



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
ICADE

**ADAPTACIÓN A LA NUEVA  
REALIDAD LABORAL:  
ESTRATEGIAS PARA LA  
IMPLEMENTACIÓN EFECTIVA DEL  
MODELO HÍBRIDO DE TRABAJO**

Autor: Laura Villadangos Lainz  
Director: Francisco Borrás Pala

MADRID | Marzo 2024

## **ABSTRACT**

El presente estudio aborda la evolución del trabajo ante los cambios tecnológicos y sociales, con un enfoque particular en los retos y oportunidades que el teletrabajo introduce. A través de una metodología deductiva y análisis cualitativo, se examina la evolución de la presencialidad al teletrabajo, el impacto de la pandemia en las formas de trabajo, y cómo las mismas afectan a la motivación y la productividad de los trabajadores. Se aportan perspectivas corporativas sobre la organización del trabajo en empresas líderes en España, revelando diversas aproximaciones al modelo híbrido. El trabajo presenta una propuesta detallada para la implementación óptima del teletrabajo y propone prácticas de promoción de la presencialidad en el marco del modelo híbrido.

Este Trabajo de Fin de Grado, por tanto, no solo contribuye al entendimiento profundo del teletrabajo como fenómeno emergente, sino que también ofrece un conjunto de recomendaciones prácticas para aquellos líderes empresariales y organizaciones que buscan optimizar la adopción y gestión de modelos laborales híbridos.

**Palabras clave:** *Modelo híbrido de trabajo, teletrabajo, flexibilidad laboral, promoción del trabajo presencial, bienestar de los empleados, diseño de oficinas.*

---

This study addresses the evolution of work methods in response to technological and societal changes, with a particular focus on the challenges and opportunities that teleworking introduces. Utilizing a deductive methodology and qualitative analysis, the transition from in-person work to teleworking, the impact of the pandemic on work methods, and their effects on worker motivation and productivity are examined. Corporate perspectives on work organization within leading companies in Spain are provided, revealing various approaches to the hybrid model. The paper presents a detailed proposal for the optimal implementation of teleworking and suggests practices to encourage in-person participation within this hybrid model.

Thus, this Final Degree Project not only contributes to a profound understanding of teleworking as an emerging phenomenon but also offers a set of practical recommendations for business leaders and organizations aiming to optimize the adoption and management of hybrid work models.

**Keywords:** *Hybrid work model, teleworking, work flexibility, promotion of in-person work, employee well-being, office design.*

## **INDICE DE CONTENIDOS**

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>- 5 -</b>
1.1 CONTEXTO Y JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO .....	- 5 -
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	- 5 -
1.3 METODOLOGÍA UTILIZADA .....	- 6 -
<b>2. REVISIÓN DE LITERATURA</b> .....	<b>- 7 -</b>
2.1 CONCEPTO Y EVOLUCIÓN DEL TRABAJO PRESENCIAL Y TELETRABAJO .....	- 7 -
2.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL TELETRABAJO PARA EL TRABAJADOR .....	- 8 -
2.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL TELETRABAJO PARA LA EMPRESA .....	- 8 -
2.4 IMPACTO DE LA PANDEMIA EN EL TELETRABAJO .....	- 9 -
<b>3. MOTIVACIÓN Y FORMAS DE TRABAJO</b> .....	<b>- 11 -</b>
3.1 TEORÍAS SOBRE MOTIVACIÓN LABORAL .....	- 12 -
3.2 APLICACIÓN AL TRABAJO PRESENCIAL .....	- 13 -
3.3 APLICACIÓN AL TELETRABAJO .....	- 15 -
<b>4. EFECTO DEL TELETRABAJO EN LA PRODUCTIVIDAD</b> .....	<b>- 16 -</b>
<b>5. PERSPECTIVAS CORPORATIVAS SOBRE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO</b> .....	<b>- 17 -</b>
5.1 HARIBO .....	- 17 -
5.2 IBERDROLA .....	- 18 -
5.3 BANKINTER .....	- 20 -
5.4 NTT DATA .....	- 20 -
5.5 INDITEX .....	- 21 -
<b>6. IMPLANTACIÓN DEL TELETRABAJO EN UN MODELO HÍBRIDO</b> .	<b>- 22 -</b>
6.1 ASPECTOS LEGALES Y NORMATIVOS .....	- 23 -
6.2 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	- 24 -
6.3 TECNOLOGÍA Y HERRAMIENTAS DE COLABORACIÓN .....	- 25 -
6.4 MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO .....	- 26 -
6.4 FORMACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL .....	- 30 -
6.5 BIENESTAR Y SALUD MENTAL .....	- 32 -

<b>7. POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE PROMOCIÓN DE LA PRESENCIALIDAD EN EL MODELO HÍBRIDO .....</b>	<b>- 33 -</b>
7.1 DISEÑO DE ESPACIOS DE TRABAJO PRESENCIALES ATRACTIVOS Y FUNCIONALES	- 33 -
7.2 INCENTIVOS Y BENEFICIOS PARA LOS EMPLEADOS QUE TRABAJAN DE MANERA PRESENCIAL .....	- 38 -
<b>8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>- 40 -</b>
8.1 RECAPITULACIÓN DE LOS HALLAZGOS Y RESULTADOS .....	- 40 -
8.2 EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	- 42 -
8.3 LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN .....	- 43 -
<b>9. DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA .....</b>	<b>- 44 -</b>
<b>10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>- 45 -</b>

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Contexto y justificación del estudio**

En las últimas décadas, la naturaleza misma del trabajo ha sufrido una metamorfosis monumental, impulsada por avances tecnológicos que han borrado las fronteras entre el espacio laboral y el hogar. El modelo laboral fuertemente presencial ha evolucionado hacia formas de trabajo cada vez más flexibles, que permiten a los empleados realizar sus tareas desde la comodidad de sus hogares (Peralta et. al., 2019). Es innegable que el teletrabajo ha llegado para quedarse, pero a su vez ha traído consigo numerosos desafíos.

Como respuesta a los desafíos que surgen del teletrabajo, nace el modelo híbrido, marcando una nueva era en la relación entre la presencialidad y el trabajo remoto. Este enfoque híbrido fusiona lo mejor de ambos mundos: la flexibilidad del trabajo a distancia y la importancia de la interacción presencial. En un panorama donde la colaboración, la innovación y la cultura corporativa son pilares fundamentales, este modelo híbrido se presenta como una solución innovadora y equilibrada (Sabadell-Bosch, 2022).

En este estudio se explorará a fondo la evolución de las formas de trabajo, valorando los beneficios y desventajas de cada una de ellas. También se analizarán las estrategias innovadoras que las empresas modernas están utilizando para optimizar el modelo híbrido. Desde el diseño de espacios colaborativos hasta políticas de flexibilidad laboral, esta investigación se sumergirá en las prácticas y políticas que están dando forma al futuro del trabajo. Al hacerlo, se busca no solo entender este cambio paradigmático, sino también proporcionar *insights* prácticos para las empresas que navegan este nuevo paisaje laboral.

### **1.2 Objetivos de la investigación**

Esta investigación tiene entre sus objetivos el probar la eficiencia del modelo híbrido como mejor alternativa de trabajo. Para ello, se llevará a cabo una evaluación exhaustiva de las ventajas y desventajas asociadas con cada forma de trabajo, además de estudiar cómo afectan a la motivación y productividad de los trabajadores. A través de un análisis detallado y comparativo, se busca demostrar de manera empírica que el modelo híbrido representa la forma de trabajo más adecuada para las organizaciones modernas.

Otro de los objetivos principales del estudio es realizar entrevistas con empresas líderes en diversos sectores para recopilar sus perspectivas sobre el teletrabajo. Durante estas conversaciones, se examinará en detalle cómo estas organizaciones han implementado el modelo híbrido de trabajo, explorando las estrategias y políticas que han adoptado. Mediante estas interacciones, se pretende confirmar el grado de adaptación de las empresas al teletrabajo, así como la convergencia en la idea de que es necesario adoptar un modelo laboral híbrido.

Un tercer objetivo de esta investigación es presentar una propuesta integral para un modelo híbrido de trabajo óptimo. Se desarrollará un marco detallado que integre eficazmente el trabajo presencial y el teletrabajo, teniendo en cuenta aspectos como las herramientas de trabajo, programas de formación, sistemas de evaluación del desempeño y el cuidado de la salud mental de los trabajadores. Esta propuesta servirá como una guía práctica y aplicable para las empresas que deseen implementar un modelo híbrido, optimizando tanto la productividad como el bienestar de los empleados.

Finalmente, se pretende proponer estrategias efectivas para fomentar el trabajo presencial en un entorno híbrido. Esto implica identificar métodos innovadores para incentivar la presencia física de los empleados en el lugar de trabajo, incluso cuando se les brinda flexibilidad para trabajar desde casa. Se investigarán prácticas de diseño de espacios de trabajo y políticas internas que promuevan la presencialidad sin sacrificar la flexibilidad y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, analizando a fondo cómo las organizaciones pueden hacer que los trabajadores deseen ir a la oficina.

### **1.3 Metodología utilizada**

El estudio se realiza mediante una metodología deductiva basada en un análisis cualitativo profundo y en una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre el tema. Además, se llevarán a cabo entrevistas cualitativas con profesionales y expertos del campo. Estas conversaciones proporcionarán perspectivas reales sobre las dinámicas laborales en el contexto del trabajo presencial y remoto. Al combinar estas técnicas, se pretende ofrecer una comprensión completa y rica de los desafíos y oportunidades que presenta la convergencia de estas formas de trabajo en el modelo híbrido.

## **2. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **2.1 Concepto y evolución del trabajo presencial y teletrabajo**

“La historia del trabajo tiene un vínculo indisoluble con la historia de la humanidad” (Lastra, 2000, p.224). Esto es, el concepto de trabajo ha ido evolucionando según han ido cambiando los medios de producción. Primero, la forma de organización del trabajo en las antiguas Grecia y Roma era la esclavitud. El trabajo manual se consideraba indigno para los ciudadanos, y la concepción del trabajo libre como máxima expresión de la voluntad individual era aún desconocida. De la esclavitud pasamos al colonato, después a la servidumbre natural y, posteriormente, en la Edad Media, predomina el feudalismo (Martínez, 2012).

El concepto de trabajo dio un giro en el siglo XVIII a raíz de la Primera Revolución Industrial, con la que con la que surgieron los asalariados de bajos ingresos. Economistas y filósofos abordaron la cuestión de diferentes perspectivas: liberalismo económico, marxismo, keynesianismo... Hasta que, a finales del siglo XX, el concepto del trabajo se vio influenciado por el neoliberalismo. Bajo este contexto, el trabajo se consideró una actividad cuya eficacia reducía los costos y debía maximizar la productividad. Para ello, se exigía flexibilidad en cuanto a salarios, horarios, turnos, contrataciones y despidos. Una de las más recientes transformaciones del concepto de trabajo es el teletrabajo, que surge de esta idea flexibilidad combinada con la incorporación de los avances de la tecnología (Martínez, 2012).

Pese a la dificultad de proporcionar una definición precisa del término “teletrabajo”, Hernández (2000) lista tres elementos que deben estar presentes para distinguir el teletrabajo de otros tipos de empleo: la ubicación de trabajo distante del lugar de trabajo convencional, la utilización de tecnologías de la información y la comunicación, y la obtención de una remuneración económica. La legislación española, en particular el Real Decreto-ley de trabajo a distancia, ha definido el teletrabajo como “aquel trabajo a distancia que se lleva a cabo mediante el uso exclusivo o prevalente de medios y sistemas informáticos, telemáticos y de telecomunicación”, que se diferencia del trabajo a distancia en que este último no exige el uso de la tecnología (Real Decreto-ley 28/2020).

## **2.2 Ventajas y desventajas del teletrabajo para el trabajador**

En un estudio realizado por Miranda et al. (2021), los teletrabajadores entrevistados destacaron como principal ventaja del teletrabajo el ahorro económico asociado a los costos de la presencialidad, como el transporte al lugar de trabajo y la alimentación fuera de casa. En segunda posición ubicaron la conciliación entre la vida familiar y laboral. El estudio demuestra que los trabajadores valoran su calidad de vida, percibiendo el teletrabajo como una herramienta que les permite una mejor autoorganización y equilibrio.

Además de las ya mencionadas, Harpaz (2002) añade tres nuevas ventajas. En primer lugar, la independencia a la hora de trabajar, que suele satisfacer el deseo individual de autonomía. En segundo lugar, los horarios de trabajo flexibles. Por último, y en la misma línea, la mejora de la gestión del tiempo.

Pese a sus numerosos beneficios, el teletrabajo también presenta ciertas desventajas. El estudio de Miranda et al. (2021) destaca como principal desventaja la ausencia de compañerismo y colaboración en el trabajo que experimentan quienes teletrabajan, al no ver satisfechas sus relaciones sociales. Se enumeran también otras desventajas como son el aumento de la jornada de laboral, el sedentarismo y el aumento del estrés y la ansiedad.

