

Una mirada panorámica a tres décadas de teletrabajo



ANA MORENO ROMERO,

Coordinadora del Grupo de Investigación de Organizaciones Sostenibles GIOS-UPM.

El milagro tecnológico y organizativo del teletrabajo en confinamiento revela ahora sus profundas carencias de estructura como tal. Ni es una palanca de motivación ni tampoco de productividad estratégica. Ya antes del fenómeno pandémico los experimentos de trabajo en remoto estaban en pleno retroceso. ¿Cultura de desconfianza? ¿Falta de competencias de los profesionales para entornos VUCA? ¿Ineficacia organizativa? Quizá un poco de todos y poco foco en lo que de verdad importa: la necesaria visión humanista del teletrabajo.

En los inicios, para poder poner en marcha programas de teletrabajo, los dos pilares eran que los puestos fueran elegibles (trabajadores del conocimiento) y contar con una plataforma tecnológica adecuada (auténtico cuello de botella hasta la primera década del siglo) •



Ya hace lustros que se analiza el teletrabajo como un cambio natural en la sociedad en red. Fue definido por primera vez por Jack Nilles en 1976 como *"cualquier forma de sustitución de desplazamientos relacionados con la actividad laboral por tecnologías de la información (telecomunicaciones y ordenadores)"*. En 1994 lo experimenté por primera vez como teletrabajadora en IBM. Durante estos casi 30 años una combinación de perspectiva organizativa y experiencia personal me han acompañado. Soy una devota convencida del teletrabajo como forma de innovación organizativa y

como forma de mejorar la satisfacción de los profesionales. En los inicios, para poder poner en marcha programas de teletrabajo, los dos pilares eran que los puestos fueran elegibles (trabajadores del conocimiento) y contar con una plataforma tecnológica adecuada (auténtico cuello de botella hasta la primera década del siglo). A su vez, los análisis organizativos decían que para que esa implantación fuera exitosa era necesario: tener los objetivos del puesto claros, contar con mecanismos de coordinación adecuados con el equipo y con la organización, y tener una cultura de confianza (Casado, Moreno, et al., 2004).

Figura 1. Los fundamentos para el éxito del teletrabajo.



Fuente: GIOS-UPM, 2021

El primer estudio que dirigí llamado *“Teletrabajo - de lo inevitable a la oportunidad”* (Forem, 1996) exploraba las áreas de conocimiento necesarios para entender el concepto de teletrabajo (tecnología, puesto de trabajo, marco legal...) y ya veíamos entonces que lo más relevante eran los factores psicológicos y sociales.

Desde que las empresas pioneras lanzaron los primeros programas de teletrabajo a finales del siglo pasado, la sociedad digital no ha dejado de expandirse. Los equipos se han transformado en protagonistas incuestionables de las organizaciones ágiles y adaptadas a los cambios constantes que traen las tecnologías a los puestos de trabajo. En la actualidad, los fundamentos del buen teletrabajo deben garantizar que el trabajo en equipo no se ve perjudicado. Es por ello, que los programas de teletrabajo más exitosos se plantean a tiempo parcial, dos o tres días a la semana como máximo, combinando las ventajas del modelo presencial y el contacto directo de los miembros de los equipos, con las ventajas del teletrabajo.

Entre los años 1995 y 2020, las empresas pioneras se han guiado por estas directrices organizativas y han aprovechado las oportunidades de la sociedad digital para innovar en sus formas de organización y motivación. El te-

letrabajo ha sido, en muchas ocasiones, hasta el inicio de la pandemia, parte de los programas de retención del talento o de conciliación de la vida profesional y personal.

Como teletrabajadora desde 1994, si tuviera que resaltar las ventajas más valiosas del teletrabajo, serían sin duda el tiempo de calidad para las actividades más estratégicas y de reflexión y la flexibilidad para la conciliación de vida profesional y personal. En esencia, he trabajado de forma más productiva y con un mayor nivel de satisfacción personal. Como a muchos colegas que iniciamos nuestra actividad profesional en empresas tecnológicas, el teletrabajo se transformó en una seña de identidad y en un requisito para aceptar una oferta de trabajo.

