



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE INGENIERÍA (ICAI)

Grado en Análisis de Negocios/Business Analytics

Análisis de la evolución del teletrabajo antes y después del COVID-19
Estudio sobre el impacto en la productividad laboral

Autor

Pablo Ríos Goytre

Dirigido por

Dra. María José Martín Rodrigo

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	3
METODOLOGÍA.....	4
ESTADO DEL ARTE.....	6
EL TRABAJADOR ANTE EL TELETRABAJO.....	10
EL EMPLEADOR ANTE EL TELETRABAJO.....	20
ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL TELETRABAJO EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL	23
EL TELETRABAJO PRE-PANDEMIA.....	23
PRODUCTIVIDAD LABORAL DURANTE LA CUARENTENA.....	25
EL TELETRABAJO TRAS LA PANDEMIA	28
EL TELETRABAJO EN ESPAÑA.....	34
EL FUTURO DEL TELETRABAJO.....	39
CONCLUSIONES	41
BIBLIOGRAFÍA	43

INTRODUCCIÓN

DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

El teletrabajo o trabajo remoto se ha instaurado como una alternativa real al trabajo presencial en los últimos años, especialmente tras la cuarentena impuesta debido al COVID-19. La disponibilidad cada vez mayor de aplicaciones de comunicación y mensajería y la demanda de una mayor flexibilidad laboral por parte de los empleados han llevado a muchas empresas a ofrecer esta modalidad.

En el marco de este crecimiento significativo, este trabajo tratará de analizar el teletrabajo y su evolución vivida desde el punto de vista de los trabajadores, así como de los líderes dentro de las organizaciones. Se buscará encontrar una opinión general basada en datos acerca de esta modalidad por parte de ambos grupos. Además, se analizará cómo influye el trabajo remoto en la productividad de los trabajadores y cómo afecta a la dinámica laboral. Estas cuestiones se valorarán globalmente y más adelante se concretarán en el caso de España, observando posibles diferencias que pueda haber con respecto a otros países y comentando qué ha supuesto en general la implementación de esta modalidad en nuestro país.

Gracias a los análisis realizados previamente, se contará con una comprensión más profunda y completa del teletrabajo y la opinión que se tiene de él en el mundo laboral en la actualidad. A partir de esto, se abordará cómo ha de ser el desarrollo de esta modalidad para el futuro, qué mejoras se pueden implementar que puedan contribuir a la satisfacción general y cómo afrontan las empresas esta cuestión. Por lo tanto, el trabajo abarcará los siguientes objetivos:

- Estudio y comprensión de la perspectiva del trabajador acerca del teletrabajo. Opinión general de la cuestión. Ventajas y desventajas de la modalidad en la vida del empleado.
- Estudio y comprensión de la perspectiva del empleador acerca del teletrabajo. Juicio del rendimiento de los trabajadores en remoto y el cumplimiento de objetivos. Valoración de la comunicación virtual y la gestión de equipos a distancia.

- Análisis del impacto del teletrabajo en la productividad laboral. Estudio de los posibles factores que puedan afectar al rendimiento del trabajador.
- Revisión de los puntos anteriores especificando el objetivo en España. Evolución de la modalidad en el país. Valoración de las empresas españolas acerca de la cuestión.
- Análisis y redacción sobre el uso del teletrabajo y su viabilidad en el futuro. Posibles modificaciones para implementar.

METODOLOGÍA

Para este trabajo se ha elegido seguir una metodología mixta, obteniendo tanto datos cuantitativos como cualitativos. Esta elección se ha realizado de cara a poder contar con una visión lo más completa posible de los temas a estudiar, permitiéndonos contar con datos numéricos para resolver cuestiones empíricas a la vez que opiniones y perspectivas de distintos grupos de personas para poder obtener una percepción general.

Para analizar la perspectiva del trabajador y el dirigente sobre el teletrabajo se ha decidido utilizar como base una serie de encuestas de opinión realizadas a cada sector. A excepción de aquellas mencionadas en el apartado exclusivamente de España, la mayoría de las encuestas a analizar han sido realizadas o bien a trabajadores de todo el mundo bien a grandes muestras de población estadounidense. Estas encuestas se han redactado de cara a conocer la percepción que tiene cada persona de determinados puntos clave acerca del teletrabajo y serán analizadas de forma global para nuestro trabajo, de cara a obtener una opinión representativa para cada conjunto.

En lo relativo al análisis de la productividad laboral, se hará una evaluación de distintos estudios previos ya realizados acerca de la cuestión. Se estudiarán datos proporcionados por empresas especializadas en el examen de la efectividad laboral, tanto de antes como de después de la pandemia, para poder analizar si es cierto que el trabajo en remoto afecta, de una manera u otra, al desempeño del trabajador. El desglose de este conjunto de investigaciones nos permitirá trazar unas conclusiones acerca de la cuestión y cómo ha ido evolucionando en los últimos tiempos.

Todo el trabajo estará impregnado de conceptos y conclusiones extraídas de una revisión bibliográfica de distintos documentos sobre el tema. Artículos científicos, informes y trabajos académicos de entidades tan relevantes como Microsoft, McKinsey o Deloitte ampliarán nuestra visión acerca de cómo el teletrabajo ha afectado a nuestra sociedad y qué depara el futuro para esta nueva disciplina.

ESTADO DEL ARTE

El teletrabajo ha vivido una expansión significativa en la vida laboral en los últimos tiempos, especialmente a raíz del comienzo de la pandemia del COVID-19. Precisamente durante el confinamiento impuesto a nivel global debido a esta situación, la mayoría de empresas alrededor del mundo se vieron obligadas a adoptar el trabajo telemático como única opción viable para mantener su actividad y poder continuar con las operaciones del día a día.

Durante esta etapa, el teletrabajo se convertiría en el *modus operandi* para todo tipo de sectores y trabajadores, desde grandes multinacionales hasta pequeños empresarios autónomos. Prácticamente todas las empresas tuvieron que adaptarse rápidamente a esta nueva manera de trabajar, renovando o en algunos casos incluso creando sistemas telemáticos óptimos que permitieran realizar las tareas necesarias y permitiesen una comunicación eficaz entre los equipos y sus integrantes a su vez.

La aparición de esta nueva modalidad de trabajo supuso un cambio notorio en la forma de operar de muchas empresas, pero a pesar de ello permitió a las organizaciones conservar moderadamente su manera de trabajar y minimizar los daños y retrasos que pudiese causar una situación tan grave y crítica como la vivida en su momento. Los empleados pudieron realizar su trabajo de una manera segura y cómoda desde su hogar, sin exponerse a un posible contagio en el exterior y respetando las leyes marcadas por el gobierno para controlar la pandemia. (Organización Internacional del Trabajo, 2020)

Aunque en un primer momento la expansión del teletrabajo fuera debida a una necesidad urgente de continuar con la actividad laboral a pesar de las circunstancias pertinentes, lo cierto es que tras trabajar en esta modalidad durante un tiempo se pudieron apreciar numerosas ventajas que realmente incrementaban la calidad de vida del trabajador.

En primer lugar, eliminaba por completo la necesidad de desplazarse desde el hogar hasta el punto de trabajo, lo cual es el primer motivo por el cual se desplaza la población cotidianamente en España.

De media los desplazamientos al trabajo rondan los 25 minutos de duración, lo que hace un total de unas 15 horas al mes destinadas exclusivamente a desplazarse a causa del trabajo. Además, se calcula que estos trayectos suponen un gasto mensual de unos 216 €. Esta reducción de movilidad también tiene efectos positivos en la reducción de contaminación al haber menos vehículos en la carretera además de reducir la accidentalidad, suponiendo los accidentes mortales yendo al trabajo el 20% de los totales. (Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana (MITMA), 2021).

Por todo lo mencionado, se comprueba que un modelo de trabajo que apueste más por la componente temática supondrá un modelo más sostenible en general. Pero además del impacto sostenible de reducir los desplazamientos también supone ofrecer al trabajador un mayor equilibrio y flexibilidad para el trabajador entre su vida laboral y personal lo que aumentará su satisfacción e impactará positivamente en su productividad en el propio trabajo como se verá más adelante.

Por otra parte, el teletrabajo también implicó nuevos retos. La falta de contacto en persona y la comunicación telemática podían dificultar en un primer momento la interacción entre trabajadores y afectar en el rendimiento total. Las empresas tuvieron que hacer numerosos esfuerzos para ofrecer las mejores herramientas de comunicación para sus equipos para permitir que la comunicación remota pudiera ser tan fluida como la interacción en persona. Aplicaciones como Zoom, Microsoft Teams o Slack aumentaron de manera exponencial su popularidad y muchas de ellas se han asentado actualmente en las empresas como la aplicación a utilizar en el día a día para la comunicación entre trabajadores.

El aumento de uso de software de comunicación como los mencionados también conllevaría posibles envíos de archivos confidenciales y supondrían a las empresas una mayor exposición a posibles ataques de terceros a través de estas plataformas. Para evitar esto, las empresas también se vieron obligadas a mejorar sus servicios de ciberseguridad y protección de datos. Es por ello por lo que la implementación del teletrabajo supuso una mejora también en la seguridad informática y la protección de datos, la cual seguramente, en caso de mantener la forma de trabajar previa, nunca se hubiera experimentado.

A medida que el mundo se fue adentrando en los primeros años post-COVID, el teletrabajo se ha establecido como una opción sólida y una manera de trabajar habitual en muchos sectores y empresas. En muchos casos la implementación de esta forma de trabajar se ha traducido en ofrecer al trabajador una modalidad híbrida combinando trabajo presencial y remoto, ya sea permitiendo

a los trabajadores la posibilidad de elegir qué días trabajar en la oficina y cuáles en casa, o a nivel de equipo o empresa, estableciendo unos días predeterminados en los cuales el trabajador contará con la posibilidad de trabajar telemáticamente.

El trabajo en remoto ha cambiado la forma de plantearse la cultura laboral y la utilización de los espacios de trabajo. Muchas empresas han visto una reducción en la ocupación de sus oficinas debido al teletrabajo, lo que ha supuesto en muchos casos la búsqueda de una manera de optimizar el uso de estos puestos. Algunas empresas han optado por establecerse en oficinas de coworking en lugar de contar con unas oficinas tradicionales y otras han decidido pasarse por completo al trabajo a distancia. Estas soluciones suponen una disminución importante en el gasto de la empresa en materia de lugar de trabajo y han permitido a sus trabajadores continuar con su actividad de una manera normal y cómoda mientras se da una mayor flexibilidad económica a la organización.

Las empresas se han visto obligadas a evolucionar para sumarse a la tendencia del teletrabajo, ya que no contar con esta opción actualmente puede afectar a la imagen de la empresa, dando una impresión de empresa desactualizada y obsoleta. Cada vez más empresas ofrecen esta nueva forma de trabajar, ofreciendo flexibilidad horaria al empleado. Presentar esta posibilidad hace que el empleado trabaje de manera más productiva, tenga la moral más alta y hace que se encuentren más a gusto en la empresa y gracias a ello, los niveles de retención de empleados mejoran ofreciendo esta opción. Ha adquirido tanta importancia el teletrabajo que ahora supone incluso un factor diferencial a la hora de decidirse por un trabajo u otro.

En conclusión, el teletrabajo ha vivido un crecimiento notorio en los últimos años a partir de la pandemia. Esta modalidad de trabajo, que en un primer momento era una medida de emergencia ha mostrado tener una serie de ventajas que aumentan en gran manera la calidad de vida de los trabajadores. Ahorrando tiempo y dinero en los desplazamientos, proporcionando equilibrio y flexibilidad entre la vida laboral y personal y ofreciendo las herramientas adecuadas, los trabajadores se han visto capacitados a realizar su trabajo de una manera distinta, pero contando con una serie de mejoras y ayudas para hacerlo de la manera más cómoda posible.

A pesar de los desafíos que ha supuesto este nuevo sistema como la falta de contacto real en persona o la necesidad de contar con las herramientas telemáticas adecuadas, se ha conseguido implementar de manera óptima y estandarizada, mejorando en el proceso los sistemas telemáticos y la protección de datos y ciberseguridad de muchas empresas. El teletrabajo es ya una realidad,

y todo apunta a que tendrá una gran presencia en los próximos tiempos por lo que se analizará si es una herramienta sostenible y cómo afecta a la productividad laboral de los trabajadores en las empresas.