En relación con la carrera profesional, los trabajadores experimentan mayores dificultades para avanzar y ser ascendidos cuando están alejados de la oficina. Además, les suele ser más complicado acceder a apoyo profesional, como por ejemplo secretarías o personal de soporte tecnológico. Por último, la autonomía, aunque pueda parecer una ventaja, es un arma de doble filo. Con ella surge el problema de la autodisciplina, puesto que permitir a un individuo trabajar bajo su propio horario puede resultar tanto en un bajo rendimiento como en una adicción al trabajo. En muchos casos, los trabajadores no son capaces de separar la vida laboral de su vida familiar (Harpaz, 2002).

## **2.3 Ventajas y desventajas del teletrabajo para la empresa**

Las empresas también experimentan ventajas significativas con esta nueva modalidad laboral. Según diversos estudios, el teletrabajo conlleva un aumento en la motivación y por tanto en la productividad de los empleados, además de reducir las ausencias imprevistas relacionadas con enfermedades o asuntos personales (Harpaz, 2002). Además, la opción de trabajar de forma remota mejora la capacidad de las

organizaciones para retener el talento y para contratar a personal altamente capacitado, sin importar cual sea su ubicación geográfica (Peralta et al., 2019). También es importante destacar que las empresas pueden obtener ahorros significativos en costos fijos y variables asociados con el mantenimiento de una oficina física (Santillán-Marroquín, 2020).

A pesar de sus numerosas ventajas, es importante tener en cuenta que el teletrabajo no está exento de desafíos y desventajas que las empresas han de afrontar. La distancia física suele traducirse en una disminución del sentimiento de pertenencia y lealtad a la empresa, lo que puede tener implicaciones significativas. Por otro lado, aunque se reducen costos asociados a la presencialidad, surgen nuevos gastos relacionados con la transición al trabajo en línea, incluyendo la adquisición de dispositivos electrónicos, soporte técnico en casa y formación (Harpaz, 2002).

Según Santillán-Marroquín (2020), otra desventaja significativa para las empresas es la mayor susceptibilidad a la infracción de las políticas de confidencialidad. Esto se debe a que los trabajadores pueden acceder a bases de datos confidenciales fuera de las instalaciones de la empresa, lo que plantea preocupaciones sobre la seguridad de la información corporativa. Este mismo autor plantea también posibles cambios en la estructura jerárquica de la compañía que, aunque no necesariamente constituya una desventaja, si plantea dificultades para centralizar el liderazgo. Todas las mencionadas consideraciones demuestran que el teletrabajo, si bien beneficioso en muchas formas, no está exento de consideraciones y retos importantes para las organizaciones.

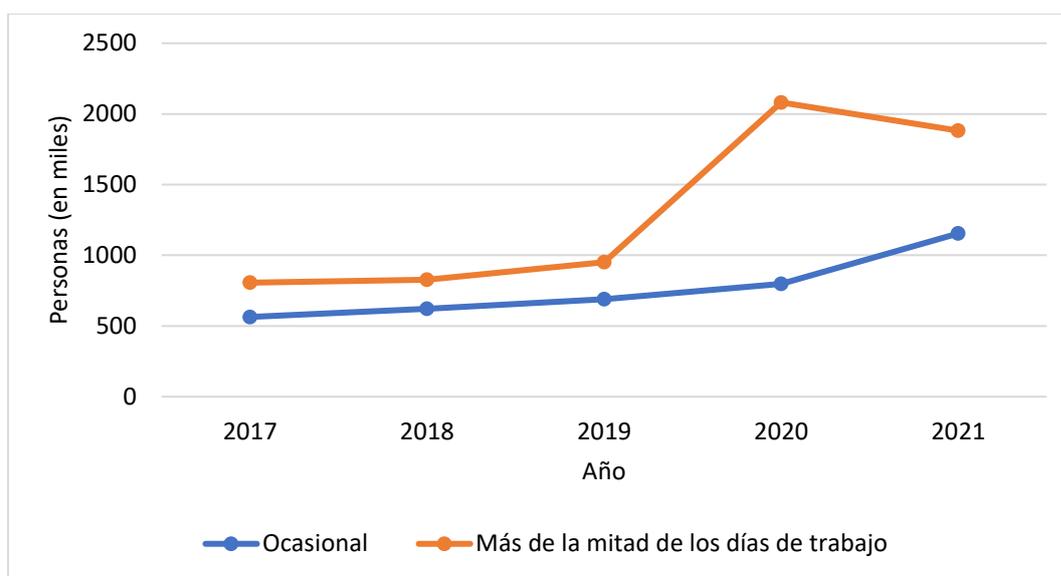
#### **2.4 Impacto de la pandemia en el teletrabajo**

El teletrabajo existe mucho antes de la pandemia que confinó al planeta en 2020. Sin embargo, las cifras indican que eran pocos los trabajadores que lo practicaban. En 2007, la 4ª Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo estimó que tan solo el 8% teletrabajaba al menos un cuarto del tiempo. En ese momento, el teletrabajo aún no era completamente factible, pero unos pocos lo utilizaban como complemento al modelo de trabajo tradicional (Eurofound, 2007). Diez años después, la 6ª Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo estimó que, en promedio, el 9% de los europeos trabajaban principalmente desde sus casas (Eurofound, 2017). A pesar del transcurso de los años y de los avances exponenciales en tecnología, el teletrabajo se hacía hueco lentamente.

Todo cambió en marzo de 2020 con la llegada del COVID-19. Los gobiernos se vieron obligados a tomar medidas drásticas, confinando a la población y cerrando la mayoría de los centros de trabajo. Empleadores y empleados tuvieron que adaptarse a esta situación excepcional e imprevisible. En abril de ese mismo año, casi el 40% de las personas empleadas admitieron haber cambiado su trabajo presencial por teletrabajo debido a la pandemia. A partir de ahí, a pesar de que las restricciones se fueron levantando, la vuelta a la presencialidad fue solo parcial. Las cifras de teletrabajo durante la pandemia bajaron, pero nunca se ha vuelto a la situación de prepandemia. Así, surge una narrativa del trabajo híbrido que se ha mantenido hasta el momento actual (Sabadell-Bosch, 2022).

Tal y como se observa en la Figura 1, la práctica del teletrabajo creció de forma lineal y moderada los años previos a la pandemia. En concordancia con lo previamente explicado, el teletrabajo sufre un dramático crecimiento en 2020, a causa del confinamiento. Nótese crece el número de personas que teletrabaja más de la mitad de los días que trabaja. Lo importante a destacar es el comportamiento entre el 2020 y el 2021: con la vuelta de la normalidad, desciende el número de personas que trabajan principalmente en remoto, pero el teletrabajo ocasional sigue aumentando significativamente.

**Figura 1: Evolución de los ocupados que teletrabajan en España**



*Fuente: Elaboración propia, datos del Instituto Nacional de Estadística*

El éxito del teletrabajo experimentado durante la pandemia ha generado una confianza en este modelo que antes no existía. El teletrabajo se impuso como única alternativa, y tanto empleadores como empleados vieron su beneficio. Ahora, cada vez más trabajadores exigen este plus de flexibilidad en sus jornadas (Tosca-Vidal, 2022). De hecho, son cada vez más las empresas que están abiertas a modelos de trabajo híbrido, que combinan lo mejor del trabajo presencial con las ventajas que ofrece el teletrabajo.

No obstante, la percepción del trabajo remoto no es uniforme en todas las organizaciones o roles laborales. Kevin Elis, presidente en PwC en el Reino Unido, sugiere que los empleados de nivel junior deberían asistir a la oficina de cuatro a cinco veces por semana para avanzar en sus carreras. Del mismo modo, líderes empresariales como Jamie Dimon, CEO de JPMorgan Chase, y David Solomon, CEO de Goldman Sachs, han expresado la opinión de que los trabajadores más jóvenes deben estar físicamente presentes en la oficina con mayor frecuencia si desean recibir orientación y aprovechar oportunidades profesionales (Tan, 2024). En efecto, un estudio realizado en Estados Unidos por Resume Builder (2023) distinguió entre tres categorías de empleados: teletrabajadores, trabajadores presenciales y trabajadores híbridos. Los resultados revelaron que los teletrabajadores eran el grupo que experimentaba menos promociones y aumentos salariales. Incluso cuando recibían incrementos, estos eran de menor cuantía en comparación con los otros grupos.

### **3. MOTIVACIÓN Y FORMAS DE TRABAJO**

Se ha demostrado que existe una relación considerable y positiva entre la motivación y el rendimiento de las personas (Ledesma y Cobos, 2023). Los individuos experimentan una serie de necesidades cada día, que satisfacen por medio de su motivación. Cuando un empleado se siente motivado en su trabajo, su desempeño mejora y desarrolla un sentido de pertenencia a la empresa.

La motivación laboral se refiere a la relación entre el individuo y los estímulos proporcionados por la organización para impulsar al empleado a lograr ciertas metas. Es la voluntad del individuo y su esfuerzo por alcanzar los objetivos de la organización, al mismo tiempo que satisface sus propias necesidades (Peña y Villón, 2018).

En este apartado se explicarán las tres principales teorías sobre la motivación de las personas. Posteriormente, se aplicarán tanto al trabajo presencial como al teletrabajo, para finalmente comparar ambos escenarios.

### **3.1 Teorías sobre motivación laboral**

#### 3.1.1 Jerarquía de necesidades de Maslow

Maslow propone una jerarquía de necesidades y motivaciones en cinco niveles de orden ascendente. Solo cuando una necesidad está satisfecha surgen las necesidades del nivel posterior. Comienza con las necesidades fisiológicas esenciales, como respirar y comer. Luego, las necesidades de seguridad surgen cuando se satisfacen las básicas, e incluyen la estabilidad y la protección. Después, las personas buscan amor y pertenencia social para superar la soledad. El siguiente nivel lo conforman las necesidades de estima, que incluyen autoestima, reconocimiento, respeto por uno mismo y por los demás. Por último, en la cima están las necesidades de autorrealización, que representan el cumplimiento personal a través de actividades específicas. Estas necesidades representan la realización personal y el logro del propósito individual en la vida (Neher, 1991).

#### 3.1.2 Los tres factores de McClelland

Según la teoría desarrollada por McClelland, cuando una persona experimenta una fuerte necesidad, se siente motivada a adoptar comportamientos que la lleven a satisfacer esa necesidad. La premisa fundamental de la teoría de McClelland es que las necesidades se adquieren a través de la interacción con el entorno. Dado que estas necesidades se aprenden, los comportamientos que son recompensados tienden a repetirse con mayor frecuencia (Pardee, 1990).

De acuerdo con esta teoría, la motivación de una persona está influenciada significativamente por tres factores principales: la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder. Y a pesar de que cada individuo es una combinación única de estos tres factores, por lo general predomina uno de ellos, especialmente bajo situaciones de estrés (Sparks y Repede, 2016).

En primer lugar, la necesidad de logro se trata del deseo de alcanzar objetivos, vencer obstáculos y superar retos difíciles de forma independiente. En segundo lugar, la necesidad de afiliación se refiere al deseo de relaciones interpersonales amigables y

cercanas. En tercer lugar, la necesidad de poder se traduce en una necesidad de controlar, liderar y ejercer influencia sobre los demás.

### 3.1.3 La teoría del factor dual de Herzberg

Según la teoría del factor dual de Herzberg, existen ciertos factores denominados factores motivadores que generan satisfacción en el trabajo, y otros factores separados llamados factores de higiene que evitan la insatisfacción.

Los factores motivadores, que son los que auténticamente motivan a los trabajadores, incluyen logros, reconocimiento, responsabilidad, el progreso y el crecimiento profesional. Esto es, son los relacionados con el trabajo en sí mismo. Por otro lado, los factores de higiene son los que si no están presentes provocan insatisfacción y están relacionados con el entorno de trabajo. Comprenden políticas de la empresa, supervisión, condiciones de trabajo, estatus, salario, etc. (Acquah et al., 2021).

Herzberg (1987) diferenció el concepto de motivación del mero movimiento, que surge de la "naturaleza animal del ser humano. Para ilustrar este punto, propuso que, si quisiera que su perro se moviera, podría patearlo o recompensarlo con un dulce. Sin embargo, la motivación para el movimiento es suya, no del perro, y lo que observamos es movimiento, no motivación en el perro. Del mismo modo, cuando se les pide a los empleados que hagan algo a cambio de un incentivo, los gerentes tienden a argumentar que los empleados están motivados, cuando en realidad es la dirección la que está motivada para promover el movimiento de los empleados. Para que un empleado se motive, la energía o el deseo de moverse deben surgir desde su interior. Para Herzberg, los motivadores son impulsos generados internamente, no incentivos estimulados externamente (Bassett-Jones y Lloyd, 2005).

### **3.2 Aplicación al trabajo presencial**

Después de las necesidades fisiológicas y las de seguridad, Maslow (1943) propone como tercer escalón de su pirámide las necesidades sociales. Esto es, una vez cubiertas las necesidades más básicas para el ser humano, surge la necesidad de pertenencia a grupos, como son clubes, organizaciones profesionales, equipos deportivos o compañeros de trabajo. Para que un individuo pueda sentirse motivado, es esencial que cubra sus necesidades de afecto, aceptación, pertenencia y amistad. En un entorno de trabajo presencial, las interacciones sociales ocurren de manera natural y frecuente. Los empleados tienen la oportunidad de interactuar cara a cara, formar relaciones cercanas

con colegas y desarrollar un sentido de comunidad en el lugar de trabajo. Estas interacciones contribuyen significativamente a satisfacer las necesidades de pertenencia y amor, ya que las personas tienen la oportunidad de conectarse emocionalmente con los demás. Adicionalmente, el trabajo en equipo llevado a cabo en persona permite una comprensión más profunda de los miembros del equipo. Estas interacciones refuerzan el sentido de pertenencia.

