadores consideren los recursos y capacidades con que cuentan para practicar, si la empresa lo plantea, esa modalidad de trabajo.

- Las inversiones en capital humano por trabajadores y empresas, mediante la formación permanente, son fundamentales en el contexto de la digitalización del trabajo. Es importante que los trabajadores realicen opciones estratégicas y de calidad en la formación y desarrollo de competencias que potencien su empleabilidad y desarrollo de carrera.
- Al haberse producido de una forma sorpresiva, sin preparación previa, el nivel de eficacia, eficiencia y productividad del teletrabajo está probablemente por debajo de los niveles asociados al desempeño presencial ([Morikawa M, 2020](#)). La práctica del teletrabajo llevará a que muchas de estas carencias se superen, aunque los beneficios de las relaciones interpersonales serán difíciles de incorporar plenamente.