EL TRABAJADOR ANTE EL TELETRABAJO

El teletrabajo ha cambiado completamente la forma en la que el empleado opera y coexiste con su entorno laboral. Muchos beneficios han aparecido que han supuesto un cambio de perspectiva para todo el mundo laboral y han obligado a derivar una tendencia hacia la estabilización y el asentamiento del trabajo remoto. El trabajador ha dejado de ser aquella persona que únicamente operaba en la oficina y no contaba con más alternativas. Ahora el panorama ha abierto numerosas posibilidades de actuación y en lugar de encasillarse en oficinas, las empresas están optando por dejar a los trabajadores moverse libremente y estos a su vez, encontrar nuevos espacios de trabajo donde se sientan cómodos y puedan desarrollar su labor de la mejor manera posible, ya sea en su casa, en un coworking o en otras oficinas.

Ventajas como la posibilidad de reducir los desplazamientos diarios e infinitas colas de tráfico asociados a ellos, eliminación de las distracciones de las oficinas y la opción de poder personalizar y acomodar su espacio de trabajo son algunas de las comodidades que hacen que el teletrabajo haya cogido tanta fuerza como lo ha hecho y que muchos empleados prácticamente no conciben trabajar sin contar con esa opción. Porque uno de los grandes beneficios que ofrece también el teletrabajo, es la flexibilidad que va asociado al mismo, lo cual permite que los trabajadores se sientan libres de gestionar su tiempo de una manera más laxa y puedan organizar ellos mismos el equilibrio que manejan entre vida laboral y personal, qué tiempo dedican a cada una y qué espacios están asociados a ellos.

Aunque no todo es positivo en lo que se refiere al trabajo en remoto y muchas personas lo critican debido a defectos que puede tener como el aislamiento social que puede llegar a producir o la exigencia de una mayor carga de trabajo y finalmente un aumento del número de horas trabajadas para algunos empleados, ya sea por órdenes de su supervisor o porque exista una dificultad para desconectar de la vida laboral y se haga por inercia. Aun así, a fin de cuentas, la última palabra sobre ventajas y desventajas del teletrabajo la tiene el propio trabajador, que según gustos, situación personal y labor que realice tendrá una opinión u otra. En esta parte se hará un estudio en base a distintas encuestas realizados a empleados, para tratar de averiguar qué opinan sobre el teletrabajo, sus aspectos positivos y negativos y si realmente tiene sentido que sea una tendencia a seguir en los próximos años y qué mejoras podrían contribuir a hacer crecer a este sistema.

Se podría confirmar casi sin con total seguridad que la principal causa por la que la gente quiere trabajar a distancia es la ausencia de desplazamientos. 8 de los 10 países encuestados sobre un informe realizado por SteelCase en 2021 aseguran que la eliminación de desplazamientos es el principal beneficio a destacar sobre el teletrabajo y fue segundo muy cerca del primero en China (Steelcase, 2021). Los desplazamientos diarios que realizan los trabajadores hacia sus empleos suelen ser tediosos, aburridos y rutinarios. Largas colas de tráfico y excesiva cantidad de tiempo perdido para llegar a sitios no tan lejanos hacen de estos viajes algo a evitar de ser posible. Eso sin mencionar aquellas personas que realmente viven lejos de sus oficinas, donde los números de horas perdidas en este aspecto se disparan, obligando a tener horarios muy exigentes. Lo cierto es que las horas dedicadas a estos trayectos pueden considerarse horas perdidas, a no ser que se intente hacer algo de productividad en la escasa libertad que te proporciona estar dentro de un coche o un bus. Muchas personas ven la eliminación de este factor diferencial para sus vidas, al contar con nuevas horas para ellos con los que no contaban y que ahora pueden dedicar a objetivos marcados de su vida o hobbies que no tenían tiempo para hacer como podría ser salir a correr, leer, pintar... Los trabajadores en remoto sienten que, a pesar de la rutina, cuentan con una mayor libertad en su vida y tienen más tiempo para ellos y para dedicarlo a lo que más les plazca, lo cual siempre es positivo para mejorar la salud mental de una persona.

Un beneficio muy importante que ofrece también el teletrabajo es la posibilidad de elegir el lugar de trabajo de cada uno. Al trabajar a distancia, es la persona la que tiene total libertad para elegir dónde quiere realizar el trabajo. Esto permite a la persona elegir un lugar donde se sienta cómodo y productivo, ya sea personalizando a su gusto una sección del hogar y acondicionarlo para ello u otros lugares de trabajo públicos como co-workings donde poder conectar con otros profesionales o una cafetería donde poder tomar el café favorito todas las mañanas. La principal ventaja es la posibilidad de elegir, de no atarse a un lugar en específico sino poder cambiar cuando se quiera y poder estar lo más a gusto posible. Hasta un 62% de los encuestados del informe anual acerca del estado del teletrabajo realizado por Buffer en 2022 aseguran que uno de los principales beneficios para ellos del teletrabajo es la flexibilidad de trabajar en el lugar donde se quiera (Buffer, 2022).

Aunque en la mayoría de los casos la elección del lugar de trabajo se limita al edificio o habitación en el que deciden dedicarse a su trabajo, muchas empresas, gracias al teletrabajo, ofrecen una libertad geográfica completa para trabajar, lo que abre la posibilidad de poder decidir en qué ciudad o país vivir, si se prefiere habitar en una gran ciudad o en una zona más en las afueras. A partir de la expansión del teletrabajo han surgido los llamados nómadas digitales, personas que a

través de Internet trabajan de forma remota por todo tipo de lugares en el mundo mientras están continuamente trabajando. Una forma tan diferente de vivir la vida laboral no sería posible desde un primer momento de no ser por el teletrabajo. Las personas pueden organizar su vida y proyectos sin tener que sentirse atados a un lugar específico por una cantidad determinada de años. Ahora más que nunca se pueden vivir más experiencias y en otros lugares, teniendo la posibilidad de trabajar de manera corriente en cualquiera de ellos. Tras la aparición de estas posibilidades y las ganas de la gente de desplazarse a otros sitios, se ha generado una tendencia de trabajar por distintos lugares del mundo que parece que sólo irá en aumento en los próximos años.

En la mencionada encuesta de Buffer, una de las mayores ventajas se consideraba también la mejora económica que suponía el trabajar remotamente. Y es que el teletrabajo permite ahorrar una serie de gastos cotidianos que a lo largo del transcurso de semanas y meses pueden acabar suponiendo grandes cantidades de dinero. Para empezar, al contar con las reducciones de desplazamientos como ya se ha comentado, se evitarán todos tipo de dispendios asociados a la movilización ya sea gasolina, transporte público, posibles peajes o plazas de aparcamiento en el caso de que no la empresa no ofrezca una. Trabajar desde casa también permite no tener que gastar en restaurantes fuera, sino que facilita preparar las comidas en casa, lo que es una opción mucho más económica. Además, se elimina la opción de poder realizar gastos extras en máquinas expendedoras o de cafés. Desde el punto de la empresa también se presentan ventajas económicas a partir del teletrabajo pudiendo reducir el gasto en oficinas, reduciéndolas o incluso prescindiendo de ellas en favor del trabajo en remoto. También se disminuye el gasto en tecnologías ya que muchos de los empleados que teletrabajan cuentan con su propio equipo y asumen los gastos consecuentes a ello.

Lo cierto es que, aunque pueda parecer una desventaja en un primer momento, no contar con reuniones presenciales puede resultar hasta beneficioso para la comunicación y el trabajo. Está comprobado que la comunicación asíncrona permite que se las personas se expresen de manera más eficiente. El aumento del uso de plataformas como Teams o Slack no solo se limitan a las videollamadas, sino que permiten crear una red de mensajería interempresarial que ofrece al empleado la posibilidad de organizar su tiempo como quiera para hablar con sus compañeros y compartir de manera más rápida eficaz archivos o documentos. Además, las videoconferencias o llamadas rápidas requieren de mucha menos organización que las tradicionales, permitiendo enfocar las cuestiones más eficientemente y aumentando la productividad a la hora de abordar las mismas. Estas diferencias pueden parecer sutiles en un primer momento, pero a la larga suponen

una gran pérdida de horas potenciales de trabajo que podrían haber sido utilizadas de mejor manera.

Pero obviamente no todos son aspectos positivos en el teletrabajo y este también cuenta con una serie de desventajas que muchos detractores utilizan para rechazar esta nueva modalidad. Uno de los aspectos que consideran más desfavorable los encuestados de Buffer con un 25% es la incapacidad de desconectar del trabajo y relajarse para tener tiempo libre. Lo cierto es que el uso de espacios conocidos como el hogar puede hacer que se difumine la línea entre el espacio personal y laboral, haciendo que, incluso sin querer, la persona se siente empujada a trabajar aún fuera de horario o aunque no se le haya requerido. Este problema de falta de desconexión es algo que ya existía antes del teletrabajo, con muchas personas siendo incapaces de disfrutar de su tiempo libre y con la atención permanentemente en el trabajo. Aunque es cierto que es un problema a tener en cuenta, la responsabilidad para no estar en esta situación es puramente de la persona, la cual debe ser consciente de cuándo y dónde tiene que trabajar diferenciando lugares para desarrollar su trabajo y otros para descansar y desconectar. Es posible que el teletrabajo pueda suponer un reto extra para una completa desconexión, pero cada uno ha de saber lo importante que es dejar de trabajar cuando llega el momento y disfrutar de las actividades que le agraden a cada uno, ya que la salud mental de uno mismo depende de ello.

Uno de los grandes problemas que supone trabajar en remoto es evidentemente la soledad que va relacionado a ello. Trabajar jornadas laborales enteras individualmente con prácticamente nulo contacto humano y únicamente los mensajes y videollamadas como medio de comunicación con los compañeros puede llevar al trabajador a sentirse muy solo durante esas horas, lo cual es un problema serio que puede derivar, en caso de agravarse, en cuadros de depresión, ansiedad y ansiedad social. Un estudio de la psicóloga Lynn Holdsworth realizado antes de la pandemia asegura que un 67% de los encuestados que trabajaban en remoto sentían soledad (Brooks, 2021). La oficina no es sólo un lugar de trabajo, sino que también es un espacio donde se puede conocer nuevas personas, desarrollar relaciones que pueden llegar a ser muy duraderas y resolver problemas siendo parte de un equipo. Un buen ambiente de trabajo crea una conexión fuerte entre los integrantes del equipo y hace la jornada laboral más amena y productiva. Sentir que tienes compañeros en los que te puedes apoyar y con los que tienes comunicación constante tienen un valor único y es algo que, por muy desarrolladas que estén las tecnologías de videoconferencia, nunca podrán llegar a ofrecer. De hecho, un estudio realizado durante la pandemia de la Universidad de Cambridge y de California en conjunto descubrieron que no hay relación entre la frecuencia de las interacciones sociales virtuales y el bienestar personal. La soledad es un

problema real que puede acechar a cualquiera que opte por el trabajo en remoto por lo que siempre será recomendable seguir un modelo híbrido que permita conocer y entablar relaciones con tus compañeros personalmente en lugar de realizar todas las horas remotamente, lo cual exigirá un constante ejercicio social fuera del horario laboral para compensar ese déficit de relaciones personales que puede presentarse.