El cuarto escalón de la pirámide de Maslow incluye las necesidades de estima, esto es, factores internos como el respeto por uno mismo y los logros y la autonomía; y factores externos como son el estatus, la atención y el reconocimiento (Osemeke y Adegboyega, 2017). La promoción de estos factores externos es más sencilla en un entorno de trabajo presencial, dado que el reconocimiento y valoración del trabajo es más inmediata y tangible. Los elogios, las promociones, las felicitaciones en persona y otros gestos de aprecio son más visibles y, a menudo, tienen un impacto emocional más fuerte en los empleados. Esto refuerza las necesidades de estima, ya que las personas se sienten valoradas y respetadas en su entorno laboral.

Paralelamente, uno de los tres factores de McClelland es la necesidad de afiliación, esto es, el deseo de establecer relaciones interpersonales, ser parte de un grupo y sentirse querido y aceptado. De acuerdo con Sinha (2014), esta necesidad es similar en muchos aspectos al tercer escalón de la pirámide de Maslow, la necesidad social. Según la teoría de McClelland, no todos los individuos tendrán esta necesidad al mismo nivel, pero aquellos con alta necesidad de afiliación destacarán un entorno presencial. Estos se sentirán motivados y valorados en un entorno de trabajo colaborativo, lo que se facilita enormemente en entornos presenciales (Andrade et al., 2021).

La teoría del factor dual de Herzberg cambia el planteamiento, pues califica los factores del entorno del trabajo como factores motivadores o de higiene. Entre los motivadores se encuentran el reconocimiento, los logros, la posibilidad de crecimiento, la responsabilidad, etc. Por otro lado, los factores de higiene incluyen el salario, las relaciones interpersonales, la supervisión, las condiciones laborales, la seguridad laboral, el estatus, etc.

Según lo dispuesto por esta teoría, el entorno de trabajo solamente es un factor de higiene. Esto se traduce en que el descontento de un trabajador con su entorno laboral provocará una gran insatisfacción en él. Sin embargo, que el trabajador esté contento

con su entorno de trabajo no implica que su motivación aumente, simplemente evita la insatisfacción (Tietjen y Myers, 1998). Por lo tanto, de acuerdo con Herzberg, aquellos que disfruten de la presencialidad y que estén satisfechos con sus condiciones laborales evitarán la insatisfacción, pero no se verán más motivados.

### **3.3 Aplicación al teletrabajo**

Dentro de la pirámide de Maslow, las necesidades fisiológicas que comportan el primer escalón suelen ser de responsabilidad individual. Sin embargo, el teletrabajo otorga a los empleados un mayor control sobre su horario, permitiéndoles planificar las pausas para comer y descansar de manera más flexible. Además, las necesidades de estima del cuarto escalón, que incluyen confianza, competencia e independencia, se alinean con los valores asociados al teletrabajo. Es plausible que algunos trabajadores se sientan más competentes e independientes si se les permite trabajar de manera remota.

En relación con las tres necesidades descritas por McClelland, aquellos con una fuerte necesidad de logro pueden hallar motivación en un entorno de teletrabajo, ya que ofrece la posibilidad de establecer y alcanzar metas personales. La autonomía y flexibilidad del teletrabajo brindan la oportunidad de asumir responsabilidades y desafíos, buscando superar obstáculos de manera independiente. De hecho, los resultados de la investigación llevada a cabo por Brunelle y Fortin (2021) indicaron que los teletrabajadores experimentan una mayor satisfacción en las necesidades fisiológicas de autonomía y de competencia.

No obstante, la necesidad de pertenencia de Maslow y, paralelamente, la necesidad de afiliación dentro de la teoría de McClelland, posiblemente no se vean satisfechas con el teletrabajo, puesto que este modelo puede presentar desafíos en términos de mantener relaciones interpersonales.

Por último, como se ha explicado previamente, según la teoría del factor dual de Herzberg, el entorno de trabajo no es más que un factor de higiene (Tietjen y Myers, 1998). Por tanto, ni la presencialidad ni el teletrabajo van a motivar al trabajador según esta teoría. No obstante, un trabajador que valore la flexibilidad y vea el teletrabajo como algo positivo evitará la insatisfacción laboral si se le permite teletrabajar. Por el contrario, si el trabajador tiene que teletrabajar cuando preferiría ir presencialmente a la oficina, habrá una ausencia de factor de higiene que provocará la insatisfacción del trabajador.

#### **4. EFECTO DEL TELETRABAJO EN LA PRODUCTIVIDAD**

La productividad se refiere la relación entre la producción y el tiempo empleado para obtenerla; a menor tiempo dedicado a obtener el resultado deseado, mayor es la productividad del sistema (Ulate, 2020).

El impacto del trabajo online y presencial en la productividad es un tema complejo que ha sido objeto de estudio de numerosos investigadores. En general, los resultados de los estudios son mixtos, y no existe una respuesta definitiva sobre qué modalidad de trabajo es más productiva. Es importante destacar que muchos de los estudios existentes analizan el teletrabajo durante la pandemia. En este contexto, es posible que las respuestas positivas de los trabajadores se vean influenciadas por el hecho de que el teletrabajo permitió que continuaran con su trabajo, y por tanto cabe la posibilidad de que las conclusiones hubieran sido diferentes de no haber una pandemia de por medio.

En condiciones óptimas el teletrabajo tiene efectos positivos en la productividad de las empresas (Pinto y Muñoz, 2020). De hecho, en el estudio realizado por Vilcarromero et al. (2022) se encontró una correlación positiva significativa entre las variables flexibilidad laboral y productividad, en relación con el teletrabajo. Sin embargo, hay otros factores a tener en cuenta, puesto que este modelo de trabajo también genera riesgos para las personas. Un ejemplo es la *telepresión* que sufren los trabajadores, esto es, la urgencia de atender a llamadas, correos y mensajes de forma inmediata a causa de estar conectados al trabajo fuera del horario laboral. De hecho, Bloom et al. (2015) notaron que aquellas personas que teletrabajaban rendían un 13% más. Sin embargo, solo un 4% se debía a un mayor rendimiento por minuto o productividad, pues el otro 9% estaba asociado a trabajar más tiempo.

En el estudio llevado a cabo por Dutcher y Saral (2012), se concluyó que, en general, los equipos de teletrabajo no son menos productivos que los equipos presenciales. La productividad de los equipos de teletrabajo puede verse afectada por las creencias de los miembros del equipo sobre la productividad de sus compañeros. Si los miembros del equipo creen que sus compañeros están trabajando duro, es más probable que ellos también trabajen duro. Por el contrario, si creen que por estar teletrabajando no van a dar su 100%, ellos mismos también trabajan menos. Y es que uno de los problemas del teletrabajo es la creencia generalizada de que estando fuera de la oficina se trabaja menos. Por lo tanto, es posible que el trabajo presencial sea más productivo que el teletrabajo en algunos casos, pero no necesariamente.

Por último, el reciente informe sobre teletrabajo de Workmeter (2023) ha mostrado un ligero aumento en la productividad los días de teletrabajo, aunque sólo entre los trabajadores y no entre los managers. Concretamente, los empleados muestran una mayor productividad al teletrabajar, cumpliendo con la actividad esperada, mientras que en el trabajo presencial su actividad es ligeramente inferior. En teletrabajo, la productividad, medida en tiempo, es 16 minutos menor que la productividad esperada, mientras que en trabajo presencial es aún menos: 38 minutos por debajo de la productividad esperada. Es decir, los empleados son algo menos productivos en la oficina que desde sus casas. Por otro lado, los managers trabajan en promedio el tiempo esperado, sin cambios notables entre el teletrabajo y el trabajo presencial. Presentan una actividad ligeramente superior durante el teletrabajo, pero con una productividad algo más baja (aproximadamente 5 minutos por debajo de la productividad esperada).

En definitiva, la medición de la productividad entre el teletrabajo y la presencialidad se revela como un desafío complejo. Los resultados mixtos de diversos estudios podrían significar que la puede depender también de factores subjetivos como los explicados en el apartado anterior: las necesidades individuales y la motivación personal. Además, factores como la percepción sobre el rendimiento de los compañeros, o la *telepresión*, también influyen en la manera en que el teletrabajo impacta la productividad.

## **5. PERSPECTIVAS CORPORATIVAS SOBRE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO**

En este apartado se explorará la posición que están tomando algunas de las empresas más relevantes de diferentes sectores en España. Para ello, se han llevado a cabo cinco entrevistas con el personal de Haribo, Iberdrola, Bankinter, NTT Data e Inditex.

### **5.1 Haribo**

#### **5.1.1 Modelo de trabajo actual**

Tras hablar con Dirk Spangenberg, director financiero de Haribo, sabemos que el actual modelo de trabajo permite que los empleados trabajen tres días de manera presencial y dos días de teletrabajo en un ciclo de cinco días laborales. La accesibilidad a este modelo puede variar, siendo excluido el personal de producción o del área comercial debido a la naturaleza específica de sus roles. Para abordar estas diferencias, se buscan

acuerdos que satisfagan las necesidades de todos los colectivos laborales (D. Spangenberg, comunicación personal, 4 de febrero de 2024).

La implementación incluye un sistema rotativo para garantizar equidad en la presencia de los empleados. Es decir, es esencial asegurar que cada día haya una presencia adecuada en cada departamento. Esto significa evitar situaciones donde, por ejemplo, no haya nadie en la oficina los lunes o que todos los empleados estén presentes solo los miércoles. Para evitar este desequilibrio, se sigue un sistema rotativo la elección de días de teletrabajo. Se permiten casos individuales, como acuerdos por razones familiares, siempre que exista consenso entre los miembros del departamento. Además, se establece la posibilidad de solicitar la presencia de un empleado según indicaciones del responsable del departamento o la Dirección General.

La empresa proporciona a cada empleado afectado por teletrabajo una laptop personal, y se implementa un sistema de "fichaje" a través de los ordenadores para monitorear los horarios conforme a las leyes laborales

#### 5.1.2 Percepción del teletrabajo

Dirk considera que el trabajo en la oficina se valora positivamente por su contribución a una conexión profesional fluida y por ser un componente relevante en la vida social de los empleados. El teletrabajo, bien organizado, ofrece momentos de tranquilidad y concentración, aunque reconoce que su efectividad depende de la organización y los medios disponibles.

#### 5.1.3 Perspectiva de futuro respecto al teletrabajo

La perspectiva de futuro en Haribo es mantener este modelo híbrido y flexible. Los empleados aprecian el acuerdo generoso en comparación con otras empresas, y se ha observado un aumento en la competitividad en el mercado laboral. La empresa reconoce que este enfoque brinda una ventaja competitiva significativa y pretende mantenerlo como parte integral de su estrategia laboral en el futuro.

## **5.2 Iberdrola**

### 5.2.1 Modelo de trabajo actual

Para entender la perspectiva de Iberdrola, hemos entrevistado a Álvaro Riopérez Orta, director de Personas y Organización de i-DE Redes Eléctricas Inteligentes de la propia empresa. En primer lugar, respecto al modelo actual de teletrabajo, Álvaro revela que el

teletrabajo en Iberdrola está permitido durante dos días a la semana. Iberdrola ha considerado esta modalidad como la mejor opción para ambas partes, empresa y trabajador, para evitar una desconexión total del trabajo presencial y por tanto con el entorno que pudiera derivar en una disminución del sentimiento de pertenencia a la empresa por parte del trabajador, así como en un refuerzo desmesurado del trabajo individual en contraposición con el trabajo en equipo. Los dos días pueden ser consecutivos o alternos, y su disfrute se puede realizar de forma flexible cuando las necesidades organizativas lo permitan. Sin embargo, es importante recalcar que no todas las actividades o puestos de trabajo son susceptibles de optar la modalidad de teletrabajo. Éstas son determinadas por la Dirección de la Empresa en base a la revisión de una serie de criterios y requisitos, tanto técnicos, productivos como organizativos (A. Riopérez, comunicación personal, 22 de enero de 2024).

La empresa exige que el teletrabajo se realice desde un puesto de trabajo en el domicilio habitual del trabajador, en el que se garanticen las condiciones exigidas en materia de prevención de riesgos laborales, seguridad y salud laboral, y en cualquier otra normativa interna de la Compañía, así como de privacidad, protección y confidencialidad de los datos. La implantación del teletrabajo asegura, en todo caso, el respeto de la vida privada del trabajador.

Para ello, la compañía facilita al trabajador los medios materiales y técnicos necesarios para la prestación de los trabajos desde su domicilio: ordenador, soporte para portátil, teclado, ratón, conexión para trabajar en remoto, teléfono móvil, y los sistemas y software necesarios para el desarrollo de la actividad laboral.

