



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Análisis del impacto del teletrabajo en el bienestar del trabajador, el clima organizacional y los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Autor: Pedro Vigarío Azagra
Director: Sandra Cuadrado
Nicoli

MADRID | Abril, 2021

ÍNDICE

RESUMEN	5
PALABRAS CLAVE	5
ABSTRACT	5
KEY WORDS	5
INTRODUCCIÓN	6
A. Tema y pregunta de investigación.....	6
B. Relevancia y justificación del tema.....	6
C. Objetivos.....	6
a. Objetivo general.....	6
b. Objetivos específicos.....	6
D. Metodología y estructura.....	6
CAPÍTULO 1: COVID 19 Y MUNDO LABORAL	7
1.1. Antecedentes.....	7
1.2. Impacto del teletrabajo.....	8
1.3. Implicaciones actuales.....	9
1.4. Desempeño de la empresa.....	10
CAPÍTULO 2: BIENESTAR DEL TRABAJADOR	10
2.1. Concepto.....	10
2.2. Factores clave.....	11
2.3. Situación actual.....	11
2.4. Posibles proyectos de desarrollo.....	17
CAPÍTULO 3: EJEMPLO APLICADO A ESPAÑA (TAKING CARE)	18
3.1. Concepto.....	18
3.2. Método de aplicación.....	19
CAPÍTULO 4: CLIMA ORGANIZACIONAL	21
4.1. Concepto.....	21
4.2. Situación actual.....	23
4.3. Papel de la empresa.....	24
4.4. Posibles fuentes de crecimiento.....	31
CAPÍTULO 5: COMPARACIÓN CON OTROS PAÍSES	32
5.1. UNIÓN EUROPEA.....	32
5.2. ESTADOS UNIDOS.....	36
CAPÍTULO 6: OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	39
6.1. Concepto.....	39
6.2. Enfoque al mundo laboral.....	40

6.3. Aplicación.....	42
CONCLUSIONES	43
BIBLIOGRAFÍA	46
ANEXO	49

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico I: Impacto del teletrabajo en el bienestar laboral	14
Gráfico II: Teletrabajo y mejor gestión del tiempo	15
Gráfico III: Productividad y teletrabajo	16
Gráfico IV: Impacto del teletrabajo en los trabajadores	17
Gráfico V: Gestión del teletrabajo	27
Gráfico VI: Impacto del teletrabajo en el clima organizacional.....	29
Gráfico VII: Mantenimiento del clima organizacional	30
Gráfico VIII: Teletrabajadores en época de COVID-19	35
Gráfico IX: ODS	40

RESUMEN

La crisis sanitaria provocada por el Coronavirus, y la consecuente puesta en marcha del teletrabajo como herramienta para favorecer la continuación del desempeño laboral, ha tenido un impacto, con aspectos positivos y negativos, en el clima organizacional y el bienestar del trabajador. Por medio de técnicas cuantitativas, y tras un análisis conceptual de los efectos, se ha podido observar el impacto del teletrabajo en el bienestar del trabajador, en el clima organizacional y en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), pudiendo así responder a la pregunta: ¿Cómo se ven afectados estos factores, ante la aparición del teletrabajo?

PALABRAS CLAVE

Bienestar del trabajador, clima organizacional, teletrabajo, COVID-19, trabajador, pandemia, empresas, Taking Care, PwC, Unión Europea, Estados Unidos, Objetivos de Desarrollo Sostenible, España.

ABSTRACT

The health crisis caused by the Coronavirus, and the consequent implementation of teleworking as a tool to promote the continuation of work performance, has had an impact, with positive and negative aspects, on the organizational climate and the well-being of the worker. By means of quantitative techniques, and after a conceptual analysis of the effects, it has been possible to observe the impact of telework on the well-being of the worker, in the organizational climate and the Sustainable Development Goals (SDGs), thus being able to answer the question: How are these factors affected, before the emergence of telework?

KEY WORDS

Worker wellbeing, organizational climate, telework, COVID-19, worker, pandemic, companies, Taking Care, PwC, European Union, United States, Sustainable Development Goals (SDG), Spain.

INTRODUCCIÓN

A. Tema y pregunta de investigación

La inestabilidad en el entorno laboral en España causada por la crisis sanitaria, enfocada en la implantación del teletrabajo y sus efectos en el bienestar del trabajador, el clima organizacional y el potencial alcance de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) ¿Cómo se ven afectados estos factores, ante la aparición del teletrabajo?

B. Relevancia y justificación del tema

En la búsqueda permanente de la sustentabilidad de la empresa, es fundamental la adaptación del trabajador a las condiciones laborales cambiantes generadas por la pandemia, buscando su máximo bienestar y eficiencia.

Ante esto, el compromiso y desempeño de la empresa se convierten en un aspecto clave, como principal agente de aplicación y gestión de los procesos necesarios para el correcto desarrollo del Bienestar del trabajador y un buen clima organizacional, ante a vuelta a la “normalidad”. Siendo fundamental la presencia de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en el desarrollo de estos procesos.

C. Objetivos

a. Objetivo general

Analizar el impacto del teletrabajo, en la vuelta a la normalidad, de los cambios causados por la pandemia, en el bienestar del trabajador y el clima organizacional.

b. Objetivos específicos

- Impacto e implicaciones del COVID-19 en el mundo laboral.
- Análisis de la situación actual del bienestar del trabajador y clima organizacional tras la crisis del COVID-19.
- Aplicación de propuesta en España y comparación con otros países.
- Aplicación de los ODS ante esta nueva realidad.

D. Metodología y estructura

La **metodología** que se empleará en el desarrollo del presente trabajo estará basada en referencias bibliográficas, para desarrollar el impacto de la pandemia en el Wellness y en el clima organizacional. De igual forma, para la aplicación y desarrollo de técnicas

provenientes de otros países, se empleará el método científico. Asimismo, se hará un estudio de campo para poder comparar con la información existente.

En lo referente a la **estructura** se ha realizado un análisis teórico del concepto en el que se trata, además, el impacto del Covid-19 en la implantación del teletrabajo. De igual forma, se han establecido ejemplos de la vida real para medir el impacto del mismo en el bienestar del trabajador y en el clima organizacional.

La **metodología aplicada** para tal fin, han sido referencias bibliográficas y el empleo del método cuantitativo para el desarrollo de las encuestas y la obtención de datos sobre los que trabajar y medir el impacto del teletrabajo en el bienestar del empleado y el clima organizacional.

CAPÍTULO 1: COVID 19 Y MUNDO LABORAL

En este apartado se tratará de contextualizar el impacto de la crisis generada por el Covid-19 y su impacto en el mundo laboral, las medidas que se tomaron para contrarrestar sus efectos, sobre todo la implantación del teletrabajo, y la gestión por parte de las empresas.

1.1. Antecedentes

El día 30 de enero de 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró a la enfermedad SARS-CoV-2, responsable de la Enfermedad Covid-19, como una emergencia de salud pública de preocupación internacional. Esta crisis sanitaria llevó, dado el alto número de contagios y de muertes, a muchas naciones a declarar un estado de emergencia, de alarma o de excepción y, por tanto, a establecer una serie de medidas con el fin de proteger la salud de sus habitantes. Una de ellas, probablemente la más significativa, fue un protocolo de confinamiento a nivel mundial. La declaración de este confinamiento, en el caso de España, se llevó a cabo el día 14 de marzo del año 2020.

Ante esta nueva situación presente, y al margen del impacto negativo inicial que tuvo esta crisis en muchas empresas y personas, las autoridades y entidades no cesaron en su empeño de ayudar y buscar la manera más adecuada posible para que las personas pudieran no verse afectadas por la crisis en la que se encontraban. Estas, emplearon muchas herramientas, siempre con el objetivo de maximizar la seguridad de las personas, siendo una de ellas, el teletrabajo.

1.2. Impacto del teletrabajo

El concepto de teletrabajo nace en los años setenta en Estados Unidos, como resultado de un proyecto desarrollado por Jack Niles y que consistía en la creación de un sistema de comunicación para el ejército de los Estados Unidos, más concretamente su fuerza aérea y para la NASA. Durante el desarrollo de dicho proyecto, implementó un sistema de teletrabajo que contó con la participación de numerosos trabajadores.

El teletrabajo puede ser definido, según la Organización Internacional del Trabajo, como un nuevo esquema de laborar, en un lugar alejado de una oficina central o instalaciones de producción, comercio, servicios, etc., separando al trabajador del contacto personal con compañeros y líderes que estén en esa oficina, planta o área comercial (Santillán-Marroquín, 2020).

De igual forma, en lo que respecta a la normativa reguladora del teletrabajo, esta se encuentra en manos de las autoridades dependientes de cada país y, por tanto, deberá seguir el reglamento impuesto por las mismas.

Como se ha mencionado en el apartado anterior, el ya mencionado teletrabajo se puso en funcionamiento, por todas las entidades, pertenecientes al sector público y privado, como una medida de seguridad sanitaria que permitiera la reducción en la interacción y movimiento de personas.

Esta implantación se vio facilitada por el desarrollo en las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC 's) y presentó una serie de factores que permiten el desempeño de la actividad normal de las empresas sin tener las personas que ver afectada su seguridad y salud.

Algunos de estos, como pueden ser la ya mencionada limitación en el contacto, la reducción del transporte y algunas ventajas presentadas por las TIC 's como aplicaciones que faciliten el desarrollo del trabajo y la comunicación entre personas (ej. Zoom, Microsoft Teams) han logrado que esta medida, que fue tomada como medida de seguridad en un primer momento, se haya convertido en una herramienta muy favorable para las distintas entidades y que haya venido para quedarse. Además, es un proyecto en desarrollo, pues se busca siempre una actualización y mejora constantes tanto en el ámbito del trabajador como en el desarrollo de las TIC 's.

Por último, como se desarrollará en mayor detalle más adelante en el presente trabajo, el teletrabajo ha tenido un impacto considerable en el clima organizacional de las entidades y en el bienestar de los empleados.

1.3. Implicaciones actuales

Actualmente, y ya ante una situación mucho más laxa en lo referente a medidas y restricciones, y ante la permisibilidad de retornar a los centros laborales, dado el elevado avance en la vacunación y la evolución positiva en la lucha contra el COVID-19, el teletrabajo ha pasado a tomar un papel más destinado a ser una medida de control de aforos y de mecanismo para todas aquellas personas que se encuentren ante un confinamiento por contacto estrecho, infectados por el virus o alguna otra baja médica.

Esto, ha permitido evaluar el impacto del teletrabajo y concluir una serie de ventajas e inconvenientes a los que las entidades y personas deben hacer frente con el fin de mejorar esta herramienta, como explica Santillán Marroquín, siempre teniendo en cuenta tanto el punto de vista de la empresa, como del trabajador.

En primer lugar, en lo que respecta a la empresa, se pueden encontrar como ventajas la reducción de costes en algunos ámbitos (ej. infraestructuras), el aumento de los resultados y la productividad ya que permite al empleado desarrollarse en un ambiente de mayor comodidad, siendo esta, resultado de un mejor desempeño de la actividad laboral, y la flexibilización de la cultura corporativa. Sin embargo, como inconvenientes se pueden presentar la pérdida en el control de la información privilegiada al entrar en un sistema distinto al de la entidad, la relativización de la mejora anteriormente mencionada en términos de trabajo y costes y un desarrollo más errático del clima organizacional, la relación entre trabajadores y las dinámicas de equipo.

En segundo lugar, en lo referente al trabajador se pueden suponer como ventajas el ahorro de costes (ej. desplazamientos), la mayor flexibilidad en el horario laboral del día a día, el acceso a un mayor número de oportunidades laborales, al no suponer la distancia un impedimento, y la mejor inclusión entre vida laboral y personal. Por otro lado, como inconvenientes se encuentran aspectos importantes como, el posible aislamiento del trabajador durante la realización del teletrabajo, con sus correspondientes efectos en la persona, y la necesidad de hacer frente a un gasto extraordinario con el fin de equipar debidamente el lugar de trabajo.

1.4. Desempeño de la empresa

Ante la implantación del teletrabajo, la empresa, como entidad encargada de la correcta implantación y desarrollo de la herramienta, tuvo que tener presentes una serie de factores fundamentales.

Desde un primer momento, y dada la emergencia sanitaria, las entidades de vieron obligadas a implementar esta medida lo más rápido posible, seleccionando aquellos puestos que cumplieran con los requisitos para poder ser llevados a cabo desde el hogar y guardando las medidas de seguridad pertinentes incluidas la distancia social y los turnos de trabajo en aquellos puestos en los que la presencialidad es un requisito imprescindible.

El último de los factores, es la existencia de mutuo acuerdo entre las partes, incluidas las autoridades nacionales, no solo empresa y trabajador. Esto con el objetivo de revisar el correcto cumplimiento de las condiciones contractuales y laborales

CAPÍTULO 2: BIENESTAR DEL TRABAJADOR

En este apartado se profundiza sobre el concepto de bienestar del trabajador y el impacto del teletrabajo en el mismo, teniendo en cuenta los factores clave influyen en el mismo. Además, se realizará un profundo análisis de la situación actual, poniendo en contexto una serie de proyectos que pueden influir en el desarrollo del bienestar del trabajador.

2.1. Concepto

Una vez establecido el contexto en el que se va a desarrollar el presente trabajo, y habiendo introducido el concepto de teletrabajo, el siguiente paso es abordar el concepto de bienestar del empleado para poder, más adelante, relacionarlo con el ya mencionado teletrabajo.