Una de las principales preocupaciones que tienen los trabajadores en remoto es que el hecho de teletrabajar pueda afectar negativamente en la progresión de su carrera profesional. Lo cierto es que hay una cierta incertidumbre sobre la imagen que puedan tener de sus empleados según si teletrabajan y cuánto. Una encuesta realizada por Robin Powered a 500 ejecutivos afirma que el 62% de estos ven el tiempo de trabajo realizado en la oficina como un factor importante a la hora de ofrecer a promociones o subidas de sueldo a los empleados (Robin). Otro estudio realizado por Alliance Virtual Office asegura que los trabajadores en remoto tienen un 38% menos de posibilidades de recibir bonus (Burgess, 2023). Además, alega que estos reciben peores reseñas de rendimiento por parte de sus jefes y no avanzan tan rápido como sus compañeros que permanecen en la oficina. La realidad es que el teletrabajo total sigue teniendo todavía una mala imagen por parte de muchas empresas. El no poder supervisar ni comunicarse directamente con el empleado genera una desconfianza que afecta, en muchos casos injustamente, a la evaluación de su desempeño y puede llegar a suponer un obstáculo a la hora de evolucionar en la vida profesional al ritmo deseado. Quizás este aspecto pueda ser injusto y sea resultado únicamente de la perspectiva obsoleta de muchos jefes. La solución a este posible problema es la misma que la de la soledad comentada antes, la modalidad híbrida. El hecho de trabajar, aunque sea unos días a la semana presencialmente en la oficina puede cambiar completamente la perspectiva de los líderes de equipo acerca del empleado y sigue permitiendo gozar de los beneficios del teletrabajo durante una serie de días. El mismo estudio de Alliance asegura que los trabajadores híbridos cobran un 23% más que aquellos que trabajan completamente en remoto y un 12% más que aquellos que sólo lo hacen en la oficina.

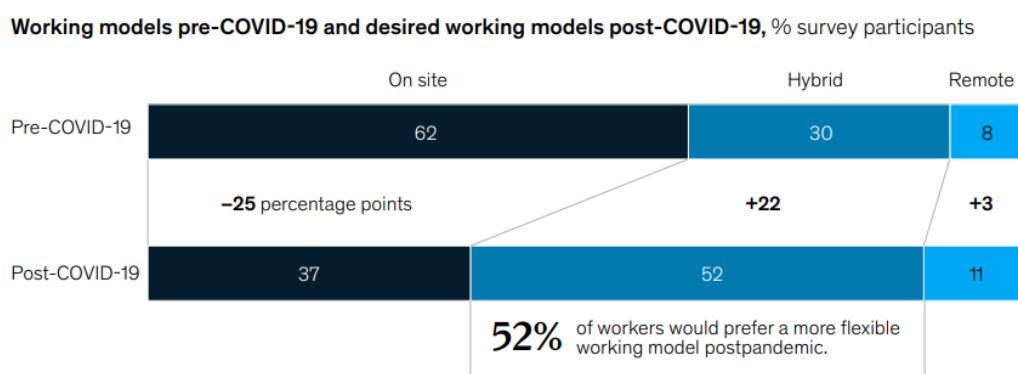
Ya se han visto algunas de las ventajas y desventajas del teletrabajo y cuáles son los factores por los que ha explotado de la manera en que lo ha hecho en los últimos años. Beneficios que mejoran en gran medida la vida de las personas y facilitan una flexibilidad en su jornada laboral que contribuye a su bienestar, a la vez que aspectos negativos que abren determinados debates sobre cómo ha de implementarse el teletrabajo y sí se ha de modificar de cara a los próximos tiempos. Pero una vez analizado estos puntos, la verdadera pregunta es si el trabajador actual busca trabajar en remoto o no. ¿Cuáles son los datos reales que teletrabajo en la sociedad? ¿Está realmente

asentado en nuestra sociedad y ya es una realidad? A continuación, se descubrirá qué opinan los empleados al respecto y se analizará si el trabajador moderno está tendiendo a contar con esta modalidad y cómo la implementa en su día a día.

El fin del confinamiento provocado por el COVID-19 dejó un panorama de incertidumbre total para muchos empleados del mundo. Tras haber podido experimentar las ventajas del teletrabajo durante la pandemia, ¿Les permitirían sus empresas seguir trabajando en remoto durante al menos unos días o volvería todo a la normalidad con el trabajo presencial como norma a seguir? Lo cierto es que, según un informe de McKinsey tras la pandemia, casi el triple de los trabajadores empezó a sentir síntomas de saturación y agotamiento ante el panorama incierto que causaba esta etapa de falta de comunicación y organización por parte de las empresas a la hora de determinar cuál sería la manera de trabajar a seguir (McKinsey & Company, 2021). Además, las empresas empezaron a ofrecer modelos de trabajos más flexibles al observar la demanda que había de ello entre los empleados. Únicamente casi la mitad de los trabajadores que antes de la pandemia realizaban su labor únicamente en la oficina, tras la cuarentena buscaban mantener este modelo de trabajo. Prácticamente un 63% de los encuestados tras la pandemia preferían contar con un modelo flexible de teletrabajo ya fuese de forma híbrida o totalmente remota.

Figura 1

Preferencia de modelos de trabajo antes y después del COVID-19

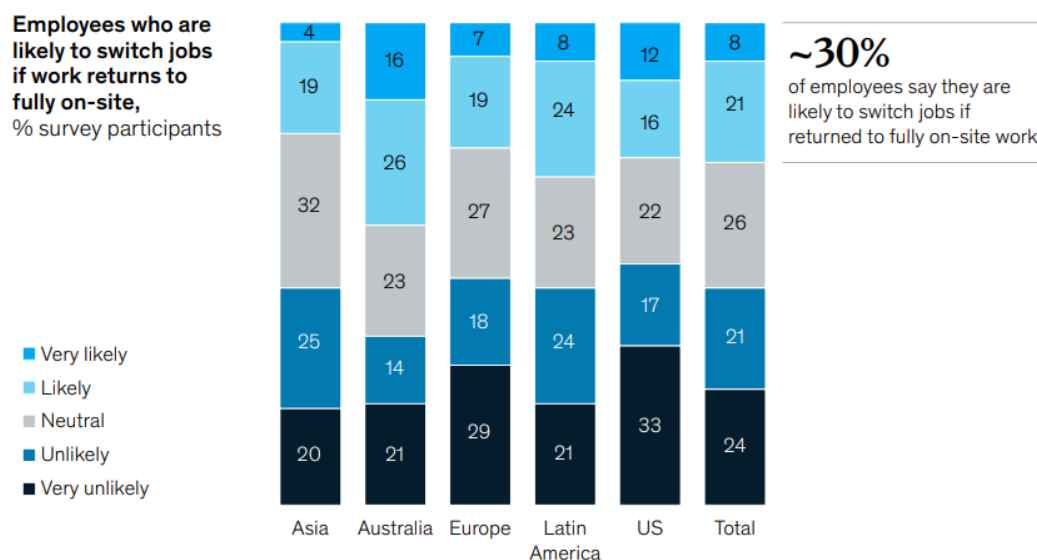


Nota. Adaptado de: McKinsey & Company. (2021). What employees are saying about the future of remote work.

La necesidad de contar con un modelo flexible tras la pandemia fue tan intensa que, de hecho, el mismo informe asegura que tras preguntar a empleados por todo el mundo si cambiarían su trabajo actual si la vuelta a sus puestos fuera completamente presencial, prácticamente el 30% afirman que tendrían grandes probabilidades de hacerlo. Como se ve, la mente del trabajador tras la pandemia ha cambiado y ahora contar con al menos la posibilidad de realizar algunos días de trabajo en remoto ha pasado a ser prácticamente una exigencia y una prioridad a la hora de elegir trabajo. Las empresas ya no pueden permitirse quedarse atrás en este aspecto, ya que la amenaza de perder grandes cantidades de trabajadores talentosos debido a una mala política de teletrabajo es algo real. La negociación para contratar personal ya no se basa únicamente en condiciones económicas, sino que la flexibilidad con la que se pueda contar a la hora de organizar la jornada laboral es un factor diferencial para decantarse por una compañía o por otra.

Figura 2

Disposición de los empleados a cambiar de trabajo en caso de que regresen a su puesto implique presencialidad plena



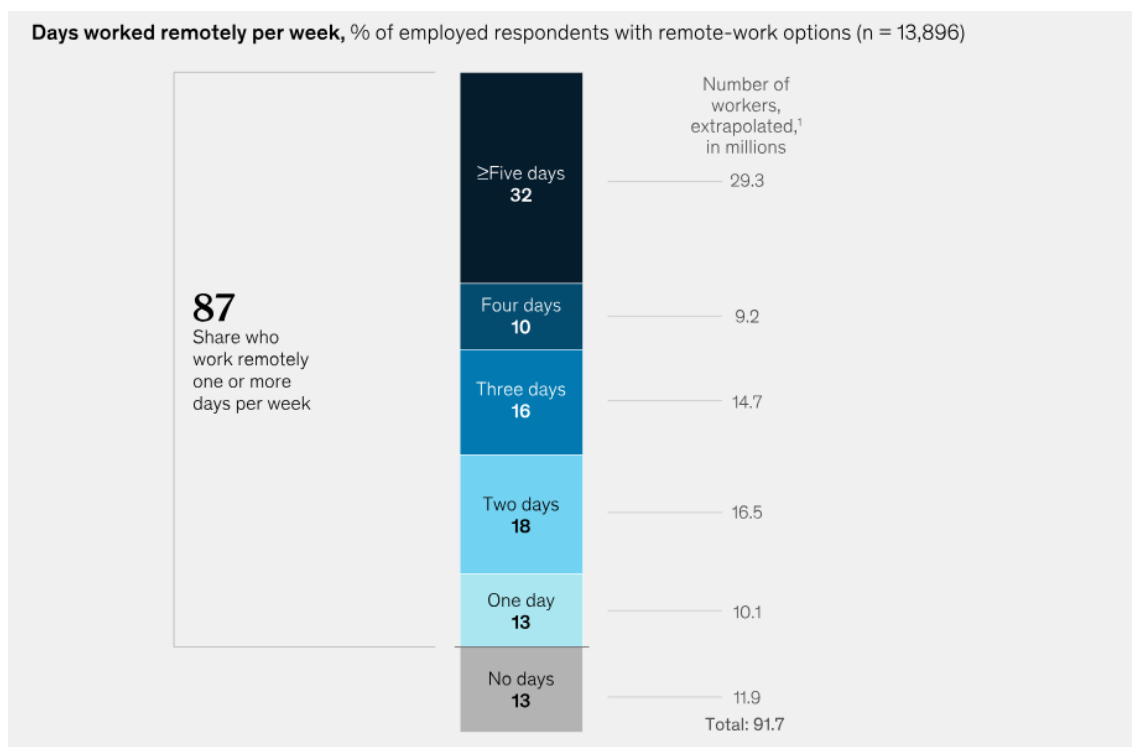
Nota. Adaptado de: McKinsey & Company. (2021). What employees are saying about the future of remote work.

En la misma línea de lo comentado otro artículo también realizado por McKinsey muestra cómo el trabajo flexible ha aterrizado en la vida laboral de los trabajadores estadounidenses. En varias encuestas realizadas alegan que un 58% de los americanos tienen la oportunidad de trabajar al

menos un día remotamente. Además, un 35% de ellos cuentan con la posibilidad de hacerlo durante cinco días a la semana. El informe también comenta que no hay una diferencia excesivamente notable entre sectores que ofrezcan más o menos oportunidades de teletrabajo. Estos números nos confirman que el teletrabajo en Estados Unidos, y en gran medida extrapolable a todo el mundo, está completamente asentado y el hecho de ofrecerlo al trabajador ha pasado a ser la norma habitual, sin importar qué puesto de trabajo se ocupe. Las empresas ya son conscientes de lo importante que es ofrecer una modalidad flexible al trabajador y ya se consideran una excepción aquellas compañías que todavía se niegan a hacerlo. La encuesta también arroja luz a la opinión del empleado acerca de estas promesas de flexibilidad laboral ya que confirma que cuando a la gente se le ofrece la oportunidad para ello, un 87% la acepta. Además, no solo este porcentaje la acepta, sino que dentro de este número hay un 29% de trabajadores que en caso de que se les ofrezca la oportunidad de teletrabajar, preferirían hacerlo durante cinco o más días (McKinsey & Company, 2022). Se observa que, aunque la modalidad híbrida es la más habitual a seguir, hay una gran cantidad de estadounidenses que optan por un teletrabajo completo, a sabiendas de las ventajas e inconvenientes ya mencionados.

Figura 3

Cantidad de días a la semana en que los trabajadores estadounidenses querrían trabajar en remoto



Nota. Adaptado de: McKinsey & Company. (2022). Americans are embracing flexible work, and they want more of it.