### 5.2.2 Percepción del teletrabajo

Álvaro Riopérez afirma que el teletrabajo se considera positivo dentro de la empresa. Contribuye a la mejora del clima laboral de la Compañía y de la motivación de las personas que trabajan en ella, siempre que el mismo se realice sin menoscabo de la productividad. Está muy bien percibido por los trabajadores.

### 5.2.3 Perspectiva de futuro respecto al teletrabajo

En la actualidad desde Iberdrola se considera que el modelo implantado de dos días a la semana es correcto y se tiene la intención de mantenerlo. Llegado el caso, están abiertos a la posibilidad de analizar una posible ampliación a más días, pero sólo para áreas de

actividad muy concretas para las que se demuestre que no va a afectar a la productividad.

### **5.3 Bankinter**

#### **5.3.1 Modelo de trabajo actual**

La responsable de Retribución en el Departamento de Recursos Humanos, Virginia Carmona Montero de Espinosa, expuso que, en Bankinter, la política de teletrabajo permite la opción de trabajar remotamente un día a la semana. La autorización para implementar esta medida se basa en las necesidades de servicio específicas de cada área, puesto y función, siempre priorizando las demandas de los clientes de Bankinter y su negocio. Esta autorización es voluntaria y tiene una duración de un año, con revisión al finalizar ese periodo. Es importante destacar que esta política se aplica exclusivamente a los colectivos de Servicios Centrales y que no es acumulable de manera quincenal, mensual o trimestral (V. Carmona, comunicación personal, 23 de enero de 2024).

#### **5.2.2. Percepción del teletrabajo**

Según la perspectiva de Virginia, el teletrabajo se considera positivo dentro de Bankinter siempre y cuando se respete la política vigente establecida por la empresa. Es decir, el teletrabajo está bien percibido si es solamente un día a la semana.

#### **5.3.3 Perspectiva de futuro respecto al teletrabajo**

En cuanto a la perspectiva de futuro, la empresa tiene la intención de mantener la política actual de teletrabajo.

### **5.4 NTT Data**

#### **5.4.1 Modelo de trabajo actual**

La información de la empresa se ha obtenido por medio de una entrevista con Cristina Garces Parras, IT Recruiter de NTT Data Europe & Latam. Según Cristina, NTT Data ha implementado el modelo "Be Flex". Este plan tiene como objetivo crear un entorno laboral flexible, permitiendo que los equipos se autoorganicen bajo un modelo de flexibilidad y confianza. Actualmente, la empresa ofrece tres opciones: 100% Presencialidad, 100% Teletrabajo o el Modelo Flex 123: En este modelo, se prioriza un mayor tiempo de teletrabajo en comparación con la asistencia presencial. Normalmente, la proporción es de 60/40, pero es flexible y depende del acuerdo entre los equipos, sin depender del puesto individual. Para ello, la empresa proporciona los equipos necesarios

para el teletrabajo, así como material adicional y útil, como sillas, doble pantalla, cascos, ratón, entre otros (C. Garces, comunicación personal, 5 de febrero de 2024).

#### 5.4.2 Percepción del teletrabajo

Según la perspectiva de Cristina Garces, en NTT Data el teletrabajo se percibe como algo positivo al 100%. Se destaca que ayuda a conciliar la vida laboral, personal y académica de manera más eficiente.

#### 5.4.3 Perspectiva de futuro respecto al teletrabajo

Actualmente, y después del periodo de la pandemia en el cual se implementó el teletrabajo al 100%, la empresa tiene la intención de mantener este modelo de trabajo híbrido y flexible en todos los equipos.

### **5.5 INDITEX**

Para evaluar la perspectiva corporativa de Inditex, hemos llevado a cabo entrevistas con empleadas de diversos departamentos. Esta diversidad de roles y departamentos seleccionados permite obtener una visión más completa y representativa de las percepciones y experiencias dentro de Inditex.

#### 5.5.1 Modelo de trabajo actual

Como comenta Cristina Álvarez Gutiérrez, responsable de Producto en el departamento de Diseño, el enfoque mayoritario es un modelo laboral presencial, alcanzando el 100% para roles comerciales y de diseño. Sin embargo, para los equipos de tecnología, se introduce flexibilidad, permitiendo el teletrabajo de manera opcional. En estos casos, la empresa reconoce la naturaleza descentralizada y virtual de las funciones tecnológicas, lo que facilita la adaptación a esta modalidad (C. Álvarez, comunicación personal, 14 de diciembre de 2023). Clara Martí Torregrosa, Data Scientist en el departamento de Analytics, aclara que también se brinda la opción de teletrabajo para roles externos relacionados con la tecnología. Es esencial destacar que esta posibilidad no está extendida a todos los empleados, ya que aquellos en roles comerciales y de diseño no tienen la opción de teletrabajo. Este enfoque busca equilibrar las necesidades específicas de cada equipo con la realidad operativa de la empresa en el sector retail (C. Martí, comunicación personal, 14 de diciembre de 2023).

### 5.5.2 Percepción del teletrabajo

Nerea Fernández-Cuesta Casado, responsable de Recursos Humanos en el departamento de Comunicación Global revela que, en Inditex, el teletrabajo se ve mayormente como algo negativo, ya que la empresa valora la creatividad, el trabajo en equipo y el conocimiento constante del producto y de las tiendas, aspectos que se consideran más efectivos en un entorno presencial (N. Fernández-Cuesta, comunicación personal, 14 de diciembre de 2023). Se permite de manera esporádica por urgencias o motivos personales, pero generalmente se verá como algo negativo si no es por un tema puntual. Sin embargo, Naia Daza Arteché, Data Scientist en el departamento de Tecnología y Control de Gestión del E-commerce asegura que en roles tecnológicos como el suyo, la percepción es más neutral y normalizada (N. Daza, comunicación personal, 14 de diciembre de 2023).

### 5.5.3 Perspectiva de futuro respecto al teletrabajo

Inditex actualmente no tiene la intención de ampliar el teletrabajo. La empresa apuesta por el trabajo presencial, destacando la importancia de la interacción directa en el sector *retail* y el énfasis en la creatividad y colaboración que se promueven mejor en un entorno físico (N. Fernández-Cuesta, comunicación personal, 14 de diciembre de 2023).

## **6. IMPLANTACIÓN DEL TELETRABAJO EN UN MODELO HÍBRIDO**

La balanza entre ventajas y desventajas del trabajo presencial y el teletrabajo lleva a pensar que la mejor opción tanto para las empresas como para los empleados es la implantación de un modelo híbrido, en el que se trabaje presencialmente, pero se dé la posibilidad de teletrabajar. De esta forma, se concede a los trabajadores la flexibilidad que tanto demandan, sin desprenderse de los beneficios que aportan las interacciones humanas presenciales a los equipos de trabajo. La proporción de teletrabajo que se permita dependerá de las características de la empresa concreta.

Partiendo del entendimiento de que el modelo híbrido se considera la opción preferida, es crucial asegurar una implementación efectiva del teletrabajo dentro de este marco. Esto es, es fundamental que el teletrabajo se implante de manera adecuada para garantizar su éxito. En este apartado se abordarán medidas y requisitos esenciales para

una implementación óptima del teletrabajo, con el objetivo de mitigar los riesgos que trae consigo tanto para la empresa como para los trabajadores.

### **6.1 Aspectos legales y normativos**

La norma por la que se regula el teletrabajo en España en la actualidad es la Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia, comúnmente conocida como Ley del Teletrabajo. En el artículo 2 de la legislación, se establece una distinción clara entre el "trabajo a distancia" y el "teletrabajo". Según la normativa, el "trabajo a distancia" se define como la forma de organización laboral en la que la actividad se realiza en el domicilio del trabajador o en un lugar elegido por este, de manera regular y durante toda su jornada o parte de ella. Se entiende regular el trabajo a distancia que se preste un mínimo del 30% de la jornada en un periodo de referencia de tres meses. Por otro lado, el "teletrabajo" se especifica como una subcategoría del trabajo a distancia, caracterizado por llevarse a cabo predominantemente mediante el uso de medios y sistemas informáticos, telemáticos y de telecomunicación.

La Ley del Teletrabajo destaca por varios aspectos clave que buscan regular y proteger los derechos de los trabajadores en esta modalidad laboral. A continuación, se mencionarán algunos de los más relevantes. En primer lugar, se enfatiza la voluntariedad y reversibilidad del trabajo a distancia, subrayando que no puede forzarse la aceptación y que siempre debe existir la opción de regresar a un modelo presencial (artículo 5). Se establece que los trabajadores que optan por el teletrabajo tienen prioridad frente a nuevas contrataciones en vacantes presenciales (artículo 8.2).

Además, el artículo 6 exige que el teletrabajo sea formalizado mediante un acuerdo escrito entre la empresa y el trabajador, invalidando la forma oral. Se garantiza la protección contra el despido o la modificación salarial basada en la negativa del empleado a trabajar a distancia (artículo 4). En el caso de menores con contrato de trabajo o contratos en prácticas o formativos, se establece que se debe asegurar un mínimo del 50% de trabajo presencial (artículo 3).

Por otro lado, la empresa asume la responsabilidad de todos los gastos asociados al teletrabajo, proporcionando equipos, herramientas y consumibles necesarios, y compensando los gastos derivados de la prestación del trabajo, como electricidad e Internet (artículo 7), además de su mantenimiento (artículo 11).

El teletrabajador tiene derecho a un horario flexible según lo establecido en el artículo 13 de la Ley de Teletrabajo, y la empresa debe considerar la distribución de la jornada para garantizar periodos de descanso y desconexión (artículo 18). El acuerdo de teletrabajo debe abordar aspectos detallados, como un inventario del material proporcionado, la enumeración de gastos y su compensación, el horario de trabajo, el porcentaje de trabajo a distancia, el centro y lugares de trabajo, entre otros (artículo 7).

La Ley del Teletrabajo busca establecer condiciones laborales justas y claras para ambas partes, proporcionando pautas específicas para la implementación del teletrabajo. Es imprescindible que las empresas, a la hora de implementar un modelo de trabajo híbrido, revisen dicha Ley de manera exhaustiva y cumplan con sus exigencias.

## **6.2 Cultura organizacional**

Es importante en primer lugar analizar cómo afecta el trabajo presencial y el teletrabajo a la cultura organizacional, pues esta desempeña un papel crucial en la identidad y el funcionamiento de una empresa. La cultura organizacional puede definirse como el conjunto de valores, símbolos, lenguaje, estilos de liderazgo, procedimientos y definiciones de éxito que hacen que una empresa sea única (Cancino y Vial, 2022). En el contexto de un entorno de trabajo híbrido, donde la interacción entre los empleados puede ocurrir tanto en el espacio físico de la oficina como de forma remota, es esencial comprender cómo esta dinámica afecta y es afectada por la cultura organizacional. Para ello, la empresa habrá hacerse las siguientes preguntas: ¿Está la empresa preparada para implantar un modelo híbrido? ¿Cómo se reflejan los valores fundamentales de la empresa en un entorno híbrido?

En segundo lugar, para que la implantación del modelo de teletrabajo sea exitosa, es necesario un que la cultura organizacional se adapte al nuevo escenario, puesto que la misma impacta en los procesos laborales y en las interacciones entre trabajadores. Si la empresa inculca una cultura “pro-teletrabajo”, los empleados verán el teletrabajo como un formato estándar mediante el cual se llevan a cabo las tareas de la organización. Para ello, es importante que se establezca una política de teletrabajo oficial y por escrito en la compañía, que se ofrezca formación al respecto a los empleados, y que se publicite como una ventaja competitiva a la hora de reclutar nuevos trabajadores (Greer y Payne, 2014).

En un estudio llevado a cabo por Gani y Toleman (2006) en el que se analizaba la implantación del teletrabajo en cinco empresas, todas ellas coincidían en que la cultura había sido una barrera para dicha implantación. Además, cuatro de las cinco afirmaban que la principal barrera resultó ser la cultura organizacional y no la tecnología. Cuando la presencialidad es parte de la cultura de la empresa y los empleados están acostumbrados a trabajar en la oficina la totalidad del tiempo, es normal que estos opongan resistencia al teletrabajo.

La alineación de la cultura con la nueva realidad laboral es esencial para construir un ambiente de trabajo vibrante y exitoso. Incluso puede llegar a ser una oportunidad para fortalecer la cultura organizacional a través de la adaptación, la flexibilidad y el enfoque proactivo en la conectividad y la cohesión del equipo, sin importar la ubicación física de los empleados.

### **6.3 Tecnología y herramientas de colaboración**

Es evidente que para implementar el teletrabajo es necesario hacer uso de herramientas y tecnologías colaborativas. Las instituciones deben ajustarse a esta nueva forma de trabajo, aumentando su presencia en línea y realizando cambios necesarios para asegurar la continuidad de los procesos con calidad. Una de las adaptaciones clave en este contexto son los ecosistemas digitales, que engloban todas las aplicaciones utilizadas por una institución para administrar sus actividades (Matar et al., 2022). A continuación, se sugerirán algunas de las plataformas más populares entre las empresas:

#### 6.3.1 Google Workspace

Google Workspace representa una suite integral de herramientas empresariales desarrolladas por Google con el propósito de operar completamente en línea. Diseñada para facilitar la comunicación y colaboración dentro de las empresas, esta suite incluye aplicaciones destacadas como Gmail para la gestión de correos y comunicación, Google Chat para mensajería instantánea, Google Calendar para la planificación eficiente de tareas y eventos, Google Meet para realizar llamadas de voz o video, y Google para crear y editar documentos en tiempo real y de forma colaborativa.