El bienestar del trabajador dentro de la empresa, es un concepto que ha adquirido gran importancia en los últimos años dado el efecto positivo que tiene tanto en la empresa y el desarrollo de su actividad como en la vida del propio trabajador. El bienestar del trabajador se puede definir como la consecución de un estado de plenitud en el ámbito de salud en general, abarcando aspectos como un correcto estado de salud físico, mental, social y nutricional durante el desempeño de su vida laboral.

Esto ha llevado a numerosas empresas a poner en marcha políticas y prácticas relacionadas con el wellness empresarial para buscar la mejor forma de lograr un entorno de trabajo saludable, *definido por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como: aquel en el que los trabajadores y directivos colaboran en utilizar un proceso de mejora para proteger y promover la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del espacio de trabajo* (Gobierno de Colombia, 2019) y adecuado para que el trabajador pueda rendir de la mejor manera posible, al mismo tiempo que desarrolla sus necesidades personales.

2.2. Factores clave

A la hora de hablar del bienestar del trabajador, hay que tener en cuenta una serie de factores clave que poseen una importante influencia en el desarrollo del bienestar del trabajador y, por supuesto, también en el teletrabajo. Se tratan de los factores psicosociales, que tratan lo relacionado con los efectos o condiciones que guardan relación con el trabajo, su entorno, el puesto a desempeñar y su evaluación posterior, su estructura laboral y la salud de los empleados.

Hay que evitar, por tanto, que estos factores se conviertan en factores de riesgo, sobre todo, con la llegada del teletrabajo. Para ello es necesario que las empresas actúen en consecuencia para detectarlos y, al hallarlos, trabajar para disminuirlos.

2.3. Situación actual

Ante la crisis sanitaria generada por el COVID-19 las empresas se vieron obligadas a, como se ha mencionado con anterioridad, emplear una serie de medidas con el fin de proteger la salud de sus trabajadores, siendo el teletrabajo la que tuvo un mayor impacto y la que se va a tratar con mayor profundidad en el desarrollo del presente trabajo.

En primer lugar, hacer mención al concepto de teletrabajador, que se puede entender como el empleado de una empresa que realiza sus actividades laborales empleando la modalidad del teletrabajo. También se recupera un concepto desarrollado en 2012 por un reporte europeo en las condiciones de trabajo en los países europeos, EWCS 2010 (EWCS 2010), el e-nomad (electronic nomad o nómada electrónico). El mismo reporte lo define de la manera siguiente: *“persona que desempeña las mismas tareas que un teletrabajador”* (Claudiu Chiru, 2017)

Sin embargo, existen dos diferencias fundamentales con respecto al teletrabajador, pues es un empleado únicamente enfocado en la realización de sus labores de manera telemática y que, además debe desarrollarlas con el mejor equipo tecnológico.

Una vez introducido el concepto de teletrabajador, y enfocando más en el estudio del bienestar del teletrabajador, entra como objeto de estudio entonces, el concepto de estrés laboral, que se puede definir como la sensación generada por todos aquellos factores que producen dicha sensación de estrés que pueden encontrarse en el lugar de trabajo. Sabiendo que estos factores tienen efectos negativos en la productividad, eficiencia y salud de los trabajadores (Díaz Naranjo, 2011).

Entre los presentes, se encuentran, el contenido de la tarea a desempeñar, la sobrecarga y el ritmo de trabajo, el control de los directivos sobre el personal, los horarios de trabajo, las personas, los equipos, y la atmósfera que se genera entre ambos. Además, el clima organizacional y las funciones desempeñadas por la empresa, el rol desempeñado por el trabajador dentro de la organización, las relaciones interpersonales y el desarrollo de una correcta trayectoria profesional. Finalmente, se encuentra también el conflicto que se presenta entre el equilibrio trabajo y la familia y, por último, la estabilidad y continuidad dentro de la empresa.

Como ya se ha tratado con anterioridad, el efecto de la pandemia y, por consiguiente, del teletrabajo, han influido en los mismos. Estos efectos han sufrido un doble impacto por parte de la pandemia.

En primer lugar, el impacto positivo, donde muchos factores se han visto influenciados positivamente por el desarrollo de la pandemia y el teletrabajo. En este apartado se incluyen tres factores.

Primero, la sobrecarga y organización de trabajo. Con el teletrabajo y la consecuente menor pérdida de tiempo, entre desplazamientos u otros aspectos, los trabajadores han podido organizar de mejor manera sus tareas y gestionarlas correctamente.

En segundo lugar, los horarios. El teletrabajo ha permitido a los trabajadores que utilizan esta metodología de trabajo, gestionar de mejor manera su horario laboral, nuevamente a causa de la menor pérdida de tiempo entre desplazamientos. Además, esta modalidad permite una mayor flexibilidad en el horario ya que, mientras se trabajan las horas requeridas, uno puede incluso llegar a moldear su jornada laboral.

De esta manera, se pueden generar factores que mejoren la productividad o incluso la posibilidad que se les otorga de dedicar un mayor número de horas en el trabajo.

En tercer lugar, la posibilidad de una mayor gestión del equilibrio entre el trabajo y la familia. Esto se debe, al hecho de que el teletrabajador goza de la posibilidad de disfrutar de la vida familiar al trabajar desde su hogar.

Por otra parte, el teletrabajo y la pandemia han supuesto un impacto negativo en tres factores.

En primer lugar, las relaciones interpersonales y entre equipos se ven afectadas por las circunstancias que envuelven al teletrabajador, quien se encuentra aislado en su hogar y no goza de una comunicación personal con los miembros de su equipo, sino que esta se produce a través de las TIC 's.

En segundo lugar, en el clima organizacional, pues el sentimiento de pertenencia a una empresa se ve mermado por el teletrabajo, dado el hecho de que los trabajadores no se encuentran en la compañía ni se mueven de acuerdo con sus valores, simplemente cumplen objetivos laborales desde el punto en el que teletrabajan.

Por último, la continuidad en la empresa. Esta se ha visto afectada por la crisis económica que ha generado la pandemia, lo que ha llevado a muchas empresas a disminuir sus plantillas como medida para poder afrontar la mencionada crisis, teniendo, por tanto, un impacto negativo en la continuidad laboral.

Una vez estudiado el ámbito conceptual que se desarrolla dentro de este apartado, el siguiente paso es visualizar el impacto del teletrabajo en el bienestar del empleado. Para ello, se ha llevado a cabo una encuesta a profesionales para poder visualizar en mayor medida el impacto del teletrabajo en el bienestar del trabajador.

Esta encuesta se ha realizado en una de las Big Four, PricewaterhouseCoopers (en adelante PwC), más concretamente en su departamento de Gestión, Riesgos y Cumplimiento (GRC). Dicha encuesta la he realizado personalmente a 21 trabajadores de dicho departamento. Posteriormente, he pasado las preguntas y respuestas a un formulario de Google, con tal de obtener gráficos para poder presentar los datos.

Cabe mencionar, antes de proceder con el estudio de la encuesta, que PwC ha implantado una serie de medidas y herramientas explicando el concepto de teletrabajo y sus condiciones, con el fin de velar por la salud y correcto desempeño de sus trabajadores.

Estas medidas se encuentran dentro del paquete de cursos de formación Onboarding. Se trata de una serie de cursos que deben realizar todos los recién incorporados obligatoriamente. En ellos se abordan diversos temas de relevancia de cara a la realización de una correcta vida laboral, entre los que se incluye el ya mencionado teletrabajo.

En primer lugar, se le preguntó a los encuestados sobre el impacto del teletrabajo en relación con su bienestar laboral (en una escala de uno a cinco, siguiendo un recorrido de mayor negatividad a mayor positividad).

Gráfico I: Impacto del teletrabajo en el bienestar laboral



Fuente: Gráfico elaborado con Formularios de Google (2022)

Como se puede observar, ninguno de los encuestados ha visto que el teletrabajo haya tenido un impacto muy negativo en su bienestar laboral. Sin embargo un 14,3% establece que el efecto del teletrabajo sí ha sido negativo, principalmente, y como se expondrá más adelante en el apartado de proyectos de desarrollo, a causa de la pérdida de las relaciones interpersonales y el hecho de la soledad que se genera por lo mismo durante la jornada laboral.

Un 19% de los encuestados establece que su bienestar no ha cambiado desde la aparición del teletrabajo, mientras que, en los dos siguientes apartados, los que representan un impacto positivo y muy positivo del teletrabajo en el bienestar laboral representan 65% del total (28,6% y 38,1% respectivamente). Esto se debe al hecho de que el teletrabajo, como se menciona en el presente trabajo, ha supuesto la aparición de

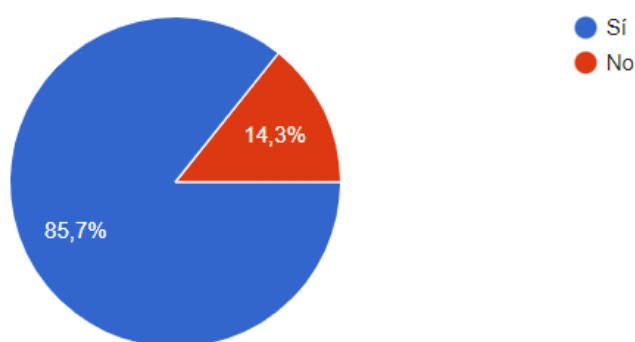
muchos aspectos positivos para el trabajador, como son la reducción de los desplazamientos o una mejor gestión del equilibrio entre la vida personal y laboral.

En segundo lugar, se busca poner en duda una de las afirmaciones que se establecen en el presente trabajo, la cual consiste en evaluar la veracidad o falsedad del hecho de que el teletrabajo afecta positivamente a la gestión del tiempo, o por si, al contrario, este tiene un impacto negativo sobre dicha gestión.

Gráfico II: Teletrabajo y mejor gestión del tiempo

¿Ayuda el teletrabajo a una mejor gestión del tiempo?

21 respuestas



Fuente: Gráfico elaborado con Formularios de Google (2022)

Como se puede observar, la mayoría de los encuestados, más concretamente, cerca de un 85% de los mismos, cree que, efectivamente, el efecto del teletrabajo sobre la gestión del tiempo es positiva dados los beneficios que esta presenta, como pueden ser una mejor capacidad de organización o la no necesidad de descansos al encontrarse los trabajadores en un espacio de comodidad.

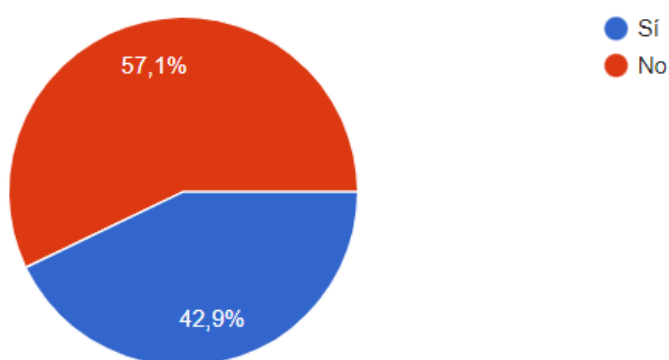
Sin embargo, en torno a un 15% de los encuestados piensan que, por el contrario, el teletrabajo tiene un efecto negativo sobre la gestión del tiempo. Los aspectos que exponen para soportar dicha afirmación giran en torno a tres conceptos fundamentales como son el compromiso del trabajador con su trabajo, ya que al intentar procurar terminar su labor acaba invirtiendo más tiempo del necesario, incluso fines de semana. También resalta el hecho de la inexistencia de tiempos de descanso en el lugar de teletrabajo frente a los establecidos en la oficina y, como se ha comentado con anterioridad, el exceso de confianza existente a la hora de la realización de las labores profesionales desde el punto de teletrabajo.

En tercer lugar, y como complemento a la pregunta anterior, el siguiente aspecto sobre el que se profundizó en la mencionada encuesta guarda relación con el impacto que tiene el teletrabajo sobre la productividad de los trabajadores.

Gráfico III: Productividad y teletrabajo

¿En tu caso, sientes que la productividad aumenta con el teletrabajo?

21 respuestas



Fuente: Gráfico elaborado con Formularios de Google (2022)

Como se puede observar, en torno a un 60% de los encuestados piensa que la productividad disminuye con el teletrabajo. Esta disminución de la productividad se debe principalmente al aumento de distracciones que se generan durante la realización del teletrabajo pues, como efectivamente señalan los encuestados, tanto el nivel de presión, así como el nivel de control es menor, por los que se da lugar a un mayor número de distracciones. Otro aspecto que hay que destacar, mencionado por los encuestados, guarda relación con el tipo de trabajo que se desempeñe mientras se teletrabaja, como por ejemplo, un mayor número de reuniones, factor que puede afectar en gran medida a la relación entre productividad y teletrabajo.

