



**Máster en Cooperación Internacional al Desarrollo**

**Trabajo de Fin de Máster**

**El trabajo remoto como posible herramienta de cambio para impulsar el desarrollo económico en el África Subsahariana.**

**Remote job opportunities as a potential tool to drive economic growth in Sub-Saharan Africa.**

**Autora: Regina Higuera López  
Tutor: Jesús Migallón**

## Resumen

En este Trabajo de Fín de Máster, se analizan las potencialidades así como las posibles adversidades que se pueden encontrar a la hora de implementar el modelo de trabajo remoto en área del África Subsahariana. La pandemia de la covid-19 ha provocado una fuerte agilización de los procesos de transformación digital a nivel global, lo que a su vez, ha provocado que muchas empresas utilicen este modelo para la búsqueda de talento. El fin de este trabajo será descubrir las implicaciones de la implementación de dicho modelo para promover el desarrollo económico en el área mencionada, así como la capacidad de inserción de la mujer en este sector.

### Palabras Clave

Globalización, Trabajo Remoto, Transformación Digital, Desarrollo Económico, Brecha de Género.

## Abstract

In this final dissertation, the potential as well as the possible obstacles that can be found in order to implement the remote business model in Subsaharan Africa will be analyzed. The covid-19 pandemic has provoked a strong agilization of the digital transformation processes globally. This has caused an increase in the number of projects and initiatives from companies looking for talent abroad. The goal of this research is to analyze the implications this business model has in order to promote economic growth in the area mentioned above and the current gender gap existing in this sector.

### Key words

Globalization, Remote Jobs, Digital Transformation, Economic Growth, Gender Gap.

## Abreviaciones

CCI : Centro de Comercio Internacional.

FMI: Fondo Monetario Internacional.

OIT: Organización Internacional del Trabajo.

IP: Protocolo de Internet.

TI: Tecnología de la información.

TIC: Tecnologías de la información y comunicación.

ACALC: Área Continental Africana de Libre Comercio.

UA: Unión Africana.

PYMES: Pequeña y mediana empresa.

# Índice

<b>Resumen</b>	<b>1</b>
<b>Palabras Clave</b>	<b>1</b>
<b>Abreviaciones</b>	<b>2</b>
<b>Índice</b>	<b>3</b>
<b>Finalidad y motivos</b>	<b>4</b>
Finalidad	4
Motivación Personal	5
<b>Marco Teórico</b>	<b>6</b>
Globalización	6
La globalización y las nuevas tecnologías	7
Trabajo Remoto	9
Desarrollo económico	11
Transformación Digital	13
<b>Los objetivos de información</b>	<b>15</b>
<b>Metodología y técnicas de investigación</b>	<b>15</b>
Tabla IV: Esquema de personas entrevistadas.	16
<b>Cuerpo de la investigación</b>	<b>17</b>
Modelo de Contratación Remoto	17
Factores Capacitantes del Trabajo Remoto	19
Análisis DAFO	21
Origen Interno	23
Origen Externo	25
Capacidad de inserción de la mujer en este sector	29
<b>Conclusiones</b>	<b>31</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>33</b>
<b>Anexos</b>	<b>36</b>

## ❖ Finalidad y motivos

### Finalidad

Este trabajo expone las potencialidades del trabajo remoto como herramienta de cambio para impulsar el desarrollo económico en África Subsahariana. Afectado por la pandemia de la covid-19, nos encontramos con un contexto que ha sufrido una fuerte aceleración en los procesos de adaptación a la era digital de forma global. La pandemia nos obligó a todos a pararnos, a quedarnos en casa, y en particular a las organizaciones a reinventarse y buscar maneras alternativas de trabajo. Antes de este fenómeno global, con alguna excepción, la mayoría de organizaciones se mostraban reacias a adaptarse de manera holística al medio digital. Sin embargo, a día de hoy, en un amplio abanico de sectores resulta incluso difícil volver a imaginar una rutina laboral basada completamente en la presencialidad. Por ello, la modalidad de trabajo remoto está hoy en día ampliamente aceptada y extendida. Es más, las organizaciones la han acogido como una herramienta esencial actualmente, que no solo presenta gran potencial para las empresas sino que también ofrece numerosos beneficios para los empleados. Esta modalidad de trabajo, también presenta una serie de retos y riesgos en los que nos adentraremos con más profundidad en el cuerpo de esta investigación.

Por otra parte, veremos como la inversión en la digitalización del África Subsahariana no ha hecho más que ascender en los últimos años, logrando que este área sea considerada de gran potencial por expertos y organismos internacionales tales como el Centro de Comercio Internacional (CCI). En 2021, según un estudio llevado a cabo por Google y Accenture, las nuevas empresas de tecnología recaudaron 4.3 billones de dólares de empresas nacionales e internacionales, lo que significó un crecimiento del 250% comparado a la financiación que se recaudó en el año anterior (Yalowitz et al.. (2022). Esto, sumado a las condiciones sociodemográficas de la zona, las cuales la coronan como la región con más población joven a nivel mundial, abre un gran abanico de posibilidades y proyecta un futuro de crecimiento económico y una mayor inclusión de la zona en el mercado internacional.

Esta investigación se ha centrado en analizar el modelo empresarial de tres perfiles de empresas que han aprovechado la aceleración de los procesos de transformación digital como una oportunidad para adentrarse en nuevos mercados.

La temática de esta investigación es de gran relevancia y actualidad ya que como veremos, todavía no ha sido realmente estudiada a nivel científico, de hecho ni siquiera está debidamente regulada a nivel internacional, lo que a su vez plantea retos a tener en cuenta. Por otra parte, a nivel social, veremos cómo este modelo pone por primera vez al talento y a la persona como centro y motor principal de la empresa.

## Motivación Personal

El año pasado, realicé unas prácticas extracurriculares en una conocida fundación internacional, dichas prácticas me facilitaron enormemente la posibilidad de conocer empresas impulsadas por la misión de tener un impacto positivo a nivel social, medioambiental y económico. De estas empresas, hubo una en particular que llamó especialmente mi atención ya que estaba basada en un modelo de negocio innovador que nunca antes había conocido. Su misión principal es distribuir la igualdad de oportunidades en el mundo, ya que a día de hoy el continente Africano en muchas ocasiones, como hemos comprobado con la vacunación de la covid-19, queda en el olvido. Su fundador, de origen nigeriano, vio una oportunidad de negocio basada en la dificultad de cubrir la alta demanda de personal en el sector tecnológico en Occidente. Esto, sumado al gran potencial que determinados países del África Subsahariana están demostrando en este sector, hizo que fundara la empresa.

Personalmente, la idea de traspasar fronteras, contribuir a una repartición más justa de oportunidades y evitar que el talento se vea obligado a emigrar captaron mi atención por completo y por ello decidí aprovechar esta oportunidad para poder investigar más sobre este tema, sus posibilidades y sus limitaciones.

## ❖ Marco Teórico

### Globalización

En la actualidad, vivimos en un mundo cada vez más interconectado tanto social, cultural, ecológica, económica y tecnológicamente. Se podría decir sin ningún tipo de dubitación que a día de hoy "no hay ningún país que pueda vivir al margen de los demás." (Beck et al.,1998). Por lo tanto, entendemos la globalización como un complejo proceso de creación de conexiones transnacionales, propiciado fundamentalmente por dos fenómenos principales, las tecnologías de la información y la desregulación (Sampedro y Sequeiros, 2002).

Por una parte, este proceso no es algo tan novedoso ya que las interconexiones entre países llevan existiendo ya desde hace siglos, sin embargo, los fenómenos mencionados anteriormente han marcado un antes y un después en este proceso. Gracias a los avances tecnológicos, se abre un gran abanico de posibilidades de comunicación instantánea entre países, facilitando así tanto las conexiones económicas, como sociales y culturales.

Por otra parte, la creciente desregularización del mercado internacional ha propiciado la liberalización de las operaciones por parte del sector privado, que poco a poco se ha ido convirtiendo en un órgano de gran poder, no sólo económico sino también político (Sampedro y Sequeiros, 2002). Este es un hecho que acarrea consigo una multitud de posibilidades y riesgos que se han de sopesar y revisar con detenimiento. Porque, aunque ya desde el siglo XVIII, dos reconocidos referentes de la economía moderna Adam Smith y David Ricardo, tras años de investigación económica concluían que la globalización sería un hecho del que todos los países podrían beneficiarse, actualmente existen numerosas teorías contrarias a esta declaración (Stiglitz, 2010). En la tabla I, se puede ver un breve resumen de los diferentes posicionamientos teóricos que se han ido dando a lo largo de la historia sobre la globalización. Como se puede apreciar, el concepto de globalización ha ido evolucionando a lo largo de la historia, ha pasado de ser una mera concepción de intercambios transnacionales de bienes, a ser un término complejo que implica el intercambio de muchos otros factores tales como la cultura o el capital humano.

Tabla I : Evolución del término Globalización entre 1776 - 2005

Definición	Autor	Año
<i>“Los países deben enfocarse en el comercio de los bienes que poseen en abundancia e importar aquellos bienes que no pueden fabricar fácilmente”.</i>	Adam Smith	1776
<i>“la intensificación de las relaciones sociales globales que unen localidades distantes, de manera que los sucesos locales están conformados por sucesos que ocurren a muchos kilómetros”.</i>	Anthony Giddens	1990
<i>“Constelación de centros con fuerte poder económico y fines lucrativos, unidos por intereses paralelos, cuyas decisiones dominan los mercados mundiales, especialmente los financieros, usando para ello la más avanzada tecnología y aprovechando la ausencia o debilidad de medidas reguladoras y de controles públicos”.</i>	Sampedro & Sequeiros	2002
<i>“La globalización consolida la dominación imperialista y profundiza la sumisión de los capitalismos periféricos que se van haciendo cada vez más incapaces de controlar sus procesos económicos internos”.</i>	Atilio Boron	2005
<i>“La globalización puede ser definida como la cada vez mayor integración económica de todos los países del mundo a consecuencia de la liberalización y el consiguiente aumento del volumen y la variedad de comercio internacional de bienes y servicios, la reducción de los costes de transporte, la creciente intensidad de la penetración internacional de capital, el inmenso crecimiento de la fuerza de trabajo mundial y la acelerada difusión mundial de la tecnología, en particular las comunicaciones”.</i>	Asamblea Parlamentaria del Consejo de Europa.	2021

Fuente: Elaboración propia a través de definiciones obtenidas en artículos de Google Scholar.