Se ha confirmado que mucha gente está optando por elegir teletrabajar una serie de días y claramente se ha convertido en un estándar en la industria laboral. Pero cabe hacerse la siguiente pregunta, ¿Están realmente satisfechos aquellas personas que teletrabajan? ¿La experiencia de trabajar en remoto es realmente positiva para los trabajadores es positiva o simplemente es una tendencia que perderá fuerza con el paso de los años. Lo cierto es que el *State of Remote Work* realizado por Buffer ya mencionado en apartados previos pregunta a sus encuestados sobre sus opiniones y sensaciones acerca del futuro. Con un contundente 97%, los encuestados (trabajadores en remoto) recomiendan el teletrabajo al resto de personas. Un igual 97% afirma que le gustaría trabajar remotamente, al menos durante determinado tiempo, para el resto de su carrera profesional. Cuando fueron preguntados por su opinión acerca de su experiencia teletrabajando, un 90% la catalogaron de buena o muy buena. Otro informe que pregunta sobre las opiniones de los empleados como es el ya comentado realizado por Owl Labs en 2021, señala que un 84% de los empleados aseguran que trabajar remotamente tras la pandemia les haría más felices, incluso si tuviese que suponer un recorte salarial. Además, un 82 % afirma que teletrabajar tiene un impacto positivo en su salud mental. Observando estos datos vemos que la opinión del trabajador acerca del teletrabajo no puede ser mejor. Aquellos que tienen la posibilidad de contar con ello, están completamente satisfechos e invitan al resto de la gente a adentrarse en él. Como se podía intuir un gran porcentaje de los trabajadores en remoto alaban sus beneficios, y no se plantean un futuro sin teletrabajo. Como se comentó al principio, la situación post pandemia generó cierta incertidumbre, pero los empleados han tenido claro, desde el primer momento, cómo querían que se desarrollasen sus oficios a partir de ahora y cuál debe ser la modalidad a seguir por las compañías a partir de este punto.

En conclusión, el trabajador se ha visto envuelto en una completa revolución de la forma de trabajar y ha sido partícipe de ello. Se han podido comprobar las numerosas ventajas que conlleva, como la eliminación de los desplazamientos diarios, supresión de distracciones en la oficina y el hecho de contar con flexibilidad para organizar tanto el espacio laboral como el horario para poder separar la vida laboral y personal. Aun así, también se han mencionado ciertas desventajas que puede presentar esta modalidad, ya sea el posible aislamiento social que puede provocar el hecho de trabajar solo durante prolongadas horas o la dificultad que puede causar a la hora de desconectar del trabajo y acabar realizando horas extra casi involuntariamente. Estos inconvenientes, a pesar de todo, pueden ser mitigados optando por una modalidad híbrida que permitan tener un contacto real con los compañeros de trabajo y ofrezcan una separación real entre espacio de trabajo y de ocio. Como se ha visto, el trabajador está completamente involucrado en el asentamiento del trabajo en remoto y cada vez más personas buscan contar con él al menos una serie determinada de días. Los numerosos beneficios y mejora de calidad de vida que

representa la llegada del teletrabajo han hecho que el trabajador haya visto en él una oportunidad de incrementar su flexibilidad y de mejorar su bienestar personal, por lo que difícilmente se vislumbra un futuro en el que ya no se quiera contar con él.

EL EMPLEADOR ANTE EL TELETRABAJO

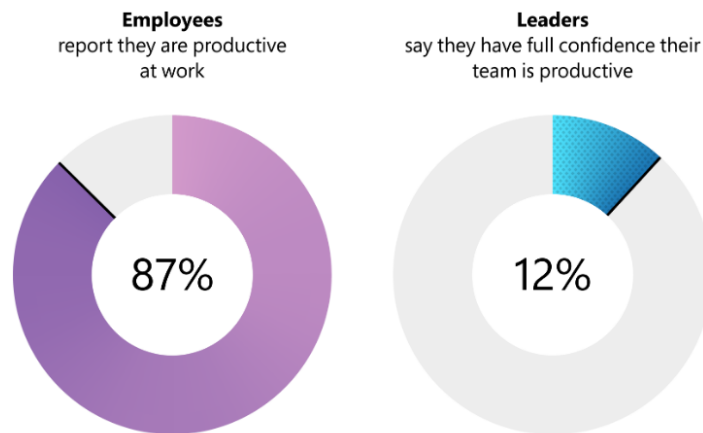
El teletrabajo ha supuesto un cambio drástico también en la manera de trabajar de los dirigentes. Nuevos desafíos se han puesto sobre la mesa a la hora de gestionar equipos y se han de tomar otro tipo de decisiones de acuerdo con la nueva modalidad implementada. La ferviente preocupación acerca del rendimiento de los trabajadores está permanente presente y según la perspectiva de cada jefe, la situación se puede abordar de una manera u otra.

En este apartado se hará un análisis de la opinión general de las consideraciones y juicios que tienen los jefes acerca del teletrabajo y cómo se adaptan para trabajar con él y si lo emplean para optimizar sus labores. Ya se han mencionado las numerosas e innegables ventajas que tiene el trabajo en remoto, por lo que ahora se examinará en qué medida estas afectan a los dirigentes de equipos y si su punto de vista sigue la misma línea que los empleados.

Lo cierto es que los jefes y managers de equipos difieren profundamente en general de lo que piensan los empleados, ya que muestran una cierta disconformidad con la implantación del teletrabajo y cómo afecta a la productividad de sus trabajadores. Microsoft lanzó un estudio en el que mostraba que un 85% de jefes afirman que el cambio al teletrabajo ha hecho difícil tener confianza en que los empleados fueran a ser productivos (Microsoft, 2022). Muchas empresas han optado por sistemas de seguimiento de productividad de sus empleados, pero estos no saben cómo ni por qué están siendo supervisados. Esto ha creado una incertidumbre en las empresas, en las que a pesar de que estos indicadores ofrezcan buenos números, los jefes tengan un temor de que no son datos reales y la productividad está bajando. Muchos supervisores tienen este miedo al no poder ver físicamente quién está realmente trabajando y quién no, a la vez que los empleados sienten la necesidad de demostrar que están realizando el trabajo. Todo esto acaba creando una situación de completa confusión por las dos partes. Una encuesta del mismo estudio enseña que sólo un 12% de los gerentes tienen plena confianza en que sus empleados están siendo productivos, mientras que el 87% de los empleados afirman que lo son.

Figura 4

Opinión acerca de la productividad por parte de empleados y jefes



Nota. Adaptado de: Microsoft. (2022). Hybrid Work Is Just Work.

Otro estudio apoya la idea de que los altos cargos sienten desconfianza de la productividad de los empleados como es el realizado por Citrix a principios de 2022 en el que se examinaron los puntos de vista de 900 jefes de todo tipo de cargos y de 1800 empleados. La mitad de los jefes afirmaban que cuando sus empleados no estaban siendo supervisados físicamente, estos tendían a trabajar menos de lo exigido. A pesar de que más de la mitad de los empleadores defienden el uso del teletrabajo y de ofrecer cierta flexibilidad, el 62% dicen que aquellos trabajadores que se aprovechan de la flexibilidad ofrecida serán mucho menos propensos a progresar rápidamente en sus carreras (Citrix, 2022). Se comprueba que el teletrabajo ha creado ciertos climas de tensión entre algunos jefes y sus empleados y es que, a pesar de que el 80% de los empleados aseguran que es imprescindible para ellos sentir la confianza de su jefe y poder comunicarse con honestidad y respeto, sólo un 49% de ellos siente que pueden confiar en su jefe.

Otra crítica que realizan los empleadores acerca del teletrabajo es que es perjudicial para los nuevos trabajadores de la empresa. Estos alegan que el proceso de onboarding ha de ser exclusivamente presencial ya que de no ser así las nuevas personas no se pueden adaptar de la misma manera y a la misma velocidad a la empresa. Una encuesta realizada por Paychex afirma que el 80% de los nuevos empleados podrían dejar el trabajo en caso de experimentar un mal proceso de aterrizaje en la empresa. En la misma encuesta se comenta entre aquellos que realizan un proceso de onboarding, los que lo realizan telemáticamente encuentran el mismo más abrumador y confuso que aquellos que lo realizan en persona. (Neeley, 2023)

El jefe, generalmente cuenta con una visión más clásica de la profesión, al llevar más años y tener mucha experiencia realizando su labor de la misma manera. Esto hace que, en su mayoría, prefieran optar por cambiar lo menos posible su tarea, por lo que el teletrabajo se puede presentar para muchos como una amenaza para esa estabilidad y control conseguidos a lo largo de muchos años. La gestión de equipo es capital para un dirigente, y las barreras que impone el teletrabajo hacen que la supervisión por parte del jefe se deba intensificar para combatirlo. La autoridad del dirigente puede verse cuestionada al presentarse un nuevo panorama de trabajo en el que esté no pueda manejarse adecuadamente y parezcan dificultados a la hora de trabajar eficientemente. (Reichman University, 2023)

La realidad es que el teletrabajo no ha sido del todo bien recibido por los managers y jefes, ha creado una tensión entre ellos y los trabajadores que quizás antes no había. Ha generado un estado de confusión en el que se tiende a analizar intensivamente la productividad de todo el personal, bajo una capa de desconfianza que puede llegar a afectar a la relación entre jefe y equipo y eventualmente puede llegar a perjudicar en el rendimiento. Además, los empleadores no valoran positivamente la entrada a la empresa de manera telemática ya que la consideran inefectiva y que perjudicará tanto al nuevo empleado como a la empresa

A pesar de este mal recibimiento por parte de los líderes, los beneficios del teletrabajo para la empresa en general son incuestionables, por lo que el futuro de esta cuestión pasa por que los jefes comprendan de mejor manera la nueva situación, establezcan una relación de confianza en el empleado ofreciendo una flexibilidad acordada entre ambos y aprovechen la oportunidad que se les presenta para aprender a manejarse en este nuevo escenario de la mano de sus empleados, buscando ambos los mismos objetivos.

ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL TELETRABAJO EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL

La implementación del teletrabajo en la sociedad, trasladando el trabajo fuera de las oficinas, ha abierto un debate interesante acerca del efecto que tiene este en la productividad de los trabajadores. Algunas partes defienden que teletrabajar tiene efectos positivos en la concentración y eficiencia de los empleados mientras que otros advierten del peligro que pueden tener el aumento de las distracciones posibles a la hora de operar desde casa.

A continuación, se arrojará luz al asunto mediante un análisis de las condiciones y factores que definen como tal la productividad del trabajador. Mediante distintos estudios realizados por todo el mundo, se observará qué opinan las empresas especializadas al respecto y qué estrategias de gestión y supervisión se realizan para mantener alta la productividad de los empleados a pesar de la modalidad utilizada.

Se estudiarán los datos correspondientes a antes de la pandemia y la propia cuarentena, tiempos en los cuales la modalidad del teletrabajo se estaba implementando y todavía estaba evolucionando. Después se contemplarán los datos en los años después de la pandemia y se analizará qué efectos ha tenido la estabilización de este nuevo sistema en la productividad, cómo han reaccionado las empresas ante esta nueva situación y qué desafíos se presentan para un más que posible asentamiento definitivo del trabajo remoto en el futuro.

EL TELETRABAJO PRE-PANDEMIA

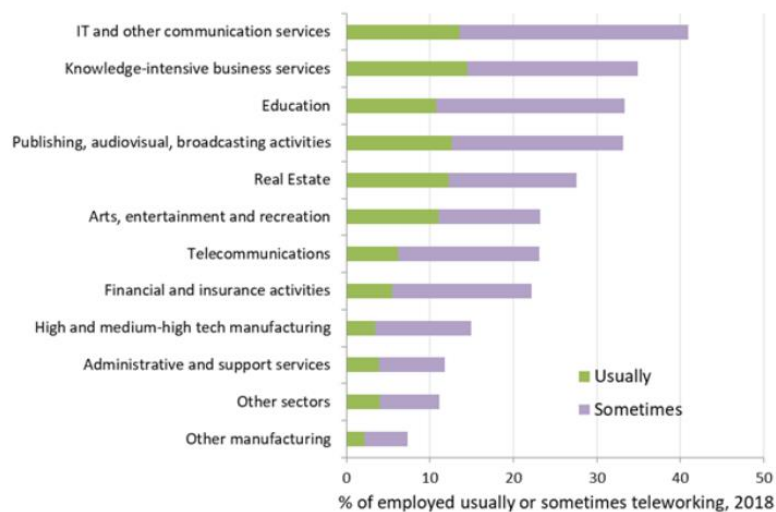
Como bien es sabido el teletrabajo sufrió una evolución sin precedentes a raíz de la aparición del COVID-19 e hizo que se convirtiera en la modalidad a seguir por millones de trabajadores de todo el mundo. Esta medida de emergencia, apoyada continuamente por gobiernos y asociaciones permitió conservar trabajos y mantener las operaciones habituales de las empresas a pesar del contexto de crisis vivido.