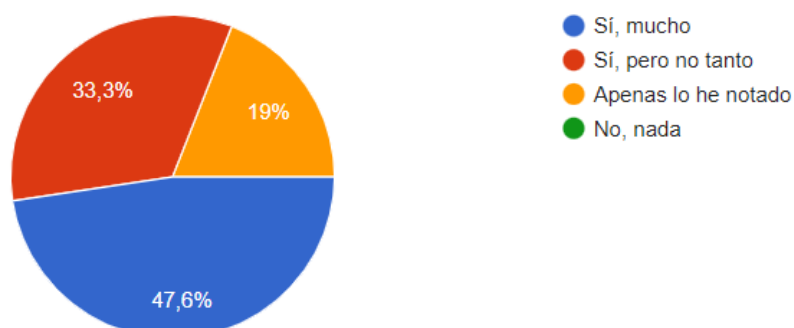
Por otro lado, en torno al 40% de los encuestados cree que, dados los aspectos positivos que presenta el teletrabajo entre los que se incluyen una posible mejor capacidad de organización o una gestión de tareas más adecuada, efectivamente el teletrabajo afecta positivamente sobre la productividad.

Por último, y dado su papel fundamental en relación con el bienestar del empleado, también se ha tratado de analizar el impacto del ya mencionado teletrabajo sobre las relaciones entre los trabajadores.

Gráfico IV: Impacto del teletrabajo en los trabajadores

¿Ha tenido algún impacto el teletrabajo en las relaciones entre los trabajadores?

21 respuestas



Fuente: Gráfico elaborado con Formularios de Google (2022)

Como se ve reflejado en el gráfico, cerca de un 81% de los encuestados considera que el impacto del teletrabajo frente a las relaciones entre los empleados ha sido elevado o ha tenido un impacto que se ha visto reflejado en bienestar del trabajador (47,6% y 33,4% respectivamente). Este impacto se debe a factores ya mencionados entre los que se incluyen el aislamiento del trabajador en su punto de teletrabajo o la falta de herramientas por parte de la empresa para establecer dinámicas similares a las que se producen en el lugar de trabajo o el desarrollo de un correcto sistema de comunicación.

Sin embargo, y en contraposición con lo establecido en el párrafo anterior, cerca de un 20% de los participantes consideran que el impacto del teletrabajo sobre las relaciones entre los trabajadores, apenas se hace presente.

Por ello, y como conclusión a este apartado vemos como el teletrabajo tiene sus aspectos positivos y negativos sobre el bienestar del trabajador. Estos vienen influenciados por las condiciones que pueden experimentar las personas en relación con el mismo.

2.4. Posibles proyectos de desarrollo

Para establecer posibles proyectos de desarrollo en la relación entre el teletrabajo y el clima organizacional, se ha preguntado a los veinte encuestados sobre los mismos pues, son los trabajadores los que verdaderamente pueden observar los puntos fuertes y débiles de esta relación (mirar Anexo II del trabajo).

De los mismos, se han podido establecer las siguientes conclusiones:

- Buscar herramientas que supongan la mejora entre las relaciones de los trabajadores, dando incluso el poder de decisión al trabajador de cara al teletrabajo y respetando en todo momento el horario laboral. Aquí se incluye por supuesto el papel de la entidad.
- Conseguir una mejor conciliación de la relación entre la vida laboral y personal mediante el empleo de facilidades que supongan una mejora del tiempo de trabajo, de ocio y familiar. En este apartado se incluye una mayor flexibilidad por parte de la empresa hacia el trabajador y su jornada laboral siempre y cuando cumpla con lo establecido en la ley.
- El trabajador debe contar con los medios y herramientas necesarios para poder realizar adecuadamente su labor como teletrabajador, por ello, debe trabajar de la mano con la empresa para lograr obtener esos medios necesarios entre los que se incluyen un ordenador portátil, una pantalla, para evitar forzar la vista o una conexión adecuada. Además, se debe establecer un correcto sistema de comunicación entre trabajador y entidad.
- La empresa es la que debe encargarse de cubrir todos los gastos derivados del teletrabajo, evitando así un factor de estrés para el trabajador, conociendo también la situación en la que este se encuentra el trabajador y si es capaz de hacer frente a ese gasto.
- Intentar replicar las dinámicas que se dan en el trabajo presencial y facilitar la relación de los trabajadores de manera social y no laboral.

CAPÍTULO 3: EJEMPLO APLICADO A ESPAÑA (TAKING CARE)

En este apartado, y tal y como se muestra en lo establecido por ISCTE, se tratará el concepto del “Taking Care” como ejemplo de correcto desarrollo de teletrabajo y, posteriormente, el cómo debería aplicarse a España.

3.1. Concepto

El concepto de Taking Care surge de la necesidad de crear herramientas capaces de funcionar como indicador del nivel de bienestar del trabajador, bienestar organizacional, con el objetivo de que las empresas mantengan motivados, realizados y felices a su mejor activo, los trabajadores, con el fin de conservar buenos niveles de performance y

proyección futuros. Todo esto, bajo un criterio tecnológico y bajo actividades interactivas. Esto, como ya se ha mencionado, viene facilitado por el desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC 's), incluyendo también los efectos del teletrabajo.

A la hora de hablar del Taking Care, es necesario tener en cuenta que este concepto se desarrolla bajo la consideración de siete conceptos fundamentales como lo son las emociones positivas, relaciones positivas, realización, gestión del estrés, el nivel de intervención, propósito del trabajo y salud y bienestar.

De igual forma, este concepto se puede extender en tres conceptos organizacionales: las personas, los equipos y el lugar de trabajo.

De esta forma, el programa permite al director de la organización establecer planes de actuación para el correcto desarrollo de su equipo, permitiendo una mayor comprensión del mismo y sus características, de tal forma que, es posible buscar las mejores condiciones para que, como resultado, se genere una empresa más saludable y prolífica.

Por último, es importante mencionar el hecho de que el Taking Care, permite, además de todo lo mencionado con anterioridad, la buena comunicación interna dentro de la compañía, facilitando no solo el crecimiento y buen desarrollo de los trabajadores, sino también una buena comunicación entre departamentos y personal.

3.2. Método de aplicación

A la hora de hablar del método de aplicación del Taking Care en España, es necesario contemplar dos escenarios que engloban todo el proceso de aplicación.

En primer lugar, es necesario tratar el método general que se debe de seguir en caso de aplicación en cualquier sector o empresa. Este proceso consta del cumplimiento, análisis y seguimiento de todos los factores incluidos y necesarios para el desempeño de la técnica, como ya se han mencionado con anterioridad, se trata de las emociones positivas, relaciones positivas, realización, gestión del estrés, el nivel de intervención, propósito del trabajo y salud y bienestar. Todo esto, realizado a través del correcto empleo de las Técnicas de la Información y Comunicación (TIC' s) para el correcto análisis y previsión de los resultados.

En segundo lugar, se desarrollará un ejemplo concreto del Taking Care, en una empresa concreta, para previsualizar cómo debería de ser un correcto desarrollo de la técnica Taking Care, dentro de la nación española.

En este caso, la empresa elegida para poder realizar el análisis y desempeño del Taking Care, ha sido la empresa Repsol. Esta demostración, se llevó a cabo a través de una entrevista de un empleado de la entidad que había estado en el departamento de Recursos Humanos (ver Anexo I del trabajo). En ella, se estableció que la medida del bienestar del trabajador se realizaba mediante la realización de encuestas a los trabajadores y, tras la obtención de los resultados, estos se analizaban los resultados y se sacaban conclusiones.

Para la realización del Taking Care, se planteó en la propia entrevista cómo se llevaría a cabo este análisis, y las conclusiones se obtuvieron mediante la aplicación, en todo el proceso, de las tecnologías de información y comunicación (TIC' s). Ante esta situación hipotética, se sacaron diversas conclusiones, resaltando aspectos positivos y negativos del proceso establecido.

En primer lugar, y como aspectos positivos, se encuentran la mayor eficiencia del proceso frente al sistema establecido por la empresa, pues con el sistema Taking Care se automatiza todo el proceso y, este realiza todas las fases del mismo con mayor rapidez. Además, otro aspecto interesante a resaltar es el hecho de que mediante la empleabilidad del Taking Care, se obtiene como resultado una mayor eficacia del proceso pues, como se ha mencionado con anterioridad, la automatización del proceso con el empleo de la tecnología no solo implica una mayor rapidez, sino que también esta herramienta aporta un menor índice de error que el proceso planteado por la entidad.

El último aspecto importante a resaltar en cuanto a los puntos positivos respecta, es que este sistema permite a la compañía conocer el estado de bienestar de todos sus trabajadores, independientemente del lugar donde se encuentren o la zona desde la cual estén realizando sus labores profesionales. Este aspecto puede ser un factor muy favorable para entidades con presencia internacional como es el caso de Repsol.

En segundo lugar, y una vez planteados los puntos positivos, se establecen los puntos negativos que implica la utilización de una herramienta como el Taking Care. El primero de esos aspectos es el aumento de la dependencia por parte de la entidad al desarrollo de las TIC ´s, pues sin un buen sistema de TIC ´s, el proceso no puede llevarse a cabo. El

segundo factor, mantiene una estrecha relación con el primero, es el hecho de que esas tecnologías de la información y comunicación necesarias para llevar a cabo el Taking Care, implican un desembolso sustancial para la empresa. Además, una vez realizado el desembolso, la entidad debe enfrentar un proceso de cambio interno para pasar del sistema antiguo al nuevo, lo que puede derivar en un proceso tedioso para la empresa, en cuanto a los ámbitos de tiempo y económico se refiere.

El último aspecto negativo con el que se presenta, es el hecho de que aumenta la distancia entre el empleado y la entidad pues, al realizarse todo el proceso mediante el empleo de la tecnología, la relación interpersonal que puede surgir entre la empresa y el empleado durante la realización de las distintas fases del proceso, como pueden ser las encuestas, desaparecen por completo.

Por ello, y como conclusión a este apartado, y como se puede ver reflejado en el desarrollo del caso, la puesta en práctica por parte de una entidad del Taking Care, siempre y cuando cuente con los recursos y medios suficientes para llevarlo a cabo, implica la aparición de aspectos positivos y negativos durante el establecimiento y desempeño del proceso. Ante esto, es la propia entidad la que debe encargarse de medir la balanza para determinar si le es rentable adaptarse a este proceso.

En el caso de Repsol, a pesar de ser una entidad con soporte suficiente para realizarlo, presenta un conflicto entre sus objetivos y necesidades y el establecimiento del Taking Care, atendiendo a la realidad económica con la que convive tras la pandemia, aspecto que se puede extrapolar a todas las demás empresas.

CAPÍTULO 4: CLIMA ORGANIZACIONAL

4.1. Concepto

El clima organizacional tiene su origen en los años sesenta de la mano del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas (estudio interdisciplinario de los sistemas en general) a las organizaciones.

Sin embargo, es necesario tener en cuenta que, el clima organizacional es un concepto complejo a la hora de ser definido, así como tratado. Como premisa base, se entenderá como clima organizacional aquello definido por Iglesias Armenteros y Sánchez García, que dice de ser:

...las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral: estilo de supervisión, calidad de la capacitación, relaciones laborales, políticas organizacionales, prácticas comunicacionales, procedimientos administrativos, ambiente laboral en general (Iglesias Armenteros & Sánchez García, 2015).

De esta manera, ya que toda compañía cuenta con capital humano, es necesario posicionar el clima organizacional como algo que necesita un cuidadoso tratamiento, dado el impacto global que tiene en la compañía como conjunto de trabajadores, y personal que tiene individualmente en cada uno de ellos; tanto en su persona como en su bienestar, comportamiento, rendimiento y motivación.

El clima organizacional es un concepto perceptivo, no concreto, y está presente en todos los aspectos de la vida laboral del trabajador, por lo que existen una serie de factores a tomar en consideración a la hora de tratar este término, incluidos aspectos como los estándares de la compañía, su política de retribución, los resultados obtenidos, la eficiencia en la transmisión de información, el trabajo en equipo y, en situaciones de crisis como la que se está viviendo en la actualidad -debido a la pandemia o a la guerra de Ucrania-, la flexibilidad que le otorga la empresa al trabajador.

Los aspectos anteriormente presentados tienen una fuerte repercusión tanto positiva como negativa en la relación entre el clima organizacional y sus trabajadores.

Como se ha visto con anterioridad, el desarrollo de un buen clima organizacional implica un buen sistema de comunicación, la creación de una atmósfera laboral eficiente que facilite el trato entre trabajadores, una buena gestión del trabajo en equipo, la retención de talento, el desarrollo de un sentimiento de pertenencia a una organización y la consecución, por tanto, de unos buenos resultados.

Sin embargo, el desempeño de un mal comportamiento puede repercutir de manera muy negativa para la empresa. Al igual que en el apartado anterior, si se da la situación en la que el trabajador no es consciente del cumplimiento de esos aspectos, esto puede derivar en una pérdida de confianza, de sentimiento de pertenencia y de motivación por parte del empleado. Añadido al ámbito profesional, se encuentran aspectos grupales, incluidas las relaciones interpersonales o el trabajo en equipo. Todo esto deriva, por tanto, en aspectos negativos para la entidad, que puede ver perjudicados sus resultados o el cumplimiento de sus objetivos establecidos.

Este concepto es abstracto, por ello, a la hora de medirlo, tal y como se mostrará más adelante en el desarrollo del presente trabajo, se utilizará el método cuantitativo, lo que implicará la utilización de herramientas como pueden ser las entrevistas o encuestas para la posterior obtención de datos que permitan su estudio y, a través de los cuales, sea posible sacar conclusiones y establecer un plan de actuación. Es decir, se intentará, a través de herramientas cualitativas, obtener datos cuantitativos a través de los cuales se puedan obtener resultados a partir de los cuales elaborar estrategias de mejora.

