



MÁSTER RECURSOS HUMANOS

# EL IMPACTO DEL TELETRABAJO EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES

Autor: Lucía Enríquez Román

Tutor: Iciar Civantos Gómez

Trabajo Fin de Máster

Madrid

Noviembre de 2022

## Índice:

<b>1. ABSTRACT .....</b>	<b>3</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN. MARCO TEÓRICO / ESTADO DE LA CUESTIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>2.1. Marco teórico .....</b>	<b>5</b>
<b>2.2 Estado de la cuestión .....</b>	<b>11</b>
<b>3. OBJETIVO .....</b>	<b>12</b>
<b>4. METODOLOGÍA .....</b>	<b>13</b>
<b>5. ESTUDIO PRÁCTICO, TEÓRICO O ANÁLISIS DE DATOS. RESULTADOS.....</b>	<b>15</b>
<b>5.1. Impacto del teletrabajo en la productividad .....</b>	<b>15</b>
<b>5.2. Relación existente entre cantidad de días que se teletrabaja y productividad ...</b>	<b>16</b>
<b>5.3 Factores que impactan en la productividad .....</b>	<b>18</b>
<b>5.4. Implementación de nuevas formas de evaluar la productividad .....</b>	<b>21</b>
<b>6. CONCLUSIONES .....</b>	<b>23</b>
<b>7. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>24</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>25</b>
<b>9. REFERENCIAS DE GRÁFICOS .....</b>	<b>27</b>
<b>10. ANEXOS .....</b>	<b>28</b>

## 1. ABSTRACT

Como consecuencia de la globalización, conseguir y mantener una posición competitiva en el mercado supone un reto para las empresas. Por ello, deben procurar la productividad, es decir, convertir de la forma más eficiente posible sus recursos en bienes y servicios para así alcanzar sus objetivos. Asimismo, se enfrentan a otro gran reto, la implantación del teletrabajo y su demanda por los empleados que ven, en el mismo, una herramienta que les permite ganar flexibilidad laboral.

Sin embargo, actualmente, no existen estudios concluyentes que establezcan el efecto que esta reciente forma de trabajar tiene en la productividad de quienes la practican. Como consecuencia, las organizaciones se muestran reticentes en el momento de implantar el trabajo a distancia puesto que podría suponer un obstáculo para alcanzar sus objetivos.

El presente trabajo de fin de master tiene como objetivo determinar el impacto que el teletrabajo tiene en la productividad de los trabajadores a través de la realización de una encuesta y su posterior análisis. Los resultados obtenidos permiten extraer conclusiones acerca de las sensaciones de los empleados sobre su productividad individual y en equipo bajo esta modalidad y si se dan o no aquellos factores que, de acuerdo con los estudios analizados, impactan en la misma.

***Keywords:*** teletrabajo, trabajo a distancia, productividad, eficiencia, empleados.

As a result of globalization, achieving and maintaining a competitive position in the marketplace is a challenge for companies. They must therefore strive for productivity, i.e. to convert their resources into goods and services as efficiently as possible in order to achieve their objectives. They also face another major challenge, the implementation of teleworking and its demand by employees who see it as a tool that allows them to gain work flexibility.

However, at present, there are no conclusive studies that establish the impact that this recent way of working has on the productivity of those who practice it. As a consequence, organizations are reluctant to implement telecommuting because it could be an obstacle to achieve their objectives.

The aim of this master's thesis is to determine the impact that teleworking has on the productivity of workers through a survey and its subsequent analysis. The results obtained allow to draw conclusions about the feelings of employees about their individual and team productivity under this modality and whether or not those factors that, according to the studies analyzed, have an impact on it, are present or not.

***Keywords:*** *teleworking, telecommuting, productivity, efficiency, employees.*

## 2. INTRODUCCIÓN. MARCO TEÓRICO / ESTADO DE LA CUESTIÓN

### 2.1 Marco teórico

La Organización Internacional del Trabajo (2020) define el teletrabajo como:

*“el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones –como teléfonos inteligentes, tabletas, computadoras portátiles y de escritorio– para trabajar fuera de las instalaciones del empleador (Eurofound y OIT, 2019). En otras palabras, el teletrabajo conlleva un trabajo realizado con la ayuda de las TIC, fuera de las instalaciones del empleador.” (p.1)*

En términos jurídicos, la Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia, define este concepto como la actividad laboral que *“se presta en el domicilio de la persona trabajadora o en el lugar elegido por esta, durante toda su jornada o parte de ella”* (art.2). Esta normativa entiende el teletrabajo como una vertiente del trabajo a distancia puesto que, en el caso del primero, y a diferencia del trabajo a distancia, las funciones se realizarían exclusivamente a través de las nuevas tecnologías. (Ley de Trabajo a Distancia, 2021)

El origen de esta forma de trabajar se remonta a los años 70, concretamente, durante la crisis del petróleo, en la cual se introdujo su uso como forma de ahorro ya que, al reducir los desplazamientos de los trabajadores a sus respectivos centros de trabajo, se reducía el consumo de recursos procedentes de este combustible, según los calculados realizados y publicados por el americano Jack Nilles. (Pryöriä, 2014)

En la última década el uso de esta modalidad se ha incrementado, por ejemplo, ya en el año 2018 el 13,5% de los ocupados en la Unión Europea teletrabajaban. Sin embargo, no fue hasta 2019, con la aparición del SARS-CoV-2, que las empresas se vieron obligadas a forzar la adopción de este modelo de forma masiva (Anghel, Cozzolino y Lacuesta, 2020). Como consecuencia, en 2020, solo en España el 16,2% de los ocupados teletrabajaban de forma habitual, es decir, más de la mitad de su jornada laboral, con un incremento de 12 puntos respecto a los datos del año anterior, el 4,7%. (Randstad, 2020)

Si bien a comienzos de la pandemia, por necesidad, se instauró en la sociedad un modelo de teletrabajo casi exclusivo, actualmente se apuesta por un modelo híbrido, es decir, una combinación entre trabajo en casa y en la empresa. Así lo demuestra el estudio realizado por Eurofund, una encuesta lanzada en la Unión Europea cuyo objetivo es analizar el impacto del

COVID-19 en distintos ámbitos como el bienestar, salud, seguridad, trabajo y teletrabajo, entre otros. Para ello la encuesta se lanzó en tres ocasiones, abril de 2020, junio de ese mismo año y abril de 2021.

La investigación en cuestión concluyó como han aumentado las preferencias entre los trabajadores por este modelo híbrido, siendo la opción más elegida teletrabajar varios días a la semana. Además, estas preferencias han ido acompañadas de un descenso del teletrabajo exclusivo, del 34% en 2020 al 24% en 2021 y de un incremento del modelo híbrido, de un 14% a un 18% en el mismo periodo. (Eurofund, 2021)

Las preferencias de los empleados por un modelo que combine trabajo remoto y presencial se han evidenciado también por el Instituto de Investigación ADP, en una encuesta realizada en diciembre de 2020 a más de 32.400 trabajadores de todo el mundo. Esta extrajo que dos tercios de los encuestados afirmaban que buscarían un nuevo trabajo en caso de exigirles volver a su puesto en la oficina a tiempo completo. (Instituto de Investigación ADP, 2021)

De hecho, ante el auge de esta modalidad, algunos países ya están adoptado normativas que tienen como objeto impulsar y acompañar esta tendencia como, por ejemplo, Países Bajos. El parlamento holandés ha aprobado una ley que establece el trabajo en remoto como un derecho legal, de forma que, al contrario de lo que ocurría con la anterior legislación, los empresarios deberán justificar con causa el rechazo a las solicitudes de los empleados para trabajar desde sus casas. Esta normativa, pendiente de su aprobación final por el Senado, convertiría a Holanda en el primer país en consagrar el trabajo en remoto como un derecho. (The Wall Street Journal, 2022)

No ocurre lo mismo en España ya que la entrada en vigor de la Ley 10/2021, de 9 de julio, de Trabajo a Distancia, normativa encargada de regular el teletrabajo, más que una herramienta para facilitar e impulsarlo supone una barrera que dificulta que se normalice esta forma de trabajar por diversos motivos.