A pesar de ello, el teletrabajo ya era un sistema utilizado previo a la pandemia, aunque evidentemente con mucha menos participación que en la actualidad. El teletrabajo ha ido creciendo lentamente durante la década previa a la pandemia, aunque era utilizada más como medida ocasional que como modalidad habitual. Según datos de Eurostat, en 2019 únicamente teletrabajaba un 5,4% de los trabajadores pertenecientes a la Unión Europea, dato que se había mantenido prácticamente constante desde 2019, aunque en ese mismo período el porcentaje de los cuales trabajaban esporádicamente desde casa pasó de un 5,2% a un 9% (Joint Research Centre, European Commission, 2021). Gran parte de estos porcentajes pertenecen a trabajadores autónomos, entre los que es más habitual el trabajo en remoto.

Antes de la pandemia, los sectores tenían grandes variaciones entre ellos en lo respectivo a la implementación del trabajo en remoto. En 2018, el 40% de los trabajadores en IT o sectores de comunicación trabajaban desde casa regularmente o con alguna frecuencia, porcentaje que bajaba hasta los 20/30% en sectores como la educación o la creación de contenidos escritos y audiovisuales. Los sectores con menos frecuencia serían aquellos con implicaciones administrativas o que involucrasen el tratamiento físico de materiales y objetos.

Figura 5

Distribución por sectores del teletrabajo en 2018



Nota. Adaptado de: Joint Research Centre, European Commission. (2021). Policy Brief: COVID and Telework.

Estos porcentajes de empleados teletrabajando son realmente bajos en comparación con los datos actuales. Esto principalmente se debe a que el trabajo remoto tenía una mucha peor percepción el mundo empresarial. Muchas compañías temían que el empleado que trabajase desde casa tendiese a ser menos productivo, procrastinando y distrayéndose más fácilmente que si estuviese en la oficina. Un estudio de 2012 demuestra que es cierto que los trabajadores a los cuales se les asigna tareas aburridas rinden de mejor manera en la oficina ya que se dejan llevar más fácilmente por las distracciones de la casa (Golden, 2012). El mismo estudio enseña que cuanto más creativo es el trabajo, mucho más productiva es la persona, independientemente del lugar del trabajo, lo cual parece indicar que hay trabajos más o menos indicados para realizarse remotamente.

A pesar de todo, lo cierto es que las tecnologías y herramientas que se tenían disponibles años atrás eran muy distintas a las que tenemos actualmente. No solo las aplicaciones y dispositivos se han mejorado, ofreciendo un mejor servicio para poder realizar trabajo remoto, sino que las velocidades de internet se han visto incrementadas a muy altos niveles permitiendo que las comunicaciones sean rápidas y efectivas. Y es que, aunque en 2012, este tipo de sistemas todavía tenían mucho por mejorar, cuando apareció la pandemia en 2020 y por ende la cuarentena, la tecnología estaba mucho más preparada para ofrecer un sistema cómodo y accesible para que el trabajador pudiese realizar sus labores de manera eficiente y efectiva.

Debido a las restricciones de cuarentena impuestas desde marzo de 2020 por todo el mundo para evitar la propagación del COVID, el número de trabajadores desde casa se disparó. Cada casa se convirtió en una pequeña oficina desde las cuales cada persona trataba de realizar sus empleos habituales remotamente, y sólo aquellos trabajos exclusivamente especiales y urgentes tenían permitido realizar su trabajo de manera presencial. En Estados Unidos se pasó de un 5% de empleados que teletrabajaban a un 60% en mayo de 2020. Pero con esta nueva situación de crisis, necesidad de implementar nuevos sistemas de comunicación y posibles problemas para los trabajadores de operar desde sus domicilios, ¿Sería el teletrabajo una solución que afectaría perjudicialmente a la productividad laboral en las empresas?

PRODUCTIVIDAD LABORAL DURANTE LA CUARENTENA

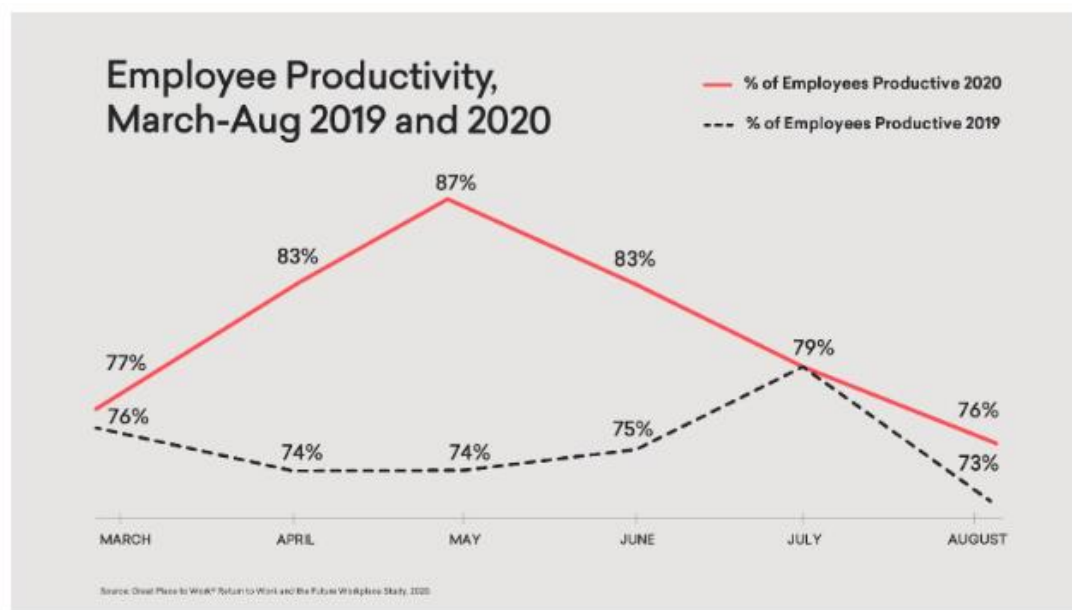
Lo cierto es que numerosos estudios demostraron que, durante la cuarentena, la gran mayoría de empleados trabajaron de manera igual o más productiva que desde la oficina. Un estudio realizado

por Great Place To Work comparaba los niveles de productividad en los meses de cuarentena (Marzo – Agosto, 2020) con el mismo periodo en el año anterior, 2019. La encuesta se realizó a más de 700 empresas por todo Estados Unidos y se obtuvieron unas 800.000 respuestas. Dichas encuestas para medir la productividad examinaban cuánto trabajo extra estaba dispuesta a hacer la persona para acabar el trabajo que correspondiese y cómo de rápido la persona se adaptaba a los cambios que necesitaba su empresa.

Los resultados mostraron una gran mejora en la productividad en los meses de 2020 con respecto a los de 2019. Al parecer los empleados, conseguían hacer más y mejor trabajo al eliminar los desplazamientos y las reuniones en persona de demasiada duración (Great Place to Work, 2023)

Figura 6

Productividad de los empleados entre los meses de marzo y agosto en 2019 y 2020



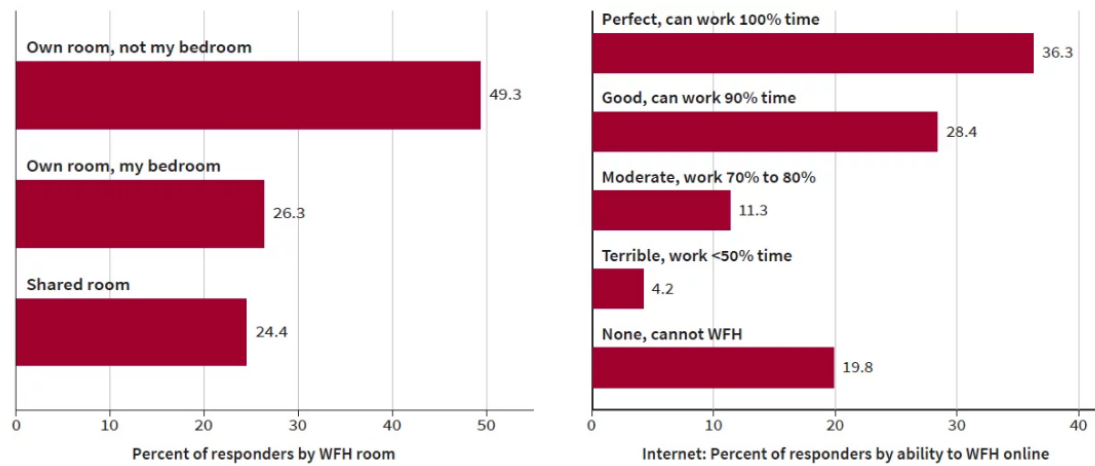
Nota. Adaptado de: Great Place to Work. (2023). Remote Work Productivity Study Finds Surprising Reality: 2-Year Study

Además, el contexto en el que se encuentre la persona que trabaja desde casa puede interferir de gran manera en su experiencia. En un estudio desarrollado por la universidad de Stanford en junio de 2020 se demostró que muchos empleados de los Estados Unidos tenían dificultades para trabajar desde casa. Sólo un 49% de los trabajadores contaban con la posibilidad de trabajar privadamente en una habitación durante la cuarentena (Bloom, 2015). Además, hay un factor determinante para calidad del trabajo en remoto, el cual es la velocidad de internet. El estudio

muestra que al menos un tercio de la población estadounidense tenía un servicio lento de internet, el cual les impedía realizar eficazmente su trabajo.

Figura 7

Condiciones para el trabajo en remoto de los trabajadores estadounidenses



Nota. Adaptado de: Bloom, N. L. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. The Quarterly Journal of Economics, 130(1).

Otros estudios relacionados con la productividad laboral durante la pandemia, como el realizado por Prodoscore durante marzo y abril de 2020 muestran que, tras analizar el rendimiento de miles de empresas, la productividad se incrementó en un 47% con respecto al año anterior (Irvine, 2020). Tanto las llamadas telefónicas como el uso del correo electrónico y los sistemas de gestión de relaciones con el cliente vieron incrementados en casi un 100% su actividad en el día a día de la empresa.

En conclusión, el trabajo remoto se convirtió en una medida de emergencia para ofrecer una solución a los trabajadores de seguir realizando su actividad durante la cuarentena. A pesar de posibles incertidumbres que pudiera haber, se ha demostrado que con esta medida se consiguió mantener o incluso aumentar la productividad de los empleados. Al quitar los tiempos de desplazamientos, eliminar reuniones presenciales excesivamente largas y ofrecer una mayor flexibilidad a los empleados, estos tenían más tiempo para enfocarse en sus tareas y podían organizar su día de una manera más cómoda.

A pesar de posibles impedimentos a la hora de teletrabajar, como con contar con un espacio privado para trabajar o una velocidad de internet suficiente, lo cierto es que, gracias a aplicaciones de comunicación y colaboración en línea, las empresas pudieron ofrecer a su personal herramientas con las que poder realizar el trabajo que hacían originalmente de una manera muy parecida. Las reuniones virtuales y llamadas se multiplicaron, pero gracias a contar con la tecnología apropiada las personas pudieron realizar en su mayoría su trabajo de manera efectiva a pesar de la situación de confinamiento y crisis vivida.

EL TELETRABAJO TRAS LA PANDEMIA

Tras el confinamiento, el teletrabajo, que en primer momento parecía una solución de urgencia, ha tomado gran importancia al comprobarse sus numerosas ventajas y se ha establecido como una opción perfectamente viable de trabajar, recibiendo el apoyo y aceptación tanto de empleados como de empresas. Beneficios como la eliminación de desplazamientos, acceso a tecnologías para comunicarse sin problemas y ahorro de tiempo en general han convertido al trabajo en remoto en una opción flexible, accesible y sencilla para todo el mundo laboral.