Es por ello que, y como conclusión de este apartado, que el clima organizacional es un pasador por el que transcurren todos los ámbitos relevantes de la empresa incluidos objetivos y políticas, de tal manera que los trabajadores y personas de la entidad los entiendan y asuman, implicando así un efecto en el desarrollo de sus capacidades laborales y motivacionales y su consecuente impacto en la propia organización.

4.2. Situación actual

Una vez tratado el concepto de clima organizacional, el siguiente paso a realizar consiste en tratar el impacto de la situación actual sobre el mismo. En concreto, se tratará la influencia de la pandemia sobre este concepto, así como la manera de actuar en situaciones de crisis como la que se presenta.

El clima organizacional, así como su situación actual, se han visto afectadas a causa de la influencia e impacto que ha supuesto la crisis generada por el COVID-19.

Ante esta situación, como ya se ha mencionado con anterioridad, las entidades y organizaciones se vieron obligadas a establecer procesos y desarrollar herramientas para garantizar el bienestar -y la salud- de sus trabajadores. Estas decisiones afectaron en gran medida a el concepto de clima organizacional de las entidades, pues la convivencia de los trabajadores, así como la cultura y valores de las entidades que estaba presente en las instalaciones pertenecientes a la empresa, se vieron afectadas por el establecimiento de los protocolos de confinamiento y la puesta en práctica de herramientas, como el ya mencionado teletrabajo.

A la hora de teletrabajar, especialmente bajo situaciones de emergencia, es importante buscar la forma adecuada de mantener la cultura y el clima organizacional generada en la compañía ya que el sentimiento de pertenencia y la convivencia en los valores de la compañía son conceptos que afectan directamente y de manera importante en la ejecución de la actividad del trabajador. De esta manera resulta de especial interés

y relevancia para la compañía conseguir infundir a sus trabajadores de estos valores y cultura para que formen parte de él y no sea imprescindible la presencia en las oficinas, sino que se mantenga allá donde trabaje.

Otro aspecto a tratar es el hecho de cómo la empresa se ha visto obligada a cambiar sus estigmas a causa de la pandemia, teniendo en consideración el hecho de que la búsqueda y control total del trabajador cambia ante el teletrabajo, donde se debe dar una mayor flexibilidad y entender que este, no cuenta con una disponibilidad total hacia la empresa, sino que, además de realizar su labor profesional, también tiene que afrontar sus demás responsabilidades que afloran a la hora de trabajar en casa, como pueden ser la familia, los problemas técnicos, y otros aspectos cotidianos del teletrabajo.

Por último, un aspecto ya de por sí importante, pero que resulta especialmente necesario a la hora del mantenimiento y de la consecución de una correcta cultura y clima organizacional es la comunicación. Como se ha mencionado con anterioridad, ante una situación donde los trabajadores de la entidad se encuentran alejados de las instalaciones de la misma, es fundamental que la propia entidad mantenga un correcto flujo de comunicación no solo entre sí misma y los trabajadores, sino también entre los trabajadores entre sí. Será a través de la comunicación que los trabajadores y la empresa puedan comunicarse correctamente y abran paso a una mayor presencia de los valores y cultura de la compañía que potencia el alcance de sus trabajadores, y por tanto, de la compañía.

4.3. Papel de la empresa

Una vez establecida la situación actual que presenta el clima organizacional de las entidades, cabe tratar el papel que sostiene la entidad frente al correcto desempeño del mismo. Teniendo en cuenta, por supuesto, la situación de crisis en la que se encuentra la sociedad en su conjunto en la actualidad.

Ante una gestión de crisis como la generada a causa de la pandemia COVID-19, como expresa Enrique Jiménez, la empresa, como en cualquier otra situación de crisis, pone en práctica un proceso, el cual se puede dividir en cuatro etapas principales para poder enfrentar esas situaciones de crisis.

La primera fase supone que la entidad se enfoque en el control de los riesgos que puedan surgir, esto quiere decir que la empresa debe procurar prever cualquier situación que suponga una amenaza para sus necesidades e intereses y, tras establecer la

probabilidad que posee de producirse, anticiparse a la misma mediante una gestión correcta de los procesos y recursos antes de que estas impacten negativamente en la economía, entorno o la propia entidad.

En el caso del COVID-19, cuenta con la desventaja de que no se habría podido prever el verdadero impacto que esta verdaderamente supuso, por ello, el papel de la empresa se vuelve crucial en las fases posteriores, no tanto en la primera.

El siguiente paso lo materializa la empresa mediante el establecimiento de un plan de acción para poder enfrentar la situación de crisis que se le presenta de tal forma que pueda sobreponerse a los aspectos negativos que esta pueda causar a la entidad o, en el caso de que se vaya a producir algún tipo de efecto negativo de forma irremediable, buscar la forma de que este suponga el menor impacto posible.

Por ello, la empresa debe contar con un proceso ya establecido y un equipo destinado y formado para afrontar las situaciones de crisis.

De nuevo, ante la pandemia, como los efectos que esta ha producido durante su vigencia no habían podido predecirse, el papel de la empresa se encuentra en intentar lograr que estos aspectos sean lo menores posibles, apaliando tanto los efectos en sus intereses y objetivos, como el impacto en sus trabajadores.

La siguiente fase, una vez que la crisis ya se ha producido, trata de evaluar la posición en la que se encuentra la empresa de cara a poder afrontar la crisis. Es cierto que las empresas que hayan establecido un mejor programa anticrisis estarán posicionadas en una situación de ventaja que aquellas que no, pero lo que debe de hacer la empresa ante este tipo de situaciones es el mantener la calma a la hora de enfrentar la misma, siendo conscientes de la situación y manteniendo la serenidad a la hora de actuar además de, en la medida de lo posible, procurar conservar el control, o volver a obtenerlo en caso de haberlo perdido.

La cuarta y última fase consta de la evaluación y el aprendizaje que la empresa ha debido de obtener tras el afrontamiento de la crisis. Dentro de este apartado, se pueden encontrar aspectos como las consecuencias causadas para la entidad y sus trabajadores, estableciendo un proceso de seguimiento y estudio para determinar aquellas áreas que se hayan podido ver más afectadas, para poder llevar a cabo un análisis de las mismas y determinar posibles aspectos de mejora. Por último, la empresa ha de realizar un proceso

de autocrítica para determinar si todo el programa que ha realizado para poder afrontar la crisis ha sido verdaderamente adecuado o si, por el contrario, tiene muchos aspectos de mejora de cara a futuras crisis que puedan producirse.

En el caso de la pandemia, muchas empresas no pudieron hacer frente a esta fase debido a que cesaron su actividad a causa de los efectos negativos causados por el COVID-19, pero todas aquellas que salieron adelante, además de evaluar todos los aspectos relacionados con los objetivos y necesidades de la entidad, también deben adecuar su clima y cultura organizacional a la nueva realidad que se les presenta con el establecimiento de algunas herramientas para la gestión de la crisis como puede ser el teletrabajo.

Por ello, y con el objetivo de que su cultura y clima organizacional no se vean afectados en gran medida a causa del teletrabajo, la empresa debe llevar a cabo un seguimiento, cuidado y control de ciertos aspectos.

En primer lugar, mencionar el hecho de que, y sobre todo ante una situación como la pandemia, la empresa debe presentar una cultura y clima organizacional claramente establecidos y fundamentados para que estos estén perfectamente definidos y posicionados dentro de la mentalidad del trabajador. De igual forma, si estos estándares establecidos por el clima organizacional presentan un enfoque positivista, estos también tendrán su impacto positivo ante el estado personal y mental del trabajador de cara a afrontar el confinamiento y sus tareas laborales desde su punto de teletrabajo.

En segundo lugar, y tal y como se establece al final del apartado anterior, es que la empresa ha de garantizar un correcto sistema de comunicación entre la misma y los trabajadores. En especial, frente a situaciones de crisis, donde se tienen que tomar decisiones sobre los cambios de proceso y gestión, así como todas aquellas relacionadas con el futuro de la misma y la realidad actual que se viva.

También se incluyen en este apartado las facilidades de comunicación que la empresa presente a sus trabajadores para que puedan realizar su labor, así como cuidar la relación interpersonal entre sí.

Otro papel fundamental que debe realizar la entidad, es garantizar la seguridad del empleado, otorgando, en el caso del teletrabajo, todas las herramientas que pueda precisar

para el desarrollo de sus labores desde su nuevo lugar de trabajo, asegurándose de que, tanto el material, como el entorno, son adecuados para el trabajador.

Por último, la empresa debe tener en cuenta, y sobre todo, en un caso como el de la pandemia, todas las condiciones o situaciones que puedan estar enfrentando a sus trabajadores y entender el impacto que pueden tener las mismas en el rendimiento de sus labores profesionales. Ante esto, se presentan una serie de aspectos clave, pues la empresa debe ver si puede facilitar el proceso o ayudar al trabajador a enfrentar estas situaciones, además de favorecer y promover el desarrollo de actividades que cubran sus necesidades de salud y bienestar, como puede ser, y que están desarrollando muchas empresas, el promover la actividad física en casa.

Una vez tratado el aspecto conceptual, y siguiendo la estela de lo realizado en el apartado del bienestar del trabajador, también se plantearon a los trabajadores del departamento de GRC de PwC una serie de preguntas sobre el teletrabajo y el clima organizacional.

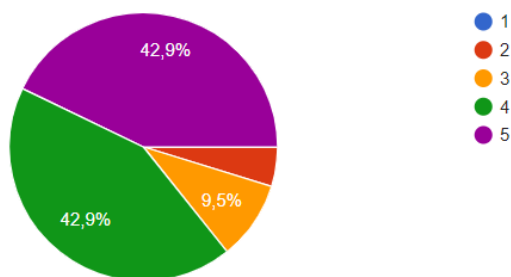
En primer lugar, se le planteó a los encuestados sobre la gestión del teletrabajo por parte de la entidad y si esta, siguiendo un criterio de uno a cinco en sentido creciente había sido adecuada o si, por el contrario, había sido errónea.

Gráfico V: Gestión del teletrabajo

Califica del 1 a 5 la gestión del teletrabajo por parte de tu entidad (Siendo uno muy mal y cinco muy bien)

 Copiar

21 respuestas



Fuente: Gráfico elaborado con Formularios de Google (2022)

Como se puede observar, la gestión del teletrabajo por parte de PwC ha sido adecuada, bajo la opinión de los encuestados, no teniendo ninguna opinión que

considere su desempeño muy negativo y contando solamente con un 5% de los encuestados que consideren que su gestión ha sido errónea.

Por otro lado, mencionar que cerca de un 10% de los encuestados ha considerado la gestión del teletrabajo llevada a cabo por PwC como normal, mientras que, por el contrario, casi el 86% de los participantes, divididos en partes iguales, consideran que la gestión del teletrabajo por parte de PwC ha sido buena o muy buena, debido a diversos factores entre los que se incluyen una correcta comunicación y una buena disposición de herramientas que facilitar a sus empleados.

Una prueba de lo establecido por los participantes es un aspecto que refleja el trabajo de la entidad frente al teletrabajo, anteriormente mencionado, como es la política que PwC ha establecido para la gestión del teletrabajo. En ella, establece los distintos protocolos que debe seguir el trabajador recién incorporado en caso de teletrabajo, y de obligatoria realización, de manera que se le indiquen las pautas de trabajo y gestión de horario y tareas, además de velar por su bienestar. En relación con lo último mencionado, se hace un mayor énfasis a una serie de ejercicios o estiramientos que debe realizar el trabajador para cuidar su salud. De igual forma, se le aconseja realizar pausas cada dos horas para evitar posibles dificultades de salud derivadas de pasar un elevado número de horas en el lugar de trabajo.

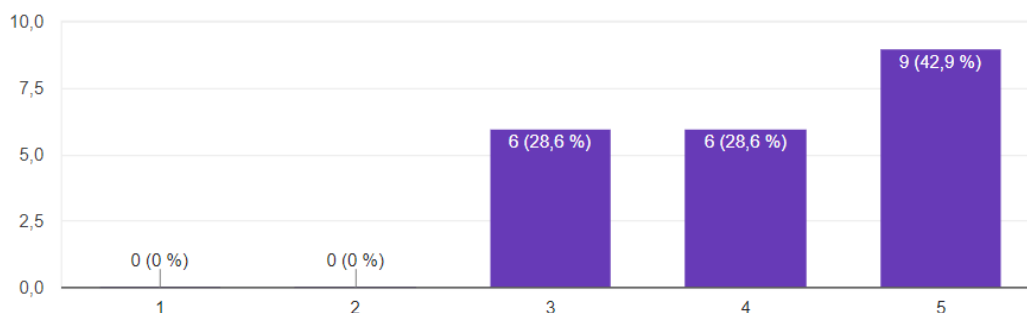
En segundo lugar, se les indicó a los participantes que calificaran el impacto del teletrabajo sobre el clima organizacional de la entidad (siguiendo una escala creciente de menor a mayor positividad).