Por una parte, establece que se considerará teletrabajo aquel que se desarrolló en un porcentaje superior al 30% de su jornada laboral en un periodo de tres meses. Por otra parte, la normativa dispone que, en estos casos, la empresa debe costear “todos los medios, equipos y herramientas necesarios para el desarrollo de la actividad” que requiera el trabajador para el desarrollo de su

actividad a distancia. Esta compensación se otorgará atendiendo al inventario realizado por ambas partes y podrá incluir tanto elementos muebles como consumibles además de gastos.

Todo ello deberá quedar expresamente detallado en un acuerdo entre empresa y trabajador que deberá comprender entre otros, horario de trabajo y reglas de disponibilidad, lugar elegido para teletrabajar, prevención de riesgos, así como el inventario de medios junto al periodo máximo de renovación y, por último, deberán quedar detallados los gastos junto a la forma de cuantificación y compensación. (Ley de Trabajo a Distancia, 2021)

Como consecuencia de esta excesiva regulación, que establece numerosos requisitos para adoptar esta modalidad, muchas empresas han optado por ofrecer trabajo remoto por un porcentaje inferior al 30% de la jornada en periodo de tres meses, ya que, en este caso, no sería de aplicación la ley en cuestión.

En cuanto a las preferencias por implementar el teletrabajo en más de 30% de la jornada laboral, es decir, aquel que implica la firma de un acuerdo de teletrabajo, Banco Santander ha realizado en 2022 un análisis estadístico en el que analiza las solicitudes para realizar un contrato de teletrabajo por razón de género, edad, antigüedad en el puesto o nivel de desempeño en su organización.

Así, respecto a la edad, en cuanto al total de las solicitudes, el 39% de las mismas proviene del colectivo entre 36-45 años, seguido de aquellos que tienen entre 26-35, el 24%, en tercer lugar, los que tienen entre 46-55 años, el 18%, seguido de los mayores de 56 años, el 14% y, por último, los trabajadores menores de 26 años, con tan solo un 4% de las solicitudes.

Sin embargo, Banco Santander analiza qué porcentaje representan esas solicitudes sobre el total del agrupador. De este modo, mientras que los menores de 26 años son los que menos han solicitado el acuerdo sobre el total de las solicitudes, un 4%, ese porcentaje representa al 39% de los trabajadores menores de 26 años. Mientras que aquellos que tienen entre 36-45 años, que representan el 39% sobre el total de las solicitudes, implica solo el 18% de este colectivo.

Por otro lado, en cuanto al género, el 56% de las solicitudes proviene de los hombres frente al 44% de las mujeres. Dicho 56% representa al 20% del colectivo hombres y el 44% al 18% del total de las mujeres en plantilla.

Por último, respecto a las solicitudes por nivel de desempeño, Banco Santander distingue entre aquellos que no han conseguido superar la evaluación que califica como “Not achieved”, quienes la han superado como “Achieved”, quienes la han superado con buenos resultados como “Over achieved” y aquellos que han obtenido resultados excepcionales como “Exceptional”. En este caso, el mayor porcentaje de las solicitudes provenía del colectivo “Achieved”, un 58%, representando al 40% de este colectivo. Finalmente, el colectivo calificado como “Excepcional” se situaba en último lugar, con un 5,8% del total de las solicitudes, representando al 37,9% del colectivo.

Cabe señalar que esta modalidad ofrece numerosas ventajas tanto a la organización como a sus empleados. Respecto a las ventajas para el trabajador, facilita la conciliación de su vida familiar, personal y laboral, proporciona mayor flexibilidad, implica una reducción de gastos al no tener que utilizar el vehículo o transporte público para trasladarse al trabajo, así como los gastos que supone comer fuera del domicilio, incluso supone ahorro de tiempo al no tener que desplazarse, entre otras.

Por otra parte, en cuanto a los beneficios que aporta a la empresa, destaca la reducción del absentismo laboral ya que mejorar la conciliación de la vida laboral y personal de los trabajadores implica una reducción del estrés y, por ende, una disminución de las bajas (Muñoz, 2021), una mayor atracción y retención de talento, disminución de la rotación y la reducción de costes de mantenimiento derivados del uso diario de las infraestructuras. (Rojas, 2014)

Sin embargo, también conlleva una serie de desventajas como una pérdida de sentimiento de pertenencia a la organización al verse reducidas las interacciones con los compañeros y superiores, las posibilidades de ascenso pueden verse afectadas debido al posible aislamiento de la empresa que se puede dar (Pyöria, 2014), así como aquellas que inciden directamente en la salud de los trabajadores como aumento de la sensación de soledad o problemas cardiovasculares al no contar con equipo de trabajo adecuado. (Pomposo, 2022)

En cuanto a si el teletrabajo incide positiva o negativamente en la productividad de los trabajadores no existe unanimidad al respecto ya que hay estudios que concluyen que teletrabajar y ser productivo es compatible, e incluso favorable, y otros que concluyen lo contrario.



Por tanto, a diferencia de otros factores con los que no cabe duda en el momento de ser clasificados como ventaja o desventaja directa del teletrabajo, como puede ser la mejora de la conciliación o el incremento de los problemas cardiovasculares, considerar la productividad como una ventaja o desventaja es un cuestión que, actualmente, sigue en debate.

La Real Academia Española define productividad como “Relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc.” (Real Academia Española). En otros términos, la productividad es un indicador de como una empresa de forma eficiente puede convertir los recursos en bienes y servicios. (Kumar, 2014)

Como consecuencia de la globalización, uno de los desafíos principales de toda organización es mantener una posición competitiva en el mercado. Para ello es necesario una estrategia capaz de optimizar los recursos de la compañía y rentabilizarlos.

Para lograr dicha optimización, la empresa debe ser productiva, es decir, debe ser capaz de conseguir sus objetivos con el menor coste y, a su vez, en el menor tiempo posible ya que, de esta forma, alcanzará otro de sus grandes desafíos, la obtención de beneficios que permita su permanencia en el tiempo. (Guadalupe, Magaña, Ojeda, 2022)

A grandes rasgos, son las personas que la conforman las encargadas de producir los bienes y servicios que permitan procurar el logro de esos objetivos. De esta forma, la productividad de ese capital humano encargado de generar bienes y servicios es una de las principales preocupaciones de toda empresa; cuanto más productivos sean sus trabajadores, mayor cantidad de bienes y servicios serán capaces de producir y, por tanto, la organización en su conjunto será más eficiente. (Rodríguez, Marvel, Núñez, 2011)

En consecuencia, es fundamental para las empresas identificar e impulsar aquellos factores que inciden positivamente en el incremento de la productividad de sus empleados. Numerosos estudios han reconocido a lo largo del tiempo algunos de ellos como son la motivación, formación, liderazgo, compromiso o el trabajo en equipo (Rodríguez et al. 2011). Ejemplo de estos estudios son el realizado por Bartel (como se citó en Kumar, 2014) que estableció una relación entre la formación recibida a los empleados y el crecimiento de su productividad o el

realizado por Gerhart y Milkovich (como se citó en Kumar, 2014) que establece un vínculo entre sistemas de compensación y crecimiento de la productividad.