#### 6.3.2 Microsoft Teams

Microsoft Teams se destaca como una herramienta colaborativa integral y ampliamente adoptada, utilizada por aproximadamente 500 mil organizaciones. Diseñada para

facilitar la comunicación y colaboración en entornos laborales, ofrece múltiples opciones de comunicación, la capacidad de trabajar en grupo de manera eficiente, integración con más de 700 aplicaciones, flexibilidad remota y una administración sencilla. Esta plataforma, en constante actualización, se adapta continuamente a las cambiantes necesidades empresariales, haciéndola una elección versátil para el teletrabajo.

### 6.3.3 Slack

Slack, una plataforma focalizada en la mensajería empresarial, destaca por facilitar la comunicación directa entre los miembros de una empresa mediante mensajes. Permite una comunicación organizada a través de mensajes individuales o canales específicos para equipos y proyectos empresariales, con acceso por invitación. La plataforma también ofrece un historial de búsqueda que simplifica la localización de mensajes y archivos compartidos. Además, cuenta con la capacidad de integrar aplicaciones, lo que permite a los usuarios trabajar de manera eficiente sin cambiar constantemente entre diferentes herramientas.

### 6.3.4 Webex

Webex destaca como una plataforma diseñada específicamente para llevar a cabo videoconferencias y llamadas en línea, siendo ampliamente utilizada por diversos negocios debido a su adaptabilidad a la movilidad empresarial. Sus características incluyen llamadas de audio o video de alta calidad con capacidad para hasta 1000 asistentes, una funcionalidad de mensajería que permite el envío de archivos y mensajes tanto de forma individual como en grupo, y la posibilidad de grabar reuniones, almacenarlas en la nube y obtener transcripciones si así se desea.

### 6.3.5 Trello

Trello es una de las aplicaciones más populares para la organización y gestión de tareas en el teletrabajo. Entre otras funcionalidades, permite elaborar y compartir listas y notas de acciones a realizar. Puede utilizarse como agenda colaborativa o lista de tareas a realizar, y cada miembro del equipo puede intervenir señalando cuándo están realizadas.

## **6.4 Medición del desempeño**

La evaluación del desempeño se entiende como el análisis y valoración del rendimiento de los empleados en sus respectivos puestos de trabajo. Al igual que en un entorno

presencial, es importante medir el desempeño de los teletrabajadores puesto que proporciona una información relevante para la toma de decisiones directivas de la organización. También se utiliza como base para decidir sobre las condiciones de los trabajadores afectados, como son las decisiones de promoción, retribución e incluso de permanencia (Carnicero, 2004). Aunque evaluar el desempeño de manera remota puede parecer desafiante debido a la limitada visibilidad sobre las actividades de los empleados en sus hogares, mediante modelos de evaluación basados en objetivos es viable medir el rendimiento tanto en entornos presenciales como en línea. En esta sección, se presentará un modelo específico de evaluación del desempeño por objetivos.

#### 6.4.1 Objectives and Key Results (OKRs)

Una de las herramientas que están usando las empresas para fijar unos objetivos comunes, lograr el compromiso de sus empleados con los mismos y a su vez medir su desempeño laboral es el Objectives and Key Results<sup>1</sup> (OKRs). Este medio de evaluación del desempeño permite medir los resultados de forma cualitativa y cuantitativa en los grupos de trabajo. Y es que numerosos estudios han probado que existe una alta correlación entre fijación de objetivos, la motivación y el desempeño: los empleados trabajan mejor cuando se han fijado objetivos concretos (Stray et al., 2022). De hecho, la encuesta a 4,500 profesionales realizada por Vellore (2022) reveló que aquellos que implementan OKRs rinden más que aquellos que usan otro tipo de herramienta o no usan ninguna.

Los Objectives a los que se refiere actúan como la brújula cualitativa que guía las metas de la empresa, proporcionando una visión clara de lo que se quiere lograr. Estos objetivos deben ser inspiracionales, alcanzables, medibles, relevantes para la empresa y tener límites de tiempo para motivar a todos los involucrados (Niven y Lamorte, 2016). Complementándolos, los Key Results son medidas cuantitativas que indican si se está avanzando hacia los objetivos. Estos Key Results deben estar directamente relacionados con el objetivo, ser medibles y ambiciosos pero alcanzables, alineados con la estrategia general de la empresa. Lo más importante es que los trabajadores crean en los resultados. Juntos, los Objectives and Key Results son herramientas dinámicas que no

---

<sup>1</sup> En español, Objetivos y Resultados Clave. Se utilizará la nomenclatura en inglés por ser la más utilizada por la literatura.

solo miden el rendimiento, sino que también impulsan a la empresa hacia sus metas estratégicas (Rompho, 2023).

Este modelo es bidireccional y no de arriba hacia abajo. Es decir, la alta dirección establece inicialmente los OKRs de la empresa. Luego, los ejecutivos de niveles inferiores desarrollan sus propios OKRs, asegurándose de que estén alineados con los objetivos de la empresa. A su vez, los OKRs a nivel departamental deben seguir esa misma alineación con los OKRs de la empresa, y los OKRs individuales deben estar en consonancia con los objetivos específicos de sus respectivos departamentos.

Los OKRs se diferencian de los Key Performance Indicators<sup>2</sup> (KPIs) en que tienen objetivos y enfoques distintos. Mientras que los KPIs, se centran en medir cómo le fue a la empresa en retrospectiva, los OKRs son como un plan que impulsa a la organización hacia las metas que se quieren lograr.

#### 6.4.2 Fijación de OKRs

En primer lugar, se han de fijar los Objectives. Como se ha explicado ya, estos deben ser inspiradores, alcanzables en un periodo de tiempo definido, medibles, y han de generar valor para la compañía. Algunas empresas establecen objetivos ambiguos como “fidelización de clientes”, los cuales no guían a los empleados sobre cómo actuar para lograrlo. Es diferente maximizar la lealtad, crear lealtad y aprovechar la lealtad. Por tanto, suele ser útil empezar los objetivos con un verbo y ser claro en el lenguaje.

Dado que, en ocasiones, el significado de los KPIs y su relevancia para la compañía pueden no ser completamente comprendidos por los empleados, suele ser útil incorporar una breve descripción de cada objetivo al momento de ser acordado e introducido. Estas descripciones se compondrán de un par de frases que explicarán la razón de ser del objetivo, detallando su importancia de manera concisa (Niven y Lamorte, 2016).

En segundo lugar, para saber si hemos o no alcanzado los objetivos fijados, se han de establecer entre tres y cinco resultados clave para cada objetivo. Es imprescindible que sean cuantitativos, ya sea por medio de números, unidades monetarias, porcentajes o cualquier otra unidad cuantitativa. Por ejemplo, un Key Result para el Objetivo “maximizar la fidelización de clientes podría ser aumentar el Net Promoter Score<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> En español, Indicadores Clave de Rendimiento.

<sup>3</sup> En español, índice de Promotores Neto.

(NPS) de 40 a 50. Además, es recomendable fijar un responsable para cada resultado clave, puesto que cuando todo el mundo es responsable, nadie se hace cargo. La persona fijada no es la única responsable del cumplimiento del objetivo, sino que tendrá el rol de coordinar y guiar el proceso.

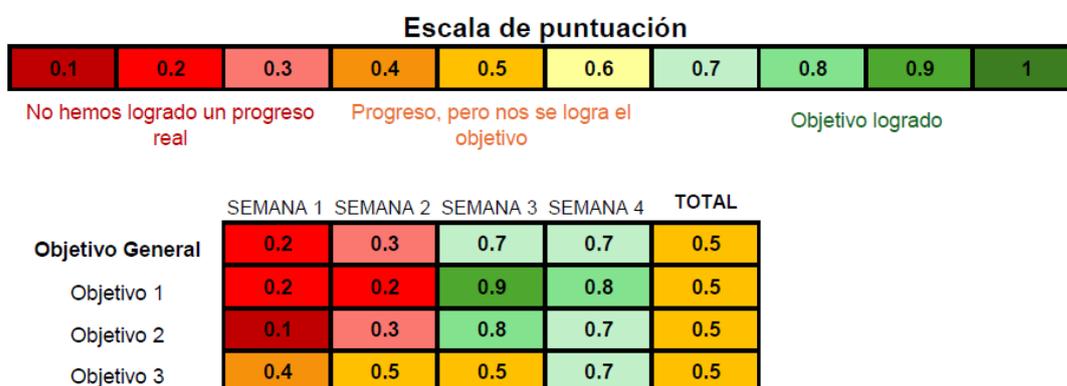
**Figura 2: Ejemplo de plantilla para la implementación de OKRs.**

Objective and Key Results (OKR) Plantilla			
<b>Objetivo:</b>	<i>(Insertar objetivo)</i>		
<b>Fecha de fijación:</b>		<b>Fecha meta:</b>	
<b>Descripción del objetivo:</b>			
	<b>Resultados clave</b>	<b>Responsable</b>	<b>Puntuación</b>
<b>Resultado clave #1</b>			
<b>Resultado clave #2</b>			
<b>Resultado clave #3</b>			
<b>Objetivo:</b>	<i>(Insertar objetivo)</i>		
<b>Fecha de fijación:</b>		<b>Fecha meta:</b>	
<b>Descripción del objetivo:</b>			
	<b>Resultados clave</b>	<b>Responsable</b>	<b>Puntuación</b>
<b>Resultado clave #1</b>			
<b>Resultado clave #2</b>			
<b>Resultado clave #3</b>			

*Fuente: Elaboración propia*

En tercer lugar, se ha de elegir una escala de calificación del cumplimiento de los objetivos. Hay diferentes escalas que se pueden utilizar, pero la tradicional utiliza una escala del 0.0 al 1.0, donde 1 representa el máximo logro. Los colores asociados, rojo para bajo rendimiento, ámbar para rendimiento promedio y verde para alto rendimiento, facilitan la interpretación. Cada color puede indicar estados como "en riesgo", "fuera del objetivo" y "en el objetivo". El seguimiento de los resultados clave a lo largo del tiempo y su evaluación con la escala proporcionan una clara indicación del progreso hacia los objetivos. Calcular la puntuación mensual implica obtener el promedio de las puntuaciones semanales de cada resultado clave y dividir entre 4. Asimismo, para la puntuación del objetivo mensual, se suma la puntuación de cada resultado clave y se divide entre el número total de resultados clave. Véase un ejemplo de seguimiento del cumplimiento en un mes en la Figura 3.

**Figura 3: Ejemplo de evaluación de resultados clave.**



*Fuente: Elaboración propia*

Por último, se recomienda la comunicación y el seguimiento periódico del progreso de los OKR. La comunicación de los OKR es fundamental para alcanzar los objetivos. Al compartir los OKR con todos los involucrados, se fomenta una comprensión compartida de los objetivos y resultados clave, asegurando que todos estén alineados y trabajando en la misma dirección. Además, se ha de hacer un seguimiento periódico del progreso dado que proporciona información valiosa sobre la eficacia con la que se está avanzando hacia los objetivos. Así, se pueden identificar áreas de mejora y ajustar sus estrategias según sea necesario.

A través del método OKRs, se puede evaluar el desempeño de los teletrabajadores de manera equitativa respecto a los trabajadores presenciales, ya que no se basa en la medición de las horas trabajadas, sino en el logro de los objetivos establecidos.

#### **6.4 Formación y desarrollo profesional**

La formación de empleados es una inversión estratégica vital para el éxito de cualquier organización. La formación brinda a los empleados la oportunidad de adquirir conocimientos actualizados, dominar nuevas tecnologías y desarrollar competencias específicas que les permiten desempeñar sus funciones con mayor eficiencia, eficacia y calidad. Esto se traduce en un aumento de la productividad, una reducción de errores y una mejora general en la calidad del trabajo (Khan, 2012).

El estudio llevado a cabo por Elnaga e Imran (2013) concluyó que la formación tiene un impacto positivo en el desempeño de los empleados. Los empleados que reciben formación tienen una mayor probabilidad de mejorar sus habilidades y conocimientos, lo que les permite ser más efectivos. Esto conduce a una mayor productividad, satisfacción laboral y retención de empleados. El estudio también encontró que la

capacitación es una inversión rentable para la empresa, puesto que puede generar un retorno de la inversión significativo en términos de mejores resultados y una ventaja competitiva.

En consecuencia, se sugiere que las empresas desarrollen programas de formación que definan claramente sus objetivos y metas. Estos programas deben adaptarse a las necesidades particulares tanto de los individuos como de la empresa en su conjunto, según lo señalado por Elnaga e Imran (2013). Dado que nos enfrentamos a un panorama de trabajo híbrido, será importante ofrecer dicha formación también en dispositivos electrónicos. Así, los teletrabajadores podrán beneficiarse de los beneficios que la formación les proporciona, y la empresa tendrá unos trabajadores preparados, productivos y con un mayor arraigo a la empresa.