El factor económico también ha supuesto un punto a favor del asentamiento del teletrabajo, siendo un gran ahorro de gastos para los trabajadores de cara a desplazamientos, comida y vestimenta. Las empresas también han visto sus arcas beneficiadas al poder reducir el gasto en oficinas, alquileres y gestiones públicas. Además, el trabajo en remoto ha supuesto un impacto positivo en el medio ambiente, al reducir las emisiones producidas debidas a los transportes utilizados para ir al trabajo.

Muchas empresas en lugar de decantarse por establecer el trabajo completamente presencial o completamente en remoto han decidido optar por una modalidad híbrida. Este enfoque combina el trabajo en casa con el de oficina y ofrece las ventajas del teletrabajo sin renunciar completamente al trabajo en persona. Los empleados pueden tener la flexibilidad de elegir dónde trabajar si así se lo permite la empresa, o de contar con unos días determinados para gozar de la posibilidad de trabajar remotamente. Poco a poco esta tendencia se ha ido asentando y parece ser que será la opción que elegirán la mayoría de las compañías en el futuro para abordar la casuística del teletrabajo. La medida de la productividad laboral y su diferencia entre los días de trabajo

presencial y remoto es una cuestión de estudio frecuente sobre la cual arrojarémos luz más adelante.

Aunque no todo han sido ventajas a la hora de implementar el teletrabajo. Para empezar numerosos empleos no son adecuados para poder contar con esta modalidad y al requerir presencia física o interacción directa personal cara a cara no han podido adaptarse a esta nueva tendencia. También el uso permanente del teletrabajo puede llegar a afectar negativamente al trabajador, al producirse un aislamiento social al no estar en contacto real con personas durante gran parte del día. Otro posible inconveniente es la no separación del espacio profesional con el personal, lo cual puede llevar a una obsesión compulsiva con el trabajo y nunca llegar a una desconexión real entre tiempo de trabajo y tiempo de ocio que todo el mundo necesita. A continuación, se analizará cómo ha respondido la sociedad ante estos desafíos y si los niveles de eficiencia y productividad se han mantenido. Se estudiará qué opinión tienen las empresas encargadas de medir la eficiencia laboral respecto a esta modalidad de trabajo y cómo se ha desarrollado la sociedad en este aspecto tras la pandemia.

Como se ha comentado, la transición hacia el teletrabajo ha sido repentina e inesperada. Tras unas dudas iniciales sobre la productividad con el teletrabajo hemos visto que estas fueron completamente disipadas durante la pandemia y el escenario ha cambiado completamente para los años post-COVID. Las empresas han buscado nuevas maneras de medir la productividad entre sus empleados tras esta evolución rápida que se ha producido. Ya no se buscan resultados medibles y cuantificables, sino que se busca humanizar la productividad (Deloitte, 2021), tratando de fijarse más en la eficacia, eficiencia y confianza que los trabajadores ofrecen. La flexibilidad y libertad que ofrece el teletrabajo es una gran oportunidad para las empresas para mejorar el entorno en el que se encuentra el trabajador y darle las herramientas para que esté cómodo y sienta un sentimiento de pertenencia a la empresa a pesar de las posibles barreras que pudiera crear en un primer momento el empleo del teletrabajo.

Otras empresas han optado por otro tipo de acercamientos para medir la productividad entre sus empleados, con un enfoque más orientado a los resultados y al tiempo que se ha dedicado para obtenerlos. Mientras que algunas empresas directamente monitorizan la actividad realizada por cantidad de tiempo (HiveDesk), otras usan indicadores claves de rendimiento (KPIs) más personalizados para cada labor que se esté desarrollando. También es común utilizar software de gestión de productividad como Slack o Jira que permiten organizar sencillamente los equipos,

asignar metas y distribuir eficazmente el trabajo entre los componentes del grupo. Además del uso de este tipo de aplicaciones, también se implementa una estructura rígida de reportes continuo de los empleados a sus superiores para poder supervisar todo, atacar posibles problemas que surjan y medir el progreso diario o semanal, según la preferencia del manager, que tiene cada persona. Como vemos, el impacto del teletrabajo y su estabilización ha abierto completamente el debate de la productividad y las empresas toman distintas vías para supervisar que los empleados trabajen al máximo nivel el mayor tiempo posible.

A continuación, mediante una serie de estudios y análisis se comprobará cuáles han sido los niveles de productividad en el trabajo a distancia tras la pandemia y se averiguará si tiene sentido para el rendimiento de las empresas el mantenimiento del trabajo en remoto a largo plazo o si ha de ser una cuestión pasajera y se ha de volver al trabajo presencial clásico en cuanto se pueda.

En la mayoría de los estudios recientes realizados acerca del tema, parece haber un consenso de que realmente el trabajo remoto puede llevar a una mayor productividad en comparación con el trabajo de oficina. Un estudio realizado por Owl Labs en 2021 revela que el 90% de los empleados que trabajan en remoto dicen tener el mismo nivel de productividad o mayor que en presencialmente. Además, más de 55% afirman que trabajan más horas remotamente que en la oficina. En el mismo estudio, dos tercios de los encuestados afirman que las reuniones telemáticas son tan productivas como las presenciales, facilitando presentaciones grupales, gestionando de mejor manera la participación de cada individuo y haciendo más sencillo el debate y diálogo entre componentes de la reunión. Owl Labs también afirma que en el espacio físico de la oficina se producen más del doble de interrupciones y que los desplazamientos han perjudicado al 28% de aquellos que realizan su trabajo de manera íntegramente presencial (Owl Labs, 2021).

Un artículo redactado por The Irish Times en Febrero de 2022 acerca de los efectos negativos que tiene el trabajo de oficina afirma que las interrupciones que se realizan en este tiempo de ambientes son muchas más de las que pensamos y afectan seriamente a la realización de trabajo de buena calidad. La Unidad de Negocios del The Economist (EIU) estima que se pierden casi 600 horas por persona actualmente debido a distracciones, lo cual compone el 28% de las horas totales de trabajo. Esto suponen un coste de unos treinta mil euros cada persona de pérdidas en términos de productividad (Keogh, 2022). Estas distracciones evidentemente también se producen en el trabajo desde casa siendo otro tipo de elementos (televisión, videojuegos, tablets) y en menor medida al final. De hecho, el mismo artículo afirma que el 36% de encuestados afirman sentirse

más concentrados cuando trabajaron durante el confinamiento en comparación con un 28% que se sentían menos concentrados en la tarea a realizar. Al ser las casas y más durante el confinamiento, espacios poco preparados para el trabajo, esto abre un debate sobre cómo de útiles son los espacios de trabajo clásicos y si realmente fomentan la productividad en el día a día como en teoría deberían hacer al estar diseñados para ello.

El teletrabajo ofrece numerosas ventajas que permiten al trabajador realizar un mejor trabajo al situarse en un contexto más conocido y que permite no experimentar el ruido externo que se produce en muchos casos en las oficinas. Estas ventajas ya han sido analizadas, pero el punto principal es que en el caso de que el espacio de trabajo remoto de uno esté bien preparado, este tiene todos los condicionantes para maximizar la concentración y comodidad del trabajador. Un estudio de Nitro analizando datos durante y tras el confinamiento indica que los niveles de productividad de los trabajadores durante los meses analizados se mantuvieron relativamente constantes pero que los empleados se sentían menos estresados a la hora de realizar su trabajo. El mismo estudio indica que tras estos meses hubo un incremento en la satisfacción que sentían los trabajadores a la hora de realizar su trabajo, pasando de un 60% en 2019 a un 64% en 2021 (Nitro Software, 2021). Como se ve, incluso en los casos en los que los datos de productividad no experimentan una gran mejoría, son otros factores positivos los que hacen ver que el trabajo remoto aporta numerosos beneficios al empleado, alimentando un bienestar que seguro tendrá efectos positivos a largo plazo ya que el trabajador se sentirá más cómodo, sin que por ello el rendimiento se vea perjudicado.

Análisis que se han realizado por todo tipo de empresas están de acuerdo en que el aumento de la productividad debido al teletrabajo es una realidad y es una modalidad que se ha de mantener. Los trabajadores de AT&T trabajan 5 horas más desde casa que aquellos que permanecen en las oficinas. Los trabajadores en remoto de JD Edwards aseguran ser un 25% más productivos. En American Express los empleados que operan desde casa producen un 43% más que sus compañeros que lo hacen presencialmente (Global Workplace Analytics). Son cada vez más y más las empresas que se están dando cuenta de que el trabajo remoto puede potenciar las habilidades de cada uno y permite llegar quizá a unos niveles de producción y eficiencia a los que no se llegarían de forma presencial.

Por último, es interesante hablar sobre el informe que realizó Future Forum en Octubre de 2022, empresa especializada en implementar sistemas de trabajo flexible y que, desde 2020, realizan continuas encuestas a trabajadores de todo el mundo sobre su forma de trabajar y la productividad que tenían. Los datos de este informe confirman, por un lado, el temor ya comentado de los

ejecutivos y altos cargos sobre un posible bajón en la productividad, pero a la vez ofrecen estadísticas que indican que este temor es infundado. Según sus datos, aquellos trabajadores con flexibilidad para elegir el lugar de trabajo incrementan en un 4% su productividad. Además, si a esto se le suma una flexibilidad horaria a su vez los números de productividad aumentan hasta en un 29% con respecto a aquellos que tienen un horario rígido. También aseguran poder concentrarse en un 53% más. Uno de los principales problemas que tienen los trabajadores según la encuesta es el agotamiento y saturación en su puesto de trabajo. Se dice que creció un 8% globalmente entre mayo y agosto del año en el que se realizó la encuesta, siendo los datos incluso más preocupantes en Estados Unidos, con un crecimiento del 16%. Aquellos empleados que se sienten saturados buscan desesperadamente flexibilidad tanto de localización como de horario. El 80% de los trabajadores presenciales solicitan tener flexibilidad para trabajar donde quieran y hasta un 94% quieren flexibilidad horaria (Future Forum, 2022). Se acercan momentos de dificultades económicas y es más que probable que los niveles de estrés y ansiedad en las oficinas no hagan otra cosa que aumentar así que los líderes de empresas tienen en su mano ofrecer herramientas para combatirlo y mejorar el bienestar general del personal.

En resumen, la pandemia del COVID hizo que cambiase completamente la manera de funcionar de la mayoría de las empresas del mundo. Un porcentaje inmenso de los trabajadores se vieron obligados a trabajar remotamente desde sus hogares y había cierta desconfianza de que realmente se pudiese realizar la actividad laboral de una manera adecuada y si los trabajadores podrían mantener su ritmo de trabajo previo. Y lo cierto es que así fue, sobre todo en el caso de aquellos que contaban con el espacio y las herramientas adecuadas, los cuales vieron cómo no solo su productividad no se reducía, sino que se mantenía o incluso se incrementaba. Además, esto se sumaba a una serie de comodidades como la ausencia de desplazamientos, comodidad y flexibilidad horaria que hacían del trabajo una experiencia cómoda y agradable a pesar de las circunstancias.

Cuando la gente volvió a sus puestos de trabajo habituales, muchas empresas, que observaron las ventajas que ofrecía el trabajo en remoto decidieron continuar con esta modalidad, ya fuese mediante un modelo híbrido o íntegramente online. Esto no fue muy bien recibido por muchos jefes y líderes de equipos, que rechazaban la idea de no poder supervisar a sus equipos físicamente y aseguraban sentir desconfianza de sus empleados y de cómo de productivos eran. Pero lo cierto es que los datos nos muestran que la productividad ha visto incluso un aumento en muchas empresas al implantar esta serie de modelos, al contar con menos distracciones habituales de las oficinas y aumentar su satisfacción general al contar con una mayor libertad para hacer las cosas,

tanto en espacio como en tiempo, al contar con más al liberarse de desplazamientos diarios y pérdidas de tiempo típicas en los puestos de trabajo.