Sin embargo, surgen numerosas dudas respecto a la relación que existe entre teletrabajo y productividad, ya que como se ha mencionado anteriormente, no existe unanimidad al respecto. Por una parte, existen estudios que consideran que sí se produce un incremento de productividad bajo esta modalidad. Por ejemplo, el realizado por Bloom, Liang, Roberts y Ying que analizaba la productividad de un grupo de empleados de una agencia de viajes china que voluntariamente aceptaron teletrabajar por un periodo de 9 meses. El estudio concluyó que, durante este periodo, dichos trabajadores incrementaron su productividad en un 13%, en base al número de horas trabajadas y las llamadas realizadas por minuto. (Bloom et.al. 2015)

Asimismo, el estudio realizado, recientemente, por el Instituto de Investigación ADP en 2021, que concluye como un 90% de los encuestados que teletrabajan afirman que la productividad no supone un reto para ellos, frente al 87% de los que trabajan presencialmente. (Instituto de Investigación ADP, 2021)

Al contrario que otros estudios que consideran que la productividad durante el teletrabajo, en términos generales, se reduce debido a diferentes factores como, por ejemplo, la falta de un espacio adecuado de trabajo, mayores distracciones o sistemas informáticos inadecuados (Morikawa, 2020). Al contrario que lo que estimaron Kurkland y Bailey que concluyeron que la productividad aumentaba por un descenso de las distracciones e interrupciones. De hecho, de acuerdo al análisis realizado por estos últimos, al tener menos distracciones durante el teletrabajo, estaban más receptivos a ser interrumpidos en la oficina. (Kurkland y Bailey, 1999)

No obstante, dependerá de si las funciones se realizan en solitario o se llevan a cabo junto a un equipo, puesto que, en el segundo caso, aquellas que requieren coordinación entre equipos la productividad es mayor cuando se encuentran en la misma sala, especialmente en el caso de tareas urgentes y complejas. (Battiston, Blanes y Kirchmaier, 2017)

Cabe añadir que las percepciones acerca del desempeño son diferentes según se trate de un ejecutivo o de un trabajador ya que, de acuerdo con una encuesta realizada por PriceWaterHouseCoppers (en adelante, PwC), casi el 50% de los trabajadores encuestados consideraban que su productividad mejoró durante el teletrabajo impuesto por el COVID, en

contraste con solo el 28% de ejecutivos que estaban de acuerdo. El 44% de ejecutivos afirmaba que la productividad no había variado. (Marticorena, 2021)

### **2.3. Estado de la cuestión**

En un mundo globalizado, en el que las organizaciones deben adaptarse y transformarse constantemente para mantenerse en el mercado, las empresas se enfrentan a un nuevo reto ante el avance de las tecnologías y la digitalización ya que éstas permiten trabajar desde cualquier lugar y en cualquier momento sin necesidad de estar físicamente en la empresa.

A su vez, para mantener una posición competitiva en el mercado, las empresas deben escuchar las demandas de sus empleados. Según una encuesta realizada por PwC, un 87% de los trabajadores quiere seguir teletrabajando una vez finalice el COVID (Marticorena, 2021). Asimismo, de acuerdo con un estudio realizado por el Banco de España, en el que analizaba las características de las actividades realizadas en cada ocupación y si era viable realizarlas desde casa, concluyó que el 30% de los ocupados en España podría teletrabajar. (Anghel et.al, 2020)

Ante este nuevo panorama, medir el desempeño de los empleados cuando ejercen su actividad laboral desde casa es un reto que puede frenar a las empresas. Apostar por el teletrabajo implica que las organizaciones ya no pueden observar en las oficinas el desempeño de sus trabajadores, sino que deben confiar en sus empleados, consecuentemente, la productividad de estos ya no se puede medir de la misma forma que tradicionalmente (Blok, Groenesteijn, Schelvis y Vink, 2012), sino que es necesario valorar otros factores, como la calidad del trabajo realizado, fijación de objetivos a realizar o a través de evaluaciones de desempeño. (Muñoz, 2021)

### **3. OBJETIVO**

El objetivo de esta investigación es determinar el impacto que el teletrabajo tiene en la productividad de los trabajadores.

Por una parte, como se ha comentado con anterioridad, uno de los objetivos primordiales de las organizaciones es obtener beneficios y, para ello, la eficiencia de las mismas se convierte en un pilar fundamental. Por otra parte, en los últimos años se ha producido un gran incremento del teletrabajo, por un lado, a raíz de la pandemia y, por otro, por la demanda de los empleados dada las ventajas que proporciona esta modalidad. Sin embargo, no existen todavía estudios concluyentes que permitan establecer una relación clara entre productividad y teletrabajo.

En consecuencia, que no existan investigaciones determinantes en la materia supone un obstáculo para las empresas en el momento de optar por un modelo híbrido o de trabajo en remoto en un escenario en el que los trabajadores demandan mayor flexibilidad.

Dada la actualidad de la cuestión, este proyecto estudiará si el teletrabajo impacta favorable o desfavorablemente en la productividad, analizando, para ello, los distintos factores que influyen en la misma.

#### 4. METODOLOGÍA

Para determinar el impacto que el teletrabajo tiene en la productividad y lograr, de este modo, el objetivo expuesto con anterioridad el método de investigación optado para la realización del Trabajo fin de Master es la realización de una encuesta escrita.

La misma recogerá como población aquellas personas que teletrabajen actualmente o hayan teletrabajado con anterioridad ya sea de forma habitual u ocasional. Las personas encuestadas mostrarán sus sensaciones acerca de su desempeño cuando están en remoto. La encuesta se realizará a través de la plataforma Google Forms y constará de 16 preguntas.

Las hipótesis a analizar son:

En primer lugar, si se produce un incremento de la productividad individual como afirma el estudio realizado por el Instituto de Investigación ADP (2021) o al contrario como señala Morikawa (2020). Así como, si en el caso de trabajo en equipo, el teletrabajo afecta a la productividad negativamente como concluyen Battiston, Blanes y Kirchmaier (2017).

En segundo lugar, si existe una relación entre la cantidad de días que se teletrabaja y la productividad, es decir, si a más días teletrabajados la productividad puede reducirse o verse afectada.

En tercer lugar, la tercera hipótesis responderá a si el teletrabajo favorece a aquellos factores que, según estudios mencionados con anterioridad, pueden afectar negativamente la productividad.

Por último, analizar si, pese a la preferencia de los empleados por un modelo híbrido, como confirmaron el Instituto de Investigación ADP (2021) y Eurofund (2021), los managers o superiores han establecido nuevas o distintas formas de evaluar el desempeño de sus empleados bajo esta modalidad.

Para ello, las dos primeras preguntarán acerca del género y edad de los encuestados ya que, de esta forma, se podrá establecer una relación entre género/edad y productividad en trabajo remoto.