Por otro lado, es importante que se imparta una formación específica en tecnología para teletrabajadores para garantizar una transición fluida hacia el modelo de trabajo híbrido (Venkatesh y Speier, 2000). Esta formación debe centrarse en el uso efectivo de herramientas digitales y plataformas colaborativas que faciliten la comunicación, la colaboración y la gestión del trabajo remoto.

En primer lugar, es fundamental proporcionar capacitación en el uso de herramientas de comunicación online, como correos electrónicos, chats y videollamadas. Los teletrabajadores deben comprender cómo utilizar estas herramientas de manera eficiente para mantener una comunicación clara y constante con sus compañeros y supervisores. Además, la formación en el uso de plataformas de gestión de proyectos y herramientas de trabajo colaborativo, como Trello, JIRA o Microsoft Teams, es esencial para optimizar la organización y la productividad en un entorno de trabajo híbrido.

Otro aspecto importante de la formación tecnológica para teletrabajadores es la seguridad de la información y la protección de datos. Los empleados deben recibir capacitación sobre buenas prácticas de seguridad cibernética, como el uso de contraseñas seguras, la protección contra el *phishing* y el *malware*, y la seguridad de la conexión a redes Wi-Fi públicas. Asimismo, es crucial que comprendan las políticas de seguridad y protección de datos de la propia empresa.

Adicionalmente, la formación específica para teletrabajadores debería abordar estrategias para mantener un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal. Esto incluye técnicas de gestión del tiempo, establecimiento de límites entre el trabajo y el

hogar, y prácticas de autocuidado para evitar el agotamiento y el estrés relacionados con el teletrabajo, como se explicará a continuación.

### **6.5 Bienestar y salud mental**

A pesar de los beneficios inherentes al teletrabajo, es innegable que conlleva ciertos riesgos, entre los que se destaca el deterioro de la salud mental de los trabajadores. En esta sección se realizará una breve exploración del impacto del teletrabajo en la salud mental, y se presentarán medidas para mitigar estos efectos adversos.

Tomasina y Pisani (2022) destacan diversos factores de riesgo para la salud, entre ellos: el aislamiento social, largas horas de trabajo y la falta de actividad física. El teletrabajo, cuando se realiza desde el domicilio, puede agravar conflictos familiares por el uso de recursos compartidos y distracciones. Además, la falta de regulación horaria puede resultar en jornadas prolongadas sin descanso, afectando la vida personal y social del trabajador. La disminución de interacción social puede también afectar el sentido de pertenencia al entorno laboral, influyendo en la identidad del individuo (Mariño et al., 2022).

En primer lugar, para mitigar el riesgo de que los empleados trabajen largas horas sin tomarse el descanso necesario, es crucial promover políticas claras de horarios laborales flexibles que fomenten la importancia del descanso y el autocuidado. Es esencial que la empresa enfatice la necesidad de establecer límites definidos entre el tiempo dedicado al trabajo y el tiempo libre.

En segundo lugar, es crucial abordar el riesgo de aislamiento social y la pérdida de sentido de pertenencia a la empresa. Para ello, se recomienda promover la comunicación y el contacto regular entre los miembros del equipo mediante reuniones virtuales, chats grupales, actividades de construcción de equipo, celebraciones de logros y reconocimiento público de los empleados. Además, se pueden organizar eventos sociales, tanto virtuales como presenciales, para fortalecer la cohesión del equipo.

Para prevenir conflictos familiares debido al uso compartido de dispositivos tecnológicos, la empresa debe proveer recursos adecuados para facilitar el trabajo desde casa, tales como equipos informáticos y conexiones de internet de alta velocidad. Esto garantizará que cada empleado tenga los recursos necesarios para realizar sus tareas laborales sin interrupciones ni conflictos con otros miembros de su familia.

Finalmente, la falta de actividad física entre los teletrabajadores puede abordarse mediante incentivos o subsidios para programas de ejercicio físico, clases virtuales o membresías en gimnasios. Además, la empresa puede organizar actividades deportivas presenciales, como torneos de pádel, que no solo promueven la actividad física, sino que también fortalecen el trabajo en equipo y el buen ambiente dentro de la empresa.

## **7. POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE PROMOCIÓN DE LA PRESENCIALIDAD EN EL MODELO HÍBRIDO**

En los apartados anteriores se destaca la creciente demanda del modelo híbrido en la sociedad actual, y se discuten medidas específicas para una implementación efectiva del teletrabajo dentro de este marco. Sin embargo, a pesar de los beneficios evidentes de la flexibilidad que ofrece el teletrabajo, es esencial reconocer la importancia de mantener cierto nivel de presencialidad. En esta sección, se explorarán diversas prácticas destinadas a estimular la disposición de los trabajadores a asistir a la oficina de manera presencial. Es decir, se buscarán medidas que promuevan que los empleados elijan voluntariamente la presencialidad sobre el teletrabajo, sin menoscabo de la posibilidad de optar por el mismo.

### **7.1 Diseño de espacios de trabajo presenciales atractivos y funcionales**

En un contexto donde el paradigma laboral ha experimentado una notable transformación hacia modelos híbridos que combinan la presencialidad con el teletrabajo, el diseño de los espacios de trabajo presenciales adquiere una relevancia sin precedentes. Si bien el teletrabajo ha demostrado ser una opción valiosa en términos de flexibilidad y eficiencia, es imperativo reconocer el valor intrínseco de los entornos físicos de trabajo y su impacto en la productividad, el bienestar y la cohesión de los equipos. En este apartado se tratará la importancia del diseño de espacios de trabajo presenciales que no solo sean funcionales en términos de facilitar la realización de tareas laborales, sino también atractivos y estimulantes para los empleados.

#### **7.1.1 Diseño ergonómico**

Existen casos en los que las oficinas no están diseñadas según el modelo ergonómico, y supone un perjuicio físico y para la salud de los empleados trabajar en la oficina. Según la Asociación Española de Ergonomía, la ergonomía es una disciplina que se enfoca en el diseño de sistemas, productos y entornos de trabajo de manera que se adapten de

forma óptima a las capacidades y limitaciones físicas y mentales de las personas que los utilizan. Su objetivo principal es garantizar un entorno laboral que promueva la salud, la comodidad y la productividad de los trabajadores, al tiempo que se minimizan los riesgos de lesiones y enfermedades laborales. La correcta ergonomía no puede darse por sentada, pues no es lo mismo trabajar en un espacio diseñado de esta forma, que pasar la jornada laboral, por ejemplo, en una silla sin respaldo. Puyuelo y Merino (2017) proponen los siguientes aspectos ergonómicos a tener en cuenta al diseñar oficinas:

El primer aspecto considerar es la correcta postura del empleado al estar sentado en su lugar de trabajo, pues son muchas las horas que los empleados pasan sentados, y la ergonomía puede ayudar a mitigar problemas posturales. La silla ideal debe ser móvil o giratoria, además de ajustable por el usuario. El asiento debe ser estable, con una profundidad de entre 40 y 45 cm y una ligera inclinación hacia atrás. El borde delantero debe ser curvado y el respaldo debe ser convexo en altura y cóncavo horizontalmente para cubrir la zona lumbar y sostener la espalda. Por último, la silla debe tener brazos regulables que no interfieran con el acceso a la mesa, con una altura de 19-25 cm respecto al asiento.

Por otro lado, la mesa ideal debe ofrecer una superficie amplia para acomodar los elementos necesarios, como documentos y teclado, con una textura y temperatura agradables al tacto. El tablero debe ser delgado, con bordes suaves y no debe invadir el espacio inferior necesario para las piernas, permitiendo cierto movimiento. Se recomienda que tenga un ancho y profundidad mínimos de 60 cm y una altura que oscile entre 67 y 77 cm para garantizar una postura cómoda. Además, existen mesas con ajuste de altura para adaptarse a diferentes necesidades y preferencias del usuario.

Además de la mesa y la silla, otros elementos accesorios son fundamentales para adaptar el entorno de trabajo y garantizar la comodidad y eficiencia de los empleados. Por ejemplo, los atriles son útiles para ajustar la distancia visual al lector, mientras que los reposapiés regulables en ángulo y altura son imprescindibles para proporcionar apoyo a las personas de menor estatura. Los soportes de pantallas de ordenador también son importantes para mejorar el ángulo de visión. En cuanto a los elementos de almacenaje, como cajones, archivadores y estanterías, deben ser dispuestos de manera que faciliten el acceso sin obstaculizar el movimiento del usuario, con mecanismos de apertura intuitivos y funcionales. Otros productos como percheros y papeleras, aunque

no requieren un uso constante o prolongado, también forman parte de los equipamientos de oficina y deben ser diseñados teniendo en cuenta la ergonomía y la facilidad de uso.

### 7.1.2 División de áreas de trabajo

El diseño y la disposición de las áreas de trabajo en las oficinas desempeñan un papel fundamental en la satisfacción del trabajador y, por ende, en su rendimiento laboral y productividad. La psicología ambiental ha demostrado que el entorno físico en el que los empleados llevan a cabo sus tareas diarias tiene un impacto significativo en su bienestar psicológico y emocional. Desde la disposición del mobiliario hasta la distribución del espacio, cada aspecto del diseño de la oficina puede influir en la percepción y el confort del trabajador. Factores como la privacidad, la territorialidad, la comunicación y la comodidad espacial influyen significativamente en la satisfacción laboral y el desempeño en el trabajo. Por lo tanto, una disposición adecuada de las áreas de trabajo va a contribuir a que el trabajador quiera ir a trabajar de manera presencial (Kwon y Remøy, 2019).

Anteriormente, el diseño de oficinas se centraba exclusivamente en el trabajo individual, priorizando así los espacios de trabajo personales y privados. No obstante, conforme han evolucionado las dinámicas laborales y el trabajo en equipo ha adquirido mayor relevancia, ha surgido la necesidad imperiosa de concebir espacios más colaborativos. En consonancia con esta tendencia, se recomienda adoptar el concepto de oficinas categorizadas como “Workspace”. Estos entornos laborales se caracterizan por fomentar una intensa interacción social, facilitando el establecimiento de relaciones, el intercambio de ideas y promoviendo la convivencia entre los colaboradores. Dentro de estos espacios, se pueden distinguir diversas áreas especializadas, tales como salas de reuniones, áreas de recreación, zonas para la concentración individual y espacios abiertos con divisiones privadas. Cada una de estas áreas presenta un nivel variable de colaboración y puede diferir en cuanto a su formalidad (Puyuelo y Merino, 2017).

Para fomentar la presencialidad de los empleados en un entorno laboral híbrido, se propone la inclusión de una variedad de áreas diseñadas para promover la productividad, el bienestar y la interacción social. Estas áreas incluyen espacios de trabajo colaborativo, cabinas individuales, zonas de socialización, áreas de descanso, cafetería, salas de reuniones, espacios de concentración individual, zonas de creatividad, biblioteca o espacio de recursos, sala de ejercicio o gimnasio, y área verde o jardín. La

inclusión de estas áreas dependerá de los recursos disponibles, las necesidades específicas y las posibilidades físicas de cada empresa.

Documentos interinos de NTT Data (s.f.)<sup>4</sup> nos muestran que la sede de NTT Data en Madrid, la cual se sitúa en el edificio Novus Building, es un buen ejemplo de zonificación y diseño de espacios de trabajo para fomentar la presencialidad de los empleados. Este edificio destaca por su enfoque en la creación de un entorno laboral moderno y colaborativo. Incluye espacios abiertos de trabajo colaborativo, áreas de reunión equipadas con tecnología avanzada para facilitar la colaboración, así como áreas de descanso y zonas de socialización para promover el bienestar de los empleados y estimular la interacción informal. Además, se integran otras áreas como salas de conferencias, zonas de concentración individual, e incluso espacios de ocio con fútbolín y billar. Incluso existen en la oficina cabinas telefónicas que los empleados pueden utilizar para atender llamadas de forma privada desde su propio teléfono móvil. A continuación, se muestran imágenes de algunos de estos espacios interesantes y novedosos del mencionado edificio.

**Figura 4: Sala colaborativa “Ágora”**



*Fuente:* NTT Data (s.f.) Building  
Guidebook Madrid [Guías]

**Figura 5: Cabina telefónica**



*Fuente:* NTT Data (s.f.) Building  
Guidebook Madrid [Guías]

**Figura 6: Zona de entretenimiento “Madrid Río”**



*Fuente:* NTT Data (s.f.) Building  
Guidebook Madrid [Guías]

### 7.1.3 Factores de acondicionamiento

El diseño de espacios de trabajo que fomenten la presencialidad y el rendimiento óptimo de los empleados no solo se centra en el mobiliario y la disposición de las áreas de

---

<sup>4</sup> Fuente derivada de la intranet (no accesible públicamente) de NTT Data.

trabajo, sino también en la creación de condiciones ambientales adecuadas. En este subapartado, se abordarán las medidas esenciales para asegurar un entorno laboral óptimo en términos de iluminación, control de ruido y temperatura. Estos aspectos no solo influyen en el confort de los trabajadores, sino también en su productividad y bienestar general. A través de la implementación de recomendaciones específicas, se busca maximizar el rendimiento y minimizar el malestar derivado de condiciones ambientales desfavorables, contribuyendo así a promover la presencialidad y la eficiencia en el lugar de trabajo.