Gráfico VI: Impacto del teletrabajo en el clima organizacional

Califica el impacto del teletrabajo en el clima organizacional de tu entidad
(Considerando 1 como muy negativo y 5 como muy positivo)



21 respuestas



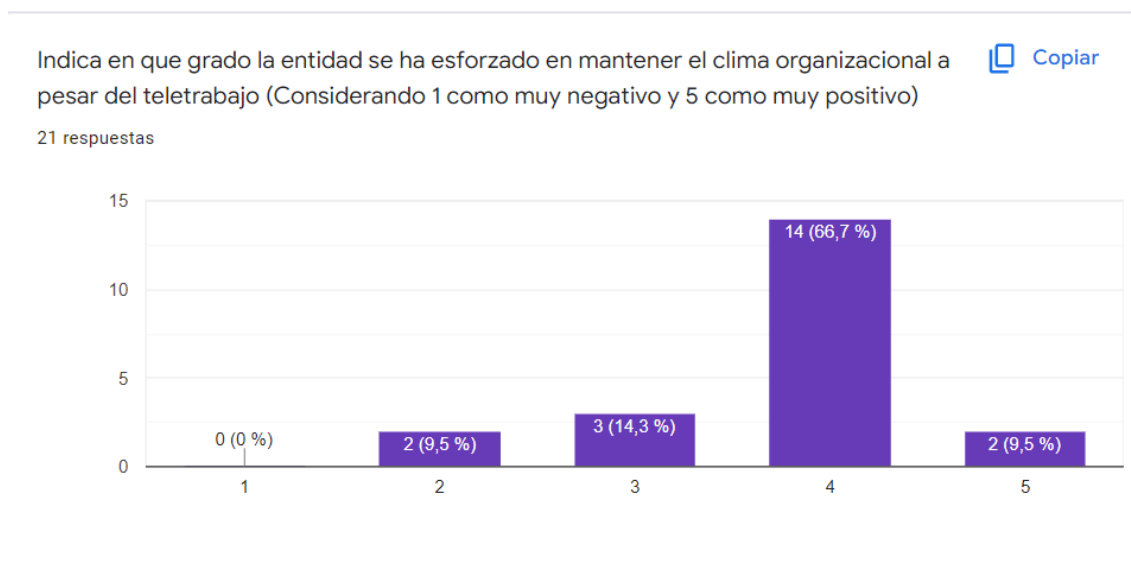
Fuente: Gráfico elaborado con Formularios de Google (2022)

Como se puede observar en el gráfico, todos los encuestados, en cierta medida, defienden que el teletrabajo ha supuesto un impacto positivo sobre el clima organizacional de PwC. Existe, por tanto, una igualdad, entre aquellos que consideran que el impacto ha sido neutral y los que determinan el impacto del teletrabajo positivo (28,6% cada grupo). La gran diferencia radica, por ello, en el casi 43% de los participantes que consideran que el impacto ha sido muy positivo. Esto se debe, sobre todo tras la pandemia y la consecuente desaparición de algunas restricciones, a la capacidad de compaginar teletrabajo y asistencia presencial.

Sin embargo, al tratar esta entrevista de manera personal, se matizó el hecho de que el teletrabajo sí tendría un impacto negativo en el clima organizacional de la entidad si este se realizase a perpetuidad y la persona encargada de llevarlo a cabo, se encuentra con el impacto generado por las importantes diferencias entre el teletrabajo y el trabajo presencial. Esto es así, porque en esta nueva realidad que debe enfrentar el teletrabajador aparecen todos esos factores que pueden ya mencionados sobre el teletrabajo y el clima organizacional, en el largo plazo, ocasionar efectos negativos para ambos agentes. Por ello, concluían los participantes, y ante la mayor flexibilidad aportada por las autoridades sanitarias ante la nueva realidad, se debe evitar este tipo de situaciones y ver el teletrabajo como un aspecto que complementa la vida laboral del trabajador, pudiendo emplearlo siempre que lo crea conveniente.

Por otro lado, se estudia, de igual forma, el papel de la entidad, y su consecuente esfuerzo, a la hora de gestionar la relación entre el teletrabajo y el clima organizacional (continuando con la misma escala que las demás preguntas de la encuesta).

Gráfico VII: Mantenimiento del clima organizacional



Fuente: Gráfico elaborado con Formularios de Google (2022)

Como se puede observar, la gestión realizada por parte de PwC para el mantenimiento de un correcto clima organizacional, a pesar de la llegada del teletrabajo, ha sido adecuada, pues cuenta con un 67% de los participantes respaldando esa afirmación y un 10% afirmando que se ha realizado de una forma incluso mejor.

Por el contrario, cerca de un 25% de los encuestados ha indicado que el esfuerzo por parte de PwC por mantener el clima organizacional, ha sido normal, con un 15% y un 10% restante, que considera ineficiente la gestión de la entidad, señalando, sobre todo, una escasez de medidas frente al teletrabajo.

Como se ha podido observar durante el desarrollo del presente apartado, la gestión del clima organizacional por parte de la entidad, tras la aparición del teletrabajo, ha supuesto la aparición de numerosos aspectos a tratar dada la separación que se ha producido entre empresa y trabajador y la necesidad por parte de la misma de que esta desaparezca y que esa relación continúe con la mayor naturalidad posible. Por ello, la empresa debe gestionar con extrema delicadeza este asunto y buscar, cómo se hará presente en el siguiente apartado, y gracias al testimonio de los trabajadores del departamento de GRC de PwC, una serie de posibles fuentes de crecimiento.

4.4. Posibles fuentes de crecimiento

Una vez señalado el punto de vista de los encuestados, y visualizando el efecto del teletrabajo en el clima organizacional de la mano de una entidad real, se plantea a la misma, de nuevo de la mano de los participantes de la encuesta, posibles fuentes de crecimiento en la gestión de la relación del teletrabajo y el clima organizacional (ver Anexo II del trabajo). Entre ellas se encuentran las siguientes:

- La entidad debe fomentar herramientas y generar procesos que faciliten la relación entre los trabajadores, como actividades que impulsen el *team building*, *virtual coffe dates* o la realización de reuniones y actividades de equipo de manera periódica, generando de igual forma, un cierto nivel de presión para evitar el exceso de conformidad de los mismos.
- Para lograr lo mencionado en el apartado anterior, la empresa puede desempeñar diversas prácticas, como pueden ser la organización de conferencias online, con una ventaja económica para la entidad, la realización de reuniones externas a la vida profesional con el fin de mejorar la atmósfera entre los trabajadores o la realización de reuniones al principio o al final de la jornada laboral con el fin de preparar o visualizar lo realizado en la jornada y sobre todo, mantener el espíritu de equipo.
- Asimismo, estas reuniones se pueden extrapolar a los distintos departamentos, con el fin de mejorar las relaciones interdepartamentales. Por supuesto, una correcta formación en los programas empleados para el desarrollo de las mismas, como por ejemplo Zoom, es fundamental.
- Trabajar para fomentar la comunicación trabajador empresa, estableciendo reuniones semanales con los gerentes y directivos para analizar su *performance* y retroalimentar al grupo de trabajo al mismo tiempo que se estrechan los lazos entre los trabajadores de la entidad.
- Por último, se establece una actividad relacionada con el clima organizacional, como posibilidad para la empresa. La actividad se denomina “*circle*”, y consiste en que un grupo de personas, de la misma entidad o diferente, se encuentren juntas, física o virtualmente para compartir problemas o situaciones ante los que se encuentren y que el resto de participantes realicen preguntas sobre esa experiencia, con el fin de aliviar el estrés laboral, dado lo comunes que pueden suponer este tipo de situaciones, y facilitar la unión entre las personas.

CAPÍTULO 5: COMPARACIÓN CON OTROS PAÍSES

Una vez desarrollado ambos conceptos de bienestar del trabajador y del clima organizacional en España, se hará una comparativa frente a otros países en lo que respecta al desarrollo del teletrabajo, el clima organizacional y el bienestar del trabajador. Se tomarán, por tanto, los Estados Unidos de América y algunos países de la Unión Europea.

Se tratarán tres campos de comparación en ambos países, el teletrabajo, el clima organizacional y el bienestar del trabajador.

5.1. UNIÓN EUROPEA

Para establecer una comparación con España, en el ámbito del clima organizacional y el bienestar del empleado, se tomará como referencia a una de las empresas francesas de mayor prestigio en el sector vitivinícola, Baron Phillippe de Rothschild, más concretamente, este análisis se establecerá en relación con su flota de bodegas, centrándose específicamente en Almaviva S.A., basándose en lo establecido en su análisis de Engagement (Ver Anexo III del trabajo) de 2022.

En lo que respecta al clima organizacional, se puede observar cómo la entidad se preocupa en la consecución de un correcto clima organizacional a pesar de los efectos de la pandemia, promoviendo actividades que favorezcan la relación entre todos los trabajadores, independientemente de su puesto de trabajo, logrando de esta forma, que la atmósfera que se genera sea favorable para la consecución de un correcto clima organizacional. Este aspecto, se ve potenciado por el hecho de que, al tratarse de una bodega, solo los puestos relacionados con la administración pueden acceder al teletrabajo.

De igual forma, y dadas las condiciones que se viven en la actualidad, las entidades pertenecientes al grupo realizan a sus trabajadores un curso de formación, si se trata de un recién incorporado, donde le explican las medidas a seguir durante la realización de su trabajo y le otorgan todo el material necesario para la realización del mismo. Estas entidades también cuentan con sistemas de encuestas de clima organizacional (ECO) aunque, en los últimos tiempos se están desarrollando una herramienta más adecuada para la medición de la satisfacción laboral y el clima organizacional, el nivel de Engagement. Esto consiste en comprobar y analizar, como su propio nombre indica, el compromiso del trabajador con la compañía y de la compañía con el trabajador, hecho que ha adquirido

mayor relevancia, sobre todo, tras la aparición de la pandemia y del consecuente teletrabajo.

En lo que respecta al bienestar del empleado, se pueden resaltar tres aspectos fundamentales que la entidad desarrolla para el cuidado de este aspecto.

En primer lugar, como se ha mencionado con anterioridad, la empresa se preocupa de informar y atender al trabajador ante el puesto de trabajo que va a desempeñar, mediante el curso de formación inicial, de tal forma que este cuente con todo lo necesario para llevarlo a cabo lo mejor posible. De igual forma, pone a disposición del trabajador mediante un eficaz sistema de comunicación, al departamento de Capital Humano, para que el empleado desarrolle su labor con la mayor tranquilidad posible.

De igual forma, cuenta con espacios de ocio dentro de la entidad, esto con la intención de que el trabajador pueda descansar de sus labores y desconectar de sus tareas durante un tiempo. Esto permite al empleado disfrutar de su lugar de trabajo, no teniéndose que centrar únicamente en el ámbito laboral.

Por último, al trabajar en un ambiente como una bodega y ante la escasez del teletrabajo, la empresa y el teletrabajador pueden centrarse, en la medida en que las condiciones y medidas sanitarias lo permitan, cuidar las relaciones interpersonales, logrando así un ambiente de trabajo más adecuado.

Una vez tratados los conceptos de clima organizacional y bienestar del trabajador, se va a proceder, desde una perspectiva más global, a la evaluación y análisis del teletrabajo a nivel europeo.

En el caso de la Unión Europea, en el año 2012 se publicó un estudio a nivel europeo, *EWCS 2010*, donde se introdujo un nuevo término que hacía referencia a las personas que teletrabajaban: los e-nómadas (nómadas electrónicos). Son varios los datos relevantes que se pueden obtener del estudio realizado. En especial, cabe destacar que, en ese año, la cuarta parte de los trabajadores europeos eran e-nómadas. Si bien es cierto que había una gran diferencia entre los diferentes países estudiados, desde el 5% en Albania, Rumanía y Turquía, a más del 40% en países como Suecia, Dinamarca o Finlandia.

Según el estudio, la mayoría de los e-nómadas eran hombres (65%), con estudios superiores (55%) y con una edad comprendida entre los 35 y los 49 años (45%). En término medio, los e-nómadas trabajan más tiempo que los trabajadores medios que realizan las mismas tareas.

En los años 2012 y 2013, los Estados de la Unión Europea continuaron con su política de promoción del teletrabajo. Como hemos mencionado, el teletrabajo tenía especial relevancia en los países nórdicos. Un ejemplo de ello es Finlandia, con un aumento del 70% del trabajo flexible en los últimos 10 años.

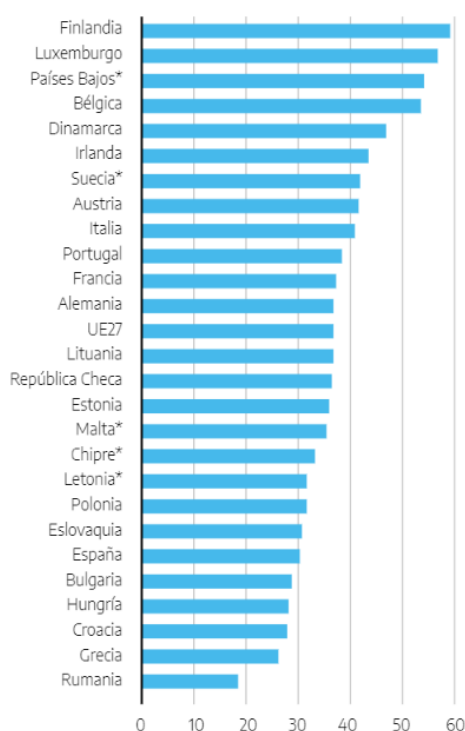
En 2014, la ONS (United Kingdom Office for National Statistics) publicó un informe en el que destaca que 4,2 millones de trabajadores lo hicieron desde casa. En especial, dicho aumento se centró en el personal cualificado, de los cuales 15% eran directivos, 35% especialistas en sus respectivos ámbitos y el 24% eran cualificados en sus distintas profesiones.