Las siguientes dos preguntas tienen como objetivo determinar como afecta a la productividad el número de días que se teletrabaja por semana o como afecta si dicha modalidad ha sido impuesta por la empresa o ha sido elegida por los propios empleados.

Las diez preguntas siguientes analizará diversos factores que, de acuerdo con los estudios expuestos y analizados con anterioridad, afectan a la productividad de forma determinante.

La pregunta quince analiza si, ante esta nueva normalidad, en la que el trabajo en remoto se ha implantado en numerosas empresas, los managers o superiores han adoptado nuevas formas de evaluar el desempeño de los empleados cuando se encuentran bajo esta modalidad, es decir, en que medida las empresas se han adaptado a esta nueva realidad.

Finalmente, la última pregunta busca conocer la opinión de los encuestados acerca de cuál es para ellos la mejor opción ya sea modelo híbrido, 100% remoto o la vuelta a la presencialidad.

## 5. ESTUDIO PRÁCTICO, TEÓRICO O ANÁLISIS DE DATOS. RESULTADOS

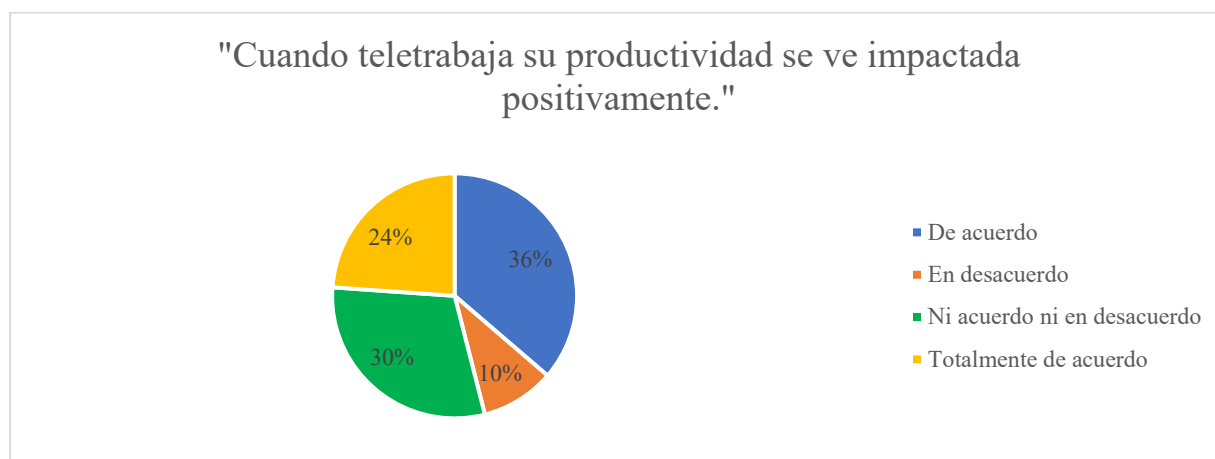
La encuesta la han realizado 113 personas, todas ellas teletrabajan actualmente o han teletrabajado en un empleo anterior. Las hipótesis a analizar son las siguientes:

- Impacto del teletrabajo en la productividad.
- Relación existentes entre cantidad de días que se teletrabaja y productividad.
- Factores que impactan en la productividad.
- Implementación de nuevas formas de evaluar la productividad.

### 5.1 Impacto del teletrabajo en la productividad.

En cuanto a la primera hipótesis a analizar, si el trabajo a distancia impacta en la productividad, se han analizado las dos preguntas acerca de la misma, tanto individual como en equipo, concretamente, “en términos generales, cuando teletrabaja su productividad se ve impactada positivamente” y “en términos generales, la productividad de su equipo se ve impactada positivamente por el teletrabajo.”

Respecto a la productividad individual:



**Gráfico 1. Productividad individual**

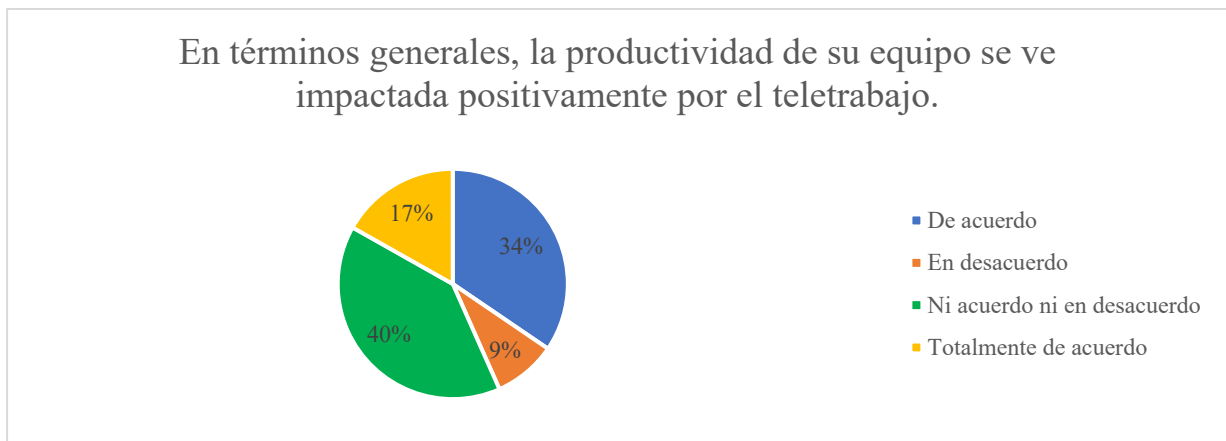
Como se puede observar en el gráfico “productividad individual”, un total del 60% de la muestra, es decir, 68 personas, consideran, en mayor o menor medida, que la productividad mejora durante el transcurso de la jornada cuando la misma se realiza en remoto. Por otra parte, el 30% afirma que la productividad se mantiene igual y, finalmente, de las 113 personas que

han respondido a la encuesta, 10 creen que el teletrabajo afecta negativamente a su productividad.

Cabe destacar que los encuestados que responden a esta pregunta como “en desacuerdo” afirman que dicho impacto negativo se debe, a una ausencia/disminución de interacción con sus compañeros/superior, tener que asumir más responsabilidades (cuidado de familiares, mascotas, limpieza del hogar, etc.) o por una disminución de la supervisión y guía de su manager/superior, como los tres motivos más señalados.

Respecto a la productividad en equipo:

Como se puede observar, el grueso del porcentaje se encuentra en la respuestas “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, un 51%. El 40% entiende que no observan diferencias. Por último, el porcentaje de personas que consideran que la productividad se ve afectada de forma negativa es solo del 9%.



**Gráfico 2. Productividad en equipo.**

En definitiva, y tras analizar los datos proporcionados por el gráfico 1 y 2, se puede concluir que el teletrabajo impacta positivamente en la productividad. Si bien, es cierto que impacta positivamente en mayor medida en la productividad individual que en las tareas realizadas por equipo.



## 5.2. Relación existentes entre cantidad de días que se teletrabaja y productividad.

La segunda hipótesis tiene como objetivo determinar si existe una relación entre la cantidad de días que se teletrabaja y la productividad, es decir, si a más días bajo esta modalidad laboral la productividad puede reducirse o verse afectada

Para ello, se han utilizado la siguiente pregunta “¿Con que frecuencia teletrabaja?” y afirmación “en términos generales, cuando teletrabaja su productividad se ve impactada positivamente.”