Cabría pensar que, si esas percepciones como teletrabajadora fueran generalizables, en los últimos 20 años de constante aumento de prestaciones tecnológicas y facilidad de conectividad, el teletrabajo no habría dejado de aumentar. Y si bien esto es cierto para el teletrabajo informal (con mi teléfono inteligente y mi ordenador portátil trabajo desde cualquier lugar puntualmente), no lo es para el teletrabajo formal (se generan las condiciones internas para que los trabajadores tengan derecho para trabajar desde casa días completos, regularmente). Los estudios de estimación de teletrabajo recogían estas favorables perspectivas (gráfico 1).

Sin embargo, los datos reales mostraron otra realidad, que recogemos en la tabla 1.

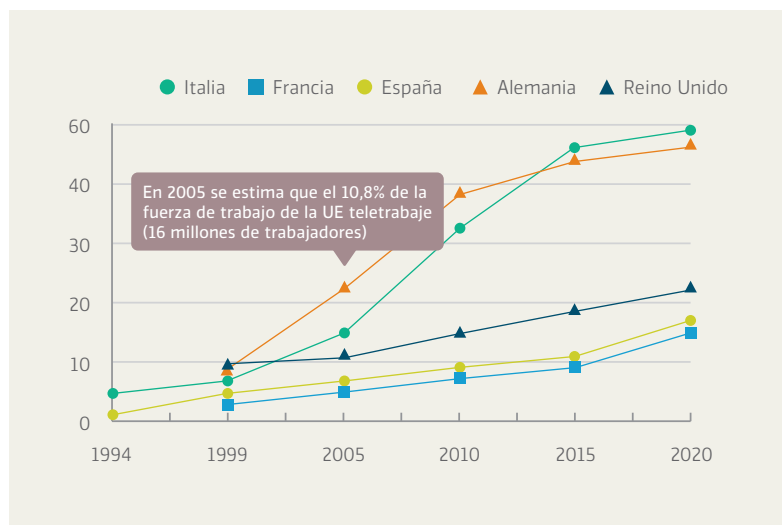
Incluso empresas con programas muy consolidados de teletrabajo dieron marcha atrás en los últimos años. Diría que, en entornos de creciente complejidad, la coordinación en los equipos se vuelve más exigente y la cultura presentista se activa en busca del control perdido. ¿Cultura de desconfianza? ¿Falta de competencias de los profesionales para entornos VUCA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos)? ¿Ineficacia organizativa? No sabría decir; no he encontrado estudios concluyentes. Pero sí diría que las condiciones organizativas para el teletrabajo se volvían más exigentes. Se requerían estructuras en red ágiles y culturas humanistas en las que las personas son las protagonistas.

Quizás este año ha supuesto una ruptura tan grande en las formas de trabajo en la sociedad digital que tendremos que hablar de distintas modalidades de teletrabajo: la humanista y la de eficiencia de costes

Cuando en marzo de 2020 nos vemos obligados, por razones sanitarias, a cerrar la mayoría de los centros de trabajo, nace un experimento organizativo a gran escala. La implantación del teletrabajo masivo que, si tenemos en consideración los párrafos anteriores, era inviable en la mayoría de las organizaciones, se implanta masivamente. Los departamentos de Tecnologías de la Información, los de RRHH y todas las plantillas que entraron en planes masivos de teletrabajo, vivimos situaciones límite. Lo que parecía imposible avanzó con razonable éxito. Mi percepción es que la combinación de “actitudes heroicas” que nacen en situaciones de emergencia, el cambio de los parámetros básicos de funcionamiento de las actividades y el aplazamiento de los retos sin resolver (en muchas ocasiones porque no se tiene ni información de los agujeros negros), nos da una sensación de que hemos vivido un milagro tecnológico y organizativo. Y en cierta medida ha sido así, aunque pocos profesionales describirían este nuevo teletrabajo como una palanca de motivación y productividad estratégica.