Como podemos comprobar, son numerosos los diferentes posicionamientos que existen sobre este fenómeno. También podemos comprobar que es un término altamente relevante y que su uso, estudio, y relevancia sólo han ido aumentando en las últimas décadas. Según Google Scholar, de 1870-1970 encontramos 683 resultados de artículos que contengan la palabra “globalización”, mientras que en el periodo de 1971-2022 encontramos 300.000 resultados, un incremento abismal que nos da una pista de que la importancia de este fenómeno solo ha ido en auge.



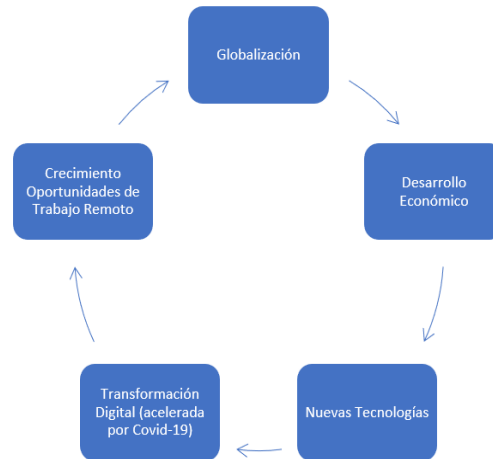
## La globalización y las nuevas tecnologías

Tras dar una visión de las implicaciones de la globalización y las diferentes connotaciones que se le han asignado a lo largo de la historia, es importante incidir en uno de los factores causales principales de este fenómeno, las nuevas tecnologías. Las nuevas tecnologías han jugado un papel clave en el proceso de globalización, es más, existe una relación recíproca entre ambas. Por una parte, las nuevas tecnologías han facilitado y acelerado el proceso de globalización, haciendo posible la comunicación instantánea entre países que a su vez promueve las interconexiones económicas, sociales, políticas y culturales. Por otra parte, la creciente necesidad de interconectividad entre países ha fomentado el incremento de la financiación de nuevas tecnologías por parte de gobiernos locales, así como organismos internacionales y multinacionales. Hoy en día, cualquier organización, ya sea pública o privada debe apostar por una transformación completa hacia lo digital, solo así le será posible subsistir en este nuevo contexto de globalización económica (Djelic & Quack, 2003). A su vez, este fenómeno ha propiciado un auge significativo en la demanda de capital humano con conocimientos y capacidades en el sector tecnológico. Sin embargo, actualmente nos encontramos en un contexto de especial singularidad, ya que debido a la pandemia de la covid-19 la digitalización se ha visto sumida en un proceso disruptivo de aceleración que ha propiciado aún más su aceptación y adaptación. Por ello, no sólo ya nos encontrábamos en un contexto de aceleración de la transformación tecnológica y por consiguiente del aumento de la demanda de capital humano en este sector, sino que también, como se puede apreciar en la predicción del World Economic Forum 2020 en la tabla II<sup>1</sup>, la demanda de estas posiciones va a seguir en auge en los próximos años. Así mismo, en el siguiente gráfico, se puede vislumbrar la relación de retroalimentación que conecta los términos bibliográficos relevantes para esta investigación.

---

<sup>1</sup> Tabla II disponible en Anexos

Tabla III: Retroalimentación de términos relevantes para el estudio.



Fuente: Elaboración propia

Por último, la globalización implica que todos los países del mundo cada vez gocen de una mayor integración económica (Stiglitz, E.J., 2010). Lo que a su vez propicia un mayor flujo de bienes, servicios e incluso trabajos, este último flujo, será una parte central de este estudio y como tal, se desarrollará con mayor extensión en el siguiente punto.

## Trabajo Remoto

Este término, como hemos mencionado anteriormente, ha adquirido especial popularidad en los últimos años debido a la pandemia de la Covid-19. Según la OIT, el trabajo remoto se define como *‘Una situación en la cual el trabajo se realiza total o parcialmente en un lugar de trabajo distinto al de la localización que se tiene por defecto’*. Como se puede deducir de la definición anterior, en el trabajo remoto intervienen tres pilares principales y para su óptimo funcionamiento, dichos pilares deben estar debidamente alineados (Cano, 2022):

1. Persona que realiza el trabajo y su entorno: Es el pilar más susceptible de todos a los cambios, ya que se ve afectado por una serie de variables tales como: de personalidad, culturales, educativas y de salud física y mental que, en conjunto, tienen un papel importante en la viabilidad y el resultado final del trabajo (Sen et. al, 2021). Son varias las teorías que afirman que

el teletrabajo puede afectar negativamente la salud física y mental de las personas que lo practican, ya que de alguna manera la interacción del día a día con los compañeros y la sensación de conexión con la organización y los trabajadores puede verse afectada seriamente (Strack et al., 2021). Por esta razón, cada vez son más las empresas que se unen a la iniciativa de ofrecer a sus trabajadores otros beneficios no salariales como descuentos o cobertura completa de seguros médicos, membresías de gimnasios y actividades de ocio periódicas con los compañeros de trabajo.

Sin embargo, la pandemia de la Covid-19, también ha impulsado la investigación de este fenómeno y las implicaciones que tiene para la persona y su entorno. Al contrario de lo que se pensaba al principio, esta modalidad de trabajo no tiene un efecto negativo en la productividad del empleado, sino todo lo contrario. Ana Bufí, directora de Cellnex España afirmaba lo siguiente en una entrevista: *“Estamos redefiniendo el papel de las personas y del talento como el mayor activo de las compañías, porque las personas comprometidas se ha visto que tienen mayores resultados”* (Lobillo, E., 2021). Con esta declaración, se hace evidente que este nuevo modelo de negocio pone a la persona y su talento como eje central de la empresa y por consiguiente, le confiere la importancia que merece. Más allá, en un estudio realizado a 2.118 trabajadores remotos por Doist, Remotive, and We Work Remotely, tres empresas pioneras y líderes en esta modalidad empresarial, los datos hablan por sí solos (Buffer, 2022). Un 97% de los participantes declaraban que disfrutaban de esta oportunidad y la recomendarían a otros. Por otra parte, los participantes enumeraron cuatro beneficios<sup>2</sup> principales de esta modalidad de trabajo. El 67% coincide en que uno de los mayores beneficios es la oportunidad de administrar su tiempo como deseen, un 62% y un 55% respectivamente afirma que otro de los mayores beneficios es la flexibilidad para realizar el trabajo y vivir donde se desee, un 44% considera que puede concentrarse mejor en el trabajo y un 48% que no tener que desplazarse hasta el lugar de trabajo es uno de los mayores beneficios. Por último, el 32% de los participantes señala que se sienten más seguros al poder trabajar en esta modalidad (Buffer, 2022). Como se puede ver, esta modalidad ofrece una serie de beneficios, potencialidades y oportunidades que son altamente agradecidos por los empleados. Sin embargo, también abre una serie de retos que las organizaciones deben prever para asegurar el óptimo funcionamiento de este modelo empresarial, y sobre todo, que la persona y su talento sea el eje central que de forma a dicho modelo.

---

<sup>2</sup> Infografía V disponible en Anexos.

2. Procesos organizacionales: Se conoce como procesos organizacionales, aquellas actividades y trabajos que deben llevar a cabo los trabajadores de una empresa para así conseguir alcanzar los objetivos y metas de dicha empresa (Cayama, H.S., 2016). Estos procesos sirven como hilo conductor entre las personas, la infraestructura tecnológica y la empresa. En el contexto del trabajo remoto, surgen algunos retos a tener en cuenta ya que el posible sentimiento de desconexión del trabajador con la empresa puede afectar la eficiencia y el rendimiento del trabajador en estas actividades y por ende, acabar afectando a los objetivos y metas finales de la empresa (Reeves et al., 2021)

3. Infraestructura tecnológica: Este último pilar, se puede definir como un conjunto de elementos compuesto por: hardware, software y otros servicios imprescindibles para la gestión interna de la empresa y para asegurar la seguridad de la información (Saavedra, 2018). La infraestructura tecnológica y la transformación digital gestionadas adecuadamente ofrecen grandes oportunidades para las empresas y la flexibilidad del trabajo. Sin embargo, también plantea nuevos retos, sobre todo referidos a la seguridad de la información almacenada por las empresas. El confirmaba lo siguiente: *“La seguridad de los datos es el mayor riesgo para nuestro modelo empresarial, junto con la seguridad y protección de IP”*. Las técnicas usadas para asegurar la protección de los datos y la IP se verán con más detenimiento en el apartado de estudio de caso.

Como podemos ver, el modelo empresarial de trabajo remoto presenta un gran potencial de futuro, siempre y cuando se use su valor añadido para el beneficio de las personas que forman las empresas, la cultura y las comunidades. Laurel Farrer, una reconocida asesora de estrategias de trabajo remoto, afirmaba en una entrevista que el incremento de oportunidades de trabajo remoto tiene la capacidad de empoderar a las comunidades del medio rural y por consiguiente, promover el desarrollo económico de dichas comunidades (Farrer, L. 2019). En el siguiente apartado desarrollaremos este concepto con mayor extensividad.

## Desarrollo económico

Para explicar la relación existente entre desarrollo económico y trabajo remoto, es necesario entender el desarrollo económico en su concepción más básica, es decir, el impacto inmediato que tiene en un país, ciudad o comunidad que las personas pertenecientes a él o ella tengan un trabajo (Farrer, L. 2019). Es decir, cuando una persona obtiene un trabajo, gana un salario y, por ende, utiliza dicho trabajo para pagar la renta, hacer la compra, ir a actividades de ocio e incluso ahorrar, esto tiene un impacto directo en los negocios de la localidad donde dicha persona se establezca. A su vez, dicha persona estará tributando en el país de residencia, y los negocios locales a los que acude estarán pagando impuestos que también contribuirán a la infraestructura local (Farrer, L. 2019). Por otra parte, estos impuestos serán utilizados para facilitar recursos y la infraestructura necesaria para atraer a nuevos negocios y residentes, y una vez más, el círculo se repite. En la siguiente infografía podemos ver representado este ciclo de desarrollo económico.



Fuente: Revista Forbes 2019

Por otra parte, existen diferentes factores que facilitan la medición del estado de desarrollo económico de un país. Es importante entender el grado de desarrollo económico de un país, ya que a mayor desarrollo, mayores serán las infraestructuras y facilidades disponibles para la modalidad de trabajo descrita anteriormente. Por una parte, la capacidad productiva del país debe estar operando óptimamente, es decir, el país debe usar sus recursos materiales, naturales, tecnológicos y humanos eficientemente (Roldán. P., 2018). De ser así, la economía del país estará sustentada en una base estable que a su vez favorecerá la sostenibilidad de su desarrollo. Por otra parte, no debe haber un desequilibrio desmesurado en la redistribución de la renta, es decir, la gran mayoría de la población debe tener las necesidades básicas cubiertas (Prebish, R., 1973).