Entre los encuestados, 81 de los 113 teletrabaja 1-2 días por semana, mientras que 16 lo hace 3-4 días por semana y, por último, 16 personas todos los días.

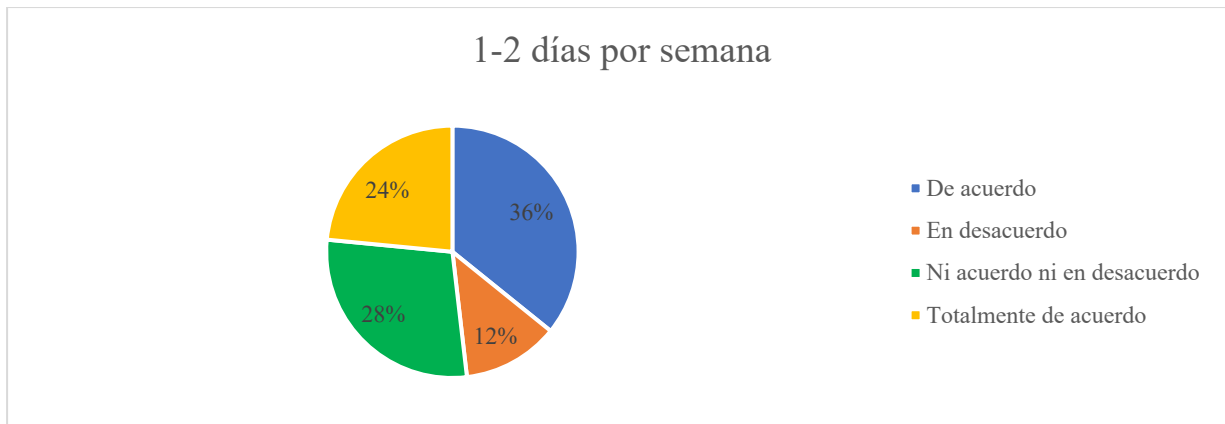
Los resultados obtenidos son los siguientes:



**Gráfico 3. Teletrabajo todos los días**



**Gráfico 4. Teletrabajo 3-4 días por semana.**



**Grafico 5. Teletrabajo 1-2 días por semana.**

En el caso de aquellos que teletrabajan todos los días de la semana y de aquellos que lo hacen 3-4 días por semana, ya que en ambos casos son 16 personas, se observan algunas diferencias. En el primer caso, el factor “totalmente de acuerdo”, es significativamente menor respecto a aquellos que teletrabajan 3-4 días, un 13% frente a un 38%, mientras que se incrementan los factores “de acuerdo” y “ni acuerdo ni en desacuerdo”. Asimismo, en este caso, sí se da el factor de “en desacuerdo” mientras que los empleados que trabajan a distancia 3-4 días no han optado por el mismo.

Por tanto, sí parece existir un descenso de la percepción de la productividad individual mientras se teletrabaja en aquellos que lo hacen todos los días de la semana respecto de aquellos que lo hacen 3-4 días por semana.

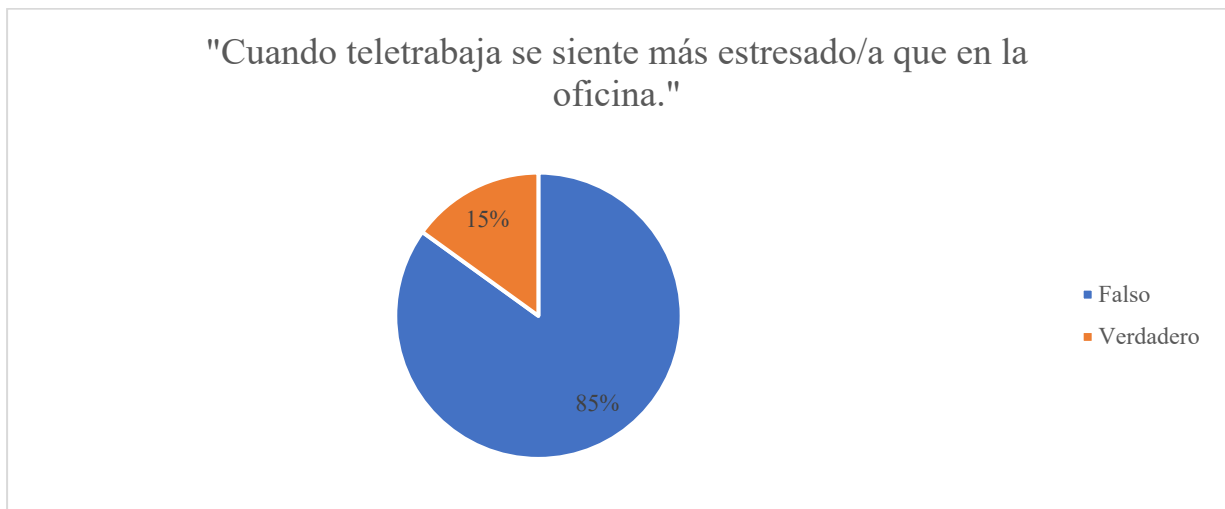
### **5.3. Factores que impactan en la productividad.**

Por último, se analiza si el teletrabajo incrementa determinados factores que pueden conllevar una reducción de la productividad.

- **Estrés**

De los encuestados, el 85% consideran que la afirmación “*cuando teletrabaja se siente más estresado/a que en la oficina*” es falsa. Porcentaje que concuerda con lo afirmado por Muñoz,

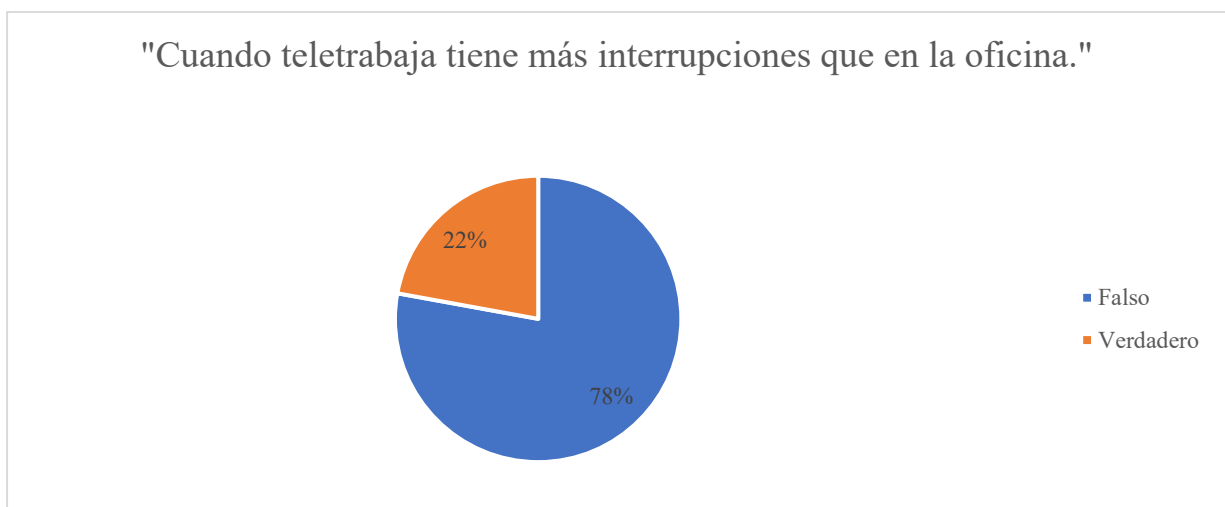
(2021) al considerar que el teletrabajo al mejor la conciliación de la vida familiar y laboral provoca una reducción del estrés y, consecuentemente, del absentismo laboral.