Es un hecho que el trabajador desde que se ha implementado el trabajo se siente mejor y los ambientes en las empresas han mejorado, reduciendo una posible saturación que generaban las oficinas. Los niveles de productividad siguen siendo muy buenos de media y siguen aumentando con el paso de los años. Aquellos líderes reticentes cada vez van aceptando más la realidad y van ofreciendo esa flexibilidad tan ansiada por sus empleados. El trabajo nunca ha sido más productivo que ahora y las empresas saben que con estas nuevas herramientas pueden mantener esta eficiencia contribuyendo a un ambiente positivo de su personal y dando más libertad al trabajador. El trabajo en remoto no es un enemigo de la productividad sino todo lo contrario, por lo que ha de ser usado como aliado para potenciar a los empleados y permitir que estos se sientan cómodos, útiles, libres y como resultado, estarán en la misma línea que la compañía, se sentirán más identificados con ella y, por ende, tendrán un mejor desempeño.

EL TELETRABAJO EN ESPAÑA

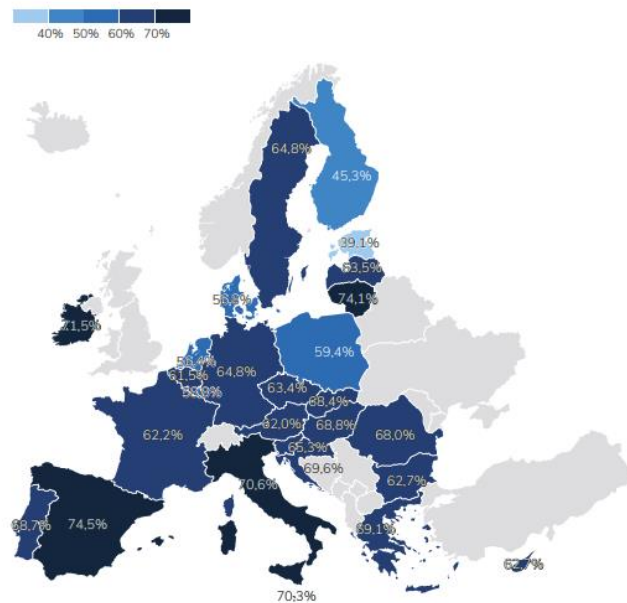
Al igual que en el resto de los países del mundo, España ha notado una expansión notoria en el uso del teletrabajo a raíz de la pandemia. El mundo laboral español ha visto cómo el teletrabajo ha pasado de ser una opción minorista reservada para algunos sectores como la tecnología o el marketing a extenderse por el país en todo tipo de industrias. España, al contar con una red de telecomunicaciones realmente avanzada ha supuesto el escenario ideal para realizar de forma rápida y extensa el aterrizaje del teletrabajo en los trabajadores españoles. Numerosas regulaciones y cambios en la ley se han implementado y se van a implementar de cara a normalizar el uso del trabajo en remoto en la sociedad española y garantizar los mismos derechos y condiciones de trabajo para aquellas personas que deciden trabajar desde fuera de la oficina.

En lo que se refiere al teletrabajo, España ha sido de los países que ha sufrido esta transición de forma más repentina. Los datos acerca del teletrabajo en España de antes de la cuarentena impuesta indican que España era de los países que peor preparados estaban de cara al teletrabajo ya que tres de cada cuatro españoles no habían trabajado a distancia antes de marzo de 2020 (Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (ONTSI), 2022).

Esto convertía al país español en el país con mayor porcentaje de población adulta de la Unión Europea que nunca había trabajado en remoto previamente. España sería el país al que le supondría mayor reto pasar del panorama establecido previamente al nuevo provocado por la pandemia comandado por el trabajo remoto.

Figura 8

Porcentaje de población adulta que había teletrabajado antes del COVID-19



Nota. Adaptado de: Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (ONTSI). (2022). El teletrabajo en España.

A pesar de la poca experiencia de los trabajadores españoles en esta modalidad de trabajo, en 2020 se vivió un aumento muy grande del trabajo a distancia a raíz de la cuarentena. Los españoles se vieron obligados a aprender a trabajar en remoto tras las medidas impuestas desde el gobierno, el cual invitaba a que la gente se quedase en su hogar y realizasen sus labores desde allí para tratar de frenar la propagación del virus. Más de tres millones de trabajadores españoles pasaron a trabajar desde casa siendo la Comunidad de Madrid y Cataluña las comunidades autónomas que mayor porcentaje de teletrabajadores contenían. El nivel educativo también supuso una distinción entre qué personas podían realizar el trabajo desde casa que, como informa Statista, más del 60% de aquellas personas que contaban con una formación superior pudieron realizar su oficio desde casa mientras que de aquellas que sólo contaban con niveles básicos de estudios únicamente un 26% tenían la posibilidad de hacerlo. Tras la experiencia del teletrabajo durante la pandemia los españoles quedaron realmente satisfechos con la experiencia, con un 70% afirmando que estaban conformes con esta posibilidad que se había presentado. La mayoría de los trabajadores españoles afirmaban que les gustaría tener la oportunidad de trabajar en remoto una vez la pandemia llegase a su fin (Fernández, 2023).

El teletrabajo durante los siguientes años se ha establecido en las empresas en España y los empleados que lo pedían han visto satisfechas sus peticiones. Y es que lo cierto es que el trabajador español siempre ha estado muy a favor de contar con el teletrabajo en sus empleos, cada vez más a medida que van pasando los años. España se ha convertido en el tercer país con mayor preferencia para el teletrabajo de la Unión Europea y casi un 84% de los españoles desea teletrabajar de alguna forma, y prácticamente un 24% preferirían hacerlo a diario. Estos datos convierten a España en uno de los países que más ansía teletrabajar y que más satisfecho está con esta nueva modalidad. Esto seguramente se debe al cambio de panorama que ha supuesto con respecto a otros países, ya que mientras que en países como Noruega y Finlandia el teletrabajo ya era una práctica habitual incluso antes de la pandemia, en España ha aparecido repentinamente a raíz de esta y muchos españoles han podido comprobar sus ventajas y se han convertido rápidamente en defensores de la imposición de esta posibilidad. La Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en los Hogares realizada por el INE en 2021 corrobora esta preferencia de los trabajadores españoles, valorando estos su experiencia global del trabajo a distancia con un 8,1 sobre 10 entre aquellos que habían tenido la oportunidad de emplearlo. Todos estos datos confirman rotundamente la opinión positiva que siente el trabajador español acerca del teletrabajo, lo que nos haría pensar que las empresas han escuchado a sus empleados y el teletrabajo ha experimentado una evolución cada vez mayor en España en los últimos años. Pero la realidad sorprendentemente ha sido muy distinta.

A pesar de que todos los condicionantes parecían dar a entender que España viviría una expansión del teletrabajo notable, lo cierto es que más bien se ha vivido la situación opuesta. Aunque en 2020 se vivió una expansión del teletrabajo en el territorio español, en 2021 la tendencia se ralentizó de gran manera y esta apenas creció manteniéndose 9 puntos por debajo de la media de la Unión Europea (Jiménez, 2022). En 2022 la tendencia a la reducción del teletrabajo se ha mantenido pasando de un 13,6% en 2021 a un 12,5%. El teletrabajo realizado durante más de la mitad de los días laborales de la semana también se ha reducido, pasando de un 7,9% a un 6,4%, aunque aquellas personas que lo hacían durante menos de la mitad de los días han visto un aumento en los datos del 5,7% a un 6,1%. Estos datos representativos de una disminución del teletrabajo en España, y son apoyados por el informe publicado por Eurostat en 2021 que sitúan al país español con unos datos de porcentaje de teletrabajadores del 15,3% que lo ubican por debajo de la media de la Unión Europea y a mucha distancia de aquellos países con mayores datos de implantación como Países Bajos (53,8%) o Suecia (15,3%) (Red.es, 2023).

Esta tendencia negativa del teletrabajo en España no es una cuestión aleatoria, sino que se debe a una serie de motivos. En primer lugar, España se sitúa como uno de los países que mayor porcentaje de personas se dedican al sector servicios. La hostelería y los servicios turísticos componen una gran parte de la economía española y así ha sido durante muchas décadas. Desafortunadamente este tipo de sectores son los que más difícil implementación del teletrabajo tienen al dedicarse en su mayoría al contacto personal con el cliente y no haber una manera virtual de trasladar esa experiencia. La vuelta de los viajes y el turismo a medida que han ido mitigándose los efectos de la pandemia han hecho que estos sectores hayan crecido nuevamente y esto ha acabado afectando a los datos generales del trabajo en remoto. Otro factor también ha sido la disposición geográfica del país, ya que la distribución en grandes ciudades del país aglomera a los ciudadanos en espacios reducidos. Esto provoca que a diferencia de otros países donde las distancias entre hogares y oficinas puedan ser mayores como Alemania o Francia, muchos trabajadores españoles no sientan como un elemento diferencial la ausencia de los desplazamientos diarios. Además, España cuenta con una red de transporte y carreteras a la altura de las mejores del planeta, lo cual facilita todos estos trayectos que en otros lugares podrían ser más tediosos. La última razón para esta ralentización de la implementación del teletrabajo en España es puramente cultural. Como hemos visto en los datos anteriormente, España nunca había sido un país que tendiese al trabajo a distancia, sino más bien lo contrario, teniendo el país una cultura que enaltece la presencialidad y el contacto personal en las oficinas. Muchas de las empresas de España han optado por mantener en mayor o menor medida la forma de operar que tenían previamente y se han visto algo reacios a los nuevos cambios presentados por esta nueva ola de aparición del trabajo remoto y flexibilidad laboral (Rimbau-Gilabert, 2023).

En conclusión, el teletrabajo en España ha sufrido altibajos desde que aterrizó definitivamente en el país tras la pandemia. Tras una explosión inicial prácticamente superior a todos los países de la Unión Europea, el trabajo a distancia ha sufrido una ralentización notoria en los últimos años y ya se sitúa como uno de los países con datos más escasos en este aspecto de toda la UE. A pesar de la evidente preferencia de los trabajadores a optar por una modalidad más flexible, las empresas españolas han decidido volver en la medida de lo posible a anteriores formas de trabajar y será interesante ver cómo se desarrolla esta relación entre empleadores y trabajadores en España en los próximos años y cómo chocan estos dos distintos puntos de vista claramente diferenciados. España se enfrentará en un futuro a numerosos desafíos a raíz de arraigarse quizás demasiado a su cultura tradicional y mostrarse reacia a los nuevos cambios en el panorama laboral que están por venir y sólo el futuro dirá cómo actúa el país al respecto, pero es innegable que para estar a la altura de los países más grandes del mundo hará falta un cambio de perspectiva en los

profesionales españoles a la hora de valorar y fomentar los beneficios que puede aportar a toda la sociedad un impulso del teletrabajo y sus numerosas ventajas para el trabajador español.

EL FUTURO DEL TELETRABAJO

A medida que va pasando el tiempo el teletrabajo va tomando cada vez más impulso como uno de los elementos fundamentales en el mundo laboral del futuro. La mayoría de las empresas lo han adoptado ya y cada vez más se están uniendo a la tendencia. Las tecnologías cada vez más avanzadas parecen invitar a un futuro donde las comunicaciones virtuales sean poco a poco más similares a las reales. La pandemia actuó como trampolín para llevar al teletrabajo a cuotas cada vez más altas. Pero la posible implementación definitiva del teletrabajo en un futuro requiere de numerosas modificaciones y ajustes al modelo actual para que tanto los dirigentes como los trabajadores estén conformes con esta manera de trabajar, la productividad laboral y calidad del trabajo no se vea resentida y la flexibilidad impere en la vida del trabajador. A continuación, analizaremos qué pasos se deberían seguir en los próximos años para asentar el trabajo remoto como una opción viable y sostenible a largo plazo y accesible para todos.