Entendemos cómo necesidades básicas los primeros dos niveles de la pirámide de necesidades de Maslow<sup>3</sup> (1943), es decir, las necesidades fisiológicas y las necesidades de protección.

Por último, para asegurar el desarrollo económico de un país, es necesario que dicho país invierta en innovación, tecnologías y el desarrollo de su capital humano (Roldán. P., 2018). El capital humano de un país es clave para que el desarrollo económico del mismo sea sostenible, facilitar el acceso a la educación así como ofrecer oportunidades de educación que promuevan la adquisición de las habilidades profesionales más demandadas en el mercado asegurarán que su capital humano esté al día en las cambiantes necesidades del mercado actual.

El PIB (Producto interior bruto) es una de las herramientas usadas más comúnmente para medir el desarrollo económico de un país. Por ello, si miramos la infografía<sup>4</sup> que representa los diferentes valores que toma el PIB a nivel global, veremos que en el área de estudio, África Subsahariana, estos valores son todavía bastante bajos, lo cual presentará diferentes retos a la hora de contar con las infraestructuras necesarias para el desarrollo de la modalidad de negocio descrita en el apartado anterior.

## Transformación Digital

La transformación digital es un concepto de naturaleza compleja<sup>5</sup> que cada vez está ganando más popularidad y relevancia en el ámbito empresarial. A día de hoy, sería imposible concebir la idea de un modelo de negocio que no se apoye y tome en cuenta las nuevas tecnologías disruptivas que impactan directamente su cadena de valor (Fernandez, T.d., 2020).

Algunos autores (Morakanyane et al., 2017), conciben la transformación digital como un 'proceso evolutivo' ya que para su correcta incorporación es necesario que se den una serie de cambios estructurales, y para ello se necesita tiempo e inversión en recursos que lo faciliten. Más allá, también se ha popularizado el término de revolución industrial 4.0. El cual se refiere al proceso de evolución al que se ha sometido el sector industrial en los últimos siglos partiendo desde la primera Revolución Industrial en el siglo XVII a la actualidad (del Val Román, J. L.,

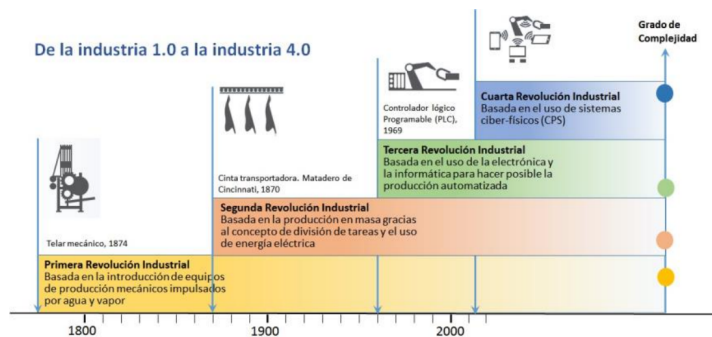
---

<sup>3</sup> Infografía III en anexos.

<sup>4</sup> Infografía IV en anexos.

<sup>5</sup> Infografía V en anexos.

2016). En la siguiente figura, se puede vislumbrar dicho proceso acompañado de un incremento significativo de su complejidad a través del tiempo.



Fuente: (del Val Román, J. L., 2016)

En el artículo *Digital business transformation and strategy: What do we know so far?* De Ismail (2017) se incide en la naturaleza compleja que distingue a este proceso de cualquier otro proceso de transformación que haya habilitado la tecnología anteriormente.

En el estudio de (Fernandez, T.d., 2020), tras una revisión exhaustiva de la literatura científica existente hasta la fecha que analiza el término de 'transformación digital', se llega a una definición de dicho término que abarca holísticamente su grado de complejidad.

Según el autor, “la Transformación digital es un cambio paradigmático esencialmente cultural, centrado en la experiencia y compromiso del cliente; que ocurre en un entorno de hiperconectividad y se caracteriza por la colaboración en todas las actividades de la cadena de valor; se habilita con tecnologías, nuevos modelos de negocio y nuevas competencias; e impacta en innovaciones organizacionales que provocan cambios en múltiples dimensiones, con énfasis en los procesos y modelos de negocio, y, simultáneamente, en las personas” (Fernandez, T.d., 2020). Como se puede deducir por esta definición, la transformación digital abarca mucho más que la simple incorporación de nuevas tecnologías en el proceso productivo de las empresas. Es importante entender la complejidad que abarca el concepto de transformación digital, ya que para asegurar la implementación del modelo de trabajo remoto, será necesario tener en cuenta el grado de desarrollo digital y tecnológico de un país, que a su vez está condicionado por el grado de desarrollo económico del mismo.

## ❖ Los objetivos de información

### **Objetivo General**

- I. Analizar la potencialidad de las nuevas tecnologías para promover el desarrollo económico en África Subsahariana.

### **Objetivos Específicos**

1. Analizar el impacto de los modelos económicos de trabajo remoto sobre el desarrollo económico sostenible en África Subsahariana.
2. Profundizar en la capacidad de inserción de mujeres en estos modelos de trabajo remoto.

## ❖ Metodología y técnicas de investigación

En esta sección del Trabajo de Fin de Máster se expone la metodología utilizada para obtener la información necesaria para la investigación. En primer lugar, se ha realizado una revisión exhaustiva de la literatura con el fin de aterrizar el estudio del fenómeno a investigar, utilizando principalmente las herramientas de Google Scholar y la página web Our World in Data. Como se ha mencionado anteriormente en este trabajo, a día de hoy no existe una cantidad significativa de artículos científicos que cubran el fenómeno de estudio. Por ello, se optó por la búsqueda de informes y estudios públicos, realizados por empresas líderes en el sector digital y de investigación, tales como Google o Briter Bridges respectivamente. Así mismo, se contactó con representantes de las empresas que implementan este modelo de negocios y operan en el área de estudio utilizando la red social LinkedIn. La idea inicial era estudiar en profundidad el modelo de una de estas empresas, pero a medida que avanzaba el estudio de este fenómeno, se consideró de más relevancia y actualidad contar también con la experiencia de otras empresas, las cuales se consideran competencia entre sí. A dichos representantes se les entrevistó telemáticamente haciendo uso de una entrevista semi estructurada mediante la aplicación Zoom. Por otro lado,



utilizando también la herramienta del buscador de LinkedIn, se filtró a los trabajadores remotos de dichas empresas residentes en Nigeria. Para los trabajadores se utilizaron dos modelos de entrevistas estructuradas, un modelo para los empleados masculinos y otro modelo para los empleados de género femenino. El fin de dicha división, fue profundizar en la capacidad de inmersión de la mujer en este sector, es decir, el objetivo específico II de este proyecto. En la siguiente tabla se puede apreciar un esquema de los entrevistados y sus características principales.

Tabla IV: Esquema de personas entrevistadas.

Personas Entrevistadas	Sexo	Edad	Descripción laboral	Empleo	Nacionalidad
E1	Masculino	38	Fundador Empresa	Fundador	Nigeriana
E2	Femenino	31	Trabajadora Empresa	Manager Recursos Humanos	Española
E3	Masculino	45	Fundador Empresa	Fundador	Holandesa
E4	Femenino	37	Trabajador Remoto	Marketing Digital	Nigeriana
E5	Femenino	24	Trabajador Remoto	Desarrollador Web / Google Africa Developer Scholarship	Nigeriana
E6	Masculino	25	Trabajador Remoto	Desarrollador Web	Nigeriana
E7	Femenino	27	Trabajador Remoto	Copywriter	Nigeriana
E8	Masculino	31	Trabajador Remoto	Desarrollador Web	Nigeriana

## ❖ Cuerpo de la investigación

### Modelo de Contratación Remoto

Como hemos mencionado anteriormente en esta investigación, la pandemia de la Covid-19 ha hecho que las empresas comprueben que sus empleados pueden estar trabajando desde cualquier parte del mundo sin que eso afecte ni a su productividad ni a su eficiencia. Esto ha hecho que a nivel corporativo se agilice mucho más rápidamente la posibilidad de trabajar de esta forma y que las empresas, hayan encontrado una manera de traspasar fronteras en busca del talento adecuado.

Para poder entender las implicaciones que tienen los nuevos modelos empresariales basados en el trabajo remoto en el desarrollo económico del África Subsahariana, es importante entender primero cómo funcionan estos modelos. Para empezar, podemos definir tres actores principales que intervienen en ellos:

1. Empresa contratista: Es la empresa u organismo que se encuentra en busca activa de personal. Generalmente, estas empresas suelen ser startups o pequeñas y medianas empresas para las que abrir una entidad legal en el país o países en donde desean contratar no les es posible por motivos de tiempo y coste. Por lo tanto, esta empresa busca a una tercera empresa de recursos humanos dedicada a la subcontratación de personal (Wickersham, 2021).
2. Empresa de subcontratación: Este actor también puede tomar el nombre de empleador registrado o empresa paraguas. Es la empresa de recursos humanos que gestiona la subcontratación de personal remoto de principio a fin. Esta empresa debe tener una sede en el país donde se desea contratar al personal y se encarga de gestionar las nóminas locales, los impuestos y el cumplimiento de normas y leyes del país de residencia de la persona contratada (Wickersham, 2021).
3. Talento remoto: Se entiende por talento remoto, la persona que independientemente de su localización geográfica, cuenta con las habilidades y preparación necesarias para

desempeñar los puestos de trabajos ofrecidos por el primer actor. Existen tres tipos principales de talento remoto, según las obligaciones legales que acompaña a cada uno:

- 3.1 Talento independiente o autónomo: Este tipo de talento se caracteriza por trabajar para la empresa contratista sin la condición de ser su empleado. Los parámetros de la relación entre ambas partes están debidamente delimitados por un contrato local (Wickersham, 2021).
- 3.2 Talento subcontratado por una compañía paraguas: En esta tipología, que es en la que se centra este estudio, una empresa paraguas actúa como una cadena de suministro de talento para las empresas contratistas. La empresa paraguas debe tener entidad legal en el país donde se desea contratar y es la que se encarga de la gestión y el cumplimiento de los requisitos legales locales. La empresa contratista debe pagar a la empresa paraguas una cuota periódica por dichos servicios (Wickersham, 2021).
- 3.3 Talento contratado por agencia contratista: Este tipo de contratación, se caracteriza por que el talento se mueve de un contrato a otro mientras que mantiene empleo estable. Es decir, la agencia le sigue pagando mientras que cambian de contrato de un puesto a otro, por lo tanto, dicha agencia tiene el incentivo de encontrarles nuevos puestos de trabajo con agilidad (Wickersham, 2021).