En primer lugar, es crucial garantizar una adecuada iluminación en el entorno laboral, ya que una iluminación deficiente, ya sea por exceso o por defecto, puede generar una sensación de mayor carga mental en los trabajadores (Rolo et al., 2010). En el estudio sobre iluminación realizado por Caminos (2011) se recomienda una iluminación suficiente y uniforme para evitar la fatiga visual, y se enfatiza en la importancia de evitar el deslumbramiento, tanto directo como por reflexión, mediante la selección adecuada de lámparas y mobiliario. Es importante adaptar el sistema de iluminación para evitar el deslumbramiento en las pantallas de los equipos de computación. Además, el autor explica que la iluminación no solo debe ser funcional, sino que también debe crear un entorno agradable para los ocupantes, para lo que se recomienda utilizar un color de luz agradable.

En segundo lugar, se ha de tener en cuenta el nivel de ruido en las oficinas. Un indicador de ruido es el Índice de Ruido en Oficinas (IRO), que tiene en cuenta la presión sonora y su fluctuación en el tiempo, considerando todo tipo de contaminación acústica existente en las oficinas. Esto incluye el ruido exterior, ruido de las instalaciones, de los equipos informáticos y de las propias personas. La alta correlación entre el IRO y el porcentaje de insatisfechos confirma que la variabilidad del ruido es un factor fundamental que incide en el grado de malestar de los trabajadores (Martín et al., 2012). El Ministerio de Trabajo español propone las siguientes medidas para minimizar el ruido en oficinas: En el caso del ruido exterior, se recomienda la selección adecuada de materiales de construcción, el diseño del aislamiento y la elección de ventanas apropiadas. Para el ruido de ventilación, se pueden aplicar medidas como el uso de conexiones aislantes, el encamisado de conductos con materiales absorbentes, la instalación de silenciadores y elementos anti vibratorios. En cuanto al ruido de los equipos de trabajo, se recomienda sustituir por otros menos ruidosos, y para el ruido de

las conversaciones, se puede recurrir a la insonorización de los locales o al tratamiento acústico del techo, paredes y suelos (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 1998).

Por último, la temperatura tiene un impacto significativo en la capacidad de una persona de realizar su trabajo. Esto es, el esfuerzo físico requerido para realizar una cierta cantidad de trabajo puede variar significativamente dependiendo de las condiciones ambientales. Por ejemplo, el mismo trabajo que una persona puede realizar sin dificultad durante un largo período de tiempo en un entorno fresco y seco, puede agotarla rápidamente si la temperatura y la humedad son altas (Lozano, 1993). Las recomendaciones del Ministerio de Trabajo para garantizar el bienestar térmico en oficinas son las siguientes: durante la temporada de calefacción, la temperatura debe mantenerse entre los 20°C y 24°C, mientras que cuando se usa el aire acondicionado, se recomienda que oscile entre los 23°C y 26°C. Además, la velocidad del aire debe mantenerse por debajo de los 0.1 metros por segundo, y la humedad relativa del aire debe situarse en un rango del 30% al 70% (Armendáriz, s.f.).

## **7.2 Incentivos y beneficios para los empleados que trabajan de manera presencial**

Los incentivos juegan un papel fundamental en el comportamiento de los trabajadores, ya que afectan directamente sus decisiones y acciones en el lugar de trabajo. Cuando se ofrecen incentivos adecuados, los trabajadores tienden a sentirse más motivados y comprometidos con sus tareas, lo que puede llevar a un aumento en la productividad y la calidad del trabajo realizado (Lazear, 2018). Los incentivos también son una poderosa herramienta para promover la presencialidad en el lugar de trabajo. Mediante la concesión de incentivos y beneficios específicos, las empresas pueden motivar a los empleados a querer estar físicamente presentes en la oficina. Algunos de estos pueden incluir:

### 7.2.1 Flexibilidad Horaria

Para abordar la tendencia hacia el teletrabajo motivada por la búsqueda de flexibilidad, se sugiere la implementación de horarios flexibles o comprimidos que se adapten a las necesidades individuales de los empleados. Esta medida busca proporcionar un equilibrio más efectivo entre la vida laboral y personal, ofreciendo a aquellos que tienen responsabilidades familiares, enfrentan imprevistos o simplemente prefieren ciertos

horarios la opción de trabajar en la oficina. De este modo, se busca desincentivar la elección automática del teletrabajo como única opción para obtener flexibilidad laboral.

#### 7.2.2 Beneficios de Transporte

Una estrategia altamente efectiva para promover la presencialidad en el lugar de trabajo es ofrecer incentivos relacionados con el transporte. Esto puede incluir la subvención total o parcial de tarjetas de transporte público, proporcionar estacionamiento gratuito o reembolsos por gastos de transporte. Al cubrir o reducir los costos asociados con el desplazamiento al trabajo, los empleados se sienten más incentivados y motivados para optar por la presencialidad.

#### 7.2.3 Beneficios de Comida

Para promover la presencialidad en el lugar de trabajo, otra estrategia es ofrecer incentivos relacionados con la comida. Esto puede incluir beneficios como la provisión de almuerzos gratuitos o con descuento en las instalaciones de la empresa, vales de comida para restaurantes locales, o incluso la organización de eventos gastronómicos exclusivos para empleados que trabajan en la oficina. Estos incentivos no solo hacen que la experiencia de comer en el trabajo sea más conveniente y agradable, sino que también fomentan la interacción social entre los empleados

#### 7.2.4 Espacios de Trabajo Atractivos

Como se ha destacado previamente, el diseño ergonómico y funcional de la oficina desempeña un papel crucial en la percepción del empleado sobre su entorno laboral. Por lo tanto, se enfatiza la importancia de proporcionar un ambiente de trabajo atractivo y cómodo que cuente con instalaciones modernas, áreas de descanso, cafeterías y otros servicios. Estas características contribuyen a crear una experiencia laboral positiva, haciendo que la presencialidad sea más atractiva para los empleados

#### 7.2.5 Oportunidades de Desarrollo Profesional

Se propone también proporcionar acceso a programas de formación, desarrollo y crecimiento profesional que estén disponibles solamente de forma presencial. Estos programas pueden incluir una variedad de oportunidades de aprendizaje, como cursos de capacitación, talleres, seminarios o programas de mentoría, que están diseñados para mejorar las habilidades y competencias de los empleados en su entorno laboral. Al

ofrecer estas oportunidades exclusivamente a los trabajadores presenciales, las empresas fomentan la participación y el compromiso con el desarrollo profesional en la oficina.

#### 7.2.6 Participación en Eventos y Actividades

Otro incentivo es la organización de eventos, reuniones o actividades sociales de forma presencial. Estas actividades proporcionan un espacio dedicado donde los empleados pueden socializar, conocerse mejor y desarrollar relaciones más sólidas fuera del entorno laboral tradicional. Estos eventos exclusivos pueden servir como una forma de reconocimiento y aprecio hacia los empleados que eligen trabajar en la oficina. Además, al promover la interacción cara a cara, se fomenta un sentido de comunidad y pertenencia dentro del equipo, lo que puede mejorar la colaboración en el lugar de trabajo.

#### 7.2.8 Acceso a Recursos y Equipos Especiales

Otro posible incentivo es brindar a los empleados que eligen trabajar de forma presencial la oportunidad de acceder a recursos adicionales, herramientas avanzadas o equipos especializados que están exclusivamente disponibles en la oficina. Estos recursos pueden incluir tecnología de vanguardia, software especializado, laboratorios de investigación, bibliotecas físicas o cualquier otro tipo de infraestructura que no esté disponible para el trabajo remoto, como pueden ser un gimnasio en la oficina, o la puesta a disposición de servicios de fisioterapia.

## **8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **8.1 Recapitulación de los hallazgos y resultados**

Los resultados han demostrado que el teletrabajo, impulsado por los avances tecnológicos y acelerado por la pandemia de COVID-19, ha llegado para quedarse. La flexibilidad que ofrece ha sido valorada positivamente tanto por empleados como por empleadores. Sin embargo, esta modalidad también ha introducido desafíos significativos y se presentan cifras que una tendencia descendente al teletrabajo a tiempo completo. Se ha identificado que, para los trabajadores, el teletrabajo ofrece beneficios como la mejora en la conciliación laboral y personal y ahorro en tiempo y costos de desplazamiento. No obstante, también se han destacado desventajas, como el riesgo de aislamiento y la dificultad para separar la vida laboral de la personal. Para las

empresas, el teletrabajo ha supuesto una oportunidad para reducir costes operativos y atraer talento sin restricciones geográficas, pero también ha planteado retos en términos de liderazgo, comunicación y mantenimiento de la cohesión del equipo.

En cuanto al efecto del teletrabajo en la motivación y en la productividad de los empleados, se obtienen resultados mixtos, dependiendo significativamente del equipo de trabajo, del cargo y de la personalidad propia de cada trabajador. El modelo híbrido emerge como una solución que busca equilibrar flexibilidad y presencialidad, optimizando así tanto la productividad como la motivación.

Las estrategias innovadoras adoptadas por las empresas entrevistadas muestran un compromiso con la optimización del modelo híbrido, con variaciones específicas según la naturaleza del sector y el rol dentro de la empresa. Haribo y NTT Data destacan por su apuesta en un modelo flexible, mientras que Iberdrola y Bankinter adoptan un enfoque más conservador. Inditex se posiciona como el más tradicional, manteniendo un enfoque mayoritariamente presencial. Esta diversidad refleja la adaptabilidad de las empresas a las necesidades de sus equipos y la importancia del equilibrio entre colaboración presencial y autonomía remota.

La correcta implementación del teletrabajo en un modelo híbrido requiere que se consideren los aspectos legales, la adaptación de la cultura organizacional, el aprovechamiento de la tecnología, la medición del desempeño, la promoción del desarrollo profesional y el bienestar de los empleados. Es fundamental que las empresas adopten políticas claras, ofrezcan formación adecuada y fomenten una cultura de confianza y autonomía, sin descuidar el soporte y los recursos necesarios para un entorno de trabajo saludable. La flexibilidad del modelo híbrido, al combinar trabajo presencial y remoto, puede maximizar la productividad y satisfacción de los empleados, siempre y cuando se manejen adecuadamente los desafíos inherentes al teletrabajo.

Aunque se permita la presencialidad, es habitual que las empresas prefieran tener a los trabajadores en la oficina. Por tanto, se proponen diferentes medidas de fomento de la presencialidad.

Aunque el teletrabajo sea una opción, muchas empresas buscan incentivar la asistencia de sus empleados a la oficina mediante diversas estrategias. Estas estrategias se dividen en dos grandes ejes: por un lado, el diseño de espacios laborales que armonizan ergonomía, estética y condiciones ambientales óptimas, promoviendo un entorno

cómodo y productivo. Por otro lado, la oferta de incentivos como horarios adaptables, soporte económico para transporte y alimentación, posibilidades de crecimiento profesional y la realización de eventos sociales. El propósito de estas iniciativas es crear un ambiente laboral estimulante que enriquezca la experiencia en la oficina.

En resumen, este trabajo ha evidenciado que, mientras el teletrabajo presenta claras ventajas, no está exento de desafíos. La implementación de un modelo híbrido emerge como la estrategia más equilibrada para las organizaciones modernas, permitiendo combinar lo mejor del trabajo presencial y a distancia. No obstante, el éxito de esta modalidad depende de una implementación cuidadosa que considere la cultura organizacional, el bienestar de los empleados, y la adaptación a las dinámicas cambiantes del mundo laboral.

## **8.2 Evaluación del cumplimiento de los objetivos de la investigación**

A lo largo de esta investigación, se han perseguido varios objetivos centrados en la evaluación del modelo híbrido de trabajo. El primero, probar la eficiencia del modelo híbrido como la mejor alternativa de trabajo, se ha cumplido de manera satisfactoria. A través de una revisión exhaustiva de la literatura se ha demostrado que el modelo híbrido de trabajo equilibra efectivamente las ventajas del teletrabajo y la presencialidad, optimizando tanto la productividad como el bienestar de los empleados. Por tanto, el modelo híbrido emerge como la solución más adecuada.

En segundo lugar, las entrevistas realizadas han proporcionado una visión sobre cómo diferentes organizaciones han adoptado y adaptado el modelo híbrido de trabajo, revelando una tendencia general hacia la aceptación y la implementación de políticas de trabajo híbridas. Por tanto, se puede afirmar que el objetivo de recopilar perspectivas sobre el teletrabajo a través de entrevistas con empresas líderes se ha logrado plenamente.

En tercer lugar, el objetivo de presentar una propuesta integral para un modelo híbrido de trabajo óptimo se ha abordado con éxito. Se ha desarrollado un marco detallado que integra de manera efectiva el trabajo presencial y a distancia. Esta propuesta sirve como una guía práctica para las empresas interesadas en implementar o perfeccionar su modelo de trabajo híbrido, ofreciendo recomendaciones basadas en las mejores prácticas identificadas durante la investigación.