En uno de los *webinars* de la pandemia, me pidieron que hablara sobre *cómo sobrevivir al teletrabajo*. En ese momento me di cuenta de que ese teletrabajo que yo catalogaba como un privilegio estaba siendo una pesadilla para muchas personas. Estábamos en la tormenta perfecta del mal teletrabajo: ¿Contamos con los pilares básicos de salud familiar, seguridad laboral, y sostenimiento psicológico? o ¿quizás la crisis sanitaria ha impactado en la salud, nos pone en riesgo de desempleo o la pandemia nos ha hundido psicológicamente? Y suponiendo que estemos razonablemente bien, ¿tenemos en casa las condiciones familiares, personales y logísticas para poder teletrabajar,

Gráfico 1. Estimación en 1999 de la evolución de teletrabajadores en los 5 mayores países europeos (1994-2020).



Fuente: GIOS-UPM, 2021

o estamos dos teletrabajadores y dos estudiantes compartiendo wifi limitado en una casa pequeña, y con problemas de falta de aislamiento acústico de las varias tele-reuniones simultáneas?

Si las respuestas a estas preguntas no son positivas, el debate sobre si la empresa tiene las condiciones organizativas, de claridad de objetivos, y de confianza, carecen de sentido. El debate sería más bien qué lugar debe ocupar el trabajo en el conjunto de mis prioridades vitales.

Todavía no tenemos perspectiva para evaluar lo que ocurrió en 2020. Y menos aún para analizar con perspectiva los cambios organiza-

Tabla 1. El teletrabajo (Tt) en los estados miembros de la Unión Europea en 2006. Porcentaje de teletrabajadores sobre población activa.

	HOMBRES		MUJERES	
	TT HABITUAL	TT OCASIONAL	TT HABITUAL	TT OCASIONAL
EU-27	3.8	8.4	4.9	7.1
EU-15	4.3	9.4	5.4	7.6
Francia	8.6	9.7	11.6	6.5
Alemania	3.7	10.7	4.5	7.3
Italia	3.7	1.8	3.5	1.3
España	2.8	2.5	2.8	2.1
Reino Unido	1.6	26.8	4.1	22.5

Fuente: GIOS-UPM, 2021

Figura 2. Teletrabajo humanista.



Fuente: GIOS-UPM, 2021

tivos y en estilos de trabajo que nos ha dejado esta implantación masiva de teletrabajo, ahora que algunas organizaciones están volviendo a modelos presenciales o mixtos. Observo que la salida del teletrabajo generalizado es un caso a caso, y observo también que todas las empresas están diseñando modelos de trabajo postpandemia... momento en el que entrará en funcionamiento la nueva ley del teletrabajo.

No es mi intención detenerme a analizar la ley que, en todo caso, no es un brindis a la cultura de confianza y más bien percibo como un freno para el teletrabajo post-COVID por la hiper regulación y los exhaustivos mecanismos de control que tiene. Como teletrabajadora, me llenan de perplejidad la actual redacción de artículos como el 14. *"Derecho al registro horario adecuado"* que dice: *"El sistema de registro horario que se regula en el artículo 34.9 del Estatuto de los Trabajadores, de conformidad con lo establecido en la negociación colectiva, deberá reflejar fielmente el tiempo que la persona trabajadora que realiza trabajo a distancia dedica a la actividad laboral, sin perjuicio de la flexibilidad horaria, y deberá incluir, entre otros, el momento de inicio y finalización de la jornada"* (BOE, 2020).

O quizás este año ha supuesto una ruptura tan grande en las formas de trabajo en la sociedad digital que tendremos que hablar de distintas modalidades de teletrabajo: la humanista y la de eficiencia de costes. Algunos hablan de trabajo híbrido como nuevo estándar de trabajo, y si profundizamos un poco vemos que ese concepto busca recuperar, fortalecer y extender la modalidad del teletrabajo humanista que teníamos antes de la pandemia y que estaba en claro retroceso.

