



20
21



Guía CAMTO

para la Descripción y Medida
de la Situación de **Teletrabajo**
en las Organizaciones

Esta guía tiene como objetivo apoyar el proceso de toma de decisiones de los profesionales implicados en la gestión de la situación de teletrabajo en las organizaciones. Responde al análisis realizado acerca de: (a) las principales dimensiones a tener en cuenta para una descripción adecuada de la situación de teletrabajo en una organización particular; y (b) cómo medir adecuadamente dichas dimensiones.



iic
instituto
de ingeniería
del conocimiento

Instituto de Ingeniería del
Conocimiento

C/ Francisco Tomás y Valiente, nº 11.
EPS, Edificio B, 5ª planta
UAM Cantoblanco. 28049 Madrid

Tel.: (+34) 91 497 2323

CAMTO
Centro Avanzado para el desarrollo de
Métricas de Talento Organizacional

The logo graphic for CAMTO consists of a stylized 'O' composed of four colored segments (yellow, blue, red, and green) arranged in a circle, with a red bracket-like shape below it.

<https://camto.iic.uam.es/>

1. Índice

1. Introducción	5
1.1 ¿Qué entendemos por Teletrabajo?	6
1.2 ¿Por qué analizar cómo desarrollan las organizaciones el Teletrabajo? ¿Por qué esta Guía?	6
2. Sobre IIC, CAMTO y cómo referenciar esta guía	7
3. Metodología para el desarrollo de la guía	8
4. Resultados:	10
4.1 Elementos Relevantes para el Análisis de Situación	11
4.1.1. Dimensión 1: Alcance del teletrabajo.	11
4.1.2. Dimensión 2: Contexto Organizacional para el Tele Trabajo.....	13
4.1.3. Dimensión 3: Preparación de los Empleados para Tele Trabajar	15
4.2 Elementos Relevantes para el Análisis de IMPACTO.....	16
4.2.1. Dimensión 4: Impacto Global del Teletrabajo	16
4.2.2. Dimensión 5: Bienestar del Empleado.....	19
4.2.3. Dimensión 6: Out-comes relacionados con el empleado.....	22
4.2.4. Dimensión 7: Liderazgo y Gestión de los Equipos de Trabajo.....	23
5. Conclusiones	25
6. Participantes	26



1. Introducción

La presente Guía tiene como objetivo facilitar la tarea de los gestores de recursos humanos y otros profesionales involucrados en el seguimiento de la actividad de teletrabajo. En la Guía CAMTO para la Descripción y Medida de la Situación de Teletrabajo en las Organizaciones, el profesional puede encontrar dos ayudas relevantes: (a) el conjunto de “factores” o “dimensiones” en las que pensar para describir de manera integral la situación de teletrabajo; y (b) la sugerencia acerca de cómo desarrollar medidas que permitan apreciar adecuadamente dichos factores.

La Guía ha sido desarrollada en el contexto social provocado por la emergencia sanitaria producida a lo largo de los años 2020 y 2021. En estos años una gran cantidad de organizaciones han tenido que desarrollar de manera improvisada estrategias de teletrabajo en ausencia de una orientación clara al respecto. Desde el CAMTO nos propusimos aportar conocimiento accionable para las organizaciones a partir de la reflexión acerca del conjunto de aspectos que se debieran tener en cuenta a la hora de gestionar la situación de teletrabajo. Además, entroncando con nuestra misión, tras la determinación de estos aspectos trabajamos en la elaboración de propuestas de medición de los mismos.

La situación de teletrabajo no se limita a lo acontecido en esta época de emergencia sanitaria, sino que, al decir de muchos expertos, el teletrabajo ha venido para quedarse y se configura como una opción de desarrollo de la actividad laboral por la que muchas organizaciones van a optar en la época post-pandemia. De ahí el interés en poder ofrecer herramientas que faciliten la tarea de los profesionales a la hora de gestionar esta modalidad de trabajo. Esta Guía CAMTO pretende sumar a ese objetivo.

Esta Guía se apoya en la evidencia científica acerca del desarrollo efectivo del teletrabajo y en la diferente normativa que en España se ha desarrollado al respecto. Pero en ningún caso supone una explicación de esta o una reflexión al respecto. En España, la definición y regulación del teletrabajo queda establecida en el Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre sobre trabajo a distancia. En dicho decreto el lector encontrará los aspectos fundamentales relativos a la normativa que deben ser considerados.

Adicionalmente, el lector interesado tiene a su disposición documentación suficiente para profundizar en el análisis de la situación de teletrabajo más allá de las dimensiones y medidas propuestas en esta guía. Por ejemplo, el análisis de la evolución de la situación de teletrabajo ha sido analizada en diferentes informes, como el Informe de Randstad Research (Informe teletrabajo en España 2021: <https://www.randstadresearch.es/confirmacion-descarga-informe-teletrabajo-2021/>). Y también, el lector tiene disponibles diferentes análisis del teletrabajo realizados previamente a la aparición de la emergencia sanitaria. Por ejemplo, el informe desarrollado por la Unión Europea: Telework and ICT-based mobile work: flexible working in the digital age (<https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/telework-and-ict-based-mobile-work-flexible-working-in-the-digital-age>).

1.1 ¿QUÉ ENTENDEMOS POR TELETRABAJO?

Actualmente tenemos un alto grado de consenso al respecto de qué es el teletrabajo. La definición de la Organización Internacional del Trabajo (https://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/publications/WCMS_758333/lang--es/index.htm), lo define como “el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones para el desempeño del trabajo que se realiza fuera del ámbito del empleador”. Así, el teletrabajo implica que la prestación de los servicios por parte del trabajador se realiza de forma remota (a distancia) y para ello utiliza un conjunto de tecnologías (teléfonos móviles, ordenadores, etc.) que le permiten estar “conectado” con la dinámica organizacional. En definitiva, el Tele-Trabajo es una forma de trabajo que permite realizar la actividad laboral sin estar presente en las dependencias de la organización.

Como podrá apreciarse, la definición anterior da cabida a muchas y variadas “situaciones” de teletrabajo. Por nombrar las más comunes: teletrabajo 100% a distancia, teletrabajo híbrido, teletrabajo para toda la organización o solo para algunos puestos.

1.2 ¿POR QUÉ ANALIZAR CÓMO DESARROLLAN LAS ORGANIZACIONES EL TELETRABAJO? ¿POR QUÉ ESTA GUÍA?

La respuesta a las anteriores preguntas es clara: las organizaciones necesitan saber qué es importante en la situación de teletrabajo y medirlo adecuadamente para poder gestionarlo de manera estratégica. Las organizaciones necesitan tener “buenos datos” que representen adecuadamente la situación de teletrabajo para a partir de ellos tomar buenas decisiones de actuación. Si bien lo anterior afecta a cualquier ámbito de la gestión empresarial, en el caso de teletrabajo coinciden además algunas consideraciones que lo hacen más relevante.

Como es obvio, el teletrabajo ofrece a los trabajadores una flexibilidad sin precedentes respecto de dónde y cuándo realizar el trabajo, y en este sentido supone una oportunidad extraordinaria para potenciar la autonomía de las personas para realizar las tareas laborales y para poder equilibrar de manera más adecuada el trabajo y la vida personal.

Sin embargo, hemos de entender que, a la vez que el teletrabajo es una oportunidad para adaptarse al actual entorno socio-económico, la organización del trabajo en un entorno así, afecta al equilibrio de la vida laboral y personal de las personas, a su salud, a su desempeño y a sus perspectivas laborales. Por tanto, es de justicia reconocer que la implantación del teletrabajo además de constituir un objetivo a conseguir para la evolución de la actividad laboral, también es un enorme desafío para implantarlo de forma que “sume” al bienestar de las personas y a la efectividad de las organizaciones, en lugar de suponer una limitación a ello.

Como la mayoría de los fenómenos a los que nos enfrentamos hoy en día, su entendimiento solo es posible a partir de una exploración multidimensional que tenga en cuenta los diferentes aspectos que afectan a su desarrollo y que, a su vez, son afectados por él. Así el teletrabajo solo puede ser entendido cuando se consideran sus diferentes aspectos. Sin duda, los aspectos relacionados con su regulación, con la disponibilidad de tecnología y con los aspectos psicológicos que lo rodean, son fundamentales. Y si bien se ha prestado especial atención a los dos primeros aspectos (disponemos ya de elementos regulatorios y el acceso a las tecnologías necesarias para el teletrabajo son ya casi una comodidad para la mayoría de las organizaciones) no sucede lo mismo con los aspectos psicosociales relacionados con el teletrabajo. Más bien al contrario, estos aspectos son poco conocidos y menos tenidos en cuenta en el desarrollo de programas efectivos de teletrabajo.

2. Sobre IIC, CAMTO y cómo referenciar esta guía

El Instituto de Ingeniería del Conocimiento (IIC) (www.iic.uam.es) es un centro de I+D+i. La misión del IIC abarca el ciclo completo de la innovación: desde la investigación básica hasta la transferencia de los avances tecnológicos a la sociedad, pasando por la generación de ideas, su estudio, validación, desarrollo, puesta en marcha, difusión y comercialización. Nuestra visión: el empeño de innovar, la especialización y la profundización como afán para conseguir un nivel de experiencia y conocimiento que nos impulse a superarnos cada día.

CAMTO, es el acrónimo de Centro Avanzado para el desarrollo de Métricas de Talento Organizacional. Nuestra misión es facilitar que las organizaciones puedan utilizar métricas estándar para describir, valorar y desarrollar sus capacidades a partir de aquellos elementos relacionados con la fuerza de trabajo que emplean y su gestión. Puede visitar la web del CAMTO en camto.iic.uam.es.

Si utiliza esta guía para analizar la situación de teletrabajo en su organización y quiere referenciarla en sus informes, puede utilizar una frase en la introducción en la que indique *“para el desarrollo de este análisis se han utilizado las propuestas y recomendaciones establecidas en la **Guía CAMTO para la Descripción y Medida de la Situación de Teletrabajo en las Organizaciones** disponible en la web del proyecto CAMTO: camto.iic.uam.es.”*

3. Metodología para el desarrollo de la guía

Con el objetivo de presentar información contrastada y soportada por la investigación, para el desarrollo de la Guía adoptamos un enfoque basado en tres pasos fundamentales (ver figura 1). El Diagnóstico del Talento Organizacional se soporta sobre la base del Modelo CAMTO y las métricas sobre él construidas, y se desarrolla siguiendo cinco fases de trabajo (Figura 1):



Figura 1: Metodología de Desarrollo de la Guía

En primer lugar, se realizó una búsqueda de literatura científica alrededor del teletrabajo. La búsqueda se realizó en la “Web of Science” identificando aquellos artículos que en su título incluyeran términos como: telework, virtual work, working from home, telecommuting, home office y remote work. La búsqueda se limitó a los últimos cinco años. Se identificaron 594 artículos científicos de los que tras la lectura de sus resúmenes se eliminaron 330 por no ofrecer información relevante sobre el desarrollo del teletrabajo. En total se examinaron 264 artículos científicos. Fruto de su análisis confeccionamos un listado inicial de “elementos” relevantes que la literatura científica ha considerado al estudiar el teletrabajo desde múltiples perspectivas.

Con el objetivo de obtener información adicional a la bibliográfica, recurrimos al juicio de expertos. Para ello, desarrollamos un estudio Delphi en el que participaron 7 expertos en el ámbito del teletrabajo. Todos ellos profesionales de la función de recursos humanos y con responsabilidad en la toma de decisiones respecto del teletrabajo. Los expertos forman parte del CAMTO en representación de sus respectivas organizaciones. En el estudio Delphi, siguiendo los estándares al uso para su desarrollo, cuestionamos a los expertos a partir de una pregunta abierta en la que se les indicaba que señalaran todos aquellos elementos que consideraran relevantes para describir adecuadamente la situación de teletrabajo que desarrolla una organización particular. Tras ello, generamos un nuevo listado de “elementos” incluyendo en nuestro listado inicial aquellos que los expertos señalaron. Este nuevo listado lo sometimos a la opinión de los expertos (que eliminaron tres de los elementos por considerarlos poco relevantes) y elaboramos con ello nuestro listado final de elementos a considerar en la descripción de la situación de tele-trabajo. Tras ello los investigadores principales del estudio elaboraron una propuesta inicial de estrategias de medida para cada uno de los elementos determinados. Esta propuesta de medida

fue discutida con un subconjunto de tres expertos en un Grupo Focal. Como resultado de ese trabajo se establecieron las propuestas de medición que señalamos en la guía. Finalmente, los investigadores principales analizaron toda la información y la organizaron de forma que fuera fácilmente entendible y utilizable por los lectores de la Guía.

4. Resultados: propuesta de elementos relevantes y medidas para la descripción de la situación de teletrabajo

El proceso descrito anteriormente dio como resultado la definición de 32 elementos relevantes para la descripción adecuada de la situación de teletrabajo. Estos elementos pueden organizarse, por su contenido, en función de 7 dimensiones principales, que a su vez responden a dos grandes ejes: (a) análisis de la situación; y (b) análisis del impacto. En la Tabla 1 se puede apreciar esta organización jerárquica de los resultados. A continuación, se presenta cada una de las dimensiones propuestas junto con los elementos a ella asociados. Para cada uno de ellos se elabora una breve descripción y se aporta la estrategia de medición sugerida.

Tabla 1. Listado de Elementos Descriptivos y de Impacto de la situación de teletrabajo

Análisis de Situación
1. Descripción Básica de la Situación de tele-trabajo <ul style="list-style-type: none">· Alcance en Horas del Tele-Trabajo· Alcance en Personas del Tele- Trabajo· Tipos de Teletrabajo que se están desarrollando· Disponibilidad de Herramientas para Tele trabajar· Motivos para el Teletrabajo
2. Descripción del Contexto Organizacional en el que se desarrolla el tele-trabajo <ul style="list-style-type: none">· Grado de Cumplimiento de las Políticas/Prácticas/Acuerdos/Legislación para el desarrollo del Tele-Trabajo· Determinación de los puestos que pueden ser desarrollados bajo la modalidad de teletrabajo.· Adaptación de los procesos de Gestión de personas a la modalidad de Tele-Trabajo
3. Preparación de los Empleados para el tele-trabajo <ul style="list-style-type: none">· Conocimientos sobre el Tele-trabajo· Habilidades para la utilización de herramientas digitales.· Competencias para Tele-Trabajar

4. Impacto a Nivel Global

- Impacto del Teletrabajo en el medio ambiente
- Impacto del Teletrabajo en los resultados de la organizacional
- Impacto económico directo del Teletrabajo
- Impacto económico del Teletrabajo en el empleado
- Impacto del Teletrabajo en la Ciberseguridad
- Impacto del Teletrabajo en la atracción del talento
- Impacto del Teletrabajo en el mantenimiento del talento
- Impacto del Teletrabajo desde la perspectiva de género
- Impacto del Teletrabajo en otros colectivos vulnerables

5. Impacto en el Empleado – Bienestar

- Carga de Trabajo
- Conflictividad
- Conciliación (salud familiar)
- Relaciones Interpersonales (Salud social)
- Salud Física
- Salud Psicológica

6. Impacto en el Empleado – Out-comes

- Rendimiento
- Desempeño
- Absentismo
- Satisfacción
- Compromiso
- Involucración

7. Impacto en el Liderazgo y la Gestión de los Equipos de Trabajo

- Liderazgo de equipos virtuales
- Dinámica de trabajo en equipo virtual

4.1 ELEMENTOS RELEVANTES PARA EL ANÁLISIS DE SITUACIÓN

El análisis de la situación de teletrabajo pretende describir las características que adopta el tele-trabajo en una organización particular. Esta descripción se realiza en torno a tres dimensiones principales: (a) la descripción del alcance que tiene el teletrabajo en la organización; (b) la descripción del contexto organizacional en el que se desarrolla el teletrabajo; y (c) la descripción de la preparación-capacitación que tienen los empleados para abordar el teletrabajo.

4.1.1. Dimensión 1: Alcance del teletrabajo.

A través de esta dimensión se pretende obtener información acerca tanto de la cantidad de tele-trabajo que se realiza en la organización, como de su segmentación en diferentes grupos de la organización. Para ello se propone realizar estimaciones de las horas que se realizan en modalidad de teletrabajo y de las personas que lo hacen. A su vez, una descripción más profunda de este alcance del teletrabajo nos lleva a delimitar también el tipo de teletrabajo que se está realizando y los motivos por los cuáles los trabajadores deciden optar por la modalidad de teletrabajo. En consecuencia, para la descripción del alcance del teletrabajo se propone la utilización de los cuatro indicadores siguientes.

4.1.1.1. HORAS QUE SE ESTÁN TELE-TRABAJANDO

Refleja la intensidad del teletrabajo realizado por la organización a partir de la cantidad de horas que se tele-trabajan. A la base de este elemento está la idea de reflejar la cantidad de trabajo desarrollado por la organización que se hace de manera tele-trabajada. Hay que tener en cuenta que esta información es muy general y que la organización puede sacar mayor provecho de ella si la conecta con el número de personas que están tele trabajando en diferente "volumen" de horas de la jornada laboral (por ejemplo, no es lo mismo el 100% de la jornada laboral que el 80% o el 40%). Es relevante también tener en cuenta que la legislación marca el umbral en el 30% de la jornada laboral para considerar que un empleado está tele trabajando. Y, por tanto, es posible que se den situaciones de teletrabajo cercanas a ese umbral del 30% pero que no estén siendo consideradas como teletrabajo.

4.1.1.2. PERSONAS QUE ESTÁN TELE-TRABAJANDO

Refleja la intensidad del teletrabajo desarrollado por la organización, en cuando a la cantidad de personas que realizan algún tipo de teletrabajo. En esta información es necesario tener en cuenta que para que ofrezca una información de gestión más adecuada, el número de personas que tele trabajan debe expresarse en función de diversos colectivos de interés para la organización. Una aproximación transversal podría ser considerar esta segmentación en función de algún criterio jerárquico (técnicos, mandos medios y directivos); funcional (técnicos, apoyo, área comercial, producción,); o estratégico (profesionales de alto rendimiento, profesionales de alto potencial,).

4.1.1.3. TIPOS DE TELETRABAJO QUE SE ESTÁN DESARROLLANDO

Refleja las diferentes modalidades en las que se está desarrollando el teletrabajo (puede variar desde unas pocas horas a la semana hasta ser completa, con las diferentes variantes que puedan existir).

4.1.1.4. MOTIVOS PARA EL TELETRABAJO

Refleja los diferentes motivos por los que los empleados deciden acogerse a la situación de teletrabajo. La voluntariedad del teletrabajo implica que el empleado tiene sus razones para elegir realizarlo o no. Las motivaciones más frecuentemente elegidas para tele trabajar (o no hacerlo) suelen estar relacionadas con la necesidad de conciliación familiar, la distancia y el tiempo de desplazamiento al trabajo, o la necesidad de comunicarse cara a cara con otras personas. Pero también influye en la decisión elementos como la alta cualificación profesional, el individualismo, la buena regulación del teletrabajo proporcionada por la organización, el entorno tecnológico, o el hecho de tener una jerarquía más horizontal.

4.1.1.5. ¿CÓMO MEDIR LOS ELEMENTOS DE ESTA DIMENSIÓN?

Los indicadores relacionados tanto con las horas que se tele trabajan como con las personas que los hacen pueden desarrollarse a partir del cálculo de porcentajes. En el primer caso, porcentaje de horas que se tele trabajan respecto del número total de horas que tiene contratadas la organización. En el segundo, porcentaje de personas que tele trabajan respecto del total de personas contratadas por la organización (si se prefiere, este mismo porcentaje puede ser expresado en términos de FTEs). En ambos casos, una razón que puede ser también utilizada y que es informativa, es la ratio horas (o personas) en teletrabajo frente a horas (o personas) en trabajo presencial. Una ampliación relevante de estos indicadores básicos puede consistir en establecer dichos porcentajes o ratios

para las diferentes modalidades (intensidades) de teletrabajo que existen en la organización y para las diferentes segmentaciones de empleados que se manejen (diferentes perfiles profesionales). En todos los casos, para los indicadores debe establecerse el periodo de tiempo analizado: un año, seis meses, etc.

La medida de los diferentes tipos de teletrabajo que se realizan puede abordarse a partir de un listado sencillo de las opciones disponibles (o de las realmente desarrolladas). Si la amplitud de opciones es muy amplia, conviene realizar categorizaciones de ellas que nos permitan hacernos una idea rápida de las diferentes "opciones" en las que se desarrolla el teletrabajo. Con ello, será relevante como se dijo anteriormente expresar los porcentajes-ratios de horas y personas que tele trabajan para cada una de ellas. Además, podría ser de interés la presentación de datos comparativos en el uso de estas modalidades por (a) género; (b) tipo de contrato (completo, parcial, indefinido, temporal); y (c) nivel profesional (apoyo, técnico, mando, directivo, ...)

Finalmente, acercarse a la medición de los motivos por los que los empleados deciden su opción de teletrabajo solo parece viable a partir de la información proporcionada por los propios empleados. Para ello dos opciones pueden utilizarse. Por un lado, se pueden incluir preguntas a este respecto en los diferentes "pulse" o "encuestas" que la organización desarrolle; por otro, puede introducirse la petición de esta información en los formularios que los empleados hayan de desarrollar para solicitar la opción de teletrabajo. Esta última opción puede tener la limitación de que las razones para tele trabajar varíen en el tiempo y recoger dicha información sólo al inicio del teletrabajo puede no recoger esas variaciones.

4.1.2. Dimensión 2: Contexto Organizacional para el Tele Trabajo

Mediante esta dimensión se pretende describir los elementos formales con los que la organización apoya la implantación del teletrabajo. Se trata pues de describir el grado en el que la implantación del teletrabajo que realiza la organización se ajusta a cuatro cuestiones básicas: (a) la normativa que regula el desarrollo del trabajo a distancia; (b) el análisis técnico acerca de qué puestos de trabajo son susceptibles de ser tele trabajados; (c) la adaptación de los procesos de gestión de personas a la situación de teletrabajo; y (d) las herramientas proporcionadas por la organización para tele trabajar. Así, se proponen los siguientes elementos de análisis

4.1.2.1. GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LAS POLÍTICAS/PRÁCTICAS/ACUERDOS/ LEGISLACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL TELETRABAJO

Hace referencia al grado en el que la organización, en la implantación del teletrabajo, cumple con la normativa al respecto. Se trata por tanto de tener una visión del grado en el que la organización actúa de acuerdo a los puntos que la legislación indica. Entre ellos, si la organización tiene mecanismos para gestionar (a) definiciones y explicaciones sobre el trabajo a distancia, teletrabajo y trabajo presencial; (b) igualdad de trato y oportunidades y no discriminación; (c) voluntariedad en el acceso al teletrabajo; (d) existencia de acuerdos escritos; (e) fomento de la corresponsabilidad entre hombres y mujeres; (f) posibilidad de reversibilidad; (g) derechos vinculados a la carrera profesional; (h) derechos relativos a la dotación y mantenimiento de medios y al abono y compensación de gastos; (I) derechos con repercusión en el tiempo de trabajo; (j) derecho a la prevención de riesgos laborales; (K) derechos relacionados con el uso de medios digitales; (l) derechos colectivos de las personas que trabajan a distancia; (m), dirección y control; (n) protección de datos y seguridad; (o) obligaciones y deberes laborales; (p) desconexión digital, etc

4.1.2.2. DETERMINACIÓN DE LOS PUESTOS QUE PUEDEN SER DESARROLLADOS BAJO LA MODALIDAD DE TELETRABAJO.

Hace referencia a si la organización dispone de un estudio - reflexión - documentación acerca de qué puestos son susceptibles de ser desarrollados bajo modalidad de teletrabajo y en qué condiciones. La evidencia muestra con claridad que no todos los puestos de trabajo se pueden realizar en remoto. Únicamente se puede realizar el trabajo desde diferentes lugares en caso de que el tele trabajador: (a) pueda tener todos los recursos necesarios a su alcance, (b) disponga de un lugar adecuado para realizar sus tareas, y (c) no necesite estar con otras personas de manera física para trabajar. Por ello, aquellos puestos que requieran utilizar maquinaria u otras herramientas que no puedan ser transportadas al hogar del empleado no se podrán realizar en remoto. También en el caso de tener que estar físicamente con otras personas y esto no pueda ser reemplazado mediante herramientas digitales, tampoco podrán realizarse mediante teletrabajo. Por tanto, es relevante para describir la situación de Teletrabajo conocer si la organización tiene una visión clara respecto de qué puestos son susceptibles de desarrollarse mediante teletrabajo.

4.1.2.3. ADAPTACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE PERSONAS A LA MODALIDAD DE TELE-TRABAJO

Hace referencia al grado en el que la organización ha realizado adaptaciones de sus procesos de gestión de personas para que puedan realizarse bajo la situación de teletrabajo. Por ejemplo, la adaptación de los procesos de on-boarding, o los procesos de selección. Pero también necesariamente la adaptación de procesos básicos como la gestión del talento, la gestión de potencial, la gestión de las personas con de alto rendimiento, o la gestión de personas pertenecientes a colectivos vulnerables.

4.1.2.4. DISPONIBILIDAD DE HERRAMIENTAS PARA TELE TRABAJAR

Refleja el grado en el que la organización proporciona a los empleados las herramientas necesarias para poder desarrollar adecuadamente su trabajo de manera virtual.

4.1.2.5. ¿CÓMO MEDIR LOS ELEMENTOS DE ESTA DIMENSIÓN?

La medición de estos elementos puede ser desarrollada de manera efectiva a través de un conjunto de ítems en un Check-List. En ellos se requiere que la organización manifieste el cumplimiento de los diferentes aspectos que marca la legislación y la normativa aplicable. Por otro lado, tanto la reflexión acerca de los puestos que pueden ser desarrollados bajo modalidad de tele-trabajo, como el grado en el que los procesos de recursos humanos se han adaptado a la situación de tele-trabajo pueden incluirse también como elementos del Check-List. De igual forma, la disponibilidad de herramientas para el teletrabajo también puede ser valorada con un conjunto de elementos a incluir en el Check-List (listado de herramientas que se ponen disponibles, para cuántos empleados, etc.). Adicionalmente a dichos aspectos, es relevante también explorar el grado en el que la organización comunica estos aspectos a los empleados y estos acceden a fácilmente a la información. Para los elementos recogidos y valorados por la organización se sugiere también la aportación de evidencias que permitan dar garantía de las respuestas ofrecidas por la organización. La medición propuesta aquí es similar en su concepción (que no en su contenido) a la ofrecida en los estándares del Global Reporting Initiative (GRI).

Una cuestión relevante a tener en cuenta a la hora de utilizar este tipo de estrategia de medición es la determinación de quién debe recoger la información pertinente. Para ello nuestra recomendación es que la organización se apoye en los equipos y procesos que se utilizan en el desarrollo del reporting del Estado de Información no Financiera.

4.1.3. Dimensión 3: Preparación de los Empleados para Tele Trabajar

Refleja el grado en el que los empleados disponen de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para abordar con éxito la actividad laboral en la modalidad de teletrabajo. Se contemplan aquí tres cuestiones fundamentales, los conocimientos sobre el teletrabajo que tienen los empleados, sus habilidades para utilizar las herramientas digitales y sus competencias para desarrollar el trabajo en modalidad teletrabajo. Es importante señalar que no pretende explorarse aquí la capacitación que tienen los empleados para realizar sus tareas laborales, si no su preparación para hacer eso mismo en un contexto de teletrabajo.

4.1.3.1. CONOCIMIENTOS SOBRE EL TELETRABAJO

Señala el grado en el que los empleados disponen de los conocimientos necesarios para abordar adecuadamente la situación de tele trabajo. Esos conocimientos incluyen desde conocimiento de las condiciones pactadas en las que se desarrolla el teletrabajo (las diferencias entre el teletrabajo y el trabajo presencial; los nuevos derechos y obligaciones de adquieren los tele trabajadores, así como la legislación vigente al respecto); hasta aspectos relacionados con la seguridad informática de su puesto de teletrabajo (para garantizar que las medidas de seguridad se están siguiendo por parte de los empleados, también se debe tener en cuenta los conocimientos de los empleados sobre estas medidas y la formación que se les proporciona sobre las actividades que deben realizar para garantizar la seguridad de la empresa).

4.1.3.2. HABILIDADES PARA LA UTILIZACIÓN DE HERRAMIENTAS DIGITALES.

Indica al grado en el que los empleados disponen de las habilidades necesarias para utilizar la tecnología digital que es fundamental en el teletrabajo. Entre dichas habilidades podríamos citar: saber navegar por internet, saber usar e-mail y la intranet, conocimientos sobre los programas a utilizar, saber comunicarse y usar videoconferencias y un chat, o tener una buena expresión escrita.

4.1.3.3. COMPETENCIAS PARA TELE TRABAJAR

Hace referencia al grado en el que los empleados disponen de las competencias necesarias para trabajar en modalidad teletrabajo. Como se indicaba anteriormente, no hace referencia a las competencias técnicas relacionadas con la ejecución de sus tareas del puesto de trabajo, si no a ese otro conjunto de competencias transversales a todos los puestos y que están relacionadas con trabajar adecuadamente en un entorno de teletrabajo.

El teletrabajo requiere de un conjunto de competencias que son diferentes a las necesarias en un entorno presencial. Adicionalmente a las habilidades digitales, los entornos de teletrabajo requieren de un mayor interés y capacidad de aprender por sí mismo a usar nuevas tecnologías, un mayor esfuerzo para mantener contacto personal con los compañeros, una mayor capacidad de autocrítica, una mayor utilización del apoyo de la organización al tele trabajador, etc. Además, también hay algunas características personales que facilitan el desarrollo del teletrabajo, como por ejemplo la responsabilidad y la autonomía, las habilidades para administrar el tiempo, o la capacidad para resolver problemas sencillos en las nuevas tecnologías, etc. Adicionalmente, no se puede olvidar la gran importancia que tienen las competencias relacionadas con la comunicación y la gestión del estrés.

4.1.3.4. ¿CÓMO MEDIR LOS ELEMENTOS DE ESTA DIMENSIÓN?

La valoración de los aspectos reflejados en los elementos de esta dimensión puede abordarse a través de cuestionarios específicamente desarrollados para evaluar los conocimientos, las habilidades y las competencias. Una forma no especialmente compleja de hacerlo puede ser cuestionando a los empleados por su opinión acerca del grado en el que tienen esos conocimientos, habilidades y competencias. Una forma más precisa de valoración puede consistir en, sobre los mismos contenidos, elaborar pruebas de evaluación de conocimientos, habilidades y competencias. También, la valoración de las competencias puede ser abordada mediante aproximaciones cercanas a la evaluación 360° en las que otros empleados valoran los comportamientos desarrollados por el empleado.

4.2 ELEMENTOS RELEVANTES PARA EL ANÁLISIS DE IMPACTO

Con el análisis del impacto producido por la situación de teletrabajo se pretende describir de una manera amplia el efecto que la situación de teletrabajo provoca en los tres niveles de estudio del comportamiento organizacional (el nivel individual, el de los equipos y el de la organización como un todo). Bajo esa idea las dimensiones que se plantean exploran el impacto del teletrabajo a través de una visión global (dimensión 4), y a través de los aspectos específicos relacionados con los empleados a nivel de su bienestar (dimensión 5), con los empleados al nivel de los resultados que generan (dimensión 6), y con los equipos y su gestión (dimensión 7).

4.2.1. Dimensión 4: Impacto Global del Teletrabajo

Esta dimensión trata de recoger de manera general los diferentes impactos globales que la organización provoca a través de la situación de teletrabajo. Para ello se consideran tres áreas de impacto: (a) el contexto externo a la organización, en el que se contempla únicamente el impacto que tiene en el medio ambiente; (b) los procesos y “out-comes” organizacionales, donde se contempla el impacto en resultados, en la ciber-seguridad, en el gasto económico, y en los procesos de atracción y mantenimiento del talento; y (c) lo que podríamos denominar como impacto adverso en el que se consideran el teletrabajo desde la perspectiva de género, desde su influencia en los colectivos especialmente vulnerables, y en el coste económico que puede suponer para el empleado. Se organiza en torno a los siguientes 8 elementos.

4.2.1.1. IMPACTO DEL TELETRABAJO EN EL MEDIO AMBIENTE

Hace referencia al grado en el que el cambio en el comportamiento de los empleados que se produce en la situación de teletrabajo genera un impacto en el medio ambiente. Básicamente se contempla aquí la idea de que la reducción de los desplazamientos produce una menor emisión de CO₂.

4.2.1.2. IMPACTO DEL TELETRABAJO EN LOS RESULTADOS DE LA ORGANIZACIONAL

Hace referencia al grado en el que el teletrabajo tiene un impacto a nivel global en los resultados de la organización a nivel financiero (por ejemplo, resultados económicos), a nivel estratégico (por ejemplo, satisfacción de los clientes), a nivel operativo (por ejemplo, a nivel de entrega de proyectos, captación de clientes, etc.). Como se ve, se pretende con este elemento realizar una apreciación (global) del grado en el que el teletrabajo está influyendo (positiva o negativamente) en tres niveles de resultados organizacionales: financieros, estratégicos y operativos. Es importante también considerar que una visión más detallada de esta cuestión requiere de un análisis segmentado en el que tener en cuenta de manera diferencial como estos resultados son afectados en diferentes áreas de trabajo, diferentes tipos de puestos, etc.

4.2.1.3. IMPACTO DEL TELETRABAJO EN LA CIBERSEGURIDAD

Hace referencia al impacto que la situación de teletrabajo produce en la seguridad informática de la organización. El teletrabajo está conectado con serios riesgos de seguridad. Cada empresa tiene sus propias necesidades de seguridad que deben ser analizadas pormenorizadamente para evitar riesgos. De manera general todas las empresas deben tener en cuenta posibles fallos de seguridad en comunicación telefónica, mails e intercambio de datos y documentos desde fuera de la oficina, tanto hacia la propia oficina como a los clientes. Dos tipos de seguridad son cruciales en el teletrabajo: la relacionada con la comunicación dentro de la compañía y conexiones usadas por los tele trabajadores y la seguridad física para datos en dispositivos móviles.

4.2.1.4. COSTE-AHORRO DEBIDO AL TELETRABAJO

Hace referencia al ahorro de costes (o en su caso al coste adicional) que tiene para la organización la situación de teletrabajo. El ahorro tendría que ver fundamentalmente con el gasto que deja de hacer la organización en infraestructuras. Mientras que el coste adicional estaría relacionado con la adquisición de tecnología y pago por servicios (luz, etc.,) a los empleados. Parece claro que en el caso de tener que proporcionar a los empleados un lugar para que puedan realizar su trabajo, la empresa debe realizar una inversión económica para garantizar las mejores instalaciones y que cumplan con los requisitos de prevención de riesgos. Los recursos materiales, de infraestructura y tecnológicos dependen enteramente de los recursos económicos de la compañía. Pero en el caso del teletrabajo, el empleador puede ahorrarse parte de la infraestructura (alquiler, mobiliario, limpieza, seguridad, consumo de agua o electricidad y mantenimiento). Entonces habría que establecer si el ahorro en infraestructura es suficiente como para compensar los materiales y herramientas tecnológicas que se deben proporcionar al tele trabajador para garantizarle las mejores condiciones laborales. Sobre ello dos cuestiones adicionales permiten ir más allá en esta aproximación económica. Por un lado, podrían tenerse en cuenta otro tipo de ahorros que no sean materiales, como la disminución del absentismo y posibles aumentos económicos gracias a incrementos de productividad. Y, por otro, se podría considerar el ahorro producido relacionado con el pago de seguros. Por ejemplo, por la reducción de los accidentes in-itinere que, de hecho, constituyen uno de los accidentes laborales con mayor presencia.

4.2.1.5. IMPACTO DEL TELETRABAJO EN LA ATRACCIÓN Y MANTENIMIENTO DEL TALENTO

Hace referencia al grado en el que las prácticas de teletrabajo desarrolladas por la organización suponen un atractivo para mejorar su posicionamiento a la hora de reclutar y seleccionar personas y, también, para mantener a los empleados que aportan valor para la organización. El modo en el que la organización implanta el teletrabajo y lo comunica puede ser un importante activo (o limitación) tanto para mostrarse atractiva para potenciales candidatos como para, de hecho, obtener ventaja competitiva para mantener su talento interno.

4.2.1.6. IMPACTO DEL TELETRABAJO DESDE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO Y DE LOS COLECTIVOS VULNERABLES

Hace referencia al grado en el que la situación de teletrabajo provoca efectos no deseados sobre la mujer y sobre otros colectivos vulnerables. Por ejemplo, que haya más mujeres tele trabajando por motivos de conciliación que los hombres, que se limite su proyección profesional, etc. O, que personas con baja cualificación que puedan acogerse a situación de teletrabajo no puedan hacerlo por falta de habilidades, que personas con bajas capacidades digitales tampoco puedan hacerlo, etc.

4.2.1.7. COSTE-AHORRO PARA EL EMPLEADO.

Hace referencia al ahorro (o al coste) que tiene para el empleado la situación de teletrabajo. Al igual que para la organización se produce una reducción de costes y una inversión en otros, en el caso del empleado se produce una situación similar: se reducen unos costes y se producen otros nuevos. Por tanto, se trata de conocer cómo afecta económicamente al empleado la situación de teletrabajo. Podríamos pensar que el principal ahorro que tiene el tele trabajador es el que se deriva de no tener que viajar al lugar de trabajo. Sin embargo, este ahorro debe compensar el gasto que supone hacer el trabajo en casa (luz, agua, calefacción, etc.), teniendo en cuenta los beneficios que ofrezca la empresa como por ejemplo pagar la factura de la luz, la conexión a internet, etc.

4.2.1.8. ¿CÓMO MEDIR LOS ELEMENTOS DE ESTA DIMENSIÓN?

La medición de los elementos reflejados en esta dimensión requiere de aproximaciones variadas en función de la dimensión a explorar.

La medición del impacto producido en el medio ambiente puede explorarse a partir de la idea de la Huella de Carbono producida por los empleados. Una aproximación viable puede consistir en realizar una estimación de la distancia desde el domicilio de las personas que tele trabajan hasta el centro de trabajo y calcular las emisiones de CO₂ que se darían de hacer ese desplazamiento en vehículo particular o en transporte público. Multiplicado por el número días tele trabajados en un periodo de tiempo sale la huella de cada empleado. La suma de la huella de todos los empleados que tele trabajan sería lo que, gracias al teletrabajo, se ha dejado de contaminar. El indicador habría que expresarlo en el formato habitual en el que se informa de esta huella de carbono.

La medición del impacto global del teletrabajo en los resultados organizacionales requiere de la utilización de las métricas que emplea cada organización para medir dichos aspectos. La estimación del impacto consiste en la comparación de los valores obtenidos en la situación de teletrabajo con los obtenidos en otros momentos en los que el trabajo presencial era la forma habitual de trabajo (o bien con otras formas de mayor/menor intensidad de teletrabajo). Esta comparación no es sencilla de realizar de forma que se aísle adecuadamente la influencia del teletrabajo en esas métricas. Sin embargo, con la cautela apropiada, su análisis puede proporcionar a la organización indicadores acerca de la evolución de sus resultados en sus diferentes situaciones de teletrabajo.

De forma análoga la medida del impacto del teletrabajo en la ciberseguridad puede realizarse mediante la comparación de las métricas relacionadas con la seguridad producidas en diferentes situaciones de teletrabajo y en la situación de trabajo presencial. Podría considerarse también el porcentaje de incidentes de seguridad que en un determinado periodo de tiempo se producen en situación de teletrabajo frente al total de incidentes producidos.

Por otro lado, la valoración del coste-ahorro que tiene el teletrabajo para la organización puede aproximarse a través de la estimación del ahorro producido por la reducción de oficinas, alquileres en plazas de garajes, servicios de apoyo al trabajo presencial, etc. Se puede recurrir a la comparación (basada en los contratos de suministros, alquileres, etc.) entre el gasto producido en una situación de ausencia de teletrabajo y la situación de teletrabajo de una organización en un determinado periodo de tiempo. De igual manera la visión completa requiere de la estimación del coste producido en la adquisición de infraestructura y recursos tecnológicos para facilitar que el empleado desarrolle su trabajo fuera de la infraestructura de la compañía. Adicional a este coste deben contemplarse también aquellos relacionados con el pago al empleado de determinados servicios como la electricidad, gas, conexión a internet, etc. Es relevante señalar también aquí, que hay otros aspectos económicos relacionados con el aumento o disminución de la productividad que, más complicados de medir, requieren de aproximaciones comparativas y longitudinales entre las diferentes intensidades de teletrabajo.

Para la valoración del grado en el que la situación de teletrabajo influye en la capacidad de la organización para atraer y mantener el talento planteamos la utilización de dos estrategias. La primera de ellas consiste en la inclusión tanto en los procesos de selección como en las entrevistas de salida de la organización, de algunas preguntas relativas al grado en el que la oferta de teletrabajo de la organización es atractiva (o es deficitaria) y supone un aliciente para entrar a formar parte de ella (o un motivo para abandonarla). La expresión porcentual de esta valoración es una buena forma de valorar la importancia del teletrabajo a la hora de que un candidato decida trabajar con la organización y, alternativamente, de que un empleado decida abandonarla. Una forma alternativa de valorar este impacto consiste en analizar las métricas utilizadas para describir la efectividad del reclutamiento y las métricas de rotación, comparando sus valores en diferentes situaciones que implican diferente intensidad de teletrabajo. Por ejemplo, comparar las tasas de rotación en puestos similares en función del si los trabajadores hacen teletrabajo o trabajo presencial.

El impacto adverso que el teletrabajo puede producir en función del género o la pertenencia a otros grupos vulnerables puede valorarse mediante la comparación de los valores obtenidos en los diversos indicadores propuestos en la guía entre los diversos grupos de interés (relacionados por ejemplo con el género, con la edad, con la capacitación, con el tipo de trabajo realizado) y el resto de trabajadores. Sería relevante como mínimo el análisis relativo a los indicadores relacionados con el alcance del teletrabajo, y con el bienestar y los resultados que producen los empleados.

Finalmente, el coste-ahorro que el teletrabajo tiene para los empleados puede apreciarse de manera individual y luego presentar en valoraciones promedio para grupos de empleados (en función de la intensidad del teletrabajo) o para toda la plantilla en una visión más general. La estimación de dichos costes-ahorros puede basarse en elementos similares a los utilizados en el cálculo del coste-ahorro para la organización (ahorro debido a la reducción de desplazamientos y coste debido a la adquisición de herramientas para la situación de teletrabajo).

4.2.2. Dimensión 5: Bienestar del Empleado

Hace referencia a las diferentes consecuencias que a nivel de salud-bienestar del empleado tiene la situación de teletrabajo. Se exploran aquí 6 elementos. Los tres primeros tienen que ver con el contexto en el que se da el teletrabajo y que tiene fuerte influencia en el bienestar del empleado; y los tres segundos hacen referencia a la salud del empleado vista desde sus tres puntos de vista generales (que están relacionados e interaccionan entre sí): física, psicológica y social.

4.2.2.1. CARGA DE TRABAJO

Hace referencia al grado en el que la situación de teletrabajo provoca una carga de trabajo diferencial respecto de la situación de trabajo presencial. Según el Instituto de Seguridad y Salud en el Trabajo (<https://www.insst.es/>), cada trabajo requiere unas demandas y unas exigencias determinadas y la carga de trabajo se define como el conjunto de requerimientos físicos y mentales a los que está sometido el trabajador. Estas exigencias físicas y mentales no son excluyentes y puede predominar una sobre la otra. Dentro de la carga física se engloban aspectos como las posturas estáticas, los movimientos realizados, la aplicación de fuerzas, la manipulación de cargas o los desplazamientos, así como el consumo metabólico que requiere cada tarea. En el caso del teletrabajo la carga física no sería tan relevante como los aspectos ergonómicos que podrían derivar en un malestar físico del empleado. En el caso de la carga mental, es fundamental conocer la presión temporal, los recursos de procesamiento que demanda la tarea y aspectos de orden emocional.

4.2.2.2. CONFLICTIVIDAD

Hace referencia al grado en el que la situación de teletrabajo provoca una mayor tasa de conflictividad (entre los empleados y/o entre empleados y managers). Se excluye aquí el conflicto personal relacionado con la conciliación ya que es tratado en otro elemento. El teletrabajo puede generar nuevos conflictos que antes no existían por la facilidad de contacto presencial de los empleados. Por ejemplo, cuando se dan problemas de sincronía temporal (algún empleado no se encuentra conectado en un momento concreto por alguna causa situacional y justificada, pero su ausencia genera un problema para otro empleado o para su supervisor); o cuando hay demora en la respuesta a alguna cuestión relevante y la comunicación no permite gestionar adecuadamente dicha demanda (la utilización de canales de comunicación directos y rápidos es básica aquí). O, también, aquellos problemas relacionados con la comunicación (durante el teletrabajo es muy frecuente utilizar mensajes escritos, perdiendo por completo la comunicación no verbal que es vital para evitar malentendidos).

4.2.2.3. CONCILIACIÓN (SALUD FAMILIAR)

Hace referencia al grado en el que la situación de teletrabajo permite a los empleados conciliar adecuadamente trabajo y actividad personal. La situación de Tele-trabajo debiera de ser un facilitador de la conciliación, sin embargo, los datos parecen mostrar que en muchas ocasiones esto no es así. La conciliación entre la vida personal y profesional es la armonía que se da entre estos dos aspectos de la vida del empleado. La necesidad de conciliación es diferente para cada empleado, pues cada uno tiene una situación personal específica. En el caso del teletrabajo se debe determinar si este tipo de trabajo se ajusta a la situación concreta del empleado pues puede tanto favorecer la conciliación como empeorarla. Por tanto, este elemento hace referencia a la valoración de cómo se está produciendo la conciliación en los trabajadores que tele trabajan.

4.2.2.4. RELACIONES INTERPERSONALES (SALUD SOCIAL)

Hace referencia al grado en el que la situación de tele-trabajo produce una disminución en la calidad de las relaciones interpersonales. Durante la jornada laboral se realizan intercambios sociales tanto formales como informales. En el caso de la comunicación formal, sería aquella relacionada con temas de trabajo y se puede dar entre personas con distinto nivel jerárquico o el mismo. Servirá para compartir información sobre un proyecto o dar feedback sobre algún error o un éxito. La comunicación informal tiene otro objetivo y es el de garantizar buenas relaciones entre empleados y un buen clima laboral. También servirá para fomentar el apoyo y cooperación entre compañeros. En el caso del teletrabajo ambos tipos de interacciones pueden verse alteradas en función del grado en el que están mediadas por las TICs. El caso extremo en este deterioro de las relaciones sociales se produce cuando hablamos del aislamiento social.

4.2.2.5. SALUD FÍSICA

Hace referencia al grado en el que la situación de teletrabajo provoca daños físicos en los trabajadores. En situación de Tele-trabajo puede pasarse mucho tiempo sentado, y producirse situaciones de sedentarismo y los problemas de salud que genera. Otros problemas de salud física pueden derivar de una mala adecuación del nuevo entorno laboral. Por tanto, bajo este elemento se plantea la exploración de los riesgos a los que está expuesto el trabajador y el grado en el que el empleado está afectado por ellos y le genera problemas de salud. Es relevante aquí tener en cuenta cómo se han desarrollado las adaptaciones de los puestos de trabajo, qué se considera puesto de trabajo en casa, etc. Hay que tener en cuenta que la adaptación del domicilio puede no ser suficiente para evitar riesgos, por ejemplo, si el empleado trabaja en otras localizaciones que no sean su hogar habitual. También la postura, la pantalla, la temperatura, la ventilación, la luz, y en general todos los aspectos ergonómicos deben tenerse en cuenta aquí.

4.2.2.6. SALUD PSICOLÓGICA

Hace referencia al grado en el que la situación de teletrabajo provoca daños de carácter psicológico en los trabajadores. El principal elemento de salud psicológica que se trabaja en el contexto de teletrabajo es el denominado tecnoestrés. El tecnoestrés es un riesgo psicosocial que deriva de la constante conexión digital. En el caso concreto del teletrabajo, por su naturaleza, se utilizan las TICs de manera constante. Los puestos tele trabajables lo son porque pueden depender enteramente de las herramientas que nos proporcionan las TICs. Es por ello que se debe tener especial cuidado en procurar que el trabajador ejerza su derecho de desconexión digital. El uso de las TICs puede dar lugar a síntomas relacionados con el estrés (por ejemplo, dolores de cabeza, problemas musculares, ansiedad, burnout) en aquellas personas/usuarios de TIC que se perciban poco competentes para afrontar las demandas tecnológicas y esto sería lo que se llama tecnoestrés. Adicionalmente, la posible sobrecarga de trabajo, la limitación de las interacciones sociales, incluso la incertidumbre acerca del posicionamiento del empleado en la organización, pueden ser también fuentes de estrés que incidan en el bienestar psicológico del empleado.

4.2.2.7. ¿CÓMO MEDIR LOS ELEMENTOS DE ESTA DIMENSIÓN?

La medición de los elementos propuestos en esta dimensión tiene un claro referente en la valoración de riesgos laborales (físicos y psicosociales) que muchas organizaciones desarrollan ya con frecuencia. Para todos los elementos pueden considerarse dos estrategias básicas. La primera consiste en encuestar a los empleados acerca de la percepción que tienen respecto de los elementos contemplados (carga de trabajo, conflictividad, y salud familiar, social, física y psicológica). Bien a través de cuestionarios diseñados para la ocasión, bien a través de las herramientas habitualmente utilizadas en los procesos de prevención de riesgos laborales. La segunda opción consiste en recurrir a los datos que reflejen "incidencias" relacionadas con los elementos señalados, bien a través de la información que proporcionan las mutuas, bien a través de los registros de la propia organización.

La cuestión fundamental en ambas aproximaciones está en que nuestra medición pueda aislar el efecto producido por el teletrabajo. Es decir, por ejemplo, en el elemento de Carga de Trabajo lo relevante desde nuestra aproximación, es determinar el grado en el que el teletrabajo produce una mayor o menor carga de trabajo, no saber si los empleados tienen una alta carga de trabajo (que podría ser por que la organización genera alta carga de trabajo independientemente de la situación de teletrabajo). Para ello la estrategia fundamental es poder comparar las valoraciones obtenidas en los diferentes elementos entre empleados con diferente situación de teletrabajo (o, si no es posible, comparar con las valoraciones disponibles de otros momentos temporales en los que la intensidad del teletrabajo fuera diferente). La comparación entre empleados en diferentes situaciones (que implican diferente intensidad de teletrabajo) puede realizarse acudiendo a grupos naturales formados en la organización que tengan diferentes situaciones de teletrabajo. En este caso hay que ser cuidadoso en el diseño para que los grupos elegidos no difieran a priori sustancialmente en los elementos que vamos a medir y que, así, las diferencias encontradas puedan ser atribuidas a las diferentes situaciones de teletrabajo vividas.

En cualquier caso, creemos relevante la elaboración y utilización de protocolos específicos de prevención de riesgos laborales para la situación de teletrabajo y basar en ellos gran parte de la apreciación de estos elementos.

Adicionalmente, algunas estrategias particulares pueden ser empleadas en la medición de algunos de los elementos. Por ejemplo, la conectividad social relacionada con la salud social puede aproximarse bien mediante la utilización de estrategias de análisis de redes (Organizational Network Analysis). Mediante esta estrategia, a través de la huella digital o mediante el uso de cuestionarios relacionales, puede examinarse la red de los grupos de la organización y detectarse

aquellos individuos con conexiones débiles que pudieran estar en riesgo de aislarse socialmente. El análisis de la red, además, nos proporciona métricas específicas que pueden ofrecernos una visión muy clara de la realidad de las conexiones entre los empleados que hay en la organización.

4.2.3. Dimensión 6: Out-comes relacionados con el empleado

Hace referencia a los principales productos que son generados por el empleado. Desde los comportamientos de tarea relacionados con el rendimiento y el desempeño, hasta los comportamientos contraproducentes como el absentismo, pasando por las actitudes básicas (como elementos contextuales) hacia la organización, como son la satisfacción, el compromiso y la involucración.

4.2.3.1. RENDIMIENTO

Hace referencia al grado en el que la situación de teletrabajo está influyendo en los resultados individuales.

4.2.3.2. DESEMPEÑO

Hace referencia al grado en el que la situación de teletrabajo influye en los comportamientos de los empleados necesarios para producir resultados (sus competencias técnicas) y en especial en sus comportamientos transversales (como el comportamiento creativo, o el trabajo en equipo) que están fuertemente influidos por la interacción personal.

4.2.3.3. ABSENTISMO

Hace referencia al grado en el que la situación de teletrabajo influye en que se dé un mayor o un menor absentismo.

4.2.3.4. SATISFACCIÓN

Hace referencia al grado en el que la situación de teletrabajo influye en que los empleados estén más o menos satisfechos con su trabajo.

4.2.3.5. COMPROMISO

Hace referencia al grado en el que la situación de teletrabajo influye en que los empleados se encuentren más o menos comprometidos con la organización.

4.2.3.6. INVOLUCRACIÓN

Hace referencia al grado en el que la situación de teletrabajo influye en que los empleados se encuentren más o menos involucrados con su trabajo.

4.2.3.7. ¿CÓMO MEDIR LOS ELEMENTOS DE ESTA DIMENSIÓN?

La valoración de los elementos señalados en esta dimensión está determinada por la existencia de prácticas y procesos de gestión de recursos humanos que permitan su medición. Como se pone de manifiesto en la descripción de cada elemento, la idea fundamental de trabajo para su valoración consiste en la comparación de estos elementos entre las situaciones que determinan diferentes intensidades de teletrabajo. Por tanto, en la mejor de las situaciones (en la que la organización

dispone de estrategias para la medición del rendimiento, el desempeño, el absentismo, la satisfacción, el compromiso y la involucración) la estrategia de valoración es clara: comparar las valoraciones obtenidas en estos elementos entre grupos de la organización que reflejen diferente intensidad de teletrabajo (por ejemplo, entre teletrabajo 100%, trabajo híbrido y trabajo presencial 100%).

Una consideración relevante a tener en cuenta es que mientras que el rendimiento, el desempeño y el absentismo puede apreciarse habitualmente a nivel individual (las medidas básicas harán referencia a empleados concretos), las medidas relativas a la satisfacción, la involucración y el compromiso se apreciarán generalmente a nivel grupal (al nivel de segmentación que permitan las encuestas anónimas que suelen utilizarse para su valoración).

4.2.4. Dimensión 7: Liderazgo y Gestión de los Equipos de Trabajo

Esta dimensión hace referencia al grado en el que los líderes de los equipos y los propios equipos desarrollan comportamientos efectivos para el desarrollo de la actividad laboral en el entorno de teletrabajo. Se proponen dos elementos fundamentales: el liderazgo manifestado por los managers y las dinámicas de trabajo en equipo desarrolladas.

4.2.4.1. LIDERAZGO DE EQUIPOS VIRTUALES

Hace referencia al grado en el que el liderazgo desarrollado es efectivo para la gestión de equipos con personas en situación de teletrabajo. En el caso del teletrabajo, es importante conocer qué nivel de control es el más adecuado. En algunos casos un control más directivo y estricto puede llevar a una pérdida de motivación y compromiso dando lugar a un peor rendimiento. Sin embargo, también puede darse el efecto contrario y es que un control escaso puede derivar en bajo rendimiento por parte del teletrabajador. Por otra parte, también hay que tener en cuenta a los supervisores y las dificultades que puedan estar sufriendo al tener que revisar el trabajo de los empleados a su cargo desde la distancia. Aquí se debe cuidar la calidad y cantidad del feedback, las inseguridades y dudas que puedan sufrir estos supervisores y los abusos de control o la ausencia total del mismo. De igual forma, la comunicación y la atención a las dificultades que los empleados puedan experimentar en la situación de teletrabajo se tornan en fundamentales para el ejercicio de un liderazgo efectivo de los equipos de trabajo. Una cuestión adicional es la referida a la tarea de los líderes relacionada con la gestión continua del talento de sus colaboradores y la identificación de empleados con potencial. De igual forma es necesario apreciar cómo los líderes realizan la gestión del rendimiento tanto de los empleados de alto rendimiento como de aquellos con bajo rendimiento, a quienes la situación de teletrabajo puede influir de manera más intensa.

4.2.4.2. DINÁMICA DE TRABAJO EN EQUIPO VIRTUAL

Hace referencia al grado en el que los equipos de trabajo desarrollan estrategias de interacción y organización del trabajo adecuadas a la situación de teletrabajo. La necesidad de colaborar con otras personas de la compañía es vital para un buen rendimiento. Durante el teletrabajo se depende de las TICs para llevar a cabo este tipo de colaboración. De manera general, aquellos grupos de empleados entre los que se encuentran personas teletrabajando tienen peores dinámicas de interacción y rendimiento que si trabajan todos en la misma localización. Por ejemplo, entre otros elementos relevantes, un equipo de trabajo que realice sus actividades a distancia debe cuidar la comunicación: tanto el mensaje para evitar que haya malentendidos, como el canal (las herramientas tecnológicas que son utilizadas para interactuar).

4.2.4.3. ¿CÓMO MEDIR LOS ELEMENTOS DE ESTA DIMENSIÓN?

La valoración de los aspectos relacionados con el liderazgo puede explorarse, al igual que se propone para las competencias para teletrabajar, a través de la valoración de las competencias de los líderes para gestionar equipos virtuales (con un cierto grado de virtualidad). La cuestión relevante para las organizaciones desde este punto de vista, es la necesidad de desarrollar modelos de competencias que incluyan entre las competencias requeridas para el liderazgo aquellas relacionadas con la gestión de equipos en los que existen diferentes grados de teletrabajo. Por ejemplo, serán relevantes aquellas relacionadas con la utilización de tecnologías para la comunicación, la elección de las tecnologías de interacción adecuadas para la gestión de los conflictos, o el desarrollo de estilos de supervisión adecuados a la madurez de los colaboradores (en sentido técnico, digital y emocional).

Por otro lado, la medida de las dinámicas de colaboración desarrolladas por los equipos en la situación de teletrabajo, requiere de la apreciación del grado en el que los procesos de interacción entre los miembros de los equipos de trabajo, se deteriora por la situación de teletrabajo. Así, la exploración de elementos tales como la cohesión, la comunicación, la gestión de los conflictos, la satisfacción con el equipo, o la confianza en los miembros del equipo es clave. Adicionalmente, la situación de teletrabajo genera también la necesidad de explorar aspectos relacionados con la habilidad que los miembros de los equipos tienen para utilizar las tecnologías necesarias.

5. Conclusiones



En este documento se han plasmado los elementos fundamentales que, desde el grupo de trabajo con expertos y la revisión de literatura realizada, se establecen como fundamentales para que una organización pueda describir de manera integral su situación de teletrabajo.

Al tratarse de una visión lo más exhaustiva posible, el listado de elementos a contemplar es muy extenso. Ello implica que una organización tendrá cierta limitación en contemplar todos los elementos propuestos. Sin embargo, la estructura desarrollada, en función de las dimensiones y elementos asociados, permite que cualquier organización tenga una visión global de cuáles son las implicaciones a tener en cuenta sobre el teletrabajo y que, sobre ellas, elija aquellas que considera más adecuadas a su situación o necesidad particular.

6. Participantes

La GUÍA CAMTO para la Descripción y Medida de la Situación de Teletrabajo en las Organizaciones ha sido desarrollada en el marco del grupo de trabajo CAMTO establecido en el año 2021 para el estudio del teletrabajo. La guía, por tanto, es fruto del trabajo desarrollado por los integrantes del grupo a quienes agradecemos su participación e involucración desinteresadas. El texto refleja las opiniones y valoraciones personales de los participantes y, en ningún caso, la visión institucional de las organizaciones en las que trabajan.

Los participantes en la elaboración de la guía han sido:

- **María Coloma Almiñana**
(Directora de Recursos Humanos en Asseco Spain, https://www.linkedin.com/in/mariacolomaalminana/?locale=es_ES)
- **Javier Asenjo**
(HR Country Manager en NCR, <https://www.linkedin.com/in/jasenjo/>)
- **Jordi Sanz**
(HR Operational Excellence en Cepsa, <https://www.linkedin.com/in/jordi-sanz-fernandez-10816011/?originalSubdomain=es>)
- **José Carlos Andrés**
(Next Talent Leader en Viewnext, <https://www.linkedin.com/in/jos%C3%A9-carlos-andres-garcia-9601a511/>)
- **Mar Torrijos**
(HR Senior Consultant, Europe Partner en Human Development Consulting, <https://www.linkedin.com/in/mariadelmartorrijos/?originalSubdomain=es>.)
- **Virginia Álvarez**
(Análisis y Transformación Organizacional en Banco de España, <https://www.linkedin.com/in/virginia-alvarez/?originalSubdomain=es>)
- **Darío Collado**
(Senior HR Business Partner en Banco Central Europeo <https://www.linkedin.com/in/dariocollado/?originalSubdomain=de>)
- **David Aguado**
(Investigador Senior en IIC y Responsable de CAMTO, <https://www.linkedin.com/in/davidaguado/?originalSubdomain=es>)
- **Celia Martínez**
(Universidad Autónoma de Madrid)



CAMTO

Centro Avanzado para el desarrollo de
Métricas de Talento Organizacional



iic
instituto
de ingeniería
del conocimiento

Instituto de Ingeniería del Conocimiento
C/ Francisco Tomás y Valiente, nº 11
EPS, Edificio B, 5ª planta
UAM Cantoblanco. 28049 Madrid
Tel.: (+34) 91 497 2323