Como vemos, existen diferentes formas de subcontratar trabajo remoto, en este estudio nos hemos centrado en el segundo ejemplo, ya que las tres empresas entrevistadas se dedican a suministrar este servicio a las empresas contratistas. Por otra parte, en el siguiente apartado veremos los cinco factores condicionantes de la viabilidad de este modelo de trabajo.

## Factores Capacitantes del Trabajo Remoto

Es importante destacar que no todos los trabajos son igualmente adaptables a este tipo de modelo. Dingel y Neiman<sup>6</sup> (2020) declaraban en un estudio que *“no es posible realizar el trabajo en casa en función de la actividad laboral si la mayoría de los encuestados de una ocupación indican que al menos una de las siguientes tareas es muy importante: realizar actividades físicas generales; manejar y mover objetos; controlar máquinas y procesos (que no sean ordenadores o vehículos); operar con vehículos, dispositivos mecanizados o equipos; actuar o trabajar directamente con el público; reparar y mantener equipos mecánicos; reparar y mantener equipos electrónicos; inspeccionar equipos, estructuras o materiales”* (Banco de España, 2020).

Por ello, se han distinguido cuatro factores condicionantes de la viabilidad de este modelo:

- Naturaleza del trabajo : Se entiende por naturaleza del trabajo, el tipo de actividades y tareas que componen un puesto de trabajo en sí (OIT, 2020). Más allá, el porcentaje de empleos teletrabajables varía significativamente entre sectores, a su vez, estos sectores se componen de una serie de tareas que podrán ser desarrolladas o no telemáticamente si se dispone de la tecnología adecuada.
- Nivel de digitalización del país : Como hemos mencionado anteriormente, que las tareas que componen un sector sean transferibles al modelo remoto, depende en gran medida del nivel de transformación digital en el que se encuentre dicho país. Y a su vez, el nivel de digitalización está condicionado en gran medida por el nivel de desarrollo económico de un país, condicionando así el potencial del teletrabajo en países con menor índice de desarrollo (OIT, 2020).
- Cultura corporativa: Por otra parte, la cultura de una corporación también condiciona la viabilidad de este modelo, ya que el teletrabajo requiere de una disposición de la producción que concede mayor autonomía y responsabilidad al trabajador (JRC, 2020).

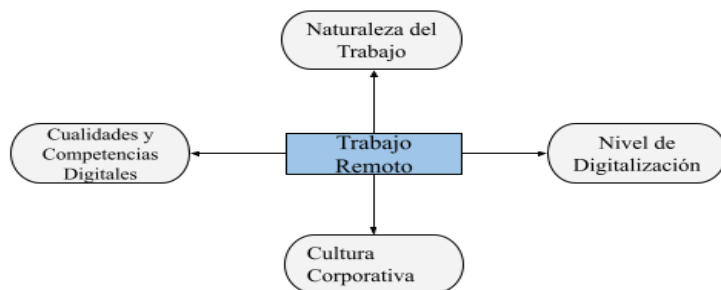
---

<sup>6</sup> Dingel y Neiman (2020) realizan estimaciones sobre cuántos empleos podrían adaptarse al modelo remoto en Estados Unidos, clasificando las ocupaciones en función de las tareas que las componen. El Banco de España aplica esta metodología a los datos de empleo de España.

Este cambio requiere un incremento en la confianza que la empresa deposita en sus trabajadores y en la delegación de tareas y esto variará dependiendo de la cultura de cada organización.

- Cualidades personales y competencias digitales: Por último, este factor concierne de forma directa al trabajador. Por una parte, las cualidades personales son aquellas que caracterizan al trabajador en particular, y son relevantes para determinar la capacidad de teletrabajo a nivel individual (Randstad Research, 2021). Entre estas cualidades, se encuentran la capacidad de organización, o los sentimientos de ansiedad (Okubo, 2020). Ambas, son cualidades altamente relevantes para el trabajo remoto y su correcta implementación. Por otra parte, las competencias digitales<sup>7</sup>, están altamente condicionadas por el nivel educativo de la persona en cuestión y su vez, la viabilidad y la calidad de trabajo remoto estará altamente comprometida por dichas capacidades.

Tabla V: Factores condicionantes del trabajo remoto



Fuente: Elaboración propia a través de información obtenida en el artículo de Dingel y Neiman (2020)

En el siguiente apartado, utilizando la información obtenida mediante las entrevistas a las empresas y a sus respectivos trabajadores, así como la información obtenida en informes elaborados por empresas expertas en este sector, analizaremos este modelo haciendo uso del análisis DAFO.

<sup>7</sup> Encontrar en Anexos Figura VII: Evolución de competencias digitales según nivel de educación.

## Análisis DAFO

El análisis DAFO es una herramienta empresarial que ayuda a analizar los procesos interiores de la empresa para así poder tomar mejores decisiones estratégicas y a su vez, tener un mejor entendimiento del entorno exterior en el que opera. Este modelo también se puede utilizar a nivel personal o en este caso, será utilizado para analizar el modelo de trabajo remoto y las implicaciones que su desarrollo conlleva en el área del África Subsahariana. Por una parte, se analizan las debilidades y fortalezas, de origen interno. Es decir, qué aspectos del modelo en sí son puntos a potenciar, y qué otros aspectos presentan debilidades a tener en cuenta para su implementación. Por otra parte, se analizan las amenazas y oportunidades, consideradas de origen externo y en las que la empresa o modelo no tiene un poder directo de actuación. En la siguiente tabla se puede ver una representación gráfica de la distribución de este modelo.

Análisis DAFO	
Origen Interno	Origen Externo
Debilidades	Amenazas
Fortalezas	Oportunidades

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, haciendo uso de la información recabada tanto en las entrevistas, como en los informes utilizados para este estudio, nos disponemos a analizar el modelo de subcontratación mediante una empresa paraguas. En el siguiente apartado veremos con detenimiento las implicaciones de este modelo tanto para los trabajadores remotos, las cuales serán distinguidas en color azul como para las empresas contratistas, distinguidas en color negro. A su vez, también analizaremos los aspectos del área de estudio seleccionado, que potencian o limitan la implementación de dicho modelo. Tanto las amenazas como las oportunidades son de origen externo al modelo empresarial a analizar por lo que afectan a ambas partes por igual.

Tabla VI: Análisis DAFO : Modelo Trabajo Remoto en África Subsahariana

Análisis DAFO	
Origen Interno	Origen Externo
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desconexión del resto de compañeros.</li> <li>- Dificultad para separar vida personal de vida profesional.</li> <li>- Requiere asegurar que el trabajador tenga un espacio habilitado para trabajar, con buena conexión a internet y electricidad.</li> <li>- Inexistencia de Indicadores Clave de Desempeño para medir productividad a corto plazo.</li> <li>- Reuniones más largas y menos productivas.</li> <li>- Choque cultural.</li> <li>- Seguridad y protección IP.</li> <li>- Benchmarking salarial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Índice de conectividad global.</li> <li>- Brecha Digital.</li> <li>- Inestabilidad Política</li> <li>- Índice de desigualdad</li> <li>- Brecha de Género</li> </ul>
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilidad horaria.</li> <li>- Ahorro de tiempo en desplazamientos.</li> <li>- Mejor equilibrio entre vida laboral y profesional.</li> <li>- Acceso a oportunidades laborales con mayor retribución.</li> <li>- Acceso al mercado de talento internacional.</li> <li>- Mejora de conocimiento y capacidades interculturales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Región mundial con mayor porcentaje de población joven.</li> <li>- Incremento de políticas nacionales para la aceleración del proceso de transformación digital.</li> <li>- Mayor inversión tanto por parte de gobiernos locales, como empresas internacionales.</li> <li>- 19 de los 20 países de más rápido crecimiento a nivel mundial se encuentran en África.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Talento sin limitación de fronteras.</li> <li>- Reducción de costes.</li> <li>- Mitigación de riesgos al contratar talento remoto mediante empresa paraguas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Unión Africana (UA) está construyendo la zona de libre comercio más grande a nivel mundial. Toma el nombre de Área Continental Africana de Libre Comercio (AfCFTA) y fue fundada en mayo de 2019, conectando alrededor de 1.3 billones de personas.</li> <li>- A pesar de la pandemia de la covid-19, la economía digital se prevé que la economía digital del continente sea resiliente</li> </ul>
--	---

Fuente: Elaboración Propia a partir de información obtenida mediante entrevistas y reportes de Google, Briter Bridges y Accenture.

## Origen Interno

En este apartado se desarrollará de manera más extensiva la información proporcionada en la tabla VI. Las características de origen interno propias de este modelo y su repercusión para ambos actores. Dicha información fue recabada durante las entrevistas realizadas a ambas partes.

### ➤ Debilidades

#### Debilidades Talento Remoto

El talento entrevistado con el fin de contrastar la información necesaria para esta investigación, manifestó mediante una entrevista estructurada una serie de debilidades propias de este modelo de trabajo. Para empezar, E4, E5, E6, E7 y E8 afirmaban que esta modalidad puede afectar negativamente las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo, ya que las reuniones que tienen lugar en horario laboral son dedicadas mayoritariamente a la transmisión de información formal relevante para sus tareas diarias. Por lo que se tiende a dejar poco espacio para la comunicación más informal que en una modalidad de trabajo presencial se daría de una manera más natural. Por otra parte, también se destacó la dificultad para diferenciar entre vida personal y laboral, y la necesidad de crear unos límites personales para delimitar claramente ambos aspectos. Otra de las debilidades mencionadas en las entrevistas fue que el trabajador es a menudo el responsable de tener un espacio de trabajo acondicionado para ello, con electricidad e internet de calidad, lo que puede acarrear costes extras para él mismo. Por último, también se



destacó que las reuniones se pueden hacer más largas e improductivas debido a la modalidad remota.

### Debilidades Empresa Contratista

Por otro lado, las debilidades más destacadas de este modelo para las empresas que desean contratar talento remoto son las siguientes: la seguridad y protección de IP (Protocolo de Internet), el benchmarking salarial y el choque cultural. De hecho, el entrevistado (E1) afirmaba durante la entrevista: *‘Nuestros trabajadores son personas recomendadas y seleccionadas cuidadosamente por un socio local, el cual se asegura de que dichos trabajadores conozcan y cumplan nuestras políticas de seguridad. Es más, nosotros no sólo nos esforzamos en forjar una buena relación con nuestros clientes sino también con nuestro talento remoto’*.