**Gráfico 6. Factor estrés**

- **Distracciones**

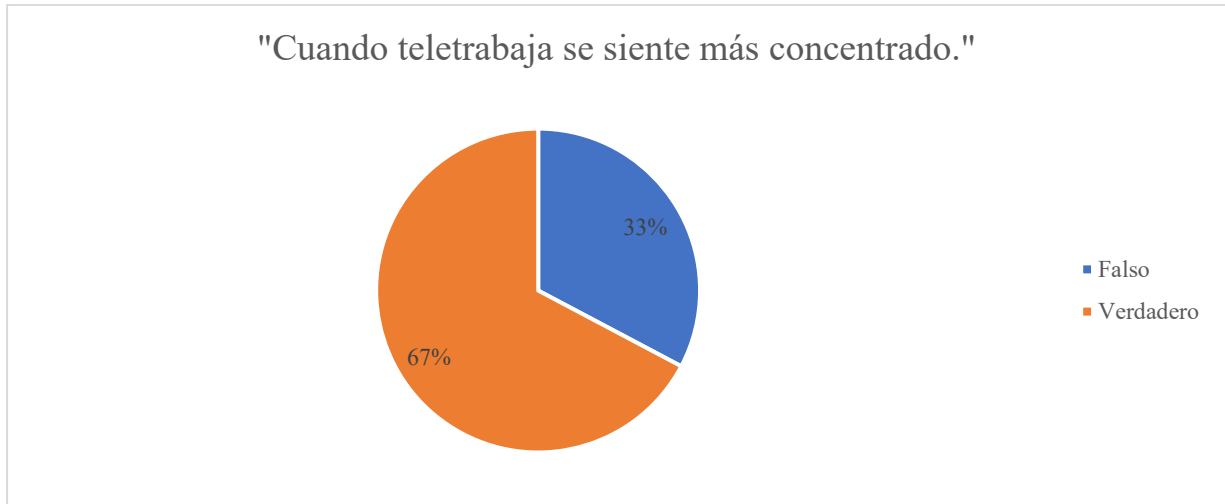
En este caso, al contrario de lo que afirmó Morikawa (2021) y de acuerdo a lo que afirmaron Kurkland y Barley (1999), los encuestados, en su gran mayoría, consideran tienen, cuando trabajan a distancia, menos distracciones que en la oficina. Dicho descenso de las distracciones provocaría un aumento de la productividad, de acuerdo a lo afirmado por los autores mencionados.



**Gráfico 7. Factor interrupciones.**

- **Concentración**

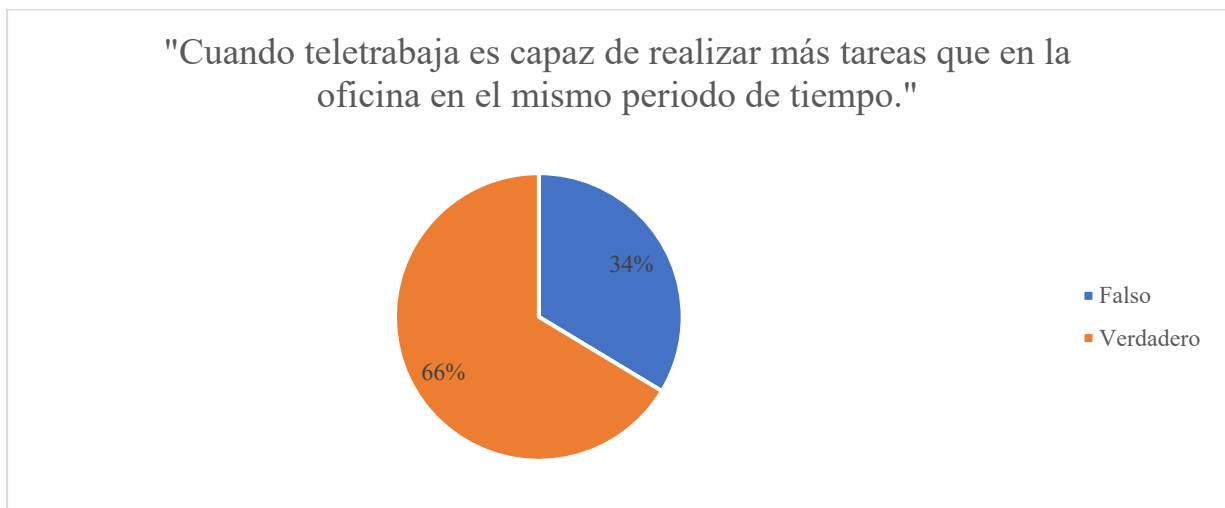
El 67% de los encuestados, es decir, 76 personas, afirman que se sienten más concentrados cuando trabajan desde sus casas lo que, generalmente, provoca un incremento de la eficiencia o productividad.



**Gráfico 8. Factor concentración**

- **Eficiencia**

Asimismo, 75 de las 113 personas que contestaron a la encuesta consideran que son capaces de realizar más tareas en el mismo periodo de tiempo.

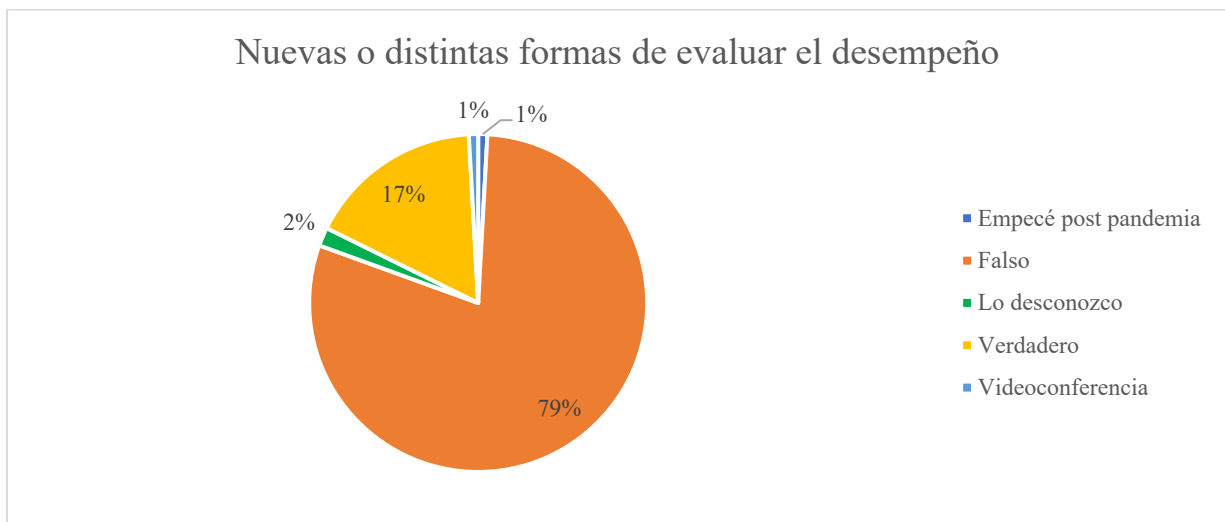


**Gráfico 9. Factor eficiencia.**

En definitiva, tras analizar los factores que, en términos generales, pueden afectar a la productividad se puede afirmar que el teletrabajo no favorece los que impactan negativamente (estrés y distracciones), pero sí aquellos que lo hacen de forma positiva (concentración y eficiencia), según los encuestados.