En referencia a los años siguientes, la media se estableció entorno a que un 20% de los habitantes europeos realizaba sus labores profesionales mediante el teletrabajo u otra herramienta de trabajo a distancia, existiendo, por supuesto, diferencias notables entre los distintos países miembros de la Unión Europea.

Tras la llegada de la pandemia, y la urgencia en el establecimiento de una forma de trabajo que supusiera una medida de garantizar la seguridad sanitaria de la población, y tras la gran repercusión que ha tenido la misma en la sociedad en su conjunto, incluyendo la vida de los trabajadores de las distintas entidades, el número de teletrabajadores representa cerca de un tercio del total de la población europea.

Gráfico VIII: Teletrabajadores en época de COVID-19

Gráfico 2. Proporción de trabajadores/as que iniciaron teletrabajo como consecuencia de COVID-19 (% por país)



Nota: *Dada la menor tasa de respuesta, los resultados de Chipre, Letonia, Malta, Países Bajos y Suecia tienen baja fiabilidad.

Fuente: informe Living, working and COVID-19, First findings-April 2020.

Fuente: Gráfico sacado de Teletrabajado en Europa. El caso de Francia: definiciones y desafíos (2020)

Por último, cabe mencionar que, a pesar de establecerse un marco conjunto entre todos los estados miembros desde las autoridades europeas pertinentes, en lo referente al teletrabajo quedaron definidas según los requisitos determinados por cada estado miembro. Buscando aspectos como el aumento de la productividad y el mejoramiento de la relación entre vida personal y laboral en Bélgica o la búsqueda de una mayor flexibilidad en el horario laboral en el caso de países como Francia. De igual forma, y como aspecto a resaltar, es que, en aquellos sistemas laborales con una mayor organización en el ámbito de la gestión y la búsqueda del cumplimiento de los objetivos empresariales, como por ejemplo en los países nórdicos, el teletrabajo tuvo una mayor facilidad en cuanto al acceso y a la adaptación que en los demás países miembros con políticas empresariales diferentes.

5.2. ESTADOS UNIDOS

En lo referente al bienestar del trabajador, muchas empresas, marcadas por las tecnológicas, han puesto en marcha programas que trabajen la salud mental del empleado, contratando profesionales para el cuidado del mismo.

De igual forma, se han establecido zonas comunes, como por ejemplo en empresas como Google o Coca Cola, que cuentan con zonas de descanso e incluso zonas recreativas para que los empleados puedan desconectar de sus labores profesionales.

Asimismo, las empresas, desarrollan programas de team building como Google que ha generado una aplicación para poder establecer programas de mejora del trabajo en equipo, que, además, puede ser una herramienta empleada por otras empresas para el mismo propósito.

También existen programas desarrollados por las compañías para facilitar la vida laboral del trabajador, como es el programa de Coca Cola Life & Coke (La fórmula de Coca Cola con sus empleados, 2015), que surgió como herramienta para facilitar a los trabajadores la conciliación entre vida laboral y familiar, programa que ha continuado empleándose en época de pandemia.

En lo que a clima organizacional respecta, las empresas norteamericanas son muy conscientes de la importancia de este concepto. Por ello, emplean herramientas como las anteriormente mencionadas, en ejemplos concretos, para conseguir que sus empleados y equipos perciban la esencia de la compañía y su bienestar y motivación ayude a la misma a un desarrollo positivo y el cumplimiento de objetivos y resultados.

Es por ello que, por ejemplo, empresas como la ya mencionada Coca Cola, han establecido programas con el objetivo de vincular a la empresa con sus trabajadores. Es el caso de Plan Integra, donde los trabajadores de la compañía trabajan en las Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de la empresa, al mismo tiempo que desempeñan una labor social al ayudar a jóvenes en riesgo de inclusión social.

El teletrabajo surgió en Estados Unidos en la década de los 70. Desde entonces, está en constante evolución y son numerosas las nuevas tendencias que van surgiendo al respecto.

Estados Unidos es uno de los países más avanzados en lo que a teletrabajo se refiere. Además, está ampliamente regulado por diferentes leyes gubernamentales. En especial, podemos destacar las siguientes:

En primer lugar, "*Department of Transportation and Related Agencies Appropriations Act, 2000*". En ella se especifica que cada agencia podrá implantar libremente un programa de teletrabajo, siempre que no tenga ningún efecto negativo en el rendimiento y trabajo de sus trabajadores.

En segundo lugar, "*Treasury, Postal Service, and General Government de 2002*". En este caso, a las empresas se les exige que informen de todos los esfuerzos que hubieran realizado con la finalidad de promover e implantar el teletrabajo, y su correspondiente flexibilidad para adoptar esas medidas.

Además, "*Consolidated Appropriations Resolution*", "*Consolidated Appropriations Act, 2004*", "*Consolidated Appropriations Act, 2005*". Proporcionan financiación a todas las agencias gubernamentales para implementar el teletrabajo. Además, se establecen una serie de políticas para fomentar la participación de los empleados (sin que ello conlleve una disminución de su productividad y rendimiento), y se nombran coordinadores para regular la situación del teletrabajo.

En cuarto lugar, mencionar que el año 2010 marcó un punto de inflexión en lo que al desarrollo normativo del teletrabajo se refiere. Se aprobó una nueva ley, *Telework Enhancement Act 2010*, en la que se exigía una política coherente en relación al teletrabajo, y destacaba ciertas funciones que se deberían llevar a cabo para una correcta gestión del mismo.

Finalmente, una de las leyes más famosas fue la que se promulgó en Nueva York en 2017, bajo el nombre de "*Freelance isn't free*". En dicha normativa, se exige un contrato por escrito, el pago de la totalidad del salario sin ningún descuento por esta circunstancia, especificando su duración, y una descripción detallada de cómo se va a llevar a cabo, su desempeño, mencionando expresamente la protección contra actitudes perjudiciales o discriminaciones por el hecho de teletrabajar. Otro referente histórico en lo que a aprobación de normativas se refiere, fue el estado de California.

Además del desarrollo legislativo, son numerosos los estudios llevados a cabo en dicho país, con la finalidad de entender el impacto del teletrabajo en las empresas y en las personas.

En especial, el estudio realizado por la Oficina Nacional de Investigación Económica, apunta que el teletrabajo hace más productivos a los empleados. Según dicho estudio, la productividad en la economía del país podrá aumentar hasta un 5% en los próximos años.

Esto se debe, principalmente, al ahorro de los costes de transporte hasta el trabajo. Según varios estudios, supondría un ahorro de 587 millones de barriles de petróleo, lo que supondría reducir en un 74% las importaciones de petróleo provenientes del Golfo Pérsico. En términos económicos, supondría un ahorro de 52.000 millones de dólares directamente en el precio de la gasolina. Cada trabajador pierde tiempo y dinero con los desplazamientos, pues teletrabajando lograrían ahorrar un total de 26 días de trabajo y más de 1.000 dólares (lo equivalente a 5 semanas extra de vacaciones al año).

Ello también tendría su correspondiente impacto positivo en relación a la emisión de gases de efecto invernadero, pues provocaría una reducción de 101 millones de toneladas de CO₂. Económicamente, si todos los trabajadores en Estados Unidos trabajaran en casa dos días por semana, supondría un ahorro total de 900.000 millones de dólares al año. Esto implicaría, principalmente, ahorro de combustibles y, en menor medida, ahorro en costes inmobiliarios.

En un ámbito más personal, Ravi S. Gajendran y David A. Harrison descubrieron que los ciudadanos estadounidenses tenían una sensación de mayor autonomía cuando estos teletrabajaban menos de 2.5 días por semana. Ello tiene un impacto muy positivo en la conciliación de la vida personal y laboral. Otro punto positivo en relación a esto es que el impacto del trabajo en la familia disminuye. Si bien es cierto que el conflicto aumenta cuanto más interfiere la familia con el trabajo.

Pero no todo es color de rosa. Ya que un estudio representa que son numerosas las razones por las que muchos trabajadores no están hechos para teletrabajar. Las principales son la incapacidad para manejar las distracciones y para trabajar de forma independiente.

Además, sobre todo relacionado con aquellos trabajadores que se acaban de incorporar, su evolución y aprendizaje se reduce debido al teletrabajo, ya que no pueden empaparse del día a día de la empresa.

Finalmente, resulta interesante destacar que, actualmente, el porcentaje de trabajadores que continúan teletrabajando asciende a un 45%, de los cuales el 25% lo hace a tiempo completo, y el 20% de forma parcial.

Como se puede apreciar en ambos casos, tanto en Estados Unidos como en la Unión Europea el teletrabajo está en constante evolución y desarrollo. Ha llegado para quedarse, y son numerosos los sectores, tipos de trabajos y empresas que cada vez promueven más el teletrabajo. Todo ello con el fin de fomentar el bienestar entre los trabajadores y la conciliación entre la vida personal y familiar. Todo ello, sin que afecte a la perspectiva económica del negocio, de hecho, buscan aumentar la productividad de sus trabajadores, y que ello tenga un impacto positivo en la empresa.

CAPÍTULO 6: OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

En este último apartado, se tratan los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), incluyendo el impacto que ha tenido la pandemia sobre los mismos, y se analiza, con mayor profundidad, el efecto del teletrabajo sobre los objetivos destinados a la búsqueda de la plenitud en la salud y bienestar de las personas, más concretamente trabajadores, y del objetivo que vela por el correcto desarrollo del trabajo.

6.1. Concepto

Como último punto a tratar en el presente trabajo, y una vez analizado el impacto del teletrabajo en el bienestar del trabajador y en el clima organizacional, es necesario analizar el potencial de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) bajo el mismo escenario. Para ello, en primer lugar, es necesario establecer una definición de estos 17 objetivos. La Organización de las Naciones Unidas (ONU), los define como:

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), también conocidos como Objetivos Globales, fueron adoptados por las Naciones Unidas en 2015 como un llamado universal

a la acción para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que para el 2030 todas las personas disfruten de paz y prosperidad (ONU, 2015).

Gráfico IX: ODS



Producción en colaboración con TROLLBECK & COMPANY | TheGlobalSustainable.com | +1 212 609 1010
Para cualquier duda sobre la utilización, por favor contactarnos con: info@trollbeck.com

Fuente: Imagen sacada de Isglobal.org (2022)

El correcto desempeño de estos objetivos contiene un efecto manada, es decir, que la puesta en práctica de los mismos en un área geográfica, puede tener también un impacto en otras áreas, llevando a una reacción en cadena que sirva de impulso para todas las naciones ante sus resultados positivos. Si bien es cierto, otro aspecto importante a tener en cuenta es el hecho de que el desarrollo de estos objetivos, no se puede romper el equilibrio que debe existir entre la sostenibilidad ambiental, la sostenibilidad económica y la sostenibilidad social.

Esto implica, por lo tanto, que para la consecución de los mismos sea necesario una cooperación de toda la sociedad, incluyendo el empleo de todas sus capacidades intelectuales, tecnológicas, económicas y financieras.

6.2. Enfoque al mundo laboral

Una vez introducido este concepto, es necesario llevarlo al campo de estudio que nos concierne. Esto nos lleva a abrir dos enfoques que deben tomarse en consideración.

El primer enfoque, es el impacto del COVID-19 en los ODS. En este apartado, tal como argumenta la ONU, es importante desatacar que los efectos de la pandemia han generado impactos positivos y negativos dentro de los ODS.

Como puntos negativos, resalta el impacto del COVID-19 en todos los ODS destinados a la salud de las personas, dado el elevado número de muertes y enfermos causados por la enfermedad (objetivo 3). Otro aspecto a tomar en consideración, es la crisis económica causada por el virus. Esta, desde el momento en el que se produjo, tuvo un impacto negativo en las naciones, dado el aumento de las desigualdades que se produjeron entre las mismas ante la falta de disponibilidad de recursos para hacer frente a la enfermedad y la incapacidad de muchas de ellas para acceder a los mismos, pero también en las personas, quienes, muchas de ellas, tuvieron que hacer frente a una nueva realidad, encontrándose con factores adversos incluidos los problemas psicosociales, dificultades educativas, pues no todas las familias tienen acceso a las TICs, y la pérdida de empleo (objetivos 1, 4, 8 y 10).

En cambio, entre los puntos positivos se encuentran las sustanciales mejoras en lo referente al medioambiente y el cambio climático (como se muestra en la imagen, se tratan de los objetivos 13, 14 y 15) dada la considerable reducción de la contaminación a causa del mismo gracias a factores como los confinamientos, reducción de los transportes o el cierre de fábricas y empresas.

Por último, mencionar que esta crisis sanitaria ha permitido a los Objetivos de Desarrollo Sostenible convertirse en un punto de apoyo para la lucha contra la crisis económica. Como se refleja en el objetivo 17, para el cumplimiento de los ODS, es necesaria una colaboración conjunta entre las naciones participantes. Esta colaboración necesaria, ya se ha visto reflejada durante el transcurso de la pandemia y en la lucha contra la misma, donde todas las naciones buscaron de manera conjunta la mejor forma de enfrentar la enfermedad y emplearon recursos comunes para la obtención de las vacunas.

El segundo enfoque trata de especificar aquellos Objetivos de Desarrollo Sostenible que tengan relación directa con el entorno laboral.