Por otra parte, el benchmarking salarial es un obstáculo al que la gran mayoría de empresas se enfrentan al contratar talento externalizado. El benchmarking salarial es una estrategia empresarial que ayuda a las organizaciones a alinear la política de retribución dependiendo de la localización de sus empleados y las variaciones del mercado. Al hacer uso de una empresa paraguas para la subcontratación de talento se mitigan estos riesgos ya que la empresa paraguas está alineada y conoce las necesidades y características del mercado local. Por último, no es de extrañar que una de las preocupaciones más persistentes en las empresas contratistas a la hora de buscar talento remoto sea el choque cultural. Sin embargo esto es algo que la empresa paraguas también tiene en cuenta a la hora de seleccionar personal, haciendo un estudio de la cultura empresarial de la empresa contratadora y cuidadosamente seleccionando el personal que más se adecue a dicha cultura y sus respectivas necesidades.

## ➤ Fortalezas

### Fortalezas Talento Remoto

Las fortalezas más enumeradas durante las entrevistas son las siguientes: Por una parte, los trabajadores remotos entrevistados (E4,E5,E6,E7,E8) coincidieron en que la modalidad de trabajo remoto les facilita hacer su trabajo con mayor flexibilidad. No solo se ahorran el tiempo de desplazamiento al lugar de trabajo, sino que también son capaces de gestionar su tiempo con cierta libertad. E5 afirmaba *“Trabajar de manera remota ha hecho que pueda pasar mucho más tiempo con mi familia. Especialmente con una cultura organizacional de trabajo asincrónico, soy capaz de tener el control de lo que hago con mi tiempo”*. Asimismo, E4 concluía lo siguiente: *“Trabajar de manera remota, ha hecho posible que sea capaz de dirigir mi negocio de catering de manera efectiva, algo que cuando tenía que acudir presencialmente a la oficina cinco días a la semana, no me era posible”*.

Más allá, los entrevistados (E4,E5,E6,E7,E8) también afirmaron que el auge de oportunidades de trabajo remoto tras la pandemia ha facilitado e impulsado la integración de jóvenes al mercado de talento internacional. Según E6 *“El crecimiento de oportunidades por parte de empresas internacionales sumado a la flexibilidad que brinda el modelo de trabajo remoto, mejor ética de trabajo y salarios, ha hecho que muchos jóvenes estén hoy en día buscando oportunidades de este tipo”*

### Origen Externo

### Amenazas

Para la correcta implementación de este modelo es crucial tener en cuenta las características socio-económicas, políticas, tecnológicas y legales de la localización geográfica donde se desea implementar. Por ello, una de las principales amenazas que nos encontramos en el área del África

Subsahariana es el bajo índice de conectividad global<sup>8</sup> que caracteriza dicha zona (Altman & Bastian, 2020). Las organizaciones deben tener en cuenta este índice ya que indica la proximidad a los diferentes flujos globales, lo cual es vital para su desarrollo y éxito (Martínez, 2021). Sin embargo, según un estudio del FMI, la creación de El Acuerdo de Área de Libre Comercio del Continente Africano, al que se han unido 54 de los 55 países de la Unión Africana, convirtiéndose en el área de libre comercio más extensa a nivel mundial, tiene el potencial de impulsar en un 80% el intercambio de bienes y la conectividad global de dicha región (Altman & Bastian, 2020).

Por otra parte, la brecha digital también caracteriza la realidad actual de esta región. Se entiende por brecha digital la desigualdad a la hora de acceder a las tecnologías de la información e Internet. Esta desigualdad varía dependiendo en las diferentes regiones, siendo notablemente más aguda en el medio rural que en el medio urbano. Según el Internet World Stats, solo un 43% de la población del continente tiene acceso a internet. Sin embargo existen grandes diferencias entre países dentro del continente, Kenya y Nigeria encabezan la lista de naciones con mayor acceso a Internet, con un 85.2% y 73% respectivamente. Mientras que Sudán del Sur y Etiopía son las dos regiones con mayor índice de brecha digital, con un 17.7% y 7.9% respectivamente (Internet World Stats, 2022). La brecha digital que caracteriza esta zona es una forma de discriminación, ya que priva a una parte importante de la población a recursos necesarios para desarrollarse y generar riqueza, contribuyendo a la perpetuación de la pobreza y la exclusión social. A su vez, la brecha digital ocasiona cuatro desencadenantes que afectan de manera sustancial el desarrollo de una región:

- Incomunicación y aislamiento.
- Barrera al estudio y al acceso de conocimientos.
- Acentúa las diferencias sociales.
- Discriminación sexual<sup>9</sup>, acentuando la brecha de género.

---

<sup>8</sup> Índice de conectividad global: Este índice, hace un análisis exhaustivo del estado de globalización a nivel mundial. Se centra en analizar cuatro pilares centrales de conectividad: el comercio, el capital, las personas y la información (Altman & Bastian, 2020).

Figura IX en anexos.

<sup>9</sup> La brecha digital afecta de manera más severa a las mujeres que a los hombres, siendo vulnerados así los principios de igualdad de género. En el siguiente apartado de este estudio, abordaremos con más detenimiento cómo afecta la brecha de género a la implantación de este modelo.

Otra amenaza exterior a tener en cuenta para la implementación de este modelo empresarial es la inestabilidad política que caracteriza la zona. El contexto político del África Subsahariana no es capturable en una sola imagen, ya que los distintos países que la componen caminan en direcciones muy diferentes (Mateos, 2018). Por una parte, unos países parecen encaminarse hacia una realidad basada en sistemas de partido único, mientras que otros están experimentando un auge en la movilización de la ciudadanía que apela por una mayor transparencia, pluralidad y rendición de cuentas (Mateos, 2018). Es más, la aparición de un nuevo fenómeno tecnológico propiciado por el rápido incremento en el acceso a internet, ha facilitado e incrementado el impacto de estos movimientos sociales. Dicho fenómeno es conocido como Civic Tech y en los últimos años ha ido ganando popularidad e influencia. El concepto de Civic Tech<sup>10</sup> se define como el uso de la tecnología para incrementar la relación y participación entre la sociedad civil y el gobierno, sirviendo como un altavoz para alzar las voces y las preocupaciones de los ciudadanos (Tsongai, 2021). Por último, es importante destacar que no solo es importante tener en cuenta el ambiente de inestabilidad política, sino también la incertidumbre que dicho ambiente acarrea. E5 afirmaba lo siguiente durante la entrevista: *“En Nigeria nos enfrentamos a problemas tales como la corrupción o la mala gestión de los recursos que juegan un papel clave en el crecimiento y desarrollo económico del país, aunque el incremento de oportunidades para trabajar de manera remota sea un hecho, tenemos problemas más graves a los que hacer frente primero”*.

Como se puede ver, existen diferentes retos propios del área geográfica de estudio, a tener en cuenta para la correcta implementación y el éxito en el desarrollo de este modelo. Por ello, estos riesgos han de ser tomados en cuenta para prever y anticipar soluciones a los problemas que puedan aparecer.

---

<sup>10</sup> Algunos de los portales más influyentes a día de hoy son (Tsongai, 2021)  
Nigeria: CovidFund Tracka, Wellvis.  
Kenia: Mzalendo, Action for transparency (A4T).  
Uganda: Pollici, Sema, M-Omulimisa.  
Continetales: Civic Tech Fund Africa, Africtivistes, GovChat.

## Oportunidades

El área de estudio ofrece numerosas oportunidades a tener en cuenta para la implementación de este modelo empresarial. Por una parte, se espera que esta región duplique su población de aquí a 2050, lo que la convierte en la región con más población joven a nivel global. Esto es una gran oportunidad para las empresas que desean subcontratar talento siempre que se mejore la gestión y distribución de los recursos y el acceso a la educación. Así mismo, en los últimos años se han multiplicado el número de políticas locales que apoyan y financian el proceso de transformación digital de la región, dicho proceso se ha visto acelerado debido a la pandemia del covid-19. El grado de desarrollo de estas políticas varía notablemente según la región estudiada, en este gráfico<sup>11</sup> podemos ver las diferentes áreas priorizadas por los diferentes gobiernos locales. Así mismo, existen cuatro áreas principales en las que los gobiernos locales deben centrarse para asegurar una transformación digital más ágil y eficaz:

- Capital Físico: Se refiere a la conectividad e infraestructura digital, necesarios para el correcto desarrollo de este modelo.
- Capital Humano: Garantizar una formación de calidad para que los jóvenes adquieran todas las habilidades y competencias necesarias para su integración en el mercado laboral.
- Tecnología: Inversión en las últimas tecnologías para evitar el estancamiento y seguir promoviendo el proceso de transformación digital.
- Competitividad: La creación de políticas que promuevan el libre comercio, así como la regulación de regímenes fiscales, predecibles según los estándares internacionales.

Sin embargo, contrario a lo que se podría anticipar, la brecha digital parece no tener un efecto directo en la implementación de esta modalidad de trabajo. Ya que las empresas, tanto nacionales como internacionales están establecidas en las grandes ciudades, y por lo tanto gozan de buena conectividad y acceso a internet. E3 declaraba *“La brecha digital no afecta a nuestra empresa ya que nosotros operamos en grandes ciudades. Las generaciones más jóvenes que*

---

<sup>11</sup> Infografía X en anexos.

*pueden permitírsele se trasladan a las grandes ciudades en donde hay buena conectividad y más oportunidades”.*

Otra de las oportunidades que ofrece el área de estudio seleccionada, es el incremento en la inversión<sup>12</sup> por parte de empresas internacionales así como de entidades locales. En 2021, la cifra ascendió a 4.3 billones de dólares, lo cual significa un incremento de 4 billones de dólares si comparamos esta cifra a la de 2017 (Briter Bridges, 2021). Como podemos comprobar, nos encontramos en un momento de cambio, en el que la pandemia ha abierto muchas puertas para la facilitación en la implementación del modelo de trabajo remoto. Esto, sumado al proceso de globalización tecnológica en el que nos encontramos proporcionan características y proyecciones muy interesantes para el área de estudio. Por las oportunidades mencionadas en esta sección, el área seleccionada para el estudio presenta unas condiciones muy favorables para garantizar el éxito de esta modalidad de trabajo. En la siguiente sección se profundizará acerca del papel de la mujer en este sector y su capacidad de inserción actualmente.

## Capacidad de inserción de la mujer en este sector

A día de hoy, existe un amplio espacio de mejora en la representación de la mujer en el modelo de trabajo remoto en el área del África Subsahariana. Esta área geográfica está caracterizada por ser una de las áreas a nivel global con mayor desigualdad de género en su población. La desigualdad de género se puede estimar mediante la medición de la desigualdad en oportunidades y acceso a cinco áreas (Hakura et al., 2016) :

1. Acceso a la educación: Garantizar el acceso a una educación de calidad es un pilar básico, y está estrechamente relacionado con una mayor probabilidad de acceso a las oportunidades mencionadas a continuación. En la zona estudiada, el índice de desigualdad sumado a la brecha de género provoca que solo un 25% de las niñas de las áreas más pobres accedan a la educación primaria.