Por último, se han identificado y detallado varias estrategias y prácticas de diseño de espacios de trabajo que sirven para incentivar la presencialidad en un marco en el que se permite el teletrabajo. Por lo tanto, el cuarto objetivo también se ha alcanzado efectivamente.

En resumen, esta investigación ha cumplido con sus objetivos establecidos, proporcionando *insights* valiosos y recomendaciones prácticas sobre la implementación del modelo híbrido de trabajo.

### **8.3 Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación**

A pesar de los valiosos hallazgos, este estudio presenta ciertas limitaciones. Primero, la investigación se centra principalmente en empresas grandes, de ciertos sectores, lo que podría limitar la generalización de los resultados a organizaciones más pequeñas o de otros sectores industriales. Además, la evaluación de la eficacia del modelo híbrido depende en gran medida de las percepciones subjetivas de los empleados y empleadores, lo que podría introducir un sesgo en los resultados.

Para futuras investigaciones, sería beneficioso ampliar el espectro de empresas estudiadas, incluyendo organizaciones de diferentes tamaños y sectores. Además, se podría profundizar en el análisis cuantitativo del impacto del trabajo híbrido en la productividad y el bienestar de los empleados, utilizando métricas objetivas y comparativas a largo plazo además de encuestas a los empleados. Otra línea de investigación interesante sería explorar el impacto del trabajo híbrido en la capacidad de las empresas para atraer y retener talento.

## **9. DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA**

Por la presente, yo, Laura Villadangos Lainz, estudiante del Doble Grado de Derecho y Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado " Adaptación a la Nueva Realidad Laboral: Estrategias para la Implementación Efectiva del Modelo Híbrido de Trabajo", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. Brainstorming de ideas de investigación: Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. Constructor de plantillas: Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
3. Corrector de estilo literario y de lenguaje: Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
4. Revisor: Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
5. Traductor: Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: [13/03/2024]

Firma:



## **10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Acquah, A., Kwabena, T., Naa, E., Antie, A. y Otoo, B. (2021). Literature Review on Theories Motivation. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 9(5). <https://doi.org/10.36713/epra2012>
- Andrade, J. A., Formigoni, A., Almeida, S., Stettiner, C. y Aparecida, R. (2021). Analysis of the Theory of Acquired Needs from McClelland as a Means of Work Satisfaction. *Timor-Leste Journal of Business and Management*, 3(2), 54–59. <https://tljbm.org/jurnal/index.php/tljbm>
- Armendáriz, P. (n.d.). *Evaluación del bienestar térmico en locales de trabajo cerrados mediante los índices térmicos PMV y PPD*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. <https://n9.cl/2uz0li>
- Bassett-Jones, N. y Lloyd, G. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power? *Journal of Management Development*, 24(10), 12–16. <http://dx.doi.org/10.1108/02621710510627064>
- Benjumea-Arias, M., Castañeda, L. y Valencia-Arias, A. (2016). Beneficios e impactos del teletrabajo en el talento humano. Resultados desde una revisión de literatura. *Revista CEA*, 2(4). <https://doi.org/10.5901/mjss.2016.v7n4p11>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. y Ying, Z. J. (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Brunelle, E. y Fortin, J.A. (2021). Distance Makes the Heart Grow Fonder: An Examination of Teleworkers' and Office Workers' Job Satisfaction Through the Lens of Self-Determination Theory. *SAGE Open*, 11(1). <https://doi.org/10.1177/2158244020985516>
- Camino, J. (2011). Criterios de diseño en iluminación y color. *Santa Fe, edUTecNe*. <https://lc.cx/H3GjfD>

- Cancino, V. y Vial, M. (2022). Instrumento de evaluación de la cultura organizacional: revisión sistemática de su aplicación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 107–126. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890618>
- Carnicero Duque, P. (2004). *La evaluación del desempeño en el puesto de trabajo*. Universidad de Sevilla, Departamento de Didáctica y Organización Escolar. 407–417. <https://idus.us.es/handle/11441/51508>
- Eurofound (2017). *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report*. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2016/sixth-european-working-conditions-survey-overview-report>
- Vellore, V. (2022). *OKRs for all: Making objectives and key results work for your entire organization*. John Wiley y Sons.
- Dutcher, E. G. y Saral, K. J. (2012). Does Team Telecommuting Affect Productivity? An Experiment. *Munich Personal RePEc Archive*. <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/41594/>
- Elnaga, A. y Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4), 137–147. <https://core.ac.uk/download/pdf/234624593.pdf>
- Gani, Z. y Toleman, M. (2006). Success Factors and Barriers to Telework Adoption in Ebusiness in Australia and Singapore: The Influence of Culture and Organizational Culture. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 1(3), 81–92. <https://doi.org/10.3390/jtaer1030024>
- Greer, T. W. y Payne, S. C. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(2), 87–111. <https://psycnet.apa.org/record/2014-20203-002>

- Harpaz, I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *Work Study*, 51(2), 74–80.  
<https://doi.org/10.1108/00438020210418791>
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (1998). Confort acústico: El ruido en oficinas. <https://n9.cl/nfau8>
- Hernández, M. D. (2000). Teletrabajo: Perspectiva empresarial y perspectiva educativa. *Pixel-Bit: Revista de Medios Y Educación*, 14(9).  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1399822>
- Herzberg, F. (1987). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*.  
<https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>
- Workmeter (2023). *Informe Anual de Teletrabajo: Estudio Comparativo del Tiempo de Trabajo Presencial vs Remoto*.  
[https://es.workmeter.com/hubfs/ebooks\\_2023/Informe\\_teletrabajo\\_2023.pdf](https://es.workmeter.com/hubfs/ebooks_2023/Informe_teletrabajo_2023.pdf)
- Khan, M. I. (2012). The impact of training and motivation on performance of employees. *Business Review*, 7(2), 84–95. <https://doi.org/10.54784/1990-6587.1205>
- Kwon, M. y Remøy, H. (2019). Office employee satisfaction: the influence of design factors on psychological user satisfaction. *Facilities*, 38(1), 1-19.  
<https://doi.org/10.1108/f-03-2019-0041>
- Lastra, J. M. (2000). El trabajo en la historia. *Anuario Mexicano de Historia Del Derecho*, 195–224. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=814146>
- Lazear, E. P. (2018). Compensation and incentives in the workplace. *Journal of Economic Perspectives*, 32(3), 195–214. <https://doi.org/10.1257/jep.32.3.195>

- Ledesma, Y. E. y Cobos, Á. R. (2023). Factores motivacionales y el rendimiento académico en la modalidad híbrida. *Revista Internacional de Humanidades*, 18(3), 1–11. <https://doi.org/10.37467/revhuman.v18.4884>
- Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia. Boletín Oficial del Estado, 164, de 10 de julio de 2021. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2021-11472>
- Lozano, G. (1993). *El diseño de oficinas en el concepto de espacio abierto “open office space”* [Tesis]. <http://eprints.uanl.mx/6580/1/1020070981.PDF>
- Mariño, H. G., Salazar, V., Peralta, A. y Andrade, E. F. (2022). Teletrabajo y sus repercusiones en la salud mental. *Recimundo*, 6(1), 135–144. [https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(1\).ene.2022.135-144](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(1).ene.2022.135-144)
- Martín, M. A., Tarrero, I., Camazón, A. y Aguado, G. (2012). *Análisis de indicadores que permitan evaluar la molestia ocasionada por el ruido en diferentes ambientes*. Universidad de Valladolid. <https://documentacion.sea-acustica.es/publicaciones/Evora12/159.pdf>
- Martínez, R. (2012). El teletrabajo como tendencia del mercado laboral. *Retos: Revista de Ciencias de La Administración Y Economía*, 2(4), 143–156. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=504550954002>
- Matar, R. P., Esponda, E. P., Vidal, M. N. V., Flores, M. C. y Domínguez, Y. S. (2022). Recursos en línea que facilitan el teletrabajo. *Infodir: Revista de Información Científica Para La Dirección En Salud*, 40. <https://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/1294>
- Miranda, K., Prendas, G. y Miranda, Y. (2021). El Teletrabajo, valoraciones de las personas trabajadoras en relación con las ventajas y desventajas, percepción de estrés y calidad de vida. *Revista Nuevo Humanismo*, 9(1). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7989696>

- Neher, A. (1991). Maslow's Theory of Motivation. *Journal of Humanistic Psychology*, 31(3), 89–112. <https://doi.org/10.1177/0022167891313010>
- Niven, P. R. y Lamorte, B. (2016). *Objectives and key results: Driving focus, alignment, and engagement with OKRs*. John Wiley y Sons.
- NTT Data (s.f.) Building Guidebook Madrid [Guías]
- Osemeke, M. y Adegboyega, S. (2017). Critical Review and Comparism between Maslow, Herzberg and McClelland's Theory of Needs. *Funai Journay of Accounting*, 1(1), 161–173. <https://n9.cl/v4j3i>
- Pardee, R. L. (1990, February). *Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor y McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation*. <https://eric.ed.gov/?id=ED316767>
- Peña, H. C. y Villón, S. G. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177–192. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Peralta, A. R., Bilous, A., Flores, C. R. y Bombón, C. F. (2019). El impacto del teletrabajo y la administración de empresas. *Recimundo*, 4(1), 326–335. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(1\).enero.2020.326-335](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(1).enero.2020.326-335)
- Pinto, A. y Muñoz, G. (2020). *Teletrabajo: Productividad y bienestar en tiempos de crisis*. Universidad Adolfo Ibáñez. <https://n9.cl/yavf4>
- Puyuelo, M. y Merino, L. (2017). *Diseño de mobiliario de oficina y nuevas áreas de trabajo*. <https://n9.cl/ix8570>
- Rabelo, I. N. G., Jiménez, A. L. Z. y Contreras-Pacheco, O. E. (2022). Satisfacción laboral en el contexto del teletrabajo forzoso: un estudio empírico en el sector de la educación superior. *Estudios Gerenciales*, 38(163), 222–234. <https://www.redalyc.org/journal/212/21272987008/html/>

- Resume Builder (2023). *Remote Workers Were 24% Less Likely to Be Promoted in 2023*. <https://n9.cl/fcdntb>
- Rolo, G., Hernández-Fernaud, E. y Díaz-Cabrera, D. (2010). Impacto de las condiciones físico-ambientales percibidas sobre la carga mental de trabajo: Un estudio exploratorio en empleados de oficina. *Psychology*, 1(3), 333–342. <https://doi.org/10.1174/217119710792774861>
- Rompho, N. (2023). Do objectives and key results solve organizational performance measurement issues? *Benchmarking: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/bij-07-2022-0464>
- Sabadell-Bosch, M. (2022). Teletrabajo en evolución: una aproximación narrativa. *Oikonomics: Revista de Economía, Empresa Y Sociedad*, 19, 1–8. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9087948>
- Santillán-Marroquín, W. (2020). Teletrabajo en el COVID-19. *CienciAmérica*, 9(2), 65–76. <https://doi.org/10.33210/ca.v9i2.289>
- Sinha, D. (2014, May 16). *McClelland's Need for Achievement Theory*. Your Article Library. <https://n9.cl/r01kd>
- Sparks, W. L. y Repede, J. F. (2016). Human Motivation and Leadership: Assessing the Reliability and Validity of the Actualized Leader Profile. *Academy of Educational Leadership Journal*, 20(3). <https://n9.cl/fblt3>
- Stray, V., Gundelsby, J. H., Ulfsnes, R. y Brede, N. (2022). How agile teams make Objectives and Key Results (OKRs) work. *Proceedings of the International Conference on Software and System Processes and International Conference on Global Software Engineering*, 104–109. <https://doi.org/10.1145/3529320.3529332>

- Tan, H. (2024). *Ve a la oficina de 4 a 5 veces por semana si eres joven y quieres conseguir un ascenso*. Business Insider. <https://n9.cl/naajm>
- Tietjen, M. A. y Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*, 36(4), 226–231. <https://doi.org/10.1108/00251749810211027>
- Tomasina, F. y Pisani, A. (2022). Pros y contras del teletrabajo en la salud física y mental de la población general trabajadora: Una revisión narrativa exploratoria. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 25(2), 147–161. <https://doi.org/10.12961/aprl.2022.25.02.07>
- Tosca-Vidal, C. M. (2022). Teletrabajo en el modelo híbrido: alternativa para las organizaciones. *Revista de Investigaciones Universidad Del Quindío*, 34(2), 260–266. <https://doi.org/10.33975/riuj.vol34n2.934>
- Ulate, R. (2020). Teletrabajo y su impacto en la productividad empresarial y la satisfacción laboral de los colaboradores: tendencias recientes. *Tecnología En Marcha*, 33(7), 23–31. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7654566>
- Vellore, V. (2022). *OKRs for all: Making objectives and key results work for your entire organization*. John Wiley y Sons. <https://n9.cl/2piwd>
- Venkatesh, V. y Speier, C. (2000). Creating an effective training environment for enhancing telework. *International Journal of Human-Computer Studies*, 52(6), 991–1005. <https://doi.org/10.1006/ijhc.1999.0367>
- Vilcarromero, R. V., Aldana, J. J. y Colina, F. J. C. (2022). Flexibilidad laboral y productividad en el teletrabajo. *Interciencia: Revista de Ciencia Y Tecnología de América*, 47(9), 381–386. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8582315>