Como se muestra en el apartado anterior, los ODS relacionados con el entorno laboral son el 3, dado el bienestar y salud del trabajador dentro de su entorno laboral y el 8, que busca el trabajo decente.

Ante esto, es necesario añadir, el teletrabajo pues ha causado, al igual que el COVID-19, y como se ha reflejado a lo largo del presente trabajo, un impacto en el bienestar y condiciones laborales de los trabajadores, empresas y naciones.

6.3. Aplicación

Si bien es cierto que, aunque incluido, para el desarrollo de este apartado, el objetivo 3 no tiene un enfoque puramente destinado hacia la salud y el bienestar de los trabajadores dentro de un entorno laboral pero sí que sirve de apoyo a la hora de explicar y razonar el objetivo número 8.

Como ya se analizó en apartados anteriores, para medir el impacto del teletrabajo en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, es necesario tratar los efectos psicosociales del trabajador. Ante esto, y como ya es sabido, el correcto manejo de esos efectos puede llevar a la consecución del ya nombrado objetivo número 8, incluso bajo la realidad del teletrabajo.

Para ello, es fundamental el respeto, por parte de las empresas, a cuatro factores como son la higiene industrial, que consiste en la prevención de enfermedades en el trabajo, la seguridad en el trabajo, que trata de la evasión de accidentes, la ergonomía y psicología aplicada, que consiste en adaptar al trabajador a su entorno laboral y la medicina en el trabajo, que se refleja una vez se ha producido el accidente. Estos factores son los que promueven la salud laboral de los trabajadores dentro de las empresas, la cual es definida por la OMS como:

Una actividad multidisciplinaria que promueve y protege la salud de los trabajadores. Esta disciplina busca controlar los accidentes y las enfermedades mediante la reducción de las condiciones de riesgo (Gobierno de España, 2017)

Además de lo mencionado en el párrafo anterior, también es importante que las empresas tengan en cuenta la salud mental de sus trabajadores en tiempos de enfermedad, aspecto donde el teletrabajo, tiene es más significativo. Y es importante que las empresas tengan medidas y procesos bien establecidos para que los trabajadores no se vean demasiado afectados y las empresas tampoco sufran las consecuencias del, en el caso de producirse, mal desempeño de sus trabajadores, entrando de cierto modo el objetivo número 3.

Por último, mencionar que el papel de los gobiernos es también fundamental para garantizar el buen funcionamiento y cumplimiento de todos los procesos necesarios para lograr la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, así como del

cumplimiento de las normas y leyes que se encargan de gestión todo ámbito relacionado con el teletrabajo.

Por ello, y como conclusión a este apartado, se puede destacar el hecho de que, a pesar del teletrabajo y la pandemia, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) han tenido en consideración todos estos factores, resaltando los distintos puntos positivos y negativos que han tenido ambos en los mismos, y, por ello, contando por supuesto con la ayuda de las autoridades gubernamentales, pueden continuar con la consecución de los ODS.

CONCLUSIONES

Una vez desarrollado el presente trabajo, se exponen a continuación las principales conclusiones que se pueden establecer en los distintos apartados que se han presentado. Entre las mismas destacan:

- En primer lugar, entender verdaderamente el impacto de la pandemia y del teletrabajo en la sociedad es fundamental para que tanto las entidades como las personas puedan actuar en consecuencia y continuar desarrollando su crecimiento. Para ello, y como se ha mencionado a lo largo del presente trabajo, es muy importante que todos los agentes tengan en cuenta las implicaciones de la pandemia en la realidad, pues son las que van a indicar la ruta a seguir.
- En relación con el bienestar del trabajador, podemos concluir que el teletrabajo tiene efectos positivos y negativos sobre el mismo. Ante esto, el trabajador debe saber cómo enfrentar esas situaciones adversas, sabiendo que puede utilizar el teletrabajo como herramienta, más que un modo de trabajo, dada la situación actual. Además, el trabajador debe ser consiente de que cuenta con la empresa para el desarrollo de un correcto bienestar, debiendo aprovechar todos los recursos que esta pone al servicio del mismo.

Es importante también, hacer énfasis en el apartado de posibles proyectos de desarrollo pues, y dado el hecho de que está basado en profesionales reales, es el apartado que puede suponer un mayor impacto en el bienestar del trabajador y también en la compañía.

- En lo referente al Taking Care, se puede decir que efectivamente, a pesar de los distintos efectos negativos presentados en el trabajo, puede suponer una buena herramienta de medición del bienestar para a empresa, como se concluyó en la

entrevista realizada. Sin embargo, existe una fuerte barrera contra el mismo, tratándose esta de la gran inversión que las empresas deben realizar para su puesta en marcha y que, por la situación actual causada por la pandemia, las empresas no están dispuestas a enfrentar.

- Por lo que respecta al clima organizacional, se concluye que el teletrabajo ha generado una nueva realidad en la que la empresa se encuentra dividida y debe trabajar para superar esa barrera. Para ello, la entidad debe conocer a la perfección su papel a realizar y escuchar las opiniones de los distintos agentes que la conforman, estableciendo un correcto sistema de comunicación interno, pues son ellos, al vivir la realidad del clima organizacional, los que pueden establecer posibles fuentes de crecimiento del mismo, teniendo en cuenta que la herramienta del teletrabajo puede mantenerse. Esto supondría una mejora en el ámbito del clima organizacional y, de igual forma, también tendría un impacto en el bienestar del empleado, estableciendo así, una relación entre ambos conceptos.
- En cuanto a la comparación con respecto a otros países, se puede resaltar el hecho de que las empresas españolas pueden tomar ejemplo de empresas como las estadounidenses o algunas europeas, como es el caso de la realización de la encuesta del Engagement para la medición del clima organizacional u otras técnicas que faciliten el bienestar del trabajador que realizan empresas estadounidenses como Coca Cola, para establecer políticas o desarrollar herramientas que puedan mejorar la cultura organizacional y favorecer el bienestar del empleado.
- Por último, se puede observar como los Objetivos de Desarrollo Sostenible tienen un gran impacto en el bienestar del trabajador y el desarrollo del clima organizacional. De igual forma, también han tenido en cuenta el impacto de la pandemia y el desarrollo del teletrabajo, esto ha supuesto el desarrollo de unos factores positivos y negativos sobre el mismo, factores que, con un correcto papel de las autoridades gubernamentales, pueden suponer situaciones de crecimiento en el ámbito del clima organizacional, el bienestar del empleado y el desarrollo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Para finalizar el presente trabajo, se abordarán las **futuras investigaciones** que se podían haber tomado en consideración como lo es el factor de la subida de la luz o de los

combustibles, factores que sin duda tienen un impacto en las empresas, los trabajadores y al ya mencionado teletrabajo.

BIBLIOGRAFÍA

Bravo Pacheco, V., De la Ossa Jiménez., M.F., Fragozo Rojas, M.T., y Polo Vargas, J.D. (2021)., *Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la protección de la salud mental en el trabajo*. NOVUM, 1(11), 66 - 82.

Castañeda Herrera, Y., Betancur, J., Salazar Jiménez, N. L., y Mora Martínez, A. (2017)., *Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones*. Revista Electrónica Psyconex, 9(14), 1–13. Obtenido el 06/02/2022, de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/view/328547>

Chiru, C. (2018)., *Teleworking in Central and Eastern Europe*. JEL Classification.

Culma, B., Londoño, D., García, y Tabares, D. (2020)., *La Cultura y el Clima de las Organizaciones en Época del Confinamiento a Causa del Covid-19*. CIE. Vol. 1. (9), 45-56.

Díaz Naranjo, D. (2011)., *Estrés laboral y sus factores de riesgo psicosocial*. Revista CES Salud Pública, 2(1), 80-84.

Depetris, M.P., Galansino, S., Ranauro, L. (2016)., *Wellness empresarial*. Universidad Argentina De la Empresa, Buenos Aires.

Enrique Jiménez, A.M. (2007)., *La comunicación empresarial en situaciones de crisis*. Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona.

Gobierno de España. (2017)., *¿Qué es la salud laboral?*. Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad, Madrid. Obtenido el 20/05/2022, de <https://saludlaboralydiscapacidad.org/salud-laboral/que-es/>

Gobierno de Colombia. (2019)., *Programa de entorno laboral saludable*. Ministerio de Salud y Protección Social, Colombia. Obtenido el 20/03/2022 de https://www.icbf.gov.co/system/files/procesos/pg11.gth_programa_de_entorno_laboral_saludable_v1_2.pdf

Iglesias Armenteros, A., y Sánchez García, Z. (2015)., *Generalidades del clima organizacional*. MEDISUR, 13(3), 455-457.

ISCTE (2018)., *Estratégia de produto e comunicação: "taking care" um modelo de saúde e bem-estar organizacional*. Obtenido el 04/11/2021, de <https://www.iscte-iul.pt/thesis/7968>

La fórmula de Coca Cola con sus empleados - Mi empresa es saludable. (2015). Empresa es saludable. Obtenido el 20/03/2022, de <https://miempresaessaludable.com/entrevista-isaac-vitini/>

Machiavelli, F. (2020)., *El teletrabajo en Europa. El caso de Francia: definiciones y desafíos*. CUI NAP, 1(46). Obtenido el 20/02/2022, de <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/article/view/224>

Madero Gómez, S., Luengo Martínez, C. E., y Alvarado de Marsano, L. (2021)., *Efectos del estrés y el bienestar laboral con el trabajo a distancia en el entorno del COVID-19: México, Perú y Chile*. Religación. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, 84-94.

Mattke, S., Liu, H., Caloyeras, J., Huang, C.Y., Van Busum, K.R., Khodyakov, D., & Shier, V. (2013)., *Workplace wellness programs study*. Rand Health Quarterly.

Ruth, S., y Chaudhry, I. (2008)., *Telework: A Productivity Paradox*. Obtenido el 12/01/2022, de <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=4670124>

Sarramona, J., y Vázquez, G. (1997)., *El teletrabajo. Sus implicaciones sociales y para la formación*. Obtenido el 20/02/2022, de <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/29455/00920123016991.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Santillan, W. (2020)., *El teletrabajo en el COVID-19*. CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica, 9(2), 65-76.

Silva Fassarella, C. (2021)., *Organizational culture of safety during the COVID-19 pandemic*. Revista de Enfermagem Referência, Tomo V, N.º 5.

Soler, A., Peiró, J.M. (2020)., *El impulso al teletrabajo durante el covid-19 y los retos que plantea*. Ivie y Universitat de Valencia, Valencia.

PNUD. (2022)., *Objetivos de Desarrollo Sostenible | Programa De Las Naciones Unidas Para El Desarrollo*. Obtenido el 09/02/2022, de

[https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals#:~:text=de%20Desarrollo%20Sostenible%3F-.Los%20Objetivos%20de%20Desarrollo%20Sostenible%20\(ODS\)%2C%20tambi%C3%A9n%20conocidos%20como,disfruten%20de%20paz%20y%20prosperidad](https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals#:~:text=de%20Desarrollo%20Sostenible%3F-.Los%20Objetivos%20de%20Desarrollo%20Sostenible%20(ODS)%2C%20tambi%C3%A9n%20conocidos%20como,disfruten%20de%20paz%20y%20prosperidad)

ANEXO

Anexo I: Entrevista empleado Repsol:

- *P: ¿Sabe usted lo que es el Taking Care?*
- *R: No, ¿me lo podrías explicar?*
- *P: El Taking Care es un modelo de medición del bienestar del trabajador a través del empleo de las TIC's durante la totalidad del proceso.*
- *R: Perfecto, creo que lo entiendo*
- *P: ¿Ve potencial en el desarrollo de esta técnica?*
- *R: Sí, la verdad. Tiene unos puntos positivos, como la agilización del proceso que supondría, el menor índice de error al emplearse la tecnología o el poder llegar a todos los trabajadores. Sin embargo, también hay otros factores en su contra. Los que se me ocurren pueden ser el alejamiento entre trabajador y empresa, pues no habría casi contacto alguno, el gran desembolso, con sus respectivos cambios, que se tendría que realizar para llevarlo a cabo, algo que no se pueden permitir muchas empresas por los costes de la pandemia o la dependencia en la tecnología.*
- *P: ¿Cree que, una vez superado el COVID, se podrá desarrollar esta técnica?*
- *R: Sí, absolutamente.*
- *P: Muchas gracias por su tiempo*
- *R: Muchas gracias a ti*

Anexo II: Encuesta PwC

Preguntas

Encuesta TFG

Encuesta TFG efecto teletrabajo en bienestar del empleado y clima organizacional

Califica del 1 a 5 la gestión del teletrabajo por parte de tu entidad *

Siendo uno muy mal y cinco muy bien

1

2

3

4

5

Califica el impacto del teletrabajo en relación a tu bienestar laboral *

Considerando uno como muy mal y 5 como muy bien

1 2 3 4 5

¿Ayuda el teletrabajo a una mejor gestión del tiempo? *

Sí

No

Si la respuesta a la pregunta anterior es negativa, explica brevemente por qué

Texto de respuesta larga

¿En tu caso, sientes que la productividad aumenta con el teletrabajo? *

- Sí
- No

Si la respuesta a la pregunta anterior es negativa, explica brevemente por qué

Texto de respuesta larga

¿En qué aspectos crees que debe mejorar el teletrabajo en relación con el bienestar del trabajador? *