2. Marco legal: La existencia de un marco legal que respete, apoye y proteja los derechos de las mujeres de forma holística.

---

<sup>12</sup> Gráfica XI : detalla los principales países receptores de inversión (Google & Accenture, 2021).

3. Acceso a financiación: Capacidad de acceso a financiación para apoyar las iniciativas de mujeres emprendedoras<sup>13</sup>.

4. Empleo: Capacidad de acceso al empleo, altamente condicionado por la capacidad de acceso a la educación.

5. Representación política: La representación política del género femenino en el África Subsahariana aún tiene un amplio camino que recorrer para lograr una representación igualitaria. En 2011, sólo siete países de la zona (Ruanda, Sudáfrica, Mozambique, Burundi, Tanzania, Angola y Uganda) cumplían con un porcentaje de representación femenina mayor al 30%.

La brecha de género en este caso viene alimentada por dos fuentes claves. Por una parte, la causa estructural y cultural, que dificulta el acceso de las mujeres a la educación y por lo tanto imposibilita la capacidad de acceder a los mismos puestos de trabajo. Y por otro lado, el marcado carácter masculino que predomina en el sector tecnológico, no solo en el área de estudio, sino a nivel global. El entrevistado E3 afirmaba: *La gran pregunta aquí es, ¿es natural que los hombres y las mujeres tengan preferencias de trabajo diferentes? ¿Son estas preferencias algo influenciado por la sociedad en la que vivimos o es algo determinado biológicamente?. No tengo la respuesta para estas preguntas, pero creo que si educáramos a nuestros hijos de una manera completamente neutra , los chicos seguirían teniendo más interés en el sector tecnológico. Para mi, el problema real de África es que las mujeres no tienen acceso a las mismas oportunidades que tienen los hombres. Allí, se espera que los hombres sean los que provean para sus familias. En ese sentido, para mi lo importante es empoderar a las mujeres para que sean independientes y puedan tomar sus propias decisiones. Por ello, hemos iniciado cursos a gran escala para las mujeres que deseen adentrarse en este sector*.

Y así es, el número de iniciativas por parte de todo tipo de empresas tanto multinacionales como PYMES, que imparten cursos de habilidades tecnológicas para mujeres, no ha hecho más que aumentar.

Por otro lado, E5 respondía a la pregunta de investigación: ‘¿Qué obstáculos has encontrado como mujer a la hora de empezar tu carrera profesional en el sector tecnológico?’ admitiendo que *‘Especialmente en el sector tecnológico la representación femenina es aún mínima. Todavía es*

---

<sup>13</sup> Gráfica donde se puede apreciar la diferencia actual de acceso a la financiación de startups dirigidas exclusivamente por mujeres en anexos, gráfica 13.

*difícil para las mujeres incluso acceder a la educación secundaria, una carrera en el sector tecnológico es casi inimaginable. En África todavía predomina un sistema patriarcal, y sigue persistiendo la mentalidad entre las mujeres de para qué voy a estudiar si me voy a casar. Sin duda un cambio estructural y cultural es necesario pero poco a poco las cosas van cambiando y realmente creo que los datos actuales cambiarán, es solo una cuestión de tiempo”.*

Más allá, la modalidad de trabajo remoto ofrece unas características muy atractivas para incrementar el acceso de mujeres a oportunidades laborales. Como se ha mencionado anteriormente en el análisis DAFO, este modelo de trabajo implica una mayor flexibilidad laboral, no tener que desplazarse al lugar de trabajo y su flexibilidad horaria facilita la realización de varias tareas a la vez. Lo que, para una cultura en la que como hemos visto anteriormente, todavía tiene un enfoque más tradicional acerca de cuáles deben ser las labores de la mujer, este modelo tiene el potencial de incrementar las posibilidades de acceso al mercado laboral.

Así lo corroboraba E7: *“El modelo de trabajo remoto me ha facilitado poder trabajar y cuidar de mis hijos al mismo tiempo, algo que me hubiera sido imposible en un modelo de trabajo presencial”.*

Concluyendo, existen numerosos retos a superar para una mejor y mayor integración de la mujer en el área de estudio seleccionada. Debido al carácter estructural de algunos de estos retos, el paso del tiempo es una variable muy necesaria para poder apreciar los cambios. Sin embargo, debido a la información extraída en las entrevistas es sin duda innegable que el cambio ya ha comenzado aunque indudablemente se necesitará apoyo de diferentes actores y organismos para acelerar este cambio y proveer igualdad de oportunidades tanto para hombres como para mujeres.



## ❖ Conclusiones

El modelo de trabajo remoto ha llegado para quedarse. Cada vez son más las empresas que están adaptándose a este modelo debido a las oportunidades tan interesantes que ofrece, tanto para los empleados como para la empresa en sí. Sin embargo, cuando hablamos de las implicaciones de este modelo para promover el desarrollo económico del África Subsahariana nos encontramos ciertas limitaciones. Por una parte, este modelo por ahora solo tiene el alcance de proporcionar mejores condiciones laborales a aquellas personas que hayan cursado estudios superiores. Por consiguiente, en una zona geográfica marcada por un alto índice de desigualdad en la población, significa que solo implicaría un cambio inmediato para aquellos que ya gozan de un nivel adquisitivo suficiente para costearse estudios superiores. A su vez, esta diferencia en el reparto de oportunidades, afecta en mayor medida al género femenino, que como hemos visto en el apartado anterior todavía tiene un largo camino hasta poder gozar de las mismas oportunidades que el género masculino.

Por otra parte, después de realizar esta investigación, se ha podido comprobar que nos encontramos en un momento histórico clave para el desarrollo de la transformación tecnológica en esta zona. La pandemia de la covid-19 sin duda ha acelerado estos procesos transformativos y ha dejado claro que la presencialidad no es sinónimo de eficiencia ni de eficacia. En otras palabras, la velocidad a la que avanza la transformación digital en esta zona presenta gran potencial para mejorar las oportunidades y el futuro de dicha región.

Más allá, el trabajo remoto desarrolla unas capacidades en los trabajadores remotos, tales como la autonomía de trabajo, mejora de la gestión del tiempo y la organización, liderazgo etc. Esto es algo de gran valía, ya que como argumentaba E3 *“ Hemos comprobado que contratar a jóvenes recién graduados funciona muy bien, ya que vienen cargados de ilusión y con una perspectiva nueva y más fresca. Sabemos que estos jóvenes antes o después dejarán nuestra empresa y se convertirán en empresarios emprendedores o serán líderes de otras empresas. Nuestra meta es crear jóvenes líderes establecidos en África ya que ellos son el futuro de este continente y que no lo abandonen en busca de mejores oportunidades es clave para el crecimiento y desarrollo económico del área.”*

Concluyendo, esta innovadora modalidad de trabajo ofrece prospecciones muy interesantes para la zona de África Subsahariana que sin duda pueden llegar a tener un impacto real en la mejora

de las condiciones de trabajo, así como a largo plazo en el crecimiento económico de dicha zona. Sin embargo, no se pueden olvidar los retos a tener en cuenta para así aminorar su impacto a la hora de implementar y desarrollar este modelo. La innovación en nuevas tecnologías ofrece soluciones que no habían sido contempladas hasta ahora, por ello desde el ámbito de la cooperación, en este caso del sector privado, se han de explotar estas nuevas herramientas para conseguir el mayor impacto posible para un futuro más justo e inclusivo.

## ❖ Bibliografía

Altman, S & Bastian, C. (2020). DHL GLOBAL CONNECTEDNESS INDEX 2020. Germany: Deutsche Post DHL Group, Headquarters.

Banco de España (2020), “El teletrabajo en España”. Artículos Analíticos 2/2020. Brindusa Anghel, Marianela Cozzolino y Aitor Lacuesta

Beck, U., Moreno, B., & Borrás, M. R. (1998). ¿ Qué es la globalización?.

Boron, A. A. (2005). Empire and imperialism: a critical reading of Michael Hardt and Antonio Negri. Zed Books.

Briter Bridges. (2021). Africa Investment Report. England: Briter Bridges.

Buffer. (2022). 2022 State of Remote Work. Retrieved 11 May, 2022, from <https://buffer.com/state-of-remote-work/2022>

Cano, J. J. (2022). Trabajo remoto y sociedad. Revista Sistemas, (162), 73-83.

Cavero, T & Guereña, A. (2020). Análisis de las desigualdades multidimensionales en el África Occidental y sus consecuencias en la estrategia regional contra la desigualdad. AECID, 1(1), . Retrieved 3 June, 2022, from [https://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Divulgaci%C3%B3n/Comunicaci%C3%B3n/WAF%20Research%20Report%20101120\\_FV\\_ESP.pdf](https://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Divulgaci%C3%B3n/Comunicaci%C3%B3n/WAF%20Research%20Report%20101120_FV_ESP.pdf)

Cayama, H. S. (2006). Evaluación de los procesos organizacionales como estrategia de intervención para el cambio organizacional. Multiciencias, 6(1), 0.

Del Val Román, J. L. (2016, March). Industria 4.0: la transformación digital de la industria. In Valencia: Conferencia de Directores y Decanos de Ingeniería Informática, Informes CODDII.

Dingel y Neiman (2020), « How Many Jobs Can be Done at Home? », NBER Working Paper No. 26948 April 2020, Revised June 2020.

Djelic, M. L., & Quack, S. (2003). Globalization and institutions. Edward Elgar Publishing.

Farrer, L. (2019, 11 Feb). Building a city in the cloud. [Weblog]. Retrieved 10 May 2022, from <https://www.forbes.com/sites/laurelfarrer/2019/02/11/building-a-city-in-the-cloud/?sh=1c70172e644b>

Fernández, T. D. (2020). Taxonomía de transformación digital. *Revista Cubana de transformación digital*, 1(1), 4-23.

Google & Accenture. (2021). *Africa Developer Ecosystem*. US: Google.

Hakura, M. D., Hussain, M. M., Newiak, M. M., Thakoor, V., & Yang, M. F. (2016). *Inequality, gender gaps and economic growth: Comparative evidence for sub-Saharan Africa*. International Monetary Fund.

Internet world stats. (2022). Internet Users Statistics for Africa. Internet World Stats. <https://www.internetworldstats.com/stats1.htm>

JRC (2020), “Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to”.

KIBRIA, N. (2006). GLOBALIZATION AND THE FAMILY: Introduction to the Special Issue of International Journal of Sociology of the Family. *International Journal of Sociology of the Family*, 32(2), 137–139. <http://www.jstor.org/stable/23030192>

Lash, S. M., Urry, S. L. J., & Urry, J. (1993). *Economies of signs and space* (Vol. 26). Sage.