#### 5.4 Implementación de nuevas formas de evaluar la productividad.

Según el gráfico que se muestra a continuación, el 79% de la muestra afirma que, desde que se implantó el teletrabajo en su empresa, su manager/superior no ha implementado nuevas formas o distintas para evaluar su desempeño.

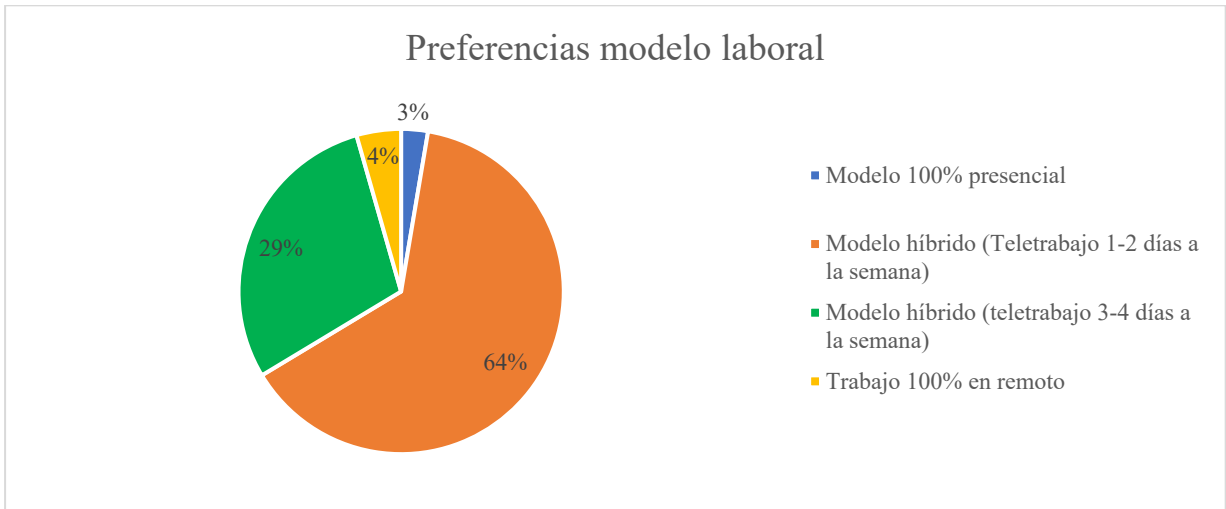


**Gráfico 10. Evaluación del desempeño.**

Por otra parte, tal y como anticiparon los estudios mencionados con anterioridad y como confirma la encuesta, para los empleados la mejor opción es la implantación de un modelo híbrido, tal y como se muestra en el gráfico a continuación.

105 personas de las 113 optarían por un modelo híbrido, si bien 72 consideran que la mejor opción es teletrabajar 1-2 días y los 33 restantes 3-4 días a la semana.

Sin embargo, pese a como demuestran los diferentes estudios y la presente encuesta de que existe una apuesta por un modelo híbrido entre los trabajadores, los managers no se han adaptado a esta nueva situación pues no han establecido nuevas formas de evaluar el rendimiento en un contexto distinto.



**Gráfico 11. Preferencias modelo laboral.**

## 6. CONCLUSIONES

De los análisis de datos realizados con anterioridad se pueden extraer las siguientes conclusiones:

En primer lugar, respecto al impacto que el teletrabajo tiene en la productividad, principal foco de investigación del presente trabajo, se puede afirmar que en ambas el impacto que tiene es positivo o se mantiene en los mismos términos que en la oficina, tal y como afirman los encuestados ya que, en los dos casos, el porcentaje de personas que están totalmente de acuerdo o de acuerdo es el más alto, seguido de “ni acuerdo ni en desacuerdo”

Por el contrario, solo 11 y 10 personas de las encuestadas consideran que el impacto es negativo.

En segundo lugar, del análisis entre la cantidad de días teletrabajados y la productividad no se pueden extraer datos concluyentes ya que la mayoría de personas encuestadas teletrabaja 1-2 días, produciéndose una diferencia significativa entre aquellos que hacen más días a la semana.

Sin embargo, sí se pueden extraer conclusiones del rendimiento entre aquellos que teletrabajan todos los días y los que lo hacen 3-4 días a la semana ya que la muestra recogida en ambos casos es la misma. En este caso, se puede afirmar que aquellos que trabajan a distancia 3-4 días consideran que el impacto en su rendimiento es, en mayor medida, positivo.

En tercer lugar, respecto a los factores que, de acuerdo a los estudios, perjudican o favorecen la productividad se concluye que el teletrabajo no favorece aquellos que perjudican el rendimiento (estrés y distracciones), pero sí aquellos que lo mejoran (concentración y eficiencia).

Por último, pese a lo solicitado que está actualmente el teletrabajo, tal y como demuestran los estudios, 90 de los 113 encuestados afirman que su manager no ha establecido nuevas formas de evaluar el desempeño.

## 7. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Debido a la globalización y el avance de las tecnologías, que permite a los trabajadores prestar servicios en cualquier empresa y en cualquier parte del mundo, la retención de los mismos es, con más frecuencia, un reto para las empresas. En consecuencia, escuchar sus necesidades y demandas para retenerlos se convierte en un factor clave.

Distintos estudios han demostrado como, especialmente, a raíz de la pandemia, los empleados solicitan cada vez más trabajar en remoto por las distintas ventajas que conlleva. Sin embargo, las empresas deben mantener su productividad para alcanzar sus objetivos y, por este motivo, impulsar el teletrabajo en la medida en que los trabajadores lo solicitan genera desconfianza al no poder observar físicamente a sus colaboradores y medir su rendimiento.

Tal y como señalaron los autores Blok, Groenesteijn, Schelvis y Vink (2012) o Muñoz (2021) el teletrabajo requiere de nuevas o distintas formas de evaluar el desempeño ya sea valorando la calidad del trabajo realizado, mediante la fijación de objetivos o las evaluaciones de desempeño. Pese a ello, y tal como señalan los resultados proporcionados por la encuesta, los managers no han establecido nuevas formas de evaluarlo que les aporte la seguridad de que sus colaboradores trabajando en remoto siguen siendo productivos.

En consecuencia, como futura línea de investigación, la propuesta es estudiar y analizar nuevas formas que permita a los Managers evaluar el rendimiento de sus trabajadores cuando estos se encuentran en sus domicilios e implementarlas en las distintas organizaciones ya que si se lograra podría suponer un impulso del teletrabajo puesto que las empresas contarían con datos objetivos y medibles sin necesidad de manager y colaborador se encuentren en el mismo sitio.



## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Organización Internacional del Trabajo. (2020). El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella. Guía Práctica. [Versión electrónica]. Oficina Internacional del Trabajo – Ginebra: *OIT*, 2020, 1-3.
- Guadalupe Ramírez Méndez, G., Magaña Medina, D.E., Ojeda López, R.N. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica. *Trascender, Contabilidad y Gestión*. Vol. 7, Núm.20.
- Eurofund (2021). Living, working and COVID-19 (Update April 2021): Mental health and trust decline across EU as pandemic enters another year. *Publications Office of the European Union, Luxembourg*. Recuperado en: [Living, working and COVID-19 \(Update April 2021\): Mental health and \(europa.eu\)](https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&plugin=1)
- Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia. *Boletín Oficial del Estado*, 164, de 11 de julio de 2021. Recuperado en: <https://www.boe.es/eli/es/l/2021/07/09/10/con>
- Randstad (2020). Tres millones de españoles teletrabajan de manera habitual, el triple que el año pasado. *Estudio Randstad. Evolución del trabajo en remoto*. Recuperado en: <https://www.randstad.es/nosotros/sala-prensa/tres-millones-de-espanoles-teletrabajan-de-manera-habitual-el-triple-que-el-ano-pasado/>
- Muñoz, M. (2021). El teletrabajo puede ayudar a reducir el absentismo. *Garrigues. Blog Laboral*. Recuperado en: <https://bloglaboral.garrigues.com/el-teletrabajo-reducir-el-absentismo>
- Pomposo, F. (2022). Así está afectando el teletrabajo a la salud laboral. *Garrigues. Blog Laboral*. Recuperado en: <https://bloglaboral.garrigues.com/asi-esta-afectando-el-teletrabajo-a-la-salud-laboral>
- Rodríguez, C., Marvel, M., & Núñez, M.A. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible Capital*,7(2), 549-584. ISSN;2014-3214. Recuperado en: [La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores \(redalyc.org\)](https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2014/3214)
- Pyörä, P. (2014). Managing Telework: Risks, Fears and Rules. *Managing Research Review*. Vol. 34, No.4, pp.386-399. Doi 10.1108/01409171111117843.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z.J. (2015). “Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment”, *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), Oxford University Press, pp. 165-218

- Morikawa, M. (2020). COVID-19, teleworking, and productivity. *VoxEU.org*. Recuperado en: <https://voxeu.org/article/covid-19-teleworking-and-productivity>
- Battiston, D, Blanes, J., & T Kirchmaier, T. (2017). Is Distance Dead? Face-to-Face Communication and Productivity in Teams,” CEPR Discussion Paper No. 11924. Recuperado en: <https://www.upf.edu/documents/2963149/6056641/blanes.pdf/7017e62f-b34b-951f-5f02-18fcae9451ac>
- Blok, M., Groenesteijn, L., Schelvis, R. & Vink, P. (2012). New ways of working: Does flexibility in time and location of work change work behavior and affect business outcomes? *Work*. DOI:10.3233/WOR-2012-0800-5075
- Real Academia Española. (2005) Diccionario Panhispánico de dudas. Recuperado en: <https://www.rae.es/dpd/productividad>
- Anghel, B., Cozzolino, M & Lacuesta, A. (2020). El teletrabajo en España. *Banco de España. Boletín Económico*. Recuperado de: <https://repositorio.bde.es/handle/123456789/12361>
- Kumar, S. (2014). Management of Productivity. Who is Responsible for Unproductiveness? *Journal of General Management Research*, 1, Issue 2. Recuperado en: <https://www.scmsnoida.ac.in/assets/pdf/journal/vol1Issue2/07%20Sateesh%20Kumar%200jha.pdf>
- Kurkland, N. & Barley, D. (1999). The advantages and challenges of working here, there anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28. Recuperado en: [https://www.researchgate.net/profile/Nancy-Kurland/publication/247748414\\_The\\_Advantages\\_and\\_Challenges\\_of\\_Working\\_Here/links/5444f1640cf2e6f0c0fbf7c7/The-Advantages-and-Challenges-of-Working-Here.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Nancy-Kurland/publication/247748414_The_Advantages_and_Challenges_of_Working_Here/links/5444f1640cf2e6f0c0fbf7c7/The-Advantages-and-Challenges-of-Working-Here.pdf)
- Instituto de Investigación ADP.(2021). “People at Work 2021: una vision sobre el equipo humano global.” Recuperado en: <https://es.adp.com/recursos/insights/people-at-work-2021-una-vision-sobre-el-equipo-humano-global-ty.aspx>
- The Wall Street Journal. (2022). Un país de Europa está por convertir el trabajo remoto en un derecho legal. *La Nación*. Recuperado en: <https://www.lanacion.com.ar/el-mundo/un-pais-de-europa-esta-por-convertir-el-trabajo-remoto-en-un-derecho-legal-nid07072022/>

## **9. REFERENCIAS DE GRÁFICOS**

- Grafico 1. Productividad individual
- Grafico 2. Productividad en equipo.
- Grafico 3. Teletrabajo todos los días
- Grafico 4. Teletrabajo 3-4 días por semana.
- Grafico 5. Teletrabajo 1-2 días por semana.
- Grafico 6. Factor estrés
- Grafico 7. Factor interrupciones.
- Grafico 8. Factor concentración
- Grafico 9. Factor eficiencia.
- Grafico 10. Evaluación del desempeño.
- Gráfico 11. Preferencias modelo laboral.

## 10. ANEXOS

La encuesta realizada consta de las siguientes preguntas:

**1. Género:**

- Femenino
- Masculino

**2. Rango de edad**

- Entre 18-29 años
- Entre 30-49 años
- Más de 50 años

**3. El teletrabajo en su empresa es**

- Opcional
- Obligatorio

**4. ¿Con que frecuencia teletrabaja?**

- Todos los días
- 3-4 días por semana
- 1-2 días por semana

**5. En términos generales, cuando teletrabaja su productividad se ve impactada positivamente.**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**6. Si considera que el teletrabajo impacta negativamente en su productividad, selecciona las causas por las que pueda deberse.**

- Ausencia/disminución de interacción con sus compañeros/superior

- Espacio de trabajo inadecuado
- Tener que asumir más responsabilidades (cuidado de familiares, mascotas, limpieza del hogar, etc.)
- Por la velocidad de internet o equipos informáticos.
- Por una disminución de la supervisión y guía de mi manager/superior
- Otra...

**7. En términos generales, la productividad de su equipo se ve impactada positivamente por el teletrabajo.**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**8. Cuando teletrabaja su jornada laboral se extiende más de lo habitual.**

- Verdadero
- Falso

**9. ¿Cuántas horas se extiende su jornada cuando teletrabaja?**

- Menos de 1 hora
- Entre 1-2 horas
- Entre 2-3 horas
- Más de 3 horas

**10. Cuando teletrabaja es capaz de realizar más tareas que en la oficina en el mismo periodo de tiempo.**

- Verdadero
- Falso

**11. Cuanto teletrabaja se siente más concentrado**

- Verdadero

- Falso

**12. Cuando teletrabaja siente que la calidad del trabajo realizado es mayor que cuando esta en la oficina.**

- Verdadero
- Falso

**13. Cuando teletrabaja tiene más interrupciones que en la oficina.**

- Verdadero
- Falso

**14. Cuando teletrabaja se siente más estresado/a que en la oficina.**

- Verdadero
- Falso

**15. Desde que en su empresa se adopto el teletrabajo, su manager/superior ha implementado nuevas o distintas formas de evaluar su desempeño (evaluaciones de desempeño, fijación de objetivos, calidad del trabajo realizado, etc)**

- Verdadero
- Falso
- Otra...

**16. En su opinión, la mejor opción es:**

- Modelo híbrido (teletrabajo 1-2 días a la semana)
- Modelo híbrido (teletrabajo 3-4 días a la semana)
- Modelo 100% presencial
- Trabajo 100% en remoto