Texto de respuesta larga

Califica el impacto del teletrabajo en el clima organizacional de tu entidad *

Considerando 1 como muy negativo y 5 como muy positivo

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

¿Ha tenido algún impacto el teletrabajo en las relaciones entre los trabajadores? *

- Sí, mucho
- Sí, pero no tanto
- Apenas lo he notado
- No, nada

Indica en que grado la entidad se ha esforzado en mantener el clima organizacional a pesar del teletrabajo *

Considerando 1 como muy negativo y 5 como muy positivo

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Indica brevemente algún factor que puede ayudar a la empresa a crecer en el ámbito del clima organizacional a pesar del teletrabajo *

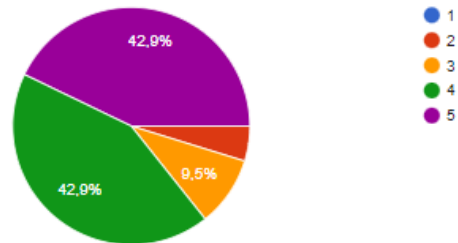
Texto de respuesta larga

Respuestas

Califica del 1 a 5 la gestión del teletrabajo por parte de tu entidad

 Copiar

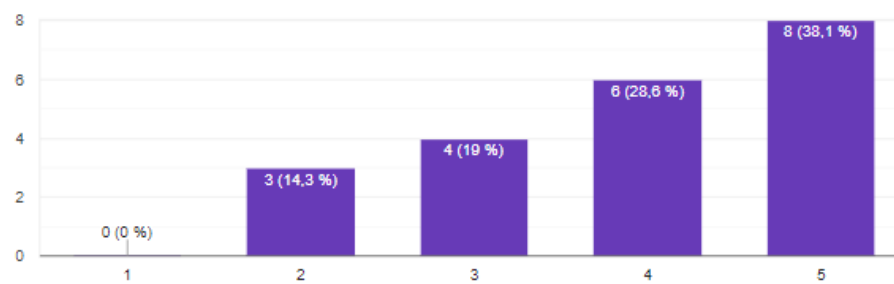
21 respuestas



Califica el impacto del teletrabajo en relación a tu bienestar laboral

 Copiar

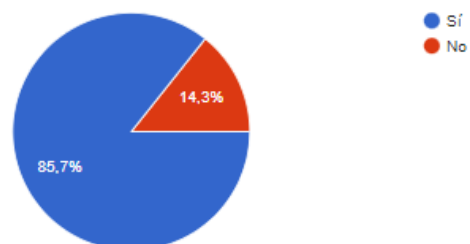
21 respuestas



¿Ayuda el teletrabajo a una mejor gestión del tiempo?

 Copiar

21 respuestas



Si la respuesta a la pregunta anterior es negativa, explica brevemente por qué

4 respuestas

Es muy difícil tener tiempo de descanso trabajando desde casa, mientras que en el trabajo siempre hay tiempo para un café.

.

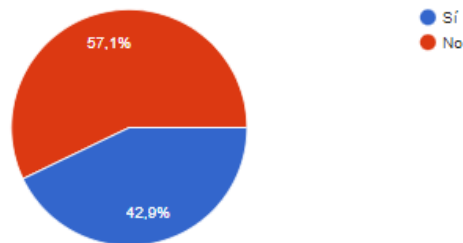
Existe la posibilidad de confiarse, entonces pierdes en mayor medida el tiempo

Siempre busco terminar los proyectos que tengo, con lo cual termino trabajando más horas y durante los fines de semana

¿En tu caso, sientes que la productividad aumenta con el teletrabajo?

 Copiar

21 respuestas



Si la respuesta a la pregunta anterior es negativa, explica brevemente por qué

11 respuestas

Curiosamente siento que trabajando desde casa, pese a tener menos descansos, tengo más reuniones lo que me hace más improductivo.

Hay mayores distracciones y menor presión

Muchas más distracciones que en la oficina y menos control

Menos presión

Dependiendo del tipo de trabajo que realice en el día, mi productividad es mayor en la oficina o en casa. Por ejemplo, en un trabajo que es monótono, mi productividad disminuye teletrabajando ya que las distracciones son mayores.

Necesito contrastar información con compañeros y con el teletrabajo es más difícil

Existen un mayor número de distracciones

Hay más distracciones

En mi caso el trabajo en oficina es bastante eficiente ya que, como no se da mucho, hay una sensación de querer mostrar que eres una persona productiva.

Tiendes a perder más el tiempo.

Cuando estoy en el trabajo, tengo un espacio y un horario en el que me puedo concentrar totalmente en el trabajo con menos distracciones

¿En qué aspectos crees que debe mejorar el teletrabajo en relación con el bienestar del trabajador?

21 respuestas

Creo que mantener las relaciones personales con los compañeros de trabajo es muy importante. Y es muy difícil crear relaciones trabajando desde casa con gente que no has visto nunca en la vida real.

Mejorar el contacto con las personas

Darle los suficientes recursos por parte de la empresa para que pueda teletrabajar, como proporcionarle ordenador, wifi, etc

En que se limita el contacto con el resto de compañeros y deshumaniza el trabajo.

En que exista cierta libertad para el trabajador para poder decidir cuando quiere teletrabajar

Más beneficios desde la empresa más facilidades de material.

Considero que el teletrabajo ha de combinarse con la presencialidad, como mejora del teletrabajo: mejorar sistema de comunicación (mayor conectividad con los compañeros)

Pagando los gastos que este implica, así como tratando de mantener esa cercanía con el trabajador.

¿En qué aspectos crees que debe mejorar el teletrabajo en relación con el bienestar del trabajador?

21 respuestas

Flexibilidad para trabajar en las horas que quiera el trabajador siempre que cumpla con las horas establecidas

que se respete el horario laboral

Más facilidades para conciliar y para distribuir mejor el tiempo de trabajo y de ocio y familiar

El cansancio derivado de trabajar delante de una pantalla pequeña es mayor. Es importante facilitar recursos apropiados para el desempeño de las labores en un entorno diferente.

Se debería tener en cuenta la situación de cada trabajador y si su situación de teletrabajo es idónea en condiciones de luz, comodidad etc.

Regular las condiciones bajo las que se teletrabaja (días, horario y condiciones)

Que la empresa entregué un ordenador portátil ágil.

En facilitar una mayor relación entre las personas

¿En qué aspectos crees que debe mejorar el teletrabajo en relación con el bienestar del trabajador?

21 respuestas

Que la empresa entregué un ordenador portátil ágil.

En facilitar una mayor relación entre las personas

Asegurarse de que el trabajador dispone de un entorno adecuado para teletrabajar

El horario, es decir, en muchas ocasiones el teletrabajo incentiva que continúes trabajando más horas que tu jornada laboral y la desconexión ya que tu vida laboral normalmente se realiza desde casa que lo relacionamos con nuestra vida personal.

Debe intentar replicar las dinámicas que se dan en el trabajo presencial y facilitar la relación entre compañeros de manera social y no solo laboral

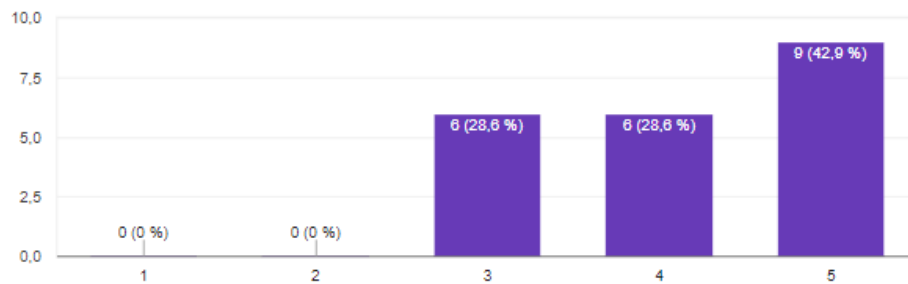
Creo que es difícilmente mejorable

Brindar las herramientas adecuadas. Brindar elementos que faciliten la comunicación entre compañeros y áreas. Mantener reuniones con todos los equipos. Limitar las horas de trabajo

Califica el impacto del teletrabajo en el clima organizacional de tu entidad

[Copiar](#)

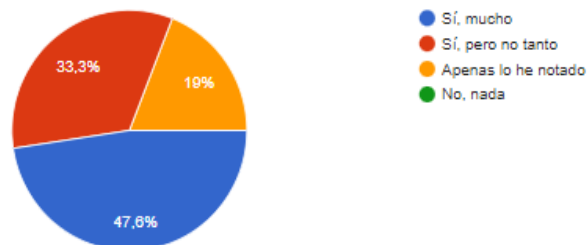
21 respuestas



¿Ha tenido algún impacto el teletrabajo en las relaciones entre los trabajadores?

[Copiar](#)

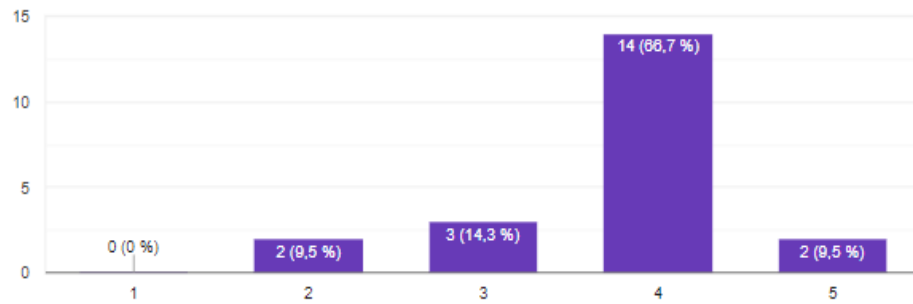
21 respuestas



Indica en que grado la entidad se ha esforzado en mantener el clima organizacional a pesar del teletrabajo

 Copiar

21 respuestas



Indica brevemente algún factor que puede ayudar a la empresa a crecer en el ámbito del clima organizacional a pesar del teletrabajo

21 respuestas

Una de las actividades más interesantes en las que he participado es un "circle". Básicamente unas pocas personas se sientan juntas (física/virtualmente) y comparten problemas a los que se están enfrentando en el momento y el resto del grupo pregunta, hace por entender y finalmente da soluciones. Creo que cosas así pueden unir a la gente porque sirve para darse cuenta de que muchos de los problemas que tenemos son comunes y quizás alguien lo haya experimentado antes o en este momento.

Otra posibilidad es virtual coffee dates.

Fomentar que las personas puedan conocerse más y estar con un poco más de presión

Hacer checkpoints de vez en cuando para saber cómo vas y si necesitas ayuda y hablar por chats grupales para resolver dudas

Realizar reuniones presenciales periódicas para mantener el contacto.

Reuniones o quedadas frecuentes y algún evento en el que puedan reunirse la mayor parte de cada departamento y así poder favorecer al buen clima y ambiente y conocer a aquellas personas que dedican muchos días al teletrabajo

Indica brevemente algún factor que puede ayudar a la empresa a crecer en el ámbito del clima organizacional a pesar del teletrabajo

21 respuestas

La flexibilidad de horarios y la comodidad en casa

Reuniones semanales o mensuales para ver y analizar el "performance" y retroalimentar al grupo de trabajo.

Fomentar reuniones distendidas, muchas más que en la modalidad presencial, ya que el trabajo en remoto crea un clima menos cercano.

Herramientas informáticas como meet o Zoom

team building

Organizar reuniones y conferencias online, más económicas y fáciles de organizar que las presenciales.

Reuniones que no estén enfocadas en el trabajo para mantener el contacto entre compañeros, aunque sea virtual

Se podrían hacer más actividades de team building impulsadas por la entidad

Indica brevemente algún factor que puede ayudar a la empresa a crecer en el ámbito del clima organizacional a pesar del teletrabajo

21 respuestas

Reuniones que no estén enfocadas en el trabajo para mantener el contacto entre compañeros, aunque sea virtual

Se podrían hacer más actividades de team building impulsadas por la entidad .

Organizar reuniones que mejoren el contacto entre las personas. Mejorar la comunicación.

Reuniones interdepartamentales para ponernos todos al día de todos y evitar malestares por no saber información de primera mano.

Favorecer o desarrollar prácticas que fomenten la relación entre los trabajadores y que tengan presentes los valores de la entidad

Fomentar la relación entre trabajadores, aunque sea a distancia

Reuniones al terminar la jornada laboral o al empezar

Creo que sería positivo tener más reuniones más cortas con tus compañeros de trabajo (tanto presenciales

Indica brevemente algún factor que puede ayudar a la empresa a crecer en el ámbito del clima organizacional a pesar del teletrabajo

21 respuestas

Reuniones interdepartamentales para ponernos todos al día de todos y evitar malestares por no saber información de primera mano.

Favorecer o desarrollar prácticas que fomenten la relación entre los trabajadores y que tengan presentes los valores de la entidad

Fomentar la relación entre trabajadores, aunque sea a distancia

Reuniones al terminar la jornada laboral o al empezar

Creo que sería positivo tener más reuniones más cortas con tus compañeros de trabajo (tanto superiores como iguales) y en las que siempre se deba activar la cámara para favorecer la cercanía.

Mayor comunicación

Durante el teletrabajo, se produjo una "separación" de la empresa, con lo cual es fundamental mantener el espíritu de un solo equipo!

Anexo III: Engagement

https://docs.google.com/document/d/19jZPXEVI0k4xmYA0Ib_EYXHk74vt43Cs/edit?usp=sharing&oid=117400081260856727817&rtpof=true&sd=true