Lobillo, E. (2021, 25 Nov). El nuevo modelo de trabajo apuesta por la persona sin la limitación de lo físico. [Weblog]. Retrieved 10 May 2022, from [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/11/24/companias/1637773711\\_410638.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/11/24/companias/1637773711_410638.html)

Martínez, M. (2021). Índice de Conectividad Global: ¿está tu empresa dentro del flujo?. [Weblog]. <https://hablemosdeempresas.com/empresa/indice-conectividad-global-empresas-internacionalizacion/>

Mateos, O. (2018, July). África subsahariana: democratización, a pesar de todo. [Weblog]. Retrieved 1 June 2022, from [https://www.cidob.org/es/articulos/anuario\\_internacional\\_cidob/2017/africa\\_subsaariana\\_demo\\_craticacion\\_a\\_pesar\\_de\\_todo](https://www.cidob.org/es/articulos/anuario_internacional_cidob/2017/africa_subsaariana_demo_craticacion_a_pesar_de_todo)

Morakanyane, R., Grace, A., & O'Reilly, P. (2017). Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature. 30TH BLED ECONFERENCE: DIGITAL TRANSFORMATION – FROM CONNECTING THINGS TO TRANSFORMING OUR LIVES (págs. 427-443). Bled, Slovenia: University of Maribor. doi:<https://doi.org/10.18690/978-961-286-043-1.30>

Prebisch, R. (1973). Desarrollo económico, planeamiento y cooperación internacional.

Randstad Research. (2021). Informe Teletrabajo en España. : Randstad.

Reis, J., Amorim, M., Melão, N., & Matos, P. (2018). Digital transformation: a literature review and guidelines for future research. World conference on information systems and technologies (págs. 411-421). Springer, Cham.

Roldán, P. (2018). Economipedia. Retrieved 01 May, 2022, from <https://economipedia.com/definiciones/desarrollo.html>

Ronsisvalle, B. E. (2017). La paradoja del género en el África Subsahariana: representación política de mujeres y régimen político. *Acciones e Investigaciones Sociales*, (37), 27-60.

Saavedra, A. (2018, 13 Feb). ¿Qué es la Infraestructura Tecnológica IT? Beneficios en la Transformación Digital.[Weblog]. Retrieved 01 May 2022, from <https://www.clavei.es/blog/que-es-la-infraestructura-it/>

Sampedro, J. L., & Sequeiros, S. (2002). El mercado y la globalización (Vol. 103). Destino.

Sen,P., Deb,P. & Kumar,N.(2021). The Challenges of Work From Home for Organizational Design.Insights.CaliforniaManagementReview.<https://cmr.berkeley.edu/2021/07/the-challenges-of-work-from-home-for-organizational-design>

Sevilla, P. (2015, 25 Feb). Pirámide de Maslow. [Weblog]. Retrieved 1 May 2022, from <https://economipedia.com/definiciones/piramide-de-maslow.html>

Stiglitz, J. E. (2010). El malestar en la globalización. Taurus.

Stiglitz, J. E. (2010). Cómo hacer que funcione la globalización. Taurus.

Strack, R., Kovács-Ondrejko, O., Baier, J., Kotsis, Á., Antebi, P. & Kavanagh, K. (2021). Decoding the Digital Talent Challenge. Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/publications/2021/what-digital-talent-expect-from-a-job>

Toshihiro Okubo (2020), "Spread of COVID-19 and telework: Evidence from Japan". Covid Economics 32, 26 June 2020: 1-25

Tsungai, M. (2021). What civic technologies are being used to aid the fight against in Africa?. CIPESA, 5-11.

Wickersham, P. (2021). International contractor vs employee: Pros and cons. Remote, 1(1), . Retrieved 1 June, 2022, from <https://remote.com/blog/international-contractor-vs-employee>

Yalowitz et al.. (2022). Tuning into Africa's digital transformation. Accenture, 1(1), 1-16. Retrieved 15 May, 2022, from <https://www.accenture.com/nl-en/insights/software-platforms/africa-digital-transformation>

Zahidi, S & Schwab, K. (2020). The Future of Jobs Report. Retrieved 5 June, 2022, from [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf)

## ❖ Anexos

Tabla II: Previsión del aumento de la demanda laboral en los próximos 5 años.

➤ Increasing demand	
1	Data Analysts and Scientists
2	AI and Machine Learning Specialists
3	Big Data Specialists
4	Digital Marketing and Strategy Specialists
5	Process Automation Specialists
6	Business Development Professionals
7	Digital Transformation Specialists
8	Information Security Analysts
9	Software and Applications Developers
10	Internet of Things Specialists
11	Project Managers
12	Business Services and Administration Managers
13	Database and Network Professionals
14	Robotics Engineers
15	Strategic Advisors
16	Management and Organization Analysts
17	FinTech Engineers
18	Mechanics and Machinery Repairers
19	Organizational Development Specialists
20	Risk Management Specialists

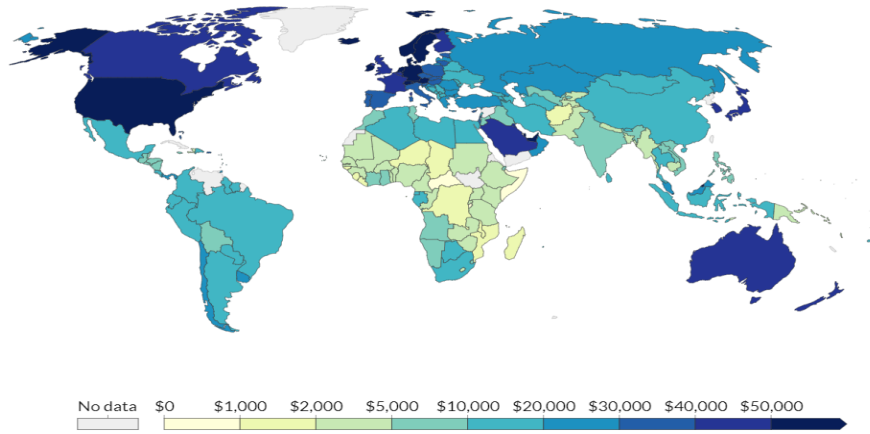
Fuente: Fuente : Future of Jobs Survey, (World Economic Forum, 2020)

Infografía III : Pirámides de necesidades de Maslow



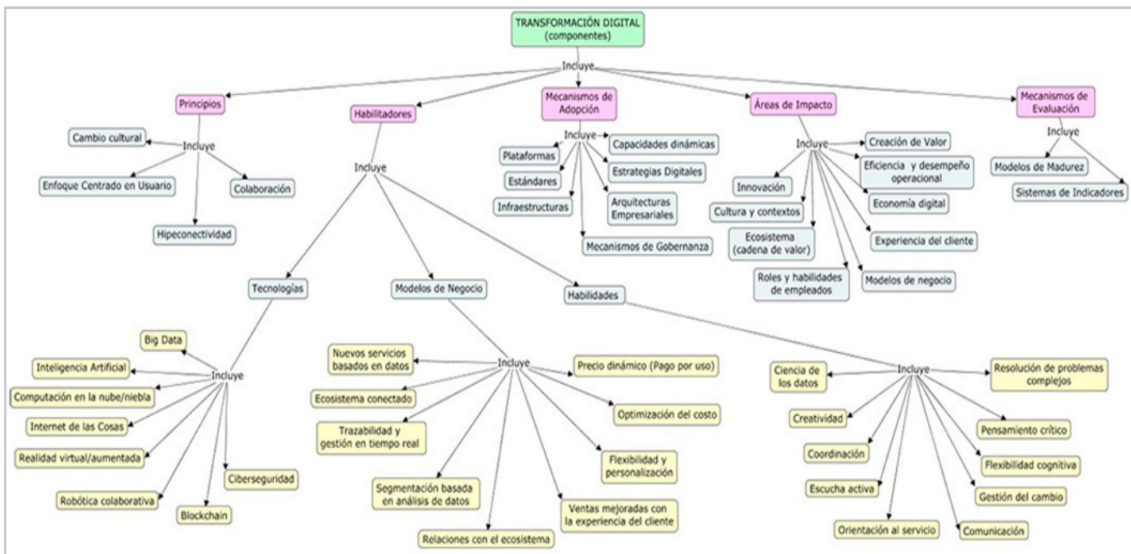
Fuente: Economipedia (Sevilla, P., 2015)

Infografía IV: Distribución global del Producto Interior Bruto



Fuente: (Our World in Data, 2022)

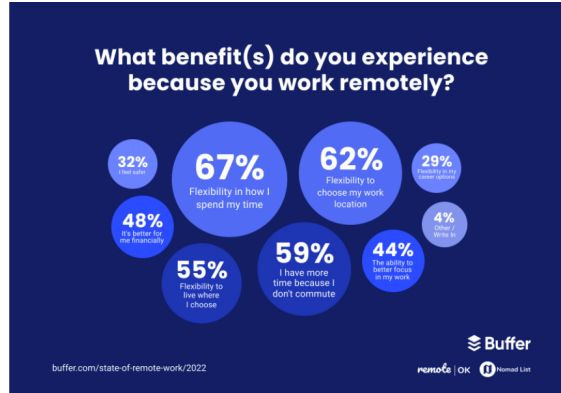
**Infografía V: Principios y áreas de impacto de la transformación digital**



Fuente: (Fernández, T. D., 2020).

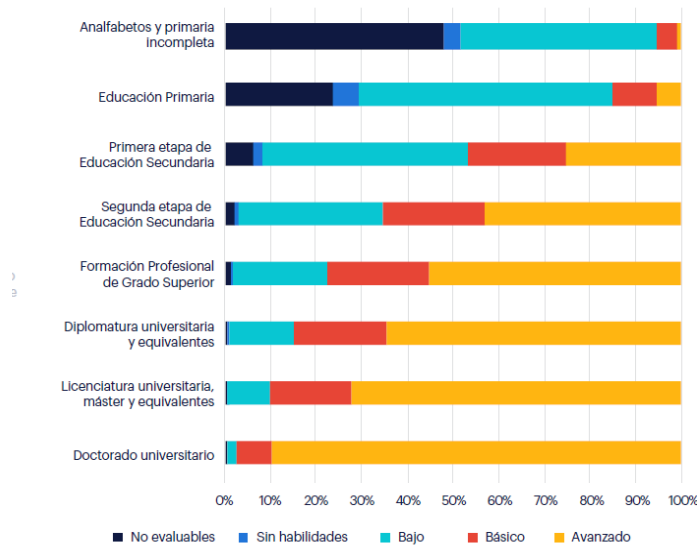
**Infografía VI : Principales beneficios del trabajo remoto**





Fuente: Estudio realizado a una muestra de 2.118 trabajadores (Buffer, 2022)

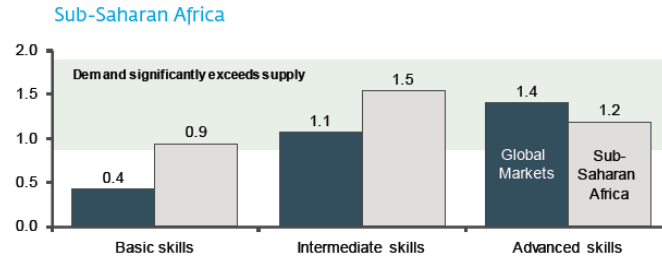
Infografía VII : Nivel de habilidades digitales según nivel educativo en personas de entre 16-64 años en España 2020.