// El teletrabajo humanista

se basa en esa libertad y confianza que he vivido como teletrabajadora desde 1994. Ese teletrabajo humanista suele ser voluntario. Si la persona no tiene unas condiciones mínimas en la casa como centro de trabajo o psicológicamente prefiere acudir a la oficina (aversión a la soledad, dificultades para desconectar, o querer mantener separadas sus esferas vitales), debe poder elegir ir a la oficina. Es cierto que ese teletrabajo humanista se estaba estancando y cada vez era más minoritario entre los trabajadores por cuenta ajena. Quizás por eso no dejaba de aumentar el número de *knowmads*, trabajadores del conocimiento autónomos, que trabajaban por proyectos, como forma de huir del presentismo.

// El teletrabajo de la eficiencia de costes

está definiéndose en estos momentos, por lo que no soy capaz de describirlo con claridad. Pero hay veces que me viene el símil de las galeras del siglo XXI: todo el día conectado, de tele-reunión en tele-reunión, sin poder acudir a un centro de trabajo para socializar con mis equipos, y absorbiendo las sobrecargas de trabajo sin que a nadie le importe, ni lo vea. Los procesos de incorporación, innovación, ventas estratégicas, y otros muchos van perdiendo el alma por el camino. A su vez, las organizaciones que no estaban preparadas, como las administraciones públicas, dejan a la luz los enormes huecos de ineficacia que quedaban tapados bajo el concepto "estar en la oficina".

Un interesante estudio de Microsoft (2021) identifica los siete factores que hay que tener en cuenta para diseñar el teletrabajo del futuro:

Algunos hablan de trabajo híbrido como nuevo estándar de trabajo, y si profundizamos un poco vemos que ese concepto busca recuperar, fortalecer y extender la modalidad del teletrabajo humanista que teníamos antes de la pandemia y que estaba en claro retroceso ●

- El trabajo flexible ha venido a quedarse.
- Los líderes no están en contacto con los empleados.
- La alta productividad esconde el agotamiento de las plantillas.
- La generación Z está en riesgo y necesita que la re-energicen.
- La innovación se resiente cuando hay menos *networking*.
- La autenticidad será la base de la productividad y el bienestar.
- El talento está en todas partes con el trabajo híbrido.

La continuidad de planes de teletrabajo que no den respuesta a estos retos nos llevará al teletrabajo de eficiencia de costes. Los planes que atiendan estos desafíos podrán mantenerse en (o evolucionar a) el teletrabajo humanista.

En estos momentos hay que sacar conclusiones de este gran experimento organizativo que hemos vivido y definir qué condiciones organizativas se deben poner en marcha para que el teletrabajo sea un aliado de la satisfacción laboral, de la productividad y del acercamiento a formas organizativas ágiles y humanistas en cada empresa, en cada administración y en cada organización del tercer sector. No preveo modelos generalizables; dependerá del nivel evolutivo de la organización. Esto conecta con los principios *teal*-evolutivos: plenitud, equipos autogestionados y propósito evolutivo, que describo en el artículo de OHR de 2019 titulado *“La revolución silenciosa del profesional del siglo XXI”* (Moreno, 2017, 2019).

En la reciente monografía *“Productividad y transformación digital, desde el talento y la confianza”* profundizo en esa conexión entre los retos organizativos de la digitalización y los principios *teal*: *“La evaluación, todavía prematura, del despliegue masivo de teletrabajo, desde marzo de 2020, ha permitido comprender el valor de los principios teal: tener claridad de propósito, y profesionales comprometidos con altos niveles de autonomía y delegación. Las organizaciones preparadas, las más evolucionadas han podido desplegar el teletrabajo con eficiencia”* (Moreno, 2021).

La gran oportunidad que veo en la transición al teletrabajo post-COVID es que nos va a obligar al rediseño de las relaciones emocionales en el entorno de trabajo como fuente de motivación, coordinación y creatividad. Y consecuentemente, de productividad. Las organizaciones adaptadas a la sociedad digital, el protagonismo de los equipos y el fortalecimiento de las competencