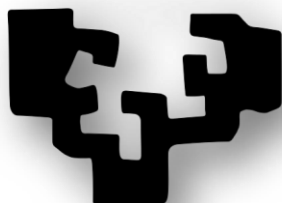


eman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

EKONOMIA ETA ENPRESA FAKULTATEA

UPV/EHU

GRADO:

Administración y Dirección de Empresas

Año Académico 2021-2022

**TELETRABAJO. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN
PARA PKF ATTEST**

Autor/a: Lucía Alonso Ajuria

Directora: LUCÍA SÁEZ VEGAS

Bilbao, a 14 de junio de 2022.



ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1 Resumen	5
1.2 Objetivos	6
1.1 Metodología	6
1.2 Estructura	7
2. TELETRABAJO UNA ALTERNATIVA EN LA ERA DIGITAL.....	8
2.1 Aproximación al Concepto de Teletrabajo.....	8
2.2 Las Tecnologías de la Información y la Comunicación y el Teletrabajo.....	12
2.3 Marco Legal Nacional y Europeo para el Teletrabajo	14
2.4 El Teletrabajo como Fuente de Ventaja Competitiva en la Empresa	15
2.4.1. Gestión Estratégica de los Recursos Humanos	16
2.4.2. Gestión Estratégica de las TIC.....	21
2.5 Ventajas e Inconvenientes en la Implementación del teletrabajo	22
2.6 Barreras para la implementación del teletrabajo	23
3. CASO PRÁCTICO: PKF ATTEST	25
3.1 Contextualización: presentación de la empresa.....	25
3.2 Propuesta	26
3.2.1. Empleo de herramientas: Diagrama de Ishikawa y DAFO	26
3.2.2. Análisis y discusión de los resultados.....	29
3.3 Elaboración del plan piloto. Cronograma de actividades.....	30
4. CONCLUSIONES	42
5. LIMITACIONES	43
6. BIBLIOGRAFÍA	44
ANEXOS.....	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estudio previo a la implementación del teletrabajo.....	8
Figura 2: Procedimiento de solicitud	34
Figura 3: Evaluación del desempeño	35
Figura 4: Ciclo PDCA.....	40
Figura 5: Diagrama de Gantt.....	41

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Buenas prácticas para el desarrollo del Teletrabajo.....	11
Tabla 2: Variables sobre el uso de las TIC en las empresas, 2020	13
Tabla 3: Síntesis de efectos positivos y negativos del teletrabajo en la productividad. 19	
Tabla 4: Atributos personales para el desempeño del teletrabajo	20
Tabla 5: Distancia recorrida y tiempo de transporte por motivo de trabajo en Madrid (2018).....	21
Tabla 6: Ventajas y desventajas.....	23
Tabla 7: DAFO	28
Tabla 8: Entrevista de evaluación del teletrabajo en términos de objetivos	38
Tabla 9: Entrevista de evaluación del teletrabajo en términos de satisfacción laboral. 38	

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Porcentaje de establecimientos y trabajadores que utilizan el teletrabajo ...	12
Gráfico 2: Opinión sobre la continuidad del teletrabajo después de la pandemia, España.....	17
Gráfico 3: Población ocupada por la frecuencia con la que trabaja desde su domicilio, España, 2006-2021.....	18
Gráfico 4: Variables sobre el uso de las TIC en empresas de 10 o más empleados, 2020.	22
Gráfico 5: Diagrama de Ishikawa	27

Resumen

Las empresas en la búsqueda de la mejora tanto de su productividad como de su nivel de competitividad, han visto en el teletrabajo una alternativa muy atractiva que contribuye a la consecución de los mencionados objetivos, además, de a la búsqueda de profesionales de alto nivel que creen valor a los servicios que prestan a sus clientes. Esta realidad ha sido facilitada por las TIC, que se han convertido en una herramienta primordial de las organizaciones.

A pesar de que el teletrabajo tiene muchos beneficios relacionados con la eficiencia, la productividad, la sostenibilidad y la satisfacción laboral, no es una modalidad generalizada e implantada en muchas organizaciones. Este sistema de trabajo plantea cambios y barreras que tienen que superar tanto las empresas como los trabajadores. Para minimizar esas barreras, es conveniente la realización de un análisis previo y, posteriormente, la elaboración de un plan piloto que se ajuste a las necesidades de cada organización.

Palabras clave: Teletrabajo, TIC, PKF Attest, plan piloto, flexibilidad.

Laburpena

Enpresek, produktibitatea eta lehiakortasun-maila hobetu nahian, oso alternatiba erakargarria ikusi dute telelanean, aipatutako helburuak lortzen laguntzen duena, bai eta bezeroei ematen dizkieten zerbitzuei balioa sortzen dieten goi-mailako profesionalak bilatzen laguntzen duena ere. IKTek errealitate hori erraztu dute, eta erakundeen funtsezko tresna bihurtu dira.

Telelanak eraginkortasunarekin, produktibitatearekin, iraunkortasunarekin eta langogobetetzearekin lotutako onura asko dituen arren, ez da modalitate orokorra ezta erakunde askotan ezarrita. Lan-sistema horrek bai enpresek bai langileek gainditu behar dituzten aldaketak eta oztopoak planteatzen ditu. Oztopo horiek ahalik eta txikienak izan daitezen, komeni da aldeaz aurreko azterketa bat egitea eta, ondoren, plan pilotu bat egitea, erakunde bakoitzaren beharretara egokitzeko.

Hitz gakoak: Telelana, IKT, PKF Attest, plan pilotua, malgutasuna.

Abstract

Companies seeking to improve both their productivity and their level of competitiveness, have seen in teleworking a very attractive alternative that contributes to the achievement of the aforementioned objectives, in addition, to the search for high-level professionals who create value to the services they provide to their customers. This reality has been facilitated by ICTs, which have become a primary tool of organizations.

Although telework has many benefits related to efficiency, productivity, sustainability and job satisfaction, it is not a widespread modality and implemented in many organizations. This system of work poses changes and barriers that have to be overcome by both companies and workers. In order to minimize these barriers, it is desirable to carry out a prior analysis and then develop a pilot plan that is tailored to the needs of each organization.

Key words: Telecommuting, ICT, PKF Attest, pilot scheme, flexibility.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Resumen

Con el desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), ha sido posible establecer diferentes formas de organización y gestión empresarial, que llevan a la reducción de costes de transacción, optimización de recursos, intercambio de información y conocimiento, y sobre todo un mayor reconocimiento a las capacidades y fortalezas de los trabajadores como activo principal de las empresas. De ahí que las organizaciones requieran estrategias que mejoren la calidad de vida de los trabajadores, la productividad y el desarrollo social de su entorno (Porter et al., 2011).

Debido a la globalización e internacionalización de las empresas y a las necesidades de la sociedad en temas de conciliación y flexibilidad laboral, el teletrabajo ha experimentado una gran expansión. Si bien, la tecnología ha avanzado vertiginosamente en la última década, ésta no estaba orientada hacia el teletrabajo, así, en 2018 una de las variantes del teletrabajo, el trabajo desde casa, era mínimo y apenas representaba un 4,3% (www.ine.es). Es decir, no había cultura del teletrabajo.

Todo esto cambia con la llegada de la pandemia provocada por la COVID 19, que fue el punto de inflexión. En las empresas surge la necesidad de minimizar el impacto de dicha pandemia y lo que en principio fue una obligación debido al confinamiento, se convirtió posteriormente en una opción para las empresas de reducir los riesgos de los empleados no teniendo que ir presencialmente al trabajo (www.elperiodico.com) (Cañate, 2020). Así, surge la necesidad de implementar el teletrabajo. A partir de entonces, y con el empuje digital y la adopción intensiva de la tecnología, las empresas se vieron obligadas a adaptarse a una nueva coyuntura.

Con el tiempo, muchas empresas se han dado cuenta del avance que supone el teletrabajo y han decidido mantenerlo. Otras, en cambio, han vuelto a la presencialidad rechazando esta nueva herramienta, aparentemente, sin analizar en profundidad los beneficios que podría aportar a la organización.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo principal

El objetivo principal del presente TFG es diseñar un plan piloto de teletrabajo que, por una parte, garantice el buen desempeño laboral de los trabajadores y, por otra, el cumplimiento de los objetivos marcados por la empresa PKF Attest.

1.2.2 Objetivos secundarios

Para el cumplimiento del objetivo principal es necesario desarrollar unos objetivos secundarios que ayuden a la consecución de este, y que le darán solidez y servirán como base:

- Definir y analizar el concepto de teletrabajo.
- Estudiar la repercusión de las TIC en el desarrollo del teletrabajo.
- Establecer el teletrabajo como ventaja competitiva por medio de la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos y de las TIC.
- Presentar las bondades del teletrabajo a la empresa PKF Attest y potenciar este sistema de trabajo.

1.1 Metodología

En la parte referida al marco teórico, se ha utilizado una metodología analítico-sintética. Inicialmente, se ha realizado un análisis bibliográfico sobre el tema, basado en una revisión crítica de diversas fuentes bibliográficas como libros, artículos académicos, estudios, informes sectoriales y boletines. A la hora de buscar información el principal instrumento de búsqueda ha sido Google Académico con criterios de búsqueda o palabras claves referentes al teletrabajo como: *“influencia de las TIC en el teletrabajo”, “impacto del teletrabajo en las empresas”, “beneficios del teletrabajo en las personas”, “aspectos negativos del teletrabajo”, “regulación del teletrabajo”, “teletrabajo y productividad”*. Este análisis nos ha permitido sintetizar y presentar un marco teórico que justificaría el planteamiento del objetivo principal del presente TFG.

En la segunda parte del presente TFG, se ha diseñado un plan piloto del teletrabajo para PKF Attest, empresa dedicada a la auditoría. Para ello, se plantea el uso de distintas herramientas que nos permitan obtener y estructurar la información necesaria previa a la implantación del plan piloto. Herramientas como el Diagrama de Ishikawa que, mediante un esquema gráfico, determinará las causas por las que PKF Attest no tiene implantado el Teletrabajo (Valenzuela, 2000).

Un análisis DAFO que nos proporcionará la información necesaria para la implementación de acciones, medidas correctivas y desarrollo de proyectos de mejora (Olivera, et al. 2011), en este caso el teletrabajo. El método de gestión de calidad PDCA, que nos ayudará a llevar a cabo la rectificación de aquellos problemas que puedan surgir en el desarrollo e implantación del plan piloto. Y finalmente, el Diagrama de Gantt el cual nos mostrará todas las actividades que se llevarán a cabo y el tiempo de dedicación previsto a cada una de ellas.

1.2 Estructura

Este TFG se estructura en seis capítulos claramente diferenciados:

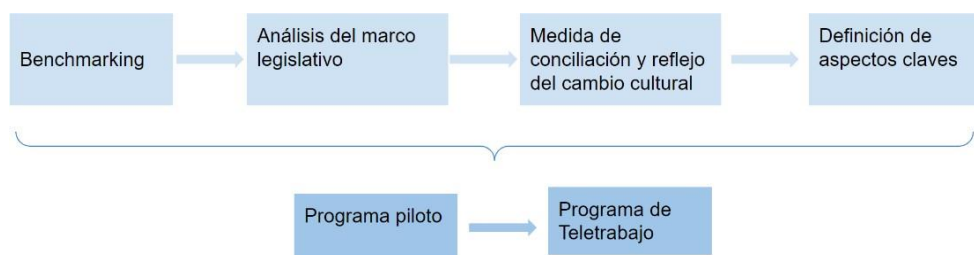
- El Capítulo 1, presenta un pequeño resumen del tema, así como los objetivos planteados en el trabajo, la metodología desarrollada para la consecución de dichos objetivos, y finalmente la estructura desarrollada.
- El Capítulo 2, presenta un análisis, y posterior síntesis de la revisión del concepto de teletrabajo, así como de la repercusión de las TIC en el desarrollo del mismo. Finalmente, se presenta la modalidad de teletrabajo como ventaja competitiva mediante la gestión estratégica de los Recursos Humanos y de las TIC. Este capítulo nos ayudará a la consecución de los tres primeros objetivos secundarios, y por ello, contribuye a la consecución del principal.
- El Capítulo 3, presenta un análisis práctico aplicado a una empresa real, PKF Attest, a la que se le propone un plan piloto de teletrabajo, previo análisis de su situación. Este capítulo nos ayudará a la consecución del último objetivo secundario, y por lo tanto a la consecución del objetivo principal.
- El Capítulo 4, presenta las principales conclusiones derivadas del propio desarrollo del trabajo que se presenta.
- El Capítulo 5, expone las dificultades y limitaciones encontradas en el tema elegido.
- En el sexto, y último capítulo se haya el bloque de referencias bibliográficas utilizadas en el presente TFG, así como los anexos del mismo.

2. TELETRABAJO UNA ALTERNATIVA EN LA ERA DIGITAL

En el ámbito laboral una de las consecuencias que nos ha dejado la reciente pandemia provocada por la COVID 19, ha sido la relevancia adquirida del teletrabajo como alternativa en las empresas. El desarrollo de esta modalidad de trabajo ha sido facilitado por herramientas asociadas a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (en adelante TIC) que permiten a las empresas mejorar su competitividad y ser más productivas (Havriluk, 2010).

Una de las primeras acciones de cara al establecimiento de un modelo híbrido, que combine trabajo presencial y teletrabajo, consiste en realizar un benchmarking, es decir, una evaluación comparativa. Esta evaluación comparativa, permite analizar y comparar empresas que han optado por combinar el trabajo presencial y el teletrabajo, es decir, en qué condiciones se ha implementado esta modalidad, prestando especial atención a empresas con un perfil similar al suyo. En paralelo, se realiza un análisis de la legislación vigente en relación con el teletrabajo. A partir de los resultados del benchmarking, y en función del marco legal, se determinan los aspectos clave para desarrollarlo dentro de la organización.

Figura 1: Estudio previo a la implementación del teletrabajo



Fuente: elaboración propia en base a Guía Repsol (2013)

2.1 Aproximación al Concepto de Teletrabajo

La palabra “teletrabajo” combina el prefijo tele que proviene del griego “telos” (a distancia) y trabajo. Por ello, se entiende por teletrabajo el trabajo que se realiza fuera del lugar habitual donde se sitúa el empleador. Para la Real Academia de la Lengua Española, se define como el trabajo el que se realiza desde un lugar fuera de la empresa utilizando las redes de telecomunicación para cumplir con las cargas laborales asignadas¹.

¹ <https://dle.rae.es/teletrabajo>

Para Eurofound² (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions), el teletrabajo es una forma de organización y/o de realizar el trabajo, utilizando la tecnología de la información, en el marco de un contrato de trabajo/relación, donde el trabajo que podría realizarse en las instalaciones del empleador se desarrolla alejándose de dichas instalaciones de forma regular.

El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, en su nota técnica número 412³ define el teletrabajo como *“el desarrollo de una actividad laboral remunerada, para la que se utiliza, como herramienta básica de trabajo, las tecnologías de la información y telecomunicación y en el que no existe una presencia permanente ni en el lugar físico de trabajo de la empresa que ofrece los bienes o servicios ni en la empresa que demanda tales bienes o servicios”*

La reforma laboral, Real Decreto Ley 3/2012⁴, en su artículo 13 define el teletrabajo o trabajo a distancia como *“aquél en que la prestación de la actividad laboral se realice de manera preponderante en el domicilio del trabajador o en el lugar libremente elegido por éste, de modo alternativo a su desarrollo presencial en el centro de trabajo de la empresa”*.

Al ser un concepto relativamente novedoso no es fácil encontrar un consenso en cuanto a su definición, si bien, si hay un acuerdo generalizado al señalar tres elementos básicos que ayudan a delimitar su concepto tal y como recoge el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, en su nota técnica número 412:

- i. El teletrabajo se refiere a una actividad remunerada.
- ii. Se produce una descentralización del lugar de trabajo.
- iii. El uso de las TIC para desarrollar el trabajo.

En cualquier caso, hay que tener en cuenta que el teletrabajo modifica una serie de aspectos relativos a la vida laboral y familiar, y, además, trae cambios en la forma tradicional de gestión y organización del trabajo. Por todo ello, la implementación de esta alternativa requiere de una adecuada planificación y organización del trabajo.

² Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo.

<https://www.eurofound.europa.eu/es/node/52285>

³ <https://www.insst.es/documents/94886/189828/NTP+412++Teletrabajo+criterios+para+su+implantaci%C3%B3n.pdf>

⁴ <https://www.boe.es/boe/dias/2012/02/11/pdfs/BOE-A-2012-2076.pdf>

Sánchez (2010), considera el trabajo como teletrabajo, si se cumplen tres requisitos:

- i. El trabajo ha de realizarse en una ubicación diferente a la habitual de la propia empresa.
- ii. Es necesario un uso intensivo de las TIC.
- iii. Ha de existir un vínculo de comunicación continua con la empresa.

A pesar de establecer estos tres requisitos, este autor también señala la resistencia que puede darse por parte de las empresas a la hora de implementarlo en la organización, basadas básicamente en los cambios organizacionales, inseguridad en la información y los costes que supondría este cambio. Para disminuir el impacto de los inconvenientes anteriores se puede optar por el modelo híbrido, el cual es una combinación de trabajo remoto y presencial. Reúne las virtudes de la presencialidad, como la interacción personal entre los equipos, y las bondades del trabajo en remoto como, por ejemplo, la flexibilidad y conciliación para los trabajadores (elEconomista, 2021).

Para el desempeño del teletrabajo se necesitan herramientas informáticas y telemáticas, y a su vez, integra dos fuentes de ventaja competitiva: los Recursos Humanos de la empresa y las Tecnologías de la Telecomunicación (Pérez et al., 2002). Así, el teletrabajo no es una especialidad profesional, ni una actividad en sí misma, sino un método que permite realizar un trabajo (Mañas et al., 2012).

Para Castells (2005), el teletrabajo no es una actividad que se desarrolle únicamente desde el hogar, ya que presenta muchas variantes y posibilidades. Así, se clasifican tres tipos de modalidades según el lugar de realización (Montelongo et al, 2010):

1. *Teletrabajo en casa*: se refiere al trabajo que se realiza en el hogar, y que está vinculado a la oficina mediante sistemas de telecomunicación. Las condiciones para su desarrollo se recogen en un contrato con el empleador (Pérez et al., 2002).
2. *Trabajo móvil*: Son aquellos trabajadores cuya actividad requiere frecuentes desplazamientos y que, por lo tanto, combinan el trabajo entre la oficina o cualquier lugar remoto y distintas aplicaciones tecnológicas (Pérez et al., 2002).
3. *Trabajo en telecentros*: Consisten en oficinas remotas, sedes separadas de la oficina central pero que están conectadas telemáticamente (García, 2013).

Cuando la empresa decide establecer con el empleado una relación de teletrabajo existen una serie de buenas prácticas que se recomienda implantar y fomentar en cada organización (Catillo, 2010):

Tabla 1: Buenas prácticas para el desarrollo del Teletrabajo

Prácticas	Objetivo
Definir contractualmente las responsabilidades de los teletrabajadores	Determinar los objetivos a cumplir y métricas sobre las cuales se les hará el seguimiento
Insertar el teletrabajo dentro del reglamento interno de trabajo de la empresa	Tener en cuenta los riesgos que el teletrabajo propicia, diferenciando accidentes y enfermedades que pueden surgir en el trabajo o fuera de él
Generar códigos de ética para los teletrabajadores	Originar un buen clima laboral
Elección de unos buenos canales de comunicación, mediados por una buena tecnología	Mantener una estrecha relación entre teletrabajador y mando superior
Capacitación permanente de los teletrabajadores sobre los elementos más importantes para poder realizar una buena gestión	Involucrar a los teletrabajadores en todas las actividades institucionales, para lo cual es necesario definir estrategias y contar con los medios necesarios para ello
Planificación de sus actividades o responsabilidades, con claros y concretos indicadores de gestión que respondan a objetivos y metas organizacionales	Orientar dichas conductas a la consecución de metas
Cuidar de los teletrabajadores, como se cuida de una persona presencial	Proporcionar una mejora de la salud y de la calidad de vida
Tratar de tener contactos sincrónicos, preferiblemente mediante canales audiovisuales, por lo menos una vez a la semana	Desarrollar las competencias que requiera cada teletrabajador para que pueda tener un buen desempeño

Fuente: Araya (2020)

No sorprende que en una encuesta realizada por el Banco de España (2020) a un total de 133 empresas⁵, prácticamente el 80% de la mismas reconocieron haber incrementado el uso del teletrabajo con el objetivo de minimizar las consecuencias derivadas de la pandemia. Así, tanto una gran cantidad de empresas como de trabajadores comenzaron a hacer un uso intensivo de este sistema como principal método de trabajo.

En el gráfico siguiente observamos que el punto de inflexión para el despegue del teletrabajo ha sido la pandemia provocada por la COVID 19. Con fecha del 29 de marzo de 2020, y con el objetivo de reducir la movilidad de la población, se paralizó toda

⁵ El tamaño medio de las empresas incluidas en la muestra final es relativamente grande, con un número medio de empleados de 241.

actividad de profesionales que no se considerase necesaria. Así las actividades no consideradas esenciales sólo tenían la alternativa ser realizadas desde el domicilio.

Gráfico 1: Porcentaje de establecimientos y trabajadores que utilizan el teletrabajo



Fuente: INE (2020)

Resumiendo, podemos entender que el incremento en el uso del teletrabajo se da, por un lado, debido al fuerte desarrollo de las TIC facilitado por el avance tecnológico en las dos últimas décadas (Velásquez et al., 2021) y, por otro lado, a la reciente pandemia provocada por la COVID 19.

2.2 Las Tecnologías de la Información y la Comunicación y el Teletrabajo

El rápido avance y desarrollo de las TIC obliga a las empresas a estar continuamente al tanto de los cambios que suponen, así como de las oportunidades que ofrecen. Las TIC han cambiado la forma de trabajar, de gestionar los recursos de las empresas, e incluso de organizarse. Pablo Martín (2016), entiende las TIC como: *“el conjunto de herramientas, soportes y canales que permiten el acceso, adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de información, ya sea en forma de voz, imágenes y datos contenidos en señales de naturaleza acústica, óptica o electromagnética, además de la difusión de contenidos digitalizados”*. (Pablo Martín, 2016; p. 12)

El uso de las TIC en el ámbito laboral permite utilizar una gran variedad de herramientas que posibilitan trabajar fuera del lugar físico habitual. Herramientas como los ordenadores, los Smartphone, las redes 4G y 5G, internet, la nube, las videollamadas, videoconferencias o reuniones virtuales, etc., posibilitan el trabajo remoto, o como lo define Vargas (2020), investigador de Eurofound⁶, el trabajo móvil basado en las TIC.

Para este autor este concepto se presenta como un trabajo flexible en la era digital en la que el trabajador puede decidir dónde y cuándo trabajar. Así, esta posibilidad se da

⁶ European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions

en un contexto digital, de economía y competencia global y con un incremento importante de la participación de la mujer a un mundo laboral que requiere ser más flexible.

Pero también tenemos que tener en cuenta que, si las TIC son necesarias para el desarrollo del teletrabajo, por la misma razón pueden ser una barrera para su adopción. El Informe de Digitalización de las PYMES 2021, del Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad, analiza las diferencias en el nivel de digitalización de las empresas españolas en el contexto europeo. Este informe señala el tamaño y el sector de las mismas como principal responsable de esas diferencias. Así, son las grandes empresas las que presentan un mayor grado de digitalización y es el sector de la información y la comunicación el que lidera el ranking de digitalización, seguido del sector hotelero y las agencias de viaje. Este informe indica que cada vez un mayor número de empresas facilitan a sus trabajadores dispositivos móviles con acceso a internet que les permite realizar su trabajo a distancia o teletrabajo. Y, aunque las empresas entienden el valor que la digitalización aporta a su gestión interna, a su relación con los clientes y a su integración con proveedores encuentran dificultades en relación con la formación digital de sus trabajadores y con su propia infraestructura de TIC, factores que condicionan la adopción de programas de teletrabajo. Este informe refleja, además, que el nivel de digitalización de las empresas españolas se sitúa por encima del valor medio de la Unión Europea, solo por detrás de Dinamarca, Suecia, Países Bajos e Irlanda.

A continuación, se presenta una tabla que afirma que el auge de la digitalización en las empresas españolas está relacionado con el tamaño, siendo las grandes empresas las que muestran un mayor porcentaje de implementación del mismo.

Tabla 2: Variables sobre el uso de las TIC en las empresas, 2020

	<10 Empleados	10-49 Empleados	50-249 Empleados	>250 Empleados
Personas que utiliza ordenadores con fines empresariales (en %)	73,5	64,7	63,6	65,3
Empresas que utilizan Medios Sociales (en %)	35,2	59,6	77,4	88,5
Empresas que compran algún servicio de cloud computing a través de Internet (en %)	8,6	24,2	43,7	64,3
Empresas que han realizado ventas por comercio electrónico (en %)	9,5	23,3	33,8	45,4

Fuente: INE (2020)

Para terminar, es importante señalar que no todos los países cuentan con leyes que garanticen las condiciones en las que se realiza el teletrabajo y el derecho a la desconexión digital, por ello, es importante revisar la legislación europea y nacional al respecto.

2.3 Marco Legal Europeo y Nacional para el Teletrabajo

El 20 de septiembre de 2001, la CES⁷, EUROCADRES⁸, la UNICE/UEAPME⁹ y la CEEP¹⁰, es decir, los interlocutores sociales europeos más influyentes, comenzaron a negociar acuerdos para modernizar la organización del trabajo, en los que se incluían tratados sobre el trabajo flexible para que fueran puestos en práctica en los Estados miembros firmantes de la Unión Europea. Finalmente, el 16 de julio de 2002, en Bruselas, los agentes sociales firmaron el Acuerdo Marco Europeo sobre el Teletrabajo¹¹ en el contexto de la Estrategia Europea de Empleo. Este acuerdo tiene por objeto establecer un marco general a nivel europeo para la aplicación de unas normas básicas y generales para todos los países integrantes en el que se invita a los agentes sociales a negociar acuerdos para modernizar la organización del trabajo. Estos acuerdos fomentarán el trabajo flexible, con el objetivo de mejorar la productividad y la competitividad de las empresas, así como lograr el equilibrio necesario entre flexibilidad y seguridad.

En la normativa interna española, la Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral, modificó la ordenación del tradicional trabajo a domicilio para dar acogida al trabajo a distancia basado en el uso intensivo de las nuevas tecnologías. En virtud de esta modificación, el teletrabajo se define en el art. 13 del texto refundido del Estatuto de los Trabajadores aprobado por Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, como aquel en el que *“la prestación de la actividad laboral se realice de manera preponderante en el domicilio del trabajador o en el lugar libremente elegido por éste de modo alternativo a su desarrollo presencial en el centro de trabajo de la empresa”*. El artículo 13 del Estatuto de los Trabajadores no era suficiente para aplicarlo a las peculiaridades del teletrabajo, que requiere no solo de una prestación laboral que se desarrolle fuera de los locales de la empresa, sino también de un uso intensivo de las TIC.

⁷ CES. Consejo Económico y Social. Órgano consultivo del Gobierno en materia socioeconómica y laboral.

⁸ EUROCADRES, Consejo Europeo de Personal Profesional y Directivo. Es una organización asociada a la Confederación Europea de Sindicatos.

⁹ UNICE/UEAPME. Unión Europea del Artesanado y de la Pequeña y Mediana Empresa

¹⁰ CEEP. Centro Europeo de la Empresa Pública. Representa a las instituciones de la UE los intereses de las organizaciones y empresas con participación pública y de las privadas que presten servicios de interés general

¹¹ <https://www.uned.ac.cr/viplan/images/acuerdo-marco-europeo-sobre-teletrabajo.pdf>

La generalización del teletrabajo en España aparece en el año 2020 como consecuencia de las medidas adoptadas por las autoridades competentes para contener y frenar la expansión de la pandemia provocada por el COVID 19.

El artículo 5 del Real Decreto-ley 8/2020, de 17 de marzo, de medidas urgentes extraordinarias para hacer frente al impacto económico y social del COVID-19, establece el carácter preferente del trabajo a distancia frente a otras medidas en relación con el empleo, debiendo la empresa adoptar las medidas oportunas, en la medida de lo posible, y si el esfuerzo de adaptación resulta proporcionado.

La última ley con respecto al teletrabajo, que entró en vigor el 1 de octubre de 2021, es la Ley 10/2021. La variación más destacable de esta nueva Ley es que incrementa la cuantía de las sanciones hasta un 20%, modificando así el artículo 40 de la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social (LISOS).

2.4 El Teletrabajo como Fuente de Ventaja Competitiva en la Empresa

Pérez y Sánchez (2004), aplican al teletrabajo la *teoría de recursos y capacidades*, la cual plantea que la ventaja competitiva de la empresa se basa en los recursos y capacidades internas de la misma que son escasos, valiosos, inimitables y no sustituibles. Así, estos autores entienden el conocimiento como un recurso estratégico y valioso que se genera en la empresa a partir de sus trabajadores y del uso que estos hacen de las TIC. Este uso de las TIC facilita el flujo de conocimiento en la empresa y resulta una fuente de ventaja competitiva.

En la actualidad, las empresas se encuentran en un contexto global de fuerte competencia. Esta situación obliga a las organizaciones a mejorar su competitividad y a plantear nuevas formas de organizar el trabajo y la producción. Así mismo, evidencian la necesidad de lograr una ventaja competitiva que resulte ser una fuente de diferenciación frente a sus competidores, y que permita a la empresa obtener mayores niveles de rentabilidad. En esta situación, y teniendo en cuenta, además, las consecuencias derivadas del confinamiento provocado por la reciente pandemia, muchas empresas han optado por una organización más flexible del trabajo, fomentando la modalidad de teletrabajo o trabajo móvil basado en las TIC. Esta modalidad de trabajo integra, por un lado, la posibilidad de contar con profesionales muy cualificados en cualquier lugar del mundo (Da Silva et al., 2015) y, por otro lado, el uso de las TIC, que fomentan y facilitan nuevas formas de trabajo adaptadas al futuro (Cerida et al., 2019). Todo ello influye favorablemente en un óptimo servicio al cliente.

A la vista de lo mencionado anteriormente, diremos que el teletrabajo es una fuente de diferenciación entre las empresas que exige una Gestión Estratégica tanto de los Recursos Humanos como de las TIC.

2.4.1. Gestión Estratégica de los Recursos Humanos

Los recursos humanos son imprescindibles y claves para el éxito de la organización. Para Bermúdez (2010), una de las principales fuentes de ventaja competitiva para la empresa son sus recursos internos, particularmente sus trabajadores. De ahí la importancia de contar con los mejores. Así, el teletrabajo garantiza la posibilidad de incorporar profesionales de alto nivel sea cual sea el lugar de residencia, eliminando los problemas de horarios o distancias (Mañas et al., 2012). Permite, además, al trabajador optimizar su tiempo al poder realizar su actividad en horarios más flexibles adaptándolo según sus necesidades fisiológicas de descanso, por ejemplo. Asimismo, promueve la necesidad del trabajador de crecimiento y desarrollo de su potencial en la empresa, permitiéndole utilizar sus destrezas, ante la necesidad de ser creativo y autorregularse para alcanzar resultados (Vega, 2014).

Cualquier trabajador en general, y aquel que desarrolla el teletrabajo en particular, es consciente de que debe competir con otros profesionales, no sólo locales, sino nacionales e incluso internacionales. Esto hace necesario mantener una formación permanente, a fin de poseer un conocimiento profundo de las técnicas, estándares y tecnologías que emplea la empresa en la prestación de sus servicios. Además, debe poseer la versatilidad para trabajar en diferentes sectores o industrias, y ser capaz de responder a los requerimientos de distintos países con los que pueda interactuar. Esto evidencia la necesidad de formación constante, lo que requiere una actitud de interés y aprendizaje continuo (Havriluk, 2010), además de una adaptación al actual contexto digital y al manejo de las TIC, es decir, ser autodidacta.

El teletrabajo incide directamente sobre la plantilla de una organización. Para Bordas (2016), un factor fundamental que facilite la adopción del teletrabajo es originar un clima laboral favorable que genere satisfacción, compromiso entre los trabajadores y teletrabajadores y un sentido de pertenencia en cada uno de sus integrantes. Una buena implementación del teletrabajo va a repercutir positivamente en la empresa; concretamente en la flexibilidad, la productividad y en los propios trabajadores. A continuación, desglosaremos los beneficios mencionados anteriormente.

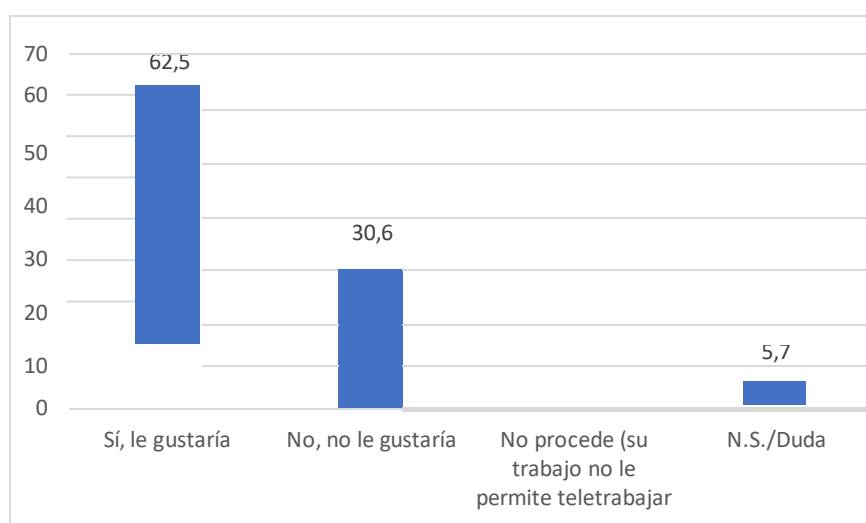
1. Flexibilidad

Cuando hablamos de teletrabajo, el primer factor que aparece es la posibilidad de elegir el horario y la forma de trabajar (Coen, 2014). Al modificar horarios en la actividad laboral, la flexibilidad incide favorablemente en la reducción del estrés y ansiedad, así como otros problemas derivados de estas situaciones (Agudo, 2014). De igual manera, los niveles de estrés se ven reducidos en las evaluaciones del teletrabajador, donde los controles son menos invasivos, estrictos y rígidos.

También existe una mejora de la motivación y satisfacción; la posibilidad de escoger el horario y la forma de llevar a cabo su labor crea en el teletrabajador una percepción positiva de las labores a realizar (Martínez et al., 2006).

En el gráfico siguiente se refleja el grado de aceptación entre la población activa con respecto a esta nueva modalidad de trabajo.

Gráfico 2: Opinión sobre la continuidad del teletrabajo después de la pandemia, España.



Fuente: Centro de Investigaciones Sociológicas (2020)

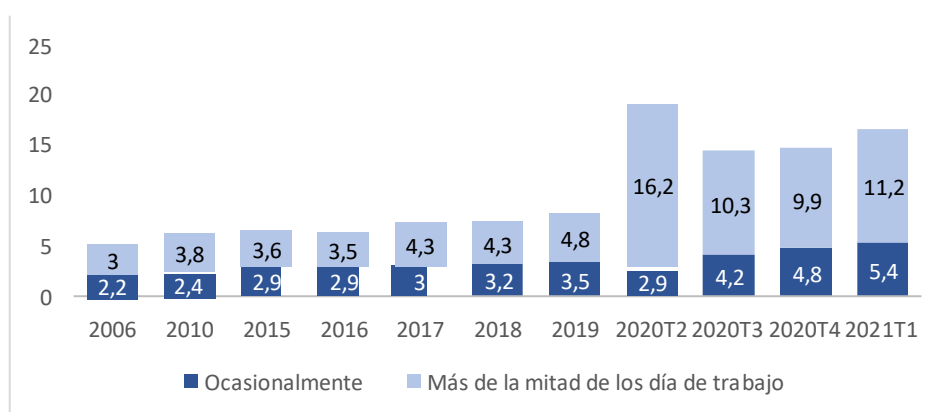
En cuanto a la empresa, le permite optimizar sus recursos ahorrando espacio, material, inmovilizado, etc. (Martínez et al., 2006). Asimismo, se hace con una imagen corporativa actualizada, flexible y acorde a las circunstancias coyunturales.

Otro aspecto importante a tener en cuenta, es la posibilidad de atraer y captar talento en la distancia. Se puede contratar a trabajadores con mucho potencial y residentes en cualquier punto del planeta. Al desaparecer la barrera geográfica, se amplía el mercado laboral y con ello, la posibilidad de realizar una oferta laboral más amplia buscando perfiles más adecuados y adaptados a las necesidades de la empresa (Tacoronte et al., 2014).

Para el empleado supone la oportunidad de trabajar para cualquier empresa independientemente de su ubicación. Gracias a las TIC (videoconferencias, correo electrónico, bases de datos interrelacionadas), el teletrabajador está perfectamente integrado con el resto de trabajadores, siendo la comunicación similar a la de un puesto presencial.

El siguiente gráfico muestra la evolución del uso del teletrabajo desde 2006, cuando aún no estaba generalizado, hasta 2021 una vez acabado el confinamiento. Dada la popularidad de esta modalidad de trabajo, queda evidenciado que después de la pandemia este sistema ha venido para quedarse.

Gráfico 3: Población ocupada por la frecuencia con la que trabaja desde su domicilio, España, 2006-2021



Fuente: Encuesta de Población Activa. INE (2021)

2. Productividad

Según Martínez (2006), con el teletrabajo la motivación y satisfacción del empleado aumentan, y con ello el rendimiento y la productividad, por lo que la organización se ve beneficiada.

El acceso de los trabajadores a las prácticas de Recursos Humanos tales como la participación en el diseño del trabajo, la formación en el puesto o la autonomía en la toma de decisiones, puede aumentar su rendimiento para coordinar y ejecutar sus tareas. En este sentido, se evidenció que los teletrabajadores más autoeficaces son los que obtienen mejores resultados (Raghuram et al., 2003). Sin las prácticas anteriormente mencionadas, resultaría difícil extender el teletrabajo más allá de los cuadros directivos, ya que no garantiza que los empleados dispongan de las habilidades necesarias para desempeñar su función a distancia.

El trabajo remoto aumenta la capacidad de trabajo de una persona, ya que además de sus habilidades y conocimiento, se le añaden otras características como la sensatez, la aptitud y la destreza, propias del teletrabajo. Esto, nuevamente muestra que el teletrabajo se basa en la creación de habilidades para los trabajadores (Araya, 2020).

La concentración es otro aspecto que contribuye a aumentar la productividad. El hecho de que se pueda elegir espacios y tiempos permite una mayor concentración a la hora de abordar actividades laborales. Asimismo, organizar el propio tiempo de acuerdo a las necesidades, optimiza la utilización del mismo, aumentando la eficiencia y el ahorro del tiempo en las labores encomendadas (Rodríguez, 2007).

El rendimiento en las empresas puede mejorar y aumentar la productividad si las labores de los empleados se practican con efectividad, ya que dichas tareas están siendo cumplidas de manera oportuna gracias a las facilidades del teletrabajo (Acosta Marín, 2018).

Tabla 3: Síntesis de efectos positivos y negativos del teletrabajo en la productividad

Efectos positivos	Efectos negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Mejor concentración por menores ruidos e interrupciones. • Mayor autonomía en la organización del trabajo. • Mayor motivación por la autonomía y la flexibilidad horaria y geográfica. • Aumento de las horas de trabajo. • Reducción de los días de baja por enfermedad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menor interacción con compañeros. • Solapamiento con necesidades de la vida personal, como el cuidado de niños. • Falta de espacios adecuados para el teletrabajo. • Falta de herramientas TIC adecuadas. • Aumento de las horas de trabajo.

Fuente: Informe Research Teletrabajo (2021)

Los efectos del teletrabajo sobre la productividad son de gran importancia, ya que en gran medida determinarán la posibilidad y las condiciones para su adopción a largo plazo. En este sentido, se ha demostrado que el teletrabajo tiene tanto efectos positivos como negativos para la productividad (Golden et al., 2019), y se ha generado un debate social a favor y en contra.

3. Trabajadores

El teletrabajo incide directamente sobre los empleados ya que son ellos los que hacen uso de este sistema de trabajo y se benefician de su utilidad. Antes del estado de alarma, y a nivel nacional, el porcentaje de la plantilla que utilizaba este sistema era del 4,9% (Anghel et al., 2020) mientras que durante la pandemia se situó en 49,7% (www.ine.es).

La autonomía que confiere el trabajo a distancia hace que las personas adquieran una inquietud por el desarrollo personal y profesional. Estudios sobre el diseño del trabajo señalan que los empleados con autonomía están más satisfechos con su desempeño y son más productivos (Loscocco, 1997).

El teletrabajo permite una mayor conciliación de la vida laboral con la familiar (Duxbury, et al., 1992). Esto se ha conseguido a través de la reestructuración y reorganización del sistema laboral pasando del modo presencial al telemático. Es necesario que los trabajadores sean formados sobre nuevas tecnologías y herramientas interactivas/comunicativas, así como en la gestión de la información online. De lo contrario, el teletrabajo puede ser una experiencia limitada porque la falta de habilidades introduciría restricciones sobre cuándo y dónde pueden trabajar los empleados (Ruppel et al., 1999).

Esta formación mencionada anteriormente, hace que los teletrabajadores estén capacitados para el uso y aprovechamiento de las herramientas tecnológicas a su disposición (Agudo, 2014) aumentando considerablemente el valor del trabajador en el mercado laboral.

El teletrabajador adquiere más protagonismo porque permite que sea él mismo quien escoja la forma más conveniente de teletrabajo de acuerdo a sus necesidades y capacidades. No obstante, no debe tomarse a la ligera, ya que puede causar más fracasos profesionales que éxitos si no se asume correctamente. La libertad que conlleva el trabajo a distancia, implica una responsabilidad: la de saber administrarla correctamente (Pérez, 2010).

Quienes deseen participar en este modelo deben poseer un conjunto de habilidades y actitudes necesarias para mantener un desempeño constante en la práctica profesional (Salazar, 2007):

Tabla 4: Atributos personales para el desempeño del teletrabajo

Cualidades	
Proactividad	En la realización de las tareas para evitar necesidades futuras
Disciplina y organización	Para el cumplimiento de todas las actividades laborales y extralaborales, sin que unas interfieran con el cumplimiento de las otras
Creatividad	En el desarrollo de las actividades y no caer en la monotonía al no compartir un clima laboral con otros compañeros de trabajo
Iniciativa	Ser creativo para resolver problemas imprevistos
Compromiso	Con el cumplimiento del trabajo y objetivos
Responsabilidad	Cumplimiento de las actividades en el tiempo previsto

Fuente: Elaboración propia en base a SALAZAR (2007)

Otro aspecto a tener en cuenta, es que se reducen los desplazamientos y con ello el tiempo de los trayectos al centro de trabajo. Esto repercute favorablemente en un ahorro económico para el empleado, disminución del riesgo laboral “in itinere” y favorece la movilidad urbana en general.

En 2018 se realizó un estudio tomando como ciudad representativa Madrid, dado su tamaño, población, infraestructura, número de empresas y red pública de transporte y cuyos resultados se reflejan en la siguiente tabla:

Tabla 5: Distancia recorrida y tiempo de transporte por motivo de trabajo en Madrid (2018)

	Trayecto	Día	Semana	Mes	Año
Distancia (kilómetros)	10,3	20,6	103	432,6	4.758,6
Tiempo (horas, minutos)	0:32:55	1:05	5:29	23:02	253,5 horas, equivalentes a: 31,7 días de trabajo (8h.), 10,6 días completos (24h.)
Dinero (0,28€/km)	2,88	5,77	28,84	121,128	1332,32

Fuente: Informe Research Teletrabajo (2018)

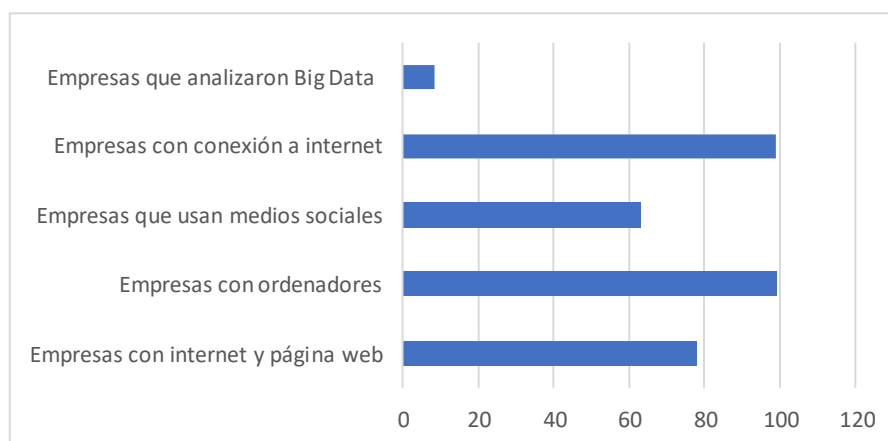
2.4.2. Gestión Estratégica de las TIC

Como hemos dicho, las Tecnologías de la Información y la Comunicación suponen un recurso fundamental de las empresas para ser más competitivas. Algunos de los resultados más relevantes que han generado las TIC en las organizaciones son la mejora en la eficiencia de procesos, reducción de costes, desarrollo de nuevos canales o diferenciación de productos y servicios (Brynjolfsson et al., 2003). Se han convertido en un recurso de importancia estratégica en la organización. Han sido capaces de modificar el modelo de gestión y los procesos organizacionales para responder con mayor flexibilidad, adaptabilidad y eficacia a las demandas del mercado, a las condiciones del entorno y a la competencia en general (Niño et al., 2013).

El mayor uso y aprovechamiento de las TIC necesario en el teletrabajo, unido al hecho de contar con empleados mejor formados y conocedores de dichas tecnologías, garantiza una ventaja competitiva de cara al mercado. En el marco empresarial se abren las puertas a una serie de ventajas muy avanzadas como, por ejemplo, el manejo eficiente e integrado de la información, la descentralización de las operaciones empresariales, así como la posibilidad de expansión a otros mercados y/o territorios emergentes de gran importancia estratégica para cualquier empresa que desee competir en mercados globalizados y cada vez más virtuales (Moreno, 2010).

Este gráfico muestra cómo las empresas incluyen las TIC en su actividad productiva para aumentar su rentabilidad y facilitar ciertos aspectos tales como, almacenamiento de la información, ventas, publicidad...

Gráfico 4: Variables sobre el uso de las TIC en empresas de 10 o más empleados, 2020.



Fuente: INE. Encuesta sobre el uso de TIC y del comercio electrónico en las empresas (2020)

Pese a la creencia arraigada de que para garantizar la productividad del empleado es necesaria la presencialidad, durante este último año el teletrabajo se ha establecido en el panorama laboral gracias a la consolidación digital de las empresas.

2.5 Ventajas e Inconvenientes en la Implementación del teletrabajo

Como hemos visto, el teletrabajo puede ser fuente de ventaja competitiva ya que integra dos aspectos que actualmente están siendo muy valorados: los propios trabajadores y el uso de la tecnología. Además, es una herramienta de diferenciación que aporta una serie de ventajas y facilidades tanto al teletrabajador como a las empresas. Sin embargo, hay estudios como Sánchez (2010), Rubbini (2012) y SantanderUniversidades(2021) que afirman que el teletrabajo también genera inconvenientes. En la siguiente tabla se expone la controversia actual acerca de la implantación del teletrabajo:

Tabla 6: Ventajas y desventajas

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> - Proporciona autonomía e independencia - Permite captar y retener el talento - Requiere cierto grado de formación - Reducción de costes fijos de la empresa - Promueve la inclusión laboral - Impulsa el uso y apropiación de las nuevas tecnologías - A la empresa le permite acceder a un mercado laboral más amplio - Mejora de la calidad de vida de los trabajadores gracias a la conciliación de la vida laboral y personal - Ahorro de tiempo y dinero en desplazamientos - Mayor motivación y productividad - Permite al trabajador adaptar los horarios de trabajo en función de sus necesidades - Incentiva la comunicación entre los trabajadores - Contribuye a los Objetivos de Desarrollo Sostenible como medida de reducción de la contaminación 	<ul style="list-style-type: none"> - Extensión de la jornada de trabajo al teletrabajar - Dificultad para compaginar el trabajo y la familia - Desatención de la propia persona - Dificultad de adaptación a los nuevos equipos y sistemas - Esquema individualizante de las relaciones laborales - Dificultad de integración de las nuevas incorporaciones - Pérdida de vinculación con la organización - Atrasos en el cumplimiento de los objetivos - Riesgos informáticos por una gestión inadecuada de la información - Falta de confianza hacia los teletrabajadores - Dificultades de ascensos y promociones frente a los que atienden la oficina presencialmente - Pérdida de productividad - Sensación de aislamiento y dificultad para trabajar en equipo

Fuente: Sanchez (2010), Rubbini (2012) y Santander Universidades (2021)

Son evidentes los beneficios que ofrece el teletrabajo, pero para muchas empresas las desventajas tienen mayor peso específico, siendo esto un impedimento más a la hora de poner en marcha esta modalidad.

2.6 Barreras para la implementación del teletrabajo

Según datos estadísticos de Eurostat, en España en 2020, había un 15,1% de teletrabajo frente a un 21% en el resto de Europa. Una de las razones más comunes que manifiestan las empresas, y más concretamente los directivos españoles, y que explicarían el escaso interés de esta modalidad de trabajo es la desconfianza por parte de los empleadores, quienes con frecuencia expresan el temor de permitir a sus empleados que trabajen desde sus casas, lejos de la supervisión directa de sus jefes (Bloom et al., 2014). Alegan también, una posible pérdida del vínculo entre personas. El no acudir a su lugar de trabajo y no tener relación directa con otros compañeros, puede generar sensación de aislamiento. Se produce una desvinculación con la empresa, dando lugar a un alejamiento de la misión, visión, valores y objetivos (Illegems et al., 2004). En definitiva, se perdería el sentido de pertenencia y el compromiso en general.

Asimismo, los directivos rechazan cambiar sus hábitos de coordinación y control, lo cual sugiere una barrera considerable para la implementación de dicha forma de organización laboral (Bailey et al., 2002).

Según Moreno (2014) otra de las barreras para la implantación del teletrabajo es la cultura empresarial. Si esta no es adaptable, dúctil y abierta, no va a ser posible la puesta en marcha del nuevo sistema de trabajo (Moreno, 2014).

Así mismo, los horarios de trabajo flexibles suelen ser más fáciles de implementar en empresas con una cultura basada en la agilidad y la flexibilidad, y donde la digitalización y la tecnología son adecuadas para el desarrollo optimizado del negocio.

Una buena implantación del teletrabajo exige que, de base, este esté integrado en la cultura corporativa. Dado que la cultura empresarial engloba la filosofía y el conjunto de valores de una organización, su modificación no es sencilla. Requiere un compromiso de todos los miembros de la organización. No obstante, cambiar la cultura es una inversión a largo plazo. Necesita un análisis profundo del proceso de desarrollo y formación de líderes (Pérez, 2019). En conclusión, necesita una cultura organizativa orientada a la evaluación por resultados y al fomento de la autonomía y de la responsabilidad de los recursos humanos (Clear et al., 2005).

Como conclusión, la cultura tradicional de algunas empresas es incompatible con el nuevo sistema de trabajo, bien porque se desvía de la misión de la empresa, sistema de medición del desempeño, valores... o bien porque los directivos no están dispuestos a introducir cambios debido a su filosofía reactiva (Montes, 2020).

3. CASO PRÁCTICO: PKF ATTEST

3.1 Contextualización: presentación de la empresa

La empresa sobre la cual vamos a realizar el estudio para la implantación del plan piloto del teletrabajo, fue fundada en 1990 como Attest, una firma de auditoría y consultoría con oficinas en Bilbao y Madrid. En 2010, se unió a la red internacional de consultoría PKF, cambiando su nombre a PKF Attest. Actualmente cuenta con más de 480 oficinas en 150 países.

Es una de las 10 primeras firmas españolas de servicios profesionales, contando con 30 años de experiencia y con una plantilla de más de 600 profesionales ubicada en distintos puntos de España: Bilbao, Madrid, San Sebastián, Vitoria-Gasteiz, Mallorca, Pamplona, Tenerife, Sevilla, Barcelona y Valladolid.

Está compuesta por diferentes unidades de negocio, y cada una de ellas representa una sociedad limitada que ofrece servicios a clientes: Auditoría (PKF Attest Servicios Empresariales S.L.), Consultoría (PKF Attest ITC S.L.), Legal y Fiscal (PKF Attest Legal y Fiscal S.L. y PKF ASGES Servicios de Administración y Gestión S.L.), Tecnologías de la Información (PKF Attest Blueway S.L.), Corporate Finance (PKF Attest Corporate S.L.), Data Analytics, Mercado de capitales (PKF Attest Capital Markets S.L.), Income (incentivos I+D+i) (PKF Attest Income S.L.), Riesgos Tecnológicos y Regulation & Public Policy.

Asimismo, también dispone de unidades de apoyo que pertenecen a una única sociedad (PKF Attest Servicios Profesionales S.L.) y forman parte de la estructura de PKF Attest, dando servicio al cliente interno: Sistemas, RRHH, Marketing, Desarrollo de Negocio, Secretaría, Jurídico y Administración.

Durante la pandemia la empresa no cesó su actividad y le costó poco adaptarse a la nueva realidad ya que, dadas las características de la empresa, tenía facilidad para hacer uso de plataformas digitales. En la actualidad, la empresa está retomando la presencialidad, así, febrero fue el último mes en el que los trabajadores tenían en su jornada laboral la opción de un día de teletrabajo por semana. Esta es una prueba inequívoca de que la Dirección no contempla la posibilidad de la implantación del trabajo a distancia.

En resumen, el teletrabajo en esta empresa no está generalizado, y es muy poco el personal que lo utiliza (tan sólo un 12% de la plantilla). Por ello, a través de este plan

piloto de teletrabajo se pretende facilitar su implantación de manera general al marcar unas líneas generales de actuación.

3.2 Propuesta

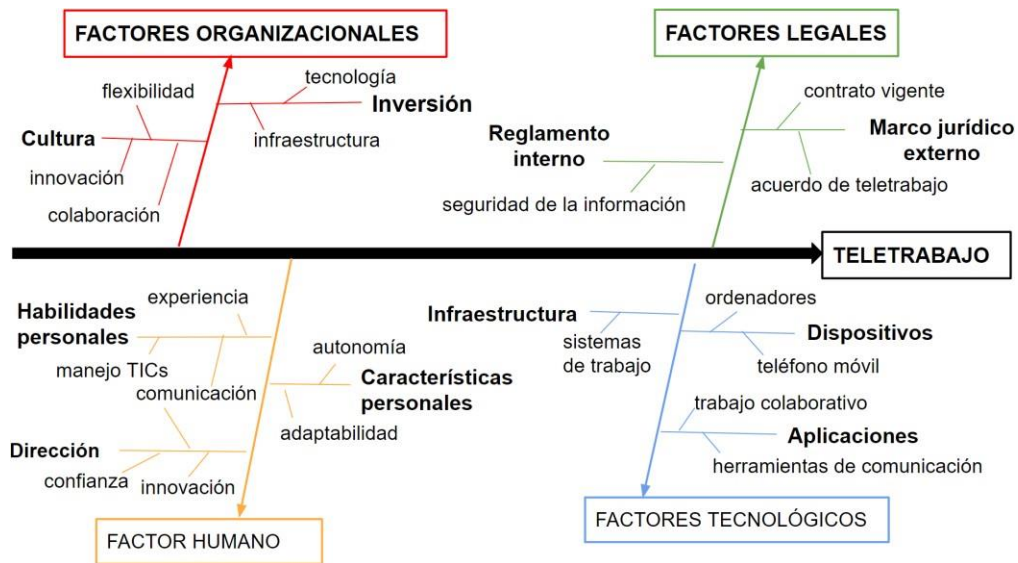
3.2.1. Empleo de herramientas: Diagrama de Ishikawa y DAFO

Para analizar la situación de la empresa, haremos uso de las siguientes herramientas de gestión: Diagrama de Ishikawa y DAFO. En el primero se exponen las causas de la no implantación del teletrabajo, y está estructurado de la siguiente manera:

En el eje central situamos el enunciado del problema (el teletrabajo). Para determinar las causas reales o potenciales se establecen cuatro categorías que son: factores organizacionales, legales, humano y tecnológicos. De cada causa primaria mencionada anteriormente, sacaremos las secundarias. A su vez, de las secundarias surgen las terciarias. De esta manera, se irán identificando las causas sobre las cuales sea posible actuar (Ishikawa, 2013). La elaboración de este diagrama está basada en las respuestas de los trabajadores del departamento de Recursos Humanos de la empresa PKF Attest, un equipo formado por seis personas en plantilla, más una (que soy yo) en prácticas. Durante los meses en los que he formado parte del equipo, desde enero hasta la actualidad, he podido observar la elevada rotación de trabajadores. Desde enero de 2022 hasta junio de ese mismo año, se han registrado 101 contrataciones y 99 bajas. El motivo principal de este flujo de personas es que la empresa actualmente no contempla la modalidad de teletrabajo. Por ello, decido plantear una serie de cuestiones a las personas con las que trabajo en este departamento para hallar las causas de la no implantación del teletrabajo. Las cuestiones planteadas son las siguientes (ver anexo 1):

- “¿Qué causas, relacionadas con los factores organizacionales, pueden ocasionar problemas en la implantación del teletrabajo?”
- “¿Qué causas, relacionadas con los factores legales, pueden ocasionar problemas en la implantación del teletrabajo?”
- “¿Qué causas, relacionadas con los factores tecnológicos, pueden ocasionar problemas en la implantación del teletrabajo?”
- “¿Qué causas, relacionadas con el factor humano, pueden ocasionar problemas en la implantación del teletrabajo?”

Gráfico 5: Diagrama de Ishikawa



Fuente: elaboración propia (2022)

En el diagrama distinguimos cuatro ramas como principales barreras para la no implantación del teletrabajo. En los factores organizacionales, la falta de flexibilidad e innovación en la cultura, hacen que ésta no sea la adecuada para la correcta implementación del teletrabajo. De igual manera, exige una inversión en tecnología e infraestructuras que no se quiere afrontar. En los factores legales, cabe destacar que el marco jurídico externo tiene más peso debido a que la normativa vigente es más sancionadora y exigente. Cuanto más complicado sea el marco legislativo, más reticencias van a tener a la hora de implantarlo. En cuanto al factor humano, la Dirección duda de que el trabajo se pueda realizar correctamente sin la supervisión directa. En el ámbito de los factores tecnológicos, vienen condicionados por una infraestructura que debe ser adecuada y segura, unas aplicaciones y programas apropiados y unos dispositivos modernos.

Paralelamente, con el fin de elaborar el DAFO se preguntó también al equipo de Recursos Humanos acerca de los puntos fuertes y débiles de la organización para el ámbito interno del análisis; asimismo, para el externo se solicitó una reflexión del entorno desde la perspectiva económica, social, política-legal y tecnológica.

El DAFO consiste en un análisis de aquellos elementos ligados a la organización, y que pueden ser tanto internos como externos (Olivera, 2011). Respecto a los externos, son aquellos sobre los que la empresa no tiene un control directo, pero sí influyen en su actividad y están agrupados en oportunidades y amenazas. Repercuten positiva o negativamente en la posición competitiva de la organización. En cuanto a los internos,

son aquellos sobre los que la empresa tiene un control directo, y que afectan igualmente a su actividad. Aquí están agrupados en fortalezas y debilidades (Speth, 2016).

La siguiente tabla muestra los resultados obtenidos:

Tabla 7: DAFO

OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de las ventajas competitivas. • Optimización de costes de funcionamiento e inmovilizado. • Reducción de costes en servicios básicos (electricidad, agua y telefonía). • Incremento de la productividad. • Amplia red de comunicaciones digitales. • Entorno tecnológico y digitalizado. • Perfiles idóneos para cada puesto por la amplitud de la oferta laboral. • Menos reducciones de jornada. • Buena imagen de cara al exterior. • Gran parte de la población está habituada al uso generalizado de las TIC. • El sector de servicios, y más concretamente el de la consultoría, facilita la implantación del teletrabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad en la organización de la empresa. • Predisposición de los empleados. • Motivación y satisfacción laboral. • Conectividad de alta velocidad que favorece la comunicación digital. • Sistema tecnológico en óptimas condiciones. • Reclutamiento de Recursos Humanos estratégicos. • El trabajador es medido por objetivos (no por presencia ni por monitorización). • Buena comunicación y fluida entre los empleados. • Naturaleza de la empresa propensa para el teletrabajo.
AMENAZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Dificultades del empleado en la adaptación al entorno empresarial. • Pérdida de sentido de pertenencia del trabajador hacia la empresa. • Riesgos informáticos. • Pérdida de la cultura empresarial. • Inseguridad en la información. • Pérdida de oportunidades de ascenso. • Incremento del gasto en electricidad, agua, teléfono y conexión a la red de los teletrabajadores. • El acceso remoto a la información en los servidores de la empresa puede ser interrumpidos por una conexión inestable. • Implantación del teletrabajo en las empresas competidoras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escaso conocimiento en la Dirección del teletrabajo. • Insuficientes sistemas de medición de desempeño laboral. • Falta de capacitación en la utilización de Internet en ciertos perfiles. • Resistencia al cambio por parte de la Dirección. • Fuerte política presencial (por una larga trayectoria de presencialidad en la empresa). • Estructura piramidal. • Frecuentes reuniones con clientes que exigen la presencialidad. • Elevado número de bajas voluntarias.

Fuente: elaboración propia (2022)

3.2.2. Análisis y discusión de los resultados

En el Diagrama de Ishikawa, el problema radica en el factor humano, donde el principal obstáculo es la Dirección. La respuesta que más se repetía en las opiniones recibidas era que, a su modo de ver, la Dirección no estaba dispuesta a implantar el nuevo sistema de trabajo.

Daban a entender que no había suficiente confianza en la consecución de objetivos sin un control directo. Según ellos, a la gerencia no le parece idóneo destinar tiempo, ni recursos económicos para este fin. Además, la implantación es un largo recorrido de planificación, tramitación y puesta en marcha que no están dispuestos a asumir; y más en este caso que se trata de una empresa con un número elevado de trabajadores.

Otro factor relevante, es el legal. Tal y como manifiesta el departamento de Recursos Humanos, es importante acondicionar y adaptar el reglamento interno de la empresa a las leyes vigentes en términos del teletrabajo. Asimismo, el desconocimiento de la normativa por parte de los trabajadores hace que desconfíen de esta modalidad.

Todos coinciden en que este nuevo sistema, requiere de una inversión tanto en infraestructuras como en medios digitales y tecnológicos. Las inversiones son un tema delicado en toda empresa y más cuando no son para algo directamente relacionado con su actividad, como es el caso del teletrabajo.

En cuanto al DAFO, las conclusiones que podemos extraer son las siguientes: la empresa puede aprovechar como oportunidad los avances tecnológicos que hay actualmente y los que están por venir. Además del impulso que ha tenido el teletrabajo a nivel general como consecuencia de la pandemia. Por el contrario, como amenaza, están los competidores que han sabido adaptarse y lo han implantado, lo que les sitúa en una situación ventajosa y un paso por delante con respecto a PKF Attest.

A nivel interno destacan como fortaleza la propia naturaleza de la empresa que es propicia para el funcionamiento del teletrabajo y la gran predisposición por parte de los trabajadores. Una de las debilidades de la organización y que preocupa al departamento de Recursos Humanos es el elevado número de bajas voluntarias ocurridas durante 2021 y 2022 cuya cifra asciende a una media del 19%. La razón principal de dichas bajas era la ausencia de la opción de trabajo en remoto en la empresa.

Una vez detectado este problema planteamos la posibilidad de desarrollar un plan piloto para la implementación del teletrabajo que ayude a reducir el elevado nivel de rotación de los trabajadores de la empresa. Primero se describen los conceptos generales del

plan y a continuación los pasos a seguir para su implantación, así como para su posterior seguimiento y evaluación.

3.3 Elaboración del plan piloto. Cronograma de actividades

El plan piloto consiste en la opción de un modelo híbrido, que combine el trabajo presencial con el trabajo en remoto, o como lo define Vargas (2020), el trabajo móvil basado en las TIC. Tal y como hemos visto en el marco teórico dentro de las tres modalidades que hay para la realización del teletrabajo (*móvil, telecentro y casa*) se ha escogido el *teletrabajo en casa*, por ser la más idónea y la que mejor se ajusta a las condiciones propias del trabajo.

Dicho plan se plantea para un periodo inicial de 6 meses de duración (desde enero hasta junio de 2023). Al final de este periodo se haría una evaluación, y de cuyos resultados, dependería alargar otros 6 meses (de junio a diciembre). Al cabo de este tiempo se llevaría a cabo un análisis de resultados y si son los previstos, el teletrabajo podría convertirse en una opción en la empresa. La duración de la jornada laboral no variaría por estar acogido a esta modalidad, por lo que el tiempo efectivo de trabajo debe cubrir íntegramente la jornada laboral que corresponda realizar a cada empleado.

La empresa, y más concretamente los directores, elegirían el número de días en los que teletrabajar, en función de las características de cada puesto de trabajo. Pueden ser uno o dos días a la semana, lo que equivale a un 20% o a un 40% de la jornada. La modalidad de teletrabajo se fijaría en la misma franja horaria habitual del trabajador, en un horario constante y no superando la jornada laboral establecida. Este sistema requeriría la firma de un “acuerdo de formalización de teletrabajo” que se anexionaría al contrato de trabajo.

Los días de teletrabajo no serían acumulables, siendo invariablemente un día o dos por semana. Debería ser el mismo día, no pudiéndose cambiar por otro. El trabajador comunicaría el día a su responsable directo, de tal forma que exista coordinación con el resto del equipo, además, un requisito sería que al menos el 60% de la plantilla estuviese de manera presencial, de manera que, dependiendo de las necesidades de cada departamento, se pudiera planificar, evaluar, mejorar la comunicación en la elaboración de proyectos y demás necesidades.

La retribución percibida no sufriría modificaciones respecto a la que reciben en su jornada presencial, aunque tal y como manifiesta el artículo 12 de la Ley 10/2021, de 9

de julio, de trabajo a distancia¹², los teletrabajadores recibirán una compensación económica por los gastos relacionados con los equipos, herramientas y medios vinculados al desarrollo de su actividad laboral.

En cuanto a todo lo demás, los criterios que afectan al salario serían los mismos y se aplicarían de igual manera independientemente de la modalidad, presencial o híbrida. Asimismo, en las evaluaciones de desempeño no se tendría en cuenta la modalidad elegida, sino los resultados obtenidos por el trabajador.

El trabajador tendría que estar disponible para reuniones, llamadas, videollamadas etc. de sus compañeros o de sus responsables en cualquier momento dentro de su horario de teletrabajo. Asimismo, las reuniones presenciales con los clientes serían preferentes respecto al día de teletrabajo. Si por necesidades específicas de un proyecto o cliente, el director considerase que no es viable realizar el trabajo desde casa, se priorizaría siempre el interés del proyecto y del cliente.

Este plan piloto tendría un carácter reversible. En cualquier momento el teletrabajador podría volver a prestar su servicio desde la oficina en modo presencial exclusivamente, en el caso de que esta modalidad fuera incompatible con las funciones y tareas que desempeña, o en el caso de que el responsable considere que el teletrabajador no esté cumpliendo con sus objetivos (no alcanzando la puntuación media necesaria en la Evaluación de Desempeño anual), y como consecuencia, el rendimiento sea desfavorable.

El trabajador, debería cumplir con los requerimientos específicos en materia de Protección de Datos, Prevención de Riesgos Laborales, confidencialidad y demás aspectos del contrato laboral que firmó el día de su incorporación. En caso de incumplimiento por parte del empleado, el director podría abrir un expediente sancionador para inhabilitarlo del sistema híbrido (o la aplicación de otras sanciones). Para ello, se lo comunicaría al departamento de Recursos Humanos quien mantendría una reunión con el sancionado y se le trasladaría la decisión de los directores al respecto. Para el cese voluntario, el interesado debería mandar un correo electrónico al departamento de Recursos Humanos solicitando la vuelta al trabajo presencial y renunciando a la modalidad híbrida. Posteriormente tendría lugar una entrevista donde el empleado explicaría los motivos de dicho cambio.

¹² Ley 10/2021, 9 de julio, de trabajo a distancia. BOE. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2021-11472>

Como mencionamos en el marco teórico, la organización debería poner en marcha una serie de buenas prácticas para la correcta implantación del teletrabajo que detallamos a continuación: elaborar un reglamento interno del teletrabajo y elegir unos buenos canales de comunicación (Plan de comunicación); definir contractualmente las responsabilidades de los teletrabajadores mediante un “acuerdo de formalización de teletrabajo” (Procedimiento de solicitud); dotar y actualizar los medios para la realización del trabajo (Medios necesarios); cuidar a los teletrabajadores conociendo sus necesidades mediante encuestas de satisfacción (Evaluación y seguimiento).

A continuación, se detallan los apartados que serían necesarios llevar a cabo para el desarrollo del plan piloto.

1. Campo de aplicación

La primera parte de implantación del plan sería de aplicabilidad a las siguientes unidades de negocio: PKF Attest ITC S.L., PKF Attest Income S.L. y PKF Attest Blueway S.L. Así, los trabajadores que participarían en este plan piloto serían 210 de las sociedades mencionadas anteriormente.

En función de los resultados obtenidos durante este periodo de prueba, se estudiaría la aplicabilidad al resto de colectivos de la Firma: PKF Attest Legal y Fiscal S.L., PKF Attest Servicios Profesionales S.L., PKF Attest Servicios Empresariales S.L., PKF ASGES Servicios de Administración y Gestión S.L., PKF Attest Capital Markets S.L., PKF Attest Corporate S.L.

2. Plan de comunicación

En septiembre mediante un comunicado y un artículo en la revista interna de la empresa se anunciaría la propuesta del plan piloto. De esta manera se daría a conocer esta iniciativa para todo el grupo en general y para los afectados, en particular. Antes del comienzo de la experiencia se haría una presentación a los responsables de las sociedades, haciendo especial hincapié en la necesidad del cambio cultural corporativo, dada la resistencia que existe por parte de la Dirección y que resulta una barrera para la correcta implantación del sistema híbrido.

Además, se organizaría una sesión informativa para los participantes en la experiencia piloto. La reunión se realizaría en Bilbao y el resto de sedes se conectarían online, siendo responsable de organizar la misma el equipo de Recursos Humanos.

En la actualidad la empresa dispone de una intranet corporativa de uso variado donde se podría crear un apartado en el que se recoja todo lo relativo al teletrabajo

(aclaraciones, guías de trabajo, teléfonos y direcciones de contacto donde resuelvan los posibles problemas, normativa vigente, derechos y obligaciones...).

La comunicación con el resto de los trabajadores durante la jornada de trabajo debería ser permanente. Una vez comenzada la jornada en remoto o a distancia, se harían reuniones breves (briefing) donde pudiese participar todo el equipo, tanto los presenciales como los no presenciales. Ahí se pondrían en común aspectos diarios del trabajo. Esto serviría para que todos estén en sintonía, el reparto de tareas sea equilibrado, se expongan los posibles problemas y se debatan las soluciones, novedades y requerimientos que necesiten de la intervención conjunta del equipo.

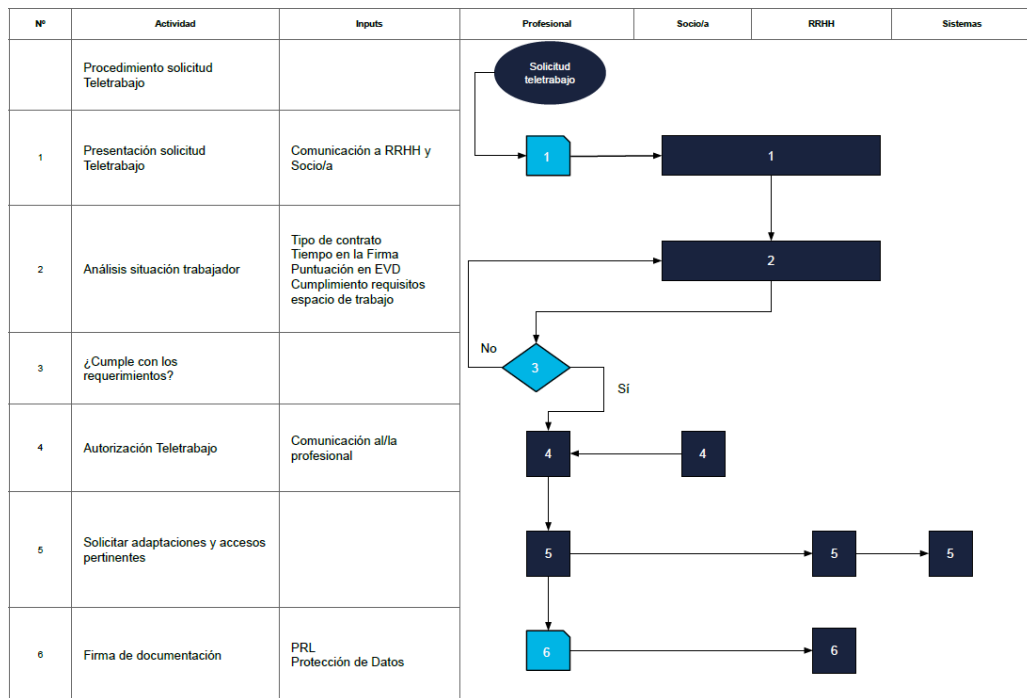
3. Procedimiento de solicitud

Con toda la información recibida en las sesiones informativas, el trabajador de las sociedades participantes podría decidir de manera voluntaria si quiere acogerse a la modalidad híbrida, y combinar presencialidad y teletrabajo. En caso afirmativo, comunicaría por correo electrónico a su superior y al departamento de Recursos Humanos la solicitud durante el mes octubre. A esta modalidad de trabajo podrían acceder todos los trabajadores que cumplan los requisitos que detallaremos más adelante.

Sería tarea del departamento de Recursos Humanos y de los directores supervisar las solicitudes y el cumplimiento de los requisitos. Para ello, dispondrían de un mes de plazo. En caso de que dicha solicitud fuese aceptada, los directores de la sociedad correspondiente comunicarían al empleado la autorización. Recursos Humanos solicitaría los permisos y adaptaciones a los técnicos de sistemas informáticos. Finalmente se haría la firma de documentos y se formalizaría la modalidad híbrida (Figura 2).

Además de todo lo anterior, sería necesario acordar el día preferente de teletrabajo, de forma que exista coordinación con el resto del equipo.

Figura 2: Procedimiento de solicitud



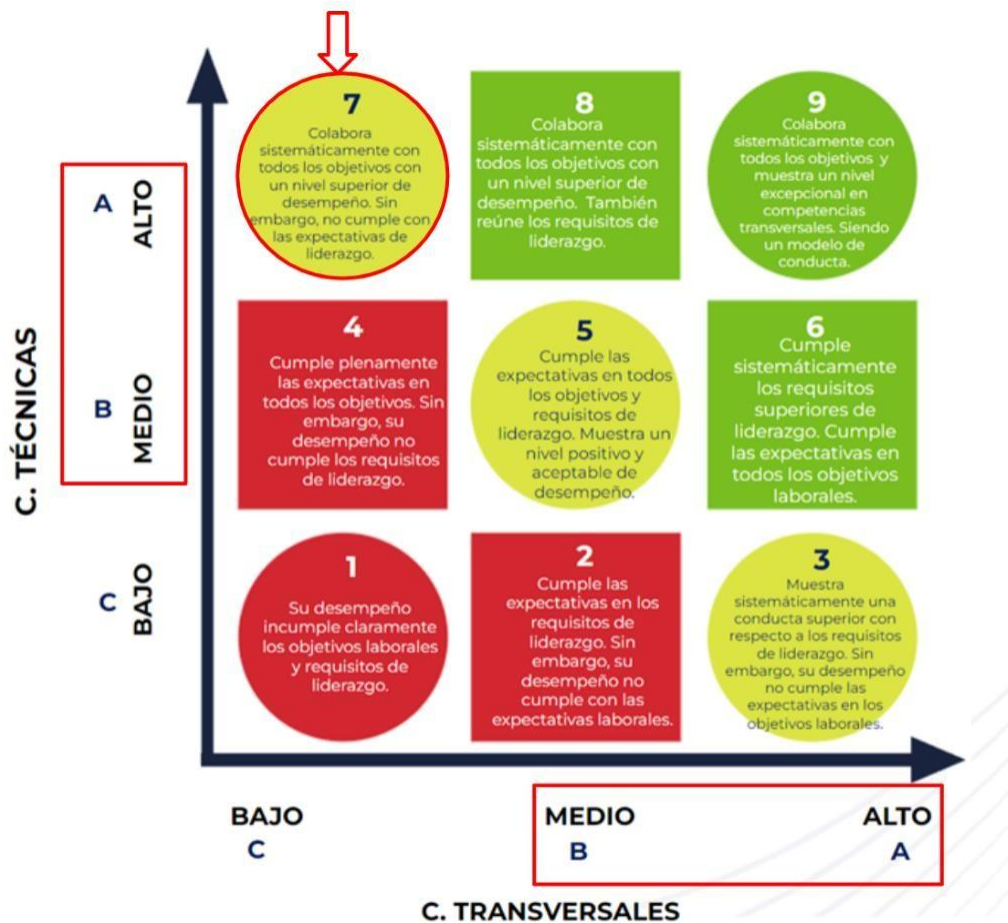
Fuente: PKF Attest (2022)

4. Procedimiento de selección

Una vez recibidas las solicitudes, el departamento de Recursos Humanos y los directores de cada sociedad valorarían si cumplen con todos los requisitos para optar a la modalidad híbrida:

- Debe ser voluntario.
- Los trabajadores de las sociedades seleccionadas deben tener una relación laboral de contrato indefinido, en cualquiera de su centro de trabajo.
- Haber pasado una primera evaluación de desempeño, así como haber superado un periodo de seis meses en la empresa. En caso de aquellos perfiles que no acumulen experiencia laboral previa, deben de haber estado en la empresa como mínimo un año.
- La responsabilidad del puesto debe ser tareas con poca interacción con otros trabajadores de la organización, clientes o terceros que se puedan desarrollar de forma no presencial sin mermar su eficacia.
- Deben demostrar compromiso, responsabilidad para la autogestión, disciplina, iniciativa y autonomía en el desarrollo de tareas, tal y como hemos mencionado en el marco teórico. Dichas referencias las validaría el director.
- Haber obtenido una puntuación media superior a “siete”, o encontrarse en el nivel A o B, en la Evaluación de Desempeño anual (ver figura 3).

Figura 3: Evaluación del desempeño



Fuente: PKF Attest (2022)

En caso de que un trabajador no se encontrase en ninguno de los supuestos anteriores, su director responsable determinará si su desempeño y perfil son adecuados para el acceso a esta modalidad.

5. Requisitos del lugar de teletrabajo

Siguiendo con los requisitos, el lugar de teletrabajo debería ser obligatoriamente el domicilio habitual del trabajador, y tendría que contar con las condiciones necesarias que garanticen el desarrollo del trabajo en un entorno adecuado. El espacio ha de cumplir con las condiciones mínimas en materia de prevención, seguridad y salud de un puesto de trabajo¹³:

- Posibilidad de acceso a una red que cumpla con los requerimientos técnicos para el desarrollo de las tareas.

¹³ Corresponden a la combinación del manual interno de la empresa PKF Attest y planes piloto de teletrabajo

- Mesa o superficie de trabajo con las dimensiones necesarias para permitir la ubicación de: equipo, documentos y material accesorio. Además, el espacio deberá permitir a los profesionales una posición cómoda y espacio delante del teclado para apoyar manos y brazo.
- La silla de trabajo deberá ser estable procurando una postura favorable.
- Se deben evitar deslumbramientos y reflejos en la pantalla o en otras partes del equipo.
- Evitar situaciones y elementos en el puesto de trabajo que puedan producir golpes, riesgos eléctricos, térmicos o tropiezos.
- El ambiente debe ser tranquilo, iluminado y sin interrupciones externas para garantizar un mínimo de concentración.

Para garantizar que el mobiliario cumpla las normas establecidas, PKF tendría que validar a un proveedor que fuese el encargado de abastecer el mobiliario homologado. Además, la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales¹⁴, y su normativa de desarrollo se aplicaría también a las personas que trabajan a distancia, las cuales tienen derecho a una adecuada protección en materia de seguridad y salud en el trabajo, de conformidad con lo establecido en dicha ley.

6. Medios necesarios

Una vez validado el lugar de teletrabajo, la empresa dotará a los teletrabajadores de los medios, equipos y herramientas suficientes para desempeñar su trabajo: teléfono móvil Huawei Y6 2019 y ordenador portátil modelo Lenovo ThinkPad L 13, siendo estos dispositivos móviles los mismos que la empresa proporciona en la modalidad de presencialidad. Asimismo, la empresa garantizaría la atención necesaria en caso de dificultades técnicas al prestar el trabajo a distancia o en remoto, sin perjuicio en la retribución derivados de dichas dificultades.

Por su lado, el trabajador, debería cumplir con los requerimientos específicos que firmó el día de su incorporación en relación a la Protección de Datos, y en caso de incumplimiento podría ser sancionado.

¹⁴ Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales. BOE. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1995-24292>

7. Acciones formativas

Llegados a este punto en el que se ha creado la plantilla de teletrabajadores y estandarizado sus lugares de trabajo, comenzaría el ciclo de formaciones. Una semana antes de iniciar la modalidad de trabajo híbrido los trabajadores seleccionados para ello, recibirían una formación inicial de tres horas, que podrían repartirse en dos días, y donde se impartirían nociones básicas de seguridad informática, almacenamiento de datos, web 3.0, Ley Orgánica de protección de Datos, conceptos técnicos y competencias digitales entre otros.

Posteriormente sería conveniente plantear sesiones o seminarios formativos de actualización, reciclaje, nuevas tendencias, etc., esta formación podría plantearse cada tres meses y con contenidos específicos solicitados por los trabajadores en base a sus propias necesidades de formación. Esta formación tendría un carácter obligatorio y serían promovidos, organizados e impartidos por la propia empresa.

Sería el departamento de Recursos Humanos el encargado del buen funcionamiento de la modalidad de trabajo híbrido y de garantizar que el mismo se desarrolla con total normalidad, organizándolo, resolviendo dudas y sirviendo de enlace con el director.

8. Puesta en marcha

Una vez realizada la formación básica para la implantación de la modalidad híbrida y cumplimentados los pasos anteriormente mencionados daría comienzo, en enero de 2023, la primera fase de seis meses de la implantación del plan piloto.

9. Evaluación y seguimiento

Una vez que la modalidad híbrida de trabajo esté operativa, sería necesario realizar un seguimiento y evaluación de resultados (ver tabla 8). La responsabilidad de este seguimiento y evaluación, correspondería al departamento de Recursos Humanos y los directores de PKF Attest para garantizar el cumplimiento de los objetivos previstos por la empresa.

En la primera fase de este plan piloto, la revisión se realizaría a los tres meses, de manera que puedan realizarse medidas correctoras en caso de ser necesario. Esta evaluación tendría el objetivo de evaluar la utilidad del teletrabajo, así como la idoneidad del mismo

en base al tipo de tareas, objetivos y responsabilidades del trabajador. Igualmente, sería interesante valorar la satisfacción del trabajador con esta nueva situación (ver tabla 9).

Tabla 8: Entrevista de evaluación del teletrabajo en términos de objetivos

	Sí/No
Ha cumplido con los objetivos establecidos	
Se ha ausentado de su lugar de trabajo	
Ha cumplido con el horario establecido	
Cuando se le ha necesitado ha estado disponible	
Ha realizado sus labores a tiempo	
Ha acudido a las reuniones y demás eventos	
El rendimiento ha sido según lo esperado	

Fuente: elaboración propia (2022)

Asimismo, al final de cada trimestre se hará un cuestionario para conocer el grado de satisfacción de la plantilla:

Tabla 9: Entrevista de evaluación del teletrabajo en términos de satisfacción laboral

	Valor
Mi puesto se ha correspondido con las responsabilidades y tareas que se me asignaron	
Todas las personas de mi equipo están comprometidas en alcanzar los mismos objetivos	
La carga de trabajo ha sido acorde a la jornada laboral	
Considero que la comunicación entre mis compañeros no se ha visto afectada	
La Empresa me ha proporcionado las herramientas y formación necesarias para el desarrollo de mis funciones	
He tenido la oportunidad de mejorar habilidades que me ayudarían a desarrollar mi carrera	
Se cumplen las expectativas que me había formado respecto al teletrabajo	
Se han solucionado los problemas técnicos dentro de un plazo razonable	
Mi trabajo en PKF Attest me ha permitido lograr un equilibrio entre mi vida profesional y personal	
Estoy satisfecho/a con el horario de mi jornada laboral	
Mi responsable me ha dado feedback regularmente sobre mi desempeño	
Considero que he mejorado en el desempeño de mis funciones	
Me gustaría que mi jornada laboral de teletrabajo fuera más amplia	
Recomendaría este modelo híbrido a mis compañeros	

Fuente: elaboración propia en base a encuestas realizadas por PKF (2022)

El modo de evaluar los resultados trimestrales será mediante la Escala tipo Likert de 5 anclajes, con las siguientes puntuaciones:

Valor		Puntuación
1	Totalmente en desacuerdo	1
2	En desacuerdo	25
3	Neutral	50
4	De acuerdo	75
5	Totalmente de acuerdo	100

En cuanto a la evaluación del teletrabajo en términos de satisfacción laboral, el objetivo debería ser el mismo que en la modalidad de presencialidad. En este caso, la empresa PKF Attest, tiene como objetivo la obtención de más de 1050 puntos en la mencionada encuesta. En aquellos ítems o preguntas en los que la empresa recibe una puntuación de “1” en más de diez trabajadores, entiende, que hay un problema que hay que, primero, identificar y posteriormente, solventar o minimizar sus consecuencias.

Estas acciones de evaluación y seguimiento, es decir, de control, también tienen por objetivo reducir la resistencia de la Dirección a la implantación de la modalidad híbrida.

Con los datos obtenidos en las evaluaciones y el seguimiento planteado, al final de la primera etapa de la implantación del plan piloto (en junio de 2023) se determinaría la viabilidad del mismo y su prolongación a una segunda fase de otros seis meses más de duración. No obstante, habría que valorar la no consecución de los objetivos planteados y, por lo tanto, la posibilidad de no implantación de la modalidad híbrida. En este caso, la empresa habría incurrido en, por ejemplo, costes de formación y tiempo que no habrían dado los resultados esperados.

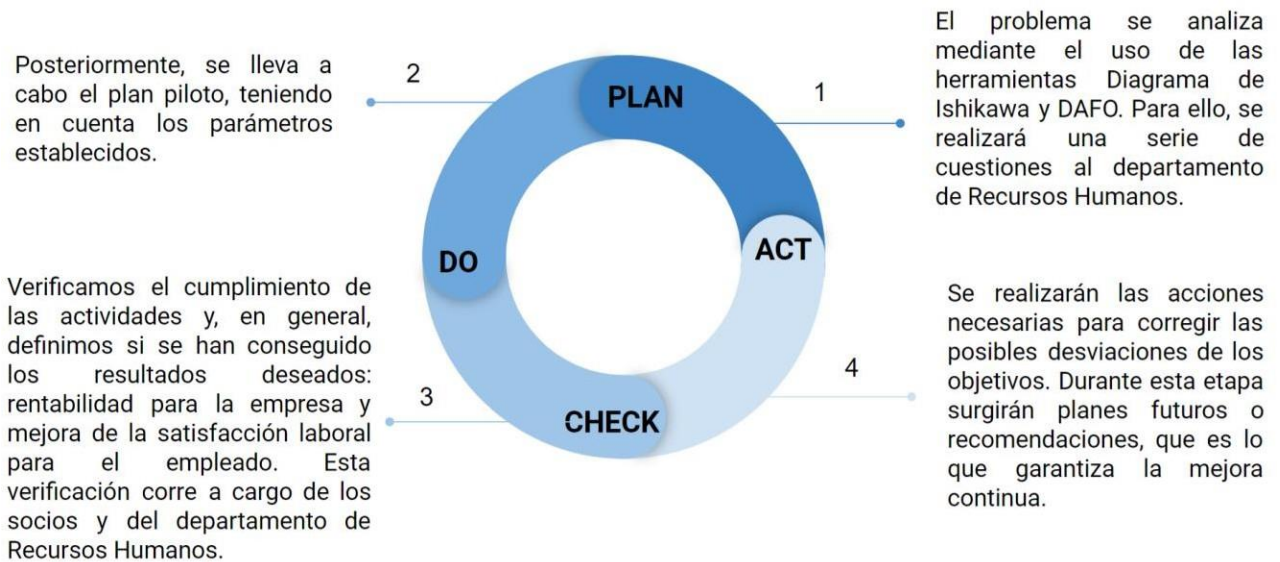
En cualquier caso, con la revisión final de la segunda fase (prevista para el mes de diciembre de 2023), y en vista de los resultados, se decidiría su implantación definitiva a todas las sociedades que conforman las distintas unidades de negocio de la empresa PKFAttest.

10. Acciones correctoras

Una vez realizada la evaluación, llega el momento de valorar las posibles medidas correctoras; si los objetivos planteados no se hubiesen cumplido o simplemente se desvíen del curso establecido. Nuevamente, sería el departamento de Recursos Humanos y el colectivo de directores quienes deberían actualizar, modificar y adaptar el teletrabajo a las necesidades del negocio.

Para llevar a cabo las acciones correctoras se empleará la herramienta PDCA¹⁵. Se escoge este método de gestión de calidad porque permite ejecutar una estrategia de mejora continua en la empresa, siendo esto parte de la cultura corporativa de la empresa.

Figura 4: Ciclo PDCA



Fuente: elaboración propia (2022)

A continuación, se presenta el Diagrama de Gantt que permite visualizar todas las actividades mencionadas anteriormente para la implementación del plan piloto, así como de su tiempo previsto de realización. El objetivo es establecer un cronograma de todas las actividades para facilitar su puesta en marcha en el tiempo establecido.

¹⁵ P (Plan), D (Do), C (Check), A (Action). En español, Planear, Hacer, Comprobar y Actuar (Ciclo PHVA). En el área de calidad, el ciclo PDCA para la mejora continua ha demostrado ser una herramienta eficaz con el objetivo de alcanzar la conformidad con el requisito de mejora continua.

Figura 5: Diagrama de Gantt

Actividades	Fechas															
	Sept. 2022	Oct. 2022	Nov. 2022	Dic. 2022	En. 2023	Febr. 2023	Mzo. 2023	Abr. 2023	My. 2023	Jun. 2023	Jul. 2023	Agt. 2023	Sept. 2023	Oct. 2023	Nov. 2023	Dic. 2023
Plan de comunicación	■															
Procedimiento de solicitud		■														
Valoración de dichas solicitudes y comunicación a los solicitantes			■													
Firma de la documentación				■												
Formación previa				■												
Comienzo del plan piloto					■											
Formaciones de reciclaje y actualización							■			■			■			
Valoración sobre la continuidad del plan piloto										■						
Evaluación a nivel de directores							■			■			■			■
Encuesta a los trabajadores							■			■			■			■
Toma de decisión sobre la implantación a nivel general del teletrabajo																■

Fuente: elaboración propia (2022)

4. CONCLUSIONES

Si bien es cierto que el teletrabajo no es algo nuevo, la pandemia provocada por la COVID19 ha supuesto un punto de inflexión en su utilización. Así, cada vez es mayor el número de empresas que están optando por combinar la presencialidad con el trabajo remoto o móvil basado en las TIC, es decir, están apostando por una modalidad híbrida.

Cuando se trata de delimitar conceptualmente lo que se entiende por teletrabajo, no hay unanimidad en cuanto a su definición, si bien, si hay un acuerdo generalizado al señalar tres elementos básicos que ayudan a delimitar su concepto. El primero de ellos, es que se trata de una actividad remunerada. El segundo, es que se produce una descentralización del lugar de trabajo. Y el tercero, es que se da un uso intensivo de las TIC para desarrollar el trabajo.

En el desarrollo de este TFG se ha podido observar la complejidad que supone la implantación del teletrabajo, ya que implica un cambio importante en la manera de concebir y realizar el trabajo, que requiere cambios en la organización de la empresa, y en el que entran en juego tanto factores internos como externos. En cuanto a los factores internos, hay que tener en cuenta el cambio en la cultura empresarial, la Dirección o el lugar de trabajo. En cuanto a los factores externos, que interactúan con la empresa, están la coyuntura social, política, económica y tecnológica, que afectarían al desarrollo integral del teletrabajo.

En el análisis y estudio de la empresa PKF Attest, la necesidad de teletrabajar que provocó la COVID 19, reveló la buena acogida que esta modalidad de trabajo tuvo por parte de los trabajadores, así como la predisposición positiva a continuar con la misma en el futuro. Este hecho favorecería la posible aplicación del plan piloto propuesto en este TFG. Pero también supondría la necesidad de un cambio organizacional. Dicho cambio, requiere de una gran implicación por parte de la Dirección de la empresa, así como de los trabajadores. Para reducir la barrera que supone la Dirección en la implantación del trabajo remoto, sería conveniente trabajar aspectos como la comunicación, la confianza y la responsabilidad, pues son elementos imprescindibles para obtener los resultados deseados.

La importancia de este plan piloto de teletrabajo radica en la mejora de la satisfacción laboral, del clima organizacional, calidad de vida de los empleados, reducción de la rotación de personal y del absentismo, aumento de la productividad y mejora de la imagen de la empresa. La implementación de un nuevo sistema de trabajo permite que

el empleado y la empresa caminen juntos para la búsqueda de un fin común, lo que se traduce en el cumplimiento de objetivos y necesidades de ambas partes.

Es cierto que un cambio de esta envergadura supone un esfuerzo que muchas empresas no se pueden permitir ya sea por su limitada capacidad económica u organizativa, o bien porque simplemente no les interesa. Sin embargo, sería conveniente que realizaran el esfuerzo de hacer un estudio sobre su viabilidad.

El teletrabajo es un concepto que está en constante evolución. Tiene un largo recorrido por delante y mucho potencial para su desarrollo y modernización. Todo ello hace de esta modalidad muy atractiva para las empresas actuales y futuras y estoy convencida que va a formar parte de manera natural en las empresas.

A pesar de que en la actualidad el teletrabajo está en auge, son pocas las empresas que lo tienen regularizado y seriamente implantado, como es el caso de PKF Attest. Esta empresa reúne una serie de condiciones muy favorables para su implementación: el sector al que se dedica facilita su viabilidad, los medios y equipos de los que dispone son los apropiados, el tamaño de la empresa y la distribución de oficinas por toda España hace que ya reúna una amplia experiencia en la comunicación y trabajo a distancia. Además, cuenta con el apoyo del personal que muestra predisposición y aceptación de ese modelo de trabajo. Todo esto, hace que el plan piloto sea viable y tenga perspectivas de futuro.

5. LIMITACIONES

En la elaboración del caso práctico me he encontrado con varias limitaciones en cuanto a la obtención de información. En primer lugar, la Dirección no me ha proporcionado los suficientes datos y he recurrido a archivos y documentos internos a los que tengo acceso a la hora de elaborar el presente TFG.

El hecho de que la empresa tenga un elevado número de trabajadores repartidos por toda España ha supuesto para mí otra dificultad ya que no he podido tener contacto con todos ellos para obtener más información de primera mano. Por otro lado, un estudio en profundidad a la totalidad de la plantilla requiere mucho tiempo y colaboración por su parte lo que supone una enorme dificultad.

Respecto al teletrabajo, no existen gran cantidad de documentos científicos para la consulta y búsqueda de información.

6. BIBLIOGRAFÍA

Acosta Marín, A. (2018). Teletrabajo y percepción de la productividad: Un análisis de la productividad laboral desde el punto de vista de los diversos actores del teletrabajo en una entidad del sector público en Antioquia-Colombia.

Agudo Moreno, M.J. (2014) El teletrabajo en las organizaciones: análisis de sus beneficios y barreras en las empresas españolas. *Cuadernos de Gestión de Información*, 4, 172-187

Anghel, B; Cozzolino, V; Lacuesta, A. (2020). El teletrabajo en España. Artículos Analíticos, Boletín Económico, Banco de España.

Araya, R. U. (2020). Teletrabajo y su impacto en la productividad empresarial y la satisfacción laboral de los colaboradores: tendencias recientes. *Revista Tecnología en Marcha*, ág-23.

Bailey, D. E. y N.B. Kurland, (2002) A Review of Telework Research: Finding, New Directions, and Lessons for the study of Modern Work, doi: 10.1002/job.144, Journal of Organizational Behavior.

Bermúdez Jiménez, A. (2010). La gestión de recursos humanos en el desarrollo de equipos de alto rendimiento como ventaja competitiva.

Bloom, N., J. Liang, J. Roberts y Z. Ying (2014). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment, *Quarterly Journal of Economics* 130(1), 165-218

Bordas, J. (2016) Gestión estratégica de clima laboral. Editorial UNED.

Brynjolfsson, E. y L. Hitt (2003). "Computing Productivity: Firm-Level Evidence", en *Review of Economics & Statistics*, lxxxv (4), pp. 793- 809.

Cañate, J. (2020). El Día C: España, confinada por el coronavirus. <https://www.elperiodico.com/es/sociedad/20200315/el-dia-c-espana-confinada-por-el-coronavirus-7891144>

Castells M. (2005). La Era de la Información. Economía Sociedad y Cultura (Vol. 1,2,3). España.

Catillo E., (2010). Teletrabajo, una opción de productividad y eficiencia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*.

Cerida, M., Huatuco, B., Ortiz, J., & Vidal, B. (2019). Plan de negocios de una boutique erótica online para adultos en Lima Metropolitana. Lima, Perú: Universidad ESAN. Obtenido de file:///C:/Users/PC-146/Downloads/2019_MAM_17-1_02_T.pdf

Centro de Investigaciones Sociológicas (2020), pregunta 32g. La pregunta de la encuesta decía literalmente: "¿Le gustaría a Ud. teletrabajar después de la pandemia?".

Clear, F. & Dickson, K. (2005). Teleworking practice in small and medium-sized firms: management style and worker autonomy. *New Technology, Work and Employment*, 20(3), 218-233.

Coen, M. y Kok, R. (2014) Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, 32 (4), 564-576. doi: 10.1016/j.emj.2013.12.003

Da Silva, S., Dosda silva Anjos, M., & García, M. (2015). Transformaciones productivas: nuevas formas de trabajo y regulación. *Revista de la Facultad de Derecho.*

de España, B. (2020). Escenarios macroeconómicos de referencia para la economía española tras el Covid-19. Boletín económico, (2/2020), 1-35

Duxbury, L. E., Higgins, C. A. & Mills, S. (1992). After-hours telecommuting and workfamily conflict: a comparative analysis. *Information Systems Research*, 3, 173-190.

elEconomista (2021). *¿Teletrabajo, presencial o híbrido? Claves y consecuencias de adoptar un modelo de trabajo u otro.* <https://www.eleconomista.es/gestionempresarial/noticias/11425247/10/21/>

Eurofound, Mandl, I., Vargas-Llave, O., Weber, T., et al., *Telework and ICT-based mobile work: flexible working in the digital age*, Publications Office, 2020, <https://data.europa.eu/doi/10.2806/70118>

Golden, T.D., Gajendran, R.S. (2019). "Unpacking the Role of a Telecommuter's Job in Their Performance: Examining Job Complexity, Problem Solving, Interdependence, and Social Support".

Havriluk, L. O. (2010). El Teletrabajo: Una opción en le era digital. *Observatorio laboral revista venezolana*, 3 (5), 93-109.

Illegems, V. y A. Verbeke (2004). Telework: What does it Mean for Management? doi: 10.1016/j.lrp.2004.03.004, *Long Range Planning*, 37, 319-334

Instituto Nacional de Estadística (febrero de 2020). El teletrabajo en España y la UE antes de la COVID19. https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INECifrasINE_C&cid=1259952649680&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FINECifrasINE_C%2FPYSDetalleCifrasINE

Instituto Nacional de Estadística (junio 2020). Encuesta sobre el uso de las TIC y del comercio electrónico en las empresas.

Informe Research Teletrabajo (2021). <https://www-randstadresearch-es.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2021/07/RANDSTAD-Informe-Research-Teletrabajo.pdf>

Informe Research Teletrabajo (2018). <https://www-randstadresearch-es.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2021/07/RANDSTAD-Informe-Research-Teletrabajo.pdf>

Ishikawa, K. (2013). Diagrama de Ishikawa. *Obtenido de http://www.academia.edu/download/45800691/Diagrama_de_Ishikawa.pdf*.

Loscocco, K. A. (1997). Work-family linkages among self-employed women and men. *Journal of Vocational Behavior*, 50(2), 204-226

Mañas, M.A.R., Muñoz, E.A. y Pecino, V.M. (2012) Realidad organizacional y teletrabajo. *Comunitania*, (4), 105-122.

Martínez, A.S., Pérez, M.P., de Luis, P.C. y Vela, M.J.J. (2006) Teletrabajo y flexibilidad: efecto moderador sobre los resultados de la empresa. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (29), 229- 262.

Montelongo, M. D. G., Lobato, B. M., & Yris, C. A. B. (2010). Teletrabajo: ¿Hacia una nueva forma organizacional? *Análisis Organizacional*, 1.

Montes Saldarriaga, E. (2020). Diseño metodológico para la implementación del teletrabajo en la Clínica Regional Caribe.

Moreno, M. J. A. (2014). El teletrabajo en las organizaciones: análisis de sus beneficios y barreras en las empresas españolas. *Cuadernos de Gestión de Información*, 4, 172-187

Moreno, M.J.E.G. (2010) Productividad, competitividad y reducción de costos operativos organizacionales mediante el uso del modelo teletrabajo y la tele presencia en un mundo auto sostenible. <http://www.telework2010.tic.org.ar/papers/Moreno%20Gualdron%20spanish.pdf>.

Niño, A. F. M., & Franco, M. L. O. (2013). Las TIC como fuente de ventaja competitiva en las PYMES. *Sotavento MBA*, (21), 126-134.

Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad (2021). Informe de digitalización de las pymes 2021. Un análisis comparado. Madrid: Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, Secretaría General Técnica. <https://www.doi.org/10.30923/094-21-064-1>.

Olivera, D., & Hernández, M. (2011). El análisis DAFO y los objetivos estratégicos. *Contribuciones a la Economía*, marzo.

Pablo Martín, S. D. (2016). El uso de las TICS en la gestión empresarial.

Pérez, J. B. (2019). *Cultural empresarial*. Editorial Elearning, SL.

Pérez, M.P., Sánchez, A.M. y de Luis, A.M.C (2002) Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy.

Pérez, M. P., Sánchez, A. M., de Luis Carnicer, M. P., & Jiménez, M. J. V. (2004). La adopción del teletrabajo y las tecnologías de la información: estudio de relaciones y efectos organizativos. *Revista de economía y empresa*, 22(52), 11-28.

Pérez, S. C., (2010) El teletrabajo: ¿Más libertad o una nueva forma de esclavitud para los trabajadores? <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78817024008>, Revista de Internet, Derecho y Política.

Porter, M., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. Harvard Business Review.

Raghuram, S., Wiesenfeld, B. & Garud, R. (2003). Technology enabled work: The role of self-efficacy in determining telecommuter adjustment and structuring behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 180-198.

Repsol (2013) El libro blanco del Teletrabajo en Repsol. Adaptando el trabajo a la vida. http://www.repsol.com/imagenes/es_es/libro_blanco_tcm7-627218.pdf

Rodríguez, M. (2007). El teletrabajo en el mundo y Colombia. *Gaceta laboral*.

Rubbini, N. I. (2012). Los riesgos psicosociales en el teletrabajo. In VII Jornadas de Sociología de la UNLP. Departamento de Sociología de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación.

Ruppel, C. P. & Harrington, S. J. (1999). Telecommuting: A test of trust, competing values, and relative advantage. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 42(4), 223-239.

Salazar, C. (2007). Teletrabajo: Una alternativa a la inclusión laboral de personas con discapacidad. Fuente: www.cit2007.citvirtual.org.

Sánchez, C. P. (2010). El teletrabajo: ¿Más libertad o una nueva forma de esclavitud para los trabajadores? *IDP. Revista de internet, Derecho y Política*, (11), 24-33.

Santander Universidades (2021). Ventajas y desventajas del teletrabajo: la modalidad de trabajo de la era digital. <https://www.becas-santander.com/es/blog/ventajas-y-desventajas-del-teletrabajo.html>

Speth, C. (2016). *El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer su negocio*. 50Minutos. es.

Tacoronte, D. V., Falcón, H. S., & Cabrera, S. S. (2014). El teletrabajo y la mejora de la movilidad en las ciudades. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 20(1), 41-46.

Universidades Santander (2021). <https://www.becas-santander.com/es/blog/ventajas-y-desventajas-del-teletrabajo.html>

Valenzuela, L. (2000). Diagrama de ishikawa. Santiago de Chile, Chile: UNAB.

Vega, A. O., & Flores, N. V. (2014). El teletrabajo: una estrategia de motivación. *Revista Nacional de Administración*, 5(2), 41-56.

ANEXOS

La entrevista que se presenta a continuación fue realizada a los trabajadores del departamento de Recursos Humanos: Jon Fuentes, Unai Camiruaga, María Elvira Castaño, Giovanna Figueroa y Lucía Becerril. Todos ellos técnicos de Recursos Humanos. Sus respuestas han ido en la misma dirección que la entrevista inicial realizada al director del departamento: Unai Sáez. De esta manera, se confirman las respuestas y conclusiones obtenidas con el director. Sin embargo, por limitaciones de extensión del presente TFG no serán incluidas.

A continuación, detallo la entrevista realizada a Unai Sáez, director de Recursos Humanos de PKF Attest el 5 de abril de 2022, en Bilbao.

¿Qué causas, relacionadas con los factores organizacionales, pueden ocasionar problemas en la implantación del teletrabajo?

- “Te diría que principalmente es un problema de cultura. Normalmente, no hay estrategias y planes que fomenten o le den cobertura al teletrabajo lo que se traduce en una falta de cultura del teletrabajo. En aquellas organizaciones cuyas culturas no se adapten al entorno y no cambien conforme pasa el tiempo será inviable que el teletrabajo prospere. Unido a esto, están los mecanismos de control, donde la presencialidad se vincula a trabajar más y mejor, pero en muchas ocasiones no funciona así (...). Cabe mencionar que el salto a un modelo de trabajo online requiere de una inversión considerable de infraestructuras, tecnologías, cambios organizacionales... que muchas empresas consideran innecesario y prefieren destinar a otro fin.

En las empresas donde prevalezca el control directo sobre la evaluación por objetivos el teletrabajo no tendrá futuro. Detrás de todo esto, está el problema de la desconfianza en la autonomía de los empleados”. (minuto 7)

¿Qué causas, relacionadas con los factores legales, pueden ocasionar problemas en la implantación del teletrabajo?

- “Una de las cosas que yo creo que limita es que el marco legal es tan nuevo que probablemente es desconocido por parte de toda la comunidad que forma una empresa. La gente no sabe si tiene derechos, ni a qué derechos tiene. Evidentemente, la normativa es pública pero una cosa es que sea pública y otra cosa que la conozca. Yo no me he leído la normativa y cuando en alguna ocasión he teletrabajado no sabía si la empresa me debía pagar una compensación, si tengo derecho a teletrabajar un porcentaje mayor o menor (...) Lo mismo ocurre en caso de que un empleado nos pregunte algo: no sabríamos qué contestar”. (minuto 13)

¿Qué causas, relacionadas con los factores tecnológicos, pueden ocasionar problemas en la implantación del teletrabajo?

- “En primer lugar, el tener un buen equipo con una buena conexión es elemental. Pensamos que con tener una mesa y ordenador es suficiente, pero hay mucho más allá. El teletrabajo tiene como base las TIC por lo que estas tienen que estar en condiciones óptimas, lo que requiere de una gran inversión. Aspectos como las licencias, programas, plataformas, los propios medios tecnológicos, etc. son vitales. Como todos sabemos son muchos los problemas que pueden surgir durante, por ejemplo, una videoconferencia: no se oye bien, la iluminación no es la correcta, la red se colapsa...

Al final todo eso repercute en la imagen corporativa desfavorable que se llevan los clientes o agentes externos”. (minuto 16)

¿Qué causas, relacionadas con el factor humano, pueden ocasionar problemas en la implantación del teletrabajo?

- “Algunos tipos de trabajo favorecen más o favorecen menos el hecho de teletrabajar, por eso es importante analizar el sector. Una vez estudiada la viabilidad del teletrabajo en una empresa en particular, ha de plantearse si la plantilla realmente lo desea y si disponen de las habilidades que requiere esta modalidad, porque, al fin y al cabo, son ellos los que lo van a desempeñar.

En muchas ocasiones la eficiencia y la calidad de tu trabajo no solo depende de ti, depende de tu servicio o relación con otras personas. En ese aspecto, el teletrabajo puede obstaculizar las relaciones interpersonales.

Por otro lado, me he encontrado con compañeros que piensan que no estar físicamente en el trabajo pueda perjudicar al desarrollo de su carrera profesional. Es ahí cuando volvemos al tema de la cultura donde habría que evaluar a las personas teniendo en cuenta los éxitos de cada uno y no el presentismo.” (minuto 22)