Fuente: Randstad Research, 2021.

Figura VIII : Diferencia existente entre Demanda y Oferta de Habilidades Digitales

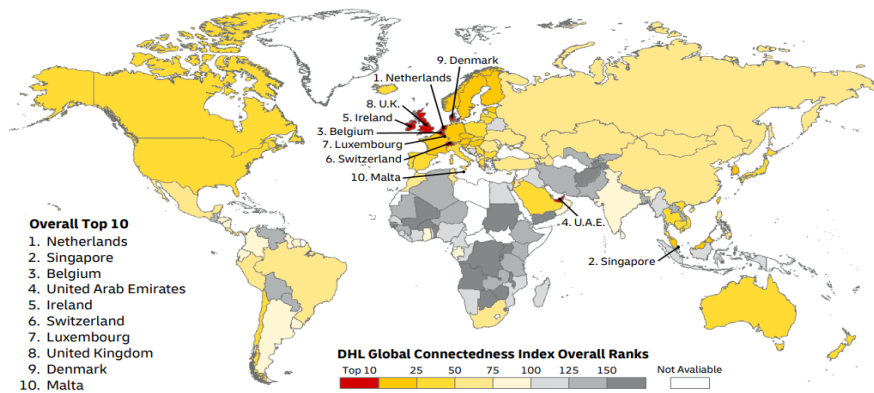
Demand-Supply Gap in Digital Skills by Skill Level



Fuente: World Bank Group, 2019.

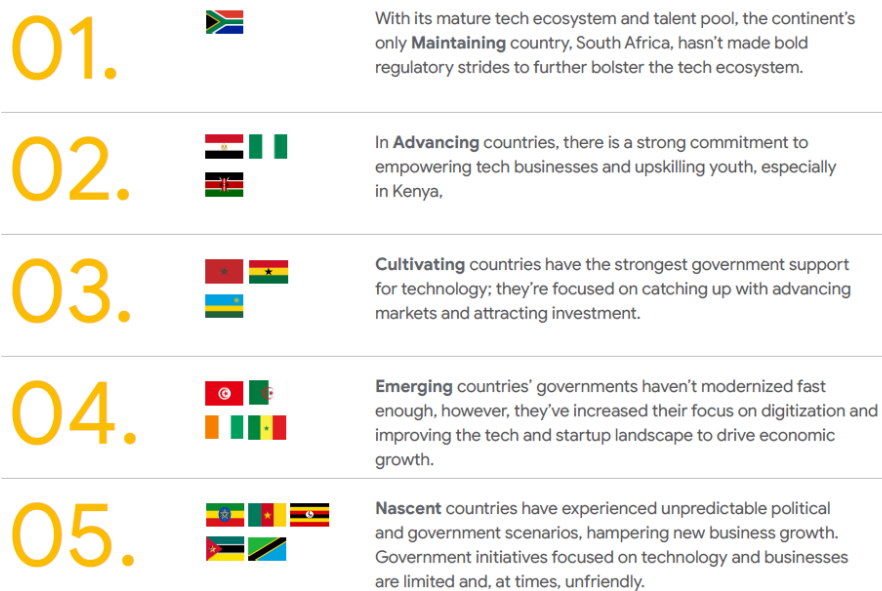
Figura IX : Índice de conectividad global.

**FIGURE 25: DHL GLOBAL CONNECTEDNESS INDEX, OVERALL RANKS MAP**



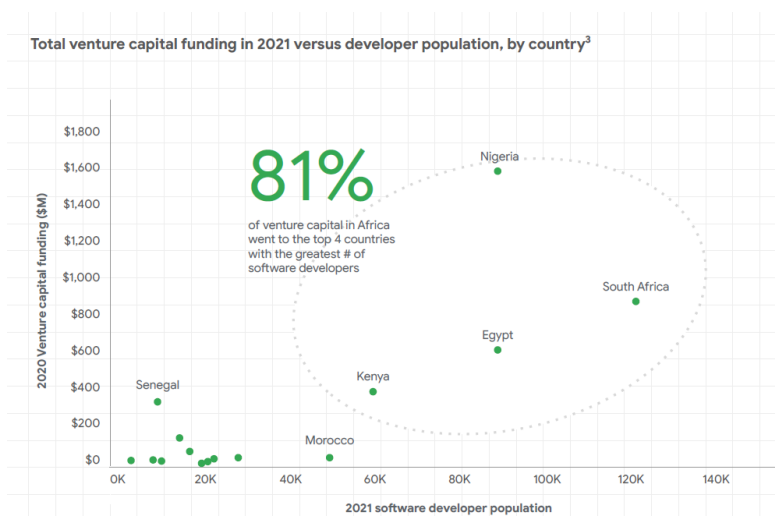
Fuente: DHL, (Altman & Bastian, 2020)

## Gráfica X: Área priorizada por los diferentes gobiernos locales



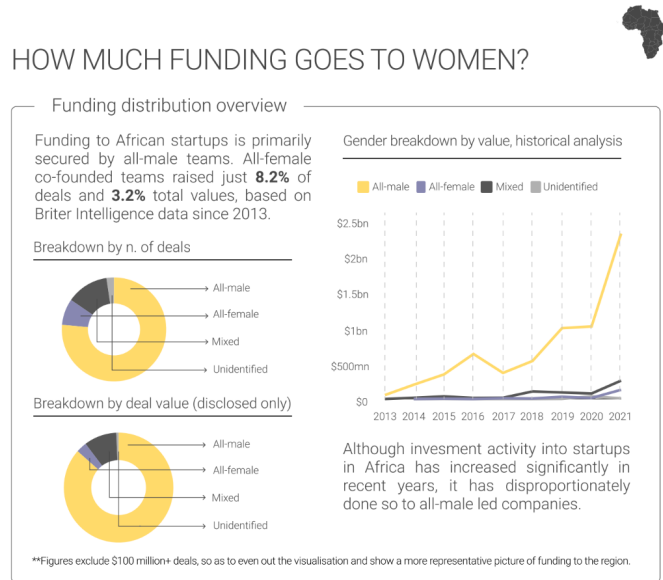
Fuente: Google & Accenture, 2021.

## Gráfica XI: Financiación de startups africanas por parte de empresas nacionales e internacionales.



Fuente: Google & Accenture, 2021.

**Gráfica XII: Financiación dirigida a startups compuestas por mujeres.**



Fuente: Briter Bridges

Gráfica XIII: Iniciativas de aprendizaje de habilidades tecnológicas para mujeres.

Empresa	Habilidades Impartidas	Año de inicio
Google Women Techmakers	Becas ofrecidas a mujeres que estudian tanto grado como postgrado en ciencias de la informática.	2012
We think code	300 cursos anuales gratuitos incluyendo un bootcamp al finalizar los cursos.	2015
Hyperion Dev	La presencia de mujeres ha aumentado un 60% en 2021. Plataforma de educación accesible.	2012
Microsoft Women Techsters	Presente en 54 países africanos. Especializados en impartir cursos de desarrollador web, inteligencia artificial y ciberseguridad.	2021
She Code Africa	Programa para mejorar las habilidades de codificación de mujeres que ya poseen un conocimiento previo.	2018
Umuzi	Programa de educación en habilidades tech para mujeres en riesgo de exclusión social.	2019
Bits Academy	Programa de educación tecnológica que también prioriza la impartición de habilidades de liderazgo.	2019
Zart Academy	Iniciativa para la educación en habilidades de TI para mujeres en riesgo de exclusión social	2021
Girls in Tech	Educación, Networking, Workshops, Comunidad cuya meta es aumentar la representación de mujeres en el sector tecnológico.	2019

Fuente: Elaboración propia con información conseguida en el informe de Google, Accenture y LinkedIn.

## Entrevista Talento Remoto Femenino

- Are you currently working remotely? If so, how long have you been working in this manner?
- What are the main pros about working remotely?
- What are the main cons about working remotely?
- Does working remotely offer you opportunities that would otherwise be harder to find locally? If so, what are these opportunities?
- In your personal experience, what is the uniqueness about working remotely?
- What do you like and dislike most about working remotely?
- From a salary perspective, do you think remote jobs offer better salary perspectives than local ones? Could you give a rough estimate of the difference?
- Since the covid-19 pandemic the possibilities of remote working have multiplied, due to these circumstances, what new opportunities have opened up for you personally?
- Do remote work opportunities contribute towards economic growth in your native country? Is there a difference between opportunities offered by local companies and international ones?
- Why did you decide to focus your career in the IT sector?
- The presence of women in the tech sector is still very little, what do you think are the main causes?
- What obstacles have you found so far in your professional career as a woman?
- What measures/resources are needed in order to accelerate the integration of women in the developer sector?
- What initiatives could your local government take in order to accelerate the integration of women in this sector? Have any measures been implemented already? If so, which ones?

## Entrevista Empresas Paraguas

- How long ago was (Company x) founded? What were the needs needed to be fulfilled by it?
- What are Tunga's core values and principles?
  
- Do remote working opportunities have an impact on economic development in sub saharan africa? Have you developed any indicators to measure this?
- Would an increase in remote jobs opportunities be a potential tool for the development and economic growth of this area?
- How many people are there hired remotely by (Company x)?
- What are the main countries you're operating in? Do you have a legal entity in every country you operate in?
- What criteria do you follow when hiring remote professionals?
- How do you access talent pools? Do you have agreements with local universities or other organizations?
  
- Do you participate with local state initiatives or international ones? What kind of initiatives?
- What are the main challenges you face due to the digital gap in Africa?
- What are the main challenges you face due to the gender gap?
  
- What are the main risks about a cross-cultural remote working style?
- Who are your main competitors?
  
- How do your clients value your business model? What are the key advantages and disadvantages for them?