Lo que parece claro es que la tendencia acerca del teletrabajo para el futuro apunta a optar por establecer la modalidad híbrida como estándar en el mundo laboral. Esta modalidad representa un punto medio entre los requerimientos que tienen los dirigentes y las exigencias de contar con los beneficios del teletrabajo por parte de los trabajadores. Cada vez más empresas en lugar de limitarse a prohibir el teletrabajo o asentarlo como única opción, deciden decantarse por esta opción intermedia. A raíz de la pandemia, las personas han empezado a priorizar cada vez más su salud y bienestar y las de los suyos, y una modalidad flexible que les permite priorizar según les convenga parece la opción perfecta para que puedan seguir realizando efectivamente sus labores a la vez que reconocen que el trabajo es sólo una parte de su vida y no han de descuidar el resto (Microsoft, 2022). A pesar de todo, los trabajadores son conscientes de la importancia de trabajar presencialmente y del contacto humano del día a día, por lo que un reparto de días de trabajo presencial y días de trabajo desde casa apunta a ser la solución para ello, todo ello respaldado por compañías que cada vez más aceptan que ofrecer cierta flexibilidad a sus empleados sólo puede les puede traer beneficios.

Uno de los mayores retos para las compañías en el futuro es convencer a los trabajadores de que el desplazamiento a las oficinas, aunque sea algunos días a la semana, merece la pena y aporta valor. Los espacios de trabajo después de la experiencia de la cuarentena y el asentamiento del teletrabajo deben sufrir distintas modificaciones para que el empleado pueda encontrarse en un

espacio cómodo y equiparable al usado en su hogar. Los lugares de trabajo deben ser lugares silenciosos, con las menores distracciones posibles para poder realizar un trabajo eficiente, deben contar con áreas enfocadas a la colaboración en equipo y el trabajo con compañeros, que realmente ofrezcan valor añadido a estos encuentros y ofrezcan una experiencia que no se puede replicar con herramientas de videoconferencia. También se han de contar con espacios personales para que cada trabajador pueda utilizar aplicaciones de comunicación y mensajería sin molestar al resto del personal, y pueda contar con un espacio privado que le ofrezca independencia y libertad para dedicarse a tareas individuales de así necesitarlo.

Es importante que se mantenga la importancia y el apoyo hacia el teletrabajo que se ha puesto en valor recientemente a pesar de la vuelta a las oficinas en determinados días. No se debe caer en posibles tendencias negativas de volver a tener una mala imagen del teletrabajo, de exigir horas de más a aquellos que lo realizan o que pueda suponer posibles lastres para la evolución de la carrera profesional. Todo el camino recorrido en este ámbito ha de ser aprovechado para mejorar la experiencia del trabajador y ofrecer la flexibilidad que tanto busca. El seguimiento de una misma línea por parte de trabajadores y líderes es indispensable para que el teletrabajo se mantenga vigente para los próximos años y la experiencia sea lo más satisfactoria posible y beneficie a todos por igual.

En resumen, el trabajo del futuro apunta a estar marcado por una modalidad híbrida que abrace la flexibilidad. La evolución de la tecnología permitirá que el trabajo en remoto cada vez se vea más impulsado y las empresas han de aprovechar estas herramientas para ofrecer una experiencia que agrade a todas las partes y contribuya al bienestar general de la empresa. Los líderes del futuro deben ser consciente del panorama que se avecina y han de mantener una relación buena y con confianza con sus empleados para ir de la mano a la hora de enfrentar las oportunidades y desafíos que se presentarán en el futuro.

CONCLUSIONES

Tras los análisis realizados en este trabajo, se ha podido analizar la evolución del teletrabajo desde su aparición como modalidad laboral tanto desde una perspectiva global como desde puntos de vista individuales como pueden ser el del empleado y el empleador. Desde la perspectiva del empleado ha quedado en evidencia las numerosas ventajas que afectan a su vida al incorporar esta disciplina como puede ser la ausencia de desplazamientos, la flexibilidad en términos de espacio y tiempo que le supone o el ahorro económico que conlleva. El trabajo en remoto también puede presentar una serie de desventajas como la dificultad a la hora de separar espacios personales y laborales o la soledad a la que se puede enfrentar el trabajador, pero todos estos contratiempos pueden ser mitigados si se opta por una modalidad híbrida que permita un contacto real frecuente con compañeros y un cambio de espacio laboral asociado. Por lo general el trabajador está completamente conforme con la implantación del teletrabajo y ya es una exigencia más a la hora de elegir trabajo, ya que la flexibilidad ha pasado a ser parte de la vida del empleado.

El análisis de la perspectiva del empleador ha demostrado que la opinión de estos es todavía distante acerca del teletrabajo. Mientras que se advierte de sus beneficios, todavía se mantienen reticentes a adoptarlo ya que supone para muchos una pérdida de control sobre sus empleados y una preocupación añadida en la productividad de los equipos. Por lo general, se prefiere el contacto real y la supervisión del día a día a las incertidumbres que pueden causar las comunicaciones a distancia. Para una futura viabilidad del teletrabajo, será importante que los jefes y dirigentes comprendan que este no tiene por qué ser un impedimento para sus labores y que su uso, sumado a un ambiente de confianza con los empleados, mejorará en gran medida el bienestar general y se acabará traduciendo en beneficios para la empresa.

A su vez, se ha podido hacer un estudio del impacto que ha presentado el teletrabajo en la productividad laboral durante este periodo. La gran mayoría de estudios consultados alegan que no sólo el teletrabajo no tiene un impacto negativo en la productividad, sino que en muchos casos la incrementa. La ausencia de distracciones cotidianas de las oficinas y la oportunidad para el empleado de organizar su tiempo de una manera más flexible se comprueba que implican un aumento en el rendimiento laboral. Se debe evitar promulgar el falso mito de los efectos negativos del teletrabajo en este aspecto, sobre todo por parte de empleadores, ya que

contribuye a una falsa imagen negativa sobre el teletrabajo que limita su crecimiento y expansión en muchos sectores, así como puede llegar a perjudicar al desarrollo de la carrera profesional de los empleados que lo emplean.

Además, se realizó un análisis de la evolución del teletrabajo en España, el cual experimentó un crecimiento único en comparación con otros países, al ser una modalidad prácticamente abandonada en el país en un principio hasta la llegada de la pandemia. Tras su implementación, los trabajadores españoles, al igual que la mayoría de los trabajadores del mundo, han observado sus beneficios y desean contar con esta modalidad para los próximos años. A pesar de ello, se ha comprobado que el trabajo en remoto ha sufrido una caída repentina en España desde la vuelta a la presencialidad, lo cual se ha debido a factores como la predominancia del sector servicios en el país, la baja necesidad de la eliminación de los desplazamientos laborales y factores culturales arraigados desde años atrás.

Por último, gracias a lo estudiado ya analizado previamente, se ha planteado cómo ha de ser la evolución de teletrabajo para los próximos años, el cual debe mantenerse con gran presencia en el mundo laboral debido a las numerosas mejoras que supone en la vida de los trabajadores. Se debe apuntar hacia la modalidad híbrida como norma general ya es una opción que ofrece las ventajas del teletrabajo sin descuidar los aspectos fundamentales asociados a la presencialidad como el contacto real y el desarrollo de relaciones. Los espacios de trabajo de futuro han de permitir una comunicación a distancia cómoda y efectiva y deben ofrecer un valor añadido en lo que respecta a trabajo en equipo y encuentros personales.

BIBLIOGRAFÍA

- Bloom, N. L. (2015). *Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment*. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1).
- Brooks, A. C. (2021). Zoom Is Making Us Miserable. *The Atlantic*. Retrieved from <https://www.theatlantic.com/family/archive/2021/04/zoom-remote-work-loneliness-happiness/618473/>
- Buffer. (2022). *State of Remote Work 2022*. Retrieved from <https://buffer.com/state-of-remote-work/2022>
- Burgess, A. (2023). Remote Work Might Damage Your Career Advancement, new study. *Alliance Virtual Offices*. Retrieved from <https://www.alliancevirtualoffices.com/virtual-office-blog/remote-work-study-career-advancement/>
- Citrix. (2022). *Work Rebalanced: The Citrix Hybrid Work Report*. Retrieved from https://www.citrix.com/content/dam/citrix/en_us/documents/brochure/work-rebalanced-the-citrix-hybrid-work-report.pdf
- Deloitte. (2021). *Remote Work Productivity: Can It Last?* Retrieved from <https://www2.deloitte.com/us/en/blog/human-capital-blog/2021/remote-work-productivity.html>
- Fernández, R. (2023). *El teletrabajo en España - Datos estadísticos*. Statista. Retrieved from <https://es.statista.com/temas/8036/el-teletrabajo-en-espana/#topicOverview>
- Future Forum. (2022). *Future Forum Pulse Report Fall 2022*. Retrieved from <https://futureforum.com/wp-content/uploads/2022/10/Future-Forum-Pulse-Report-Fall-2022.pdf>
- Global Workplace Analytics. (n.d.). *Remote/Hybrid Costs and Benefits*. Retrieved from <https://globalworkplaceanalytics.com/resources/costs-benefits#toggle-id-4>
- Golden, T. D. (2012). *Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home?* *Journal of Applied Psychology*, 97(6).

Great Place to Work. (2023). *Remote Work Productivity Study Finds Surprising Reality: 2-Year Study*. Retrieved from <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/remote-work-productivity-study-finds-surprising-reality-2-year-study>

HiveDesk. (n.d.). *How to Increase Remote Employee Productivity?* Retrieved from <https://www.hivedesk.com/blog/work-from-home-remote-employee-productivity/#:~:text=Assign%20tasks%20to%20individuals%2C%20track,these%20employees%20by%20their%20productivity.>

Irvine, C. (2020). Remote Work Can Be As Productive As the Office, According to Data from Over 30,000 Workers Across 31 Countries. *Business Wire*. Retrieved from <https://www.businesswire.com/news/home/20200519005295/en/>

Jiménez, V. G. (2022). El teletrabajo no ha venido para quedarse: en España es tres veces menor que en Irlanda. *Cinco Días*. Retrieved from https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/11/28/economia/1669639164_202719.html

Joint Research Centre, European Commission. (2021). *Policy Brief: COVID and Telework*. Retrieved from https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/2021-06/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf

Keogh, O. (2022). Workplace interruptions raise stress and error levels and lower productivity. *The Irish Times*. Retrieved from <https://www.irishtimes.com/business/work/workplace-interruptions-raise-stress-and-error-levels-and-lower-productivity-1.4795927>

McKinsey & Company. (2021). *What employees are saying about the future of remote work*.

McKinsey & Company. (2022). *Americans are embracing flexible work, and they want more of it*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/industries/real-estate/our-insights/americans-are-embracing-flexible-work-and-they-want-more-of-it>

Microsoft. (2022). *Hybrid Work Is Just Work*. Retrieved from <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work-is-just-work>

Microsoft. (2022). *Work Trend Index: Annual Report*.

- Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana (MITMA). (2021). *El teletrabajo y sus efectos positivos en la movilidad*. Retrieved from <https://esmovilidad.mitma.es/noticias/el-teletrabajo-y-sus-efectos-positivos-en-la-movilidad>
- Neeley, B. (2023). Bosses are fed up with remote work for 4 main reasons. some of them are undeniable. *BusinessNews*. Retrieved from <https://biz.crastr.net/bosses-are-fed-up-with-remote-work-for-4-main-reasons-some-of-them-are-undeniable/>
- Nitro Software. (2021). *Nitro Future of Work Report - Part 2*. Retrieved from <https://cdn.gonitro.com/express/pages/resources/library/ebooks/future-of-work/Nitro+Future+of+Work+Report+-+Part+2.pdf>
- Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (ONTSI). (2022). *El teletrabajo en España*. Retrieved from <https://www.ontsi.es/sites/ontsi/files/2022-06/teletrabajoenespana.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella*. Retrieved from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf
- Owl Labs. (2021). *State of Remote Work 2021*. Retrieved from <https://owllabs.com/state-of-remote-work/2021/>
- Red.es. (2023). El teletrabajo desciende hasta el 12,5% en España. Retrieved from <https://www.red.es/es/actualidad/noticias/el-teletrabajo-desciende-hasta-el-125-en-espana>
- Reichman University. (2023). *How remote work affects managers*.
- Rimbau-Gilabert, E. (2023). ¿Por qué no despegaba el teletrabajo en España? *Universitat Oberta de Catalunya*. Retrieved from <https://blogs.uoc.edu/economia-empresa/es/por-que-no-despega-el-teletrabajo-en-espana/>
- Robin. (n.d.). Productivity and Proximity: The Best Workspaces for Remote Employees.
- Steelcase. (2021). *Changing Expectations and the Future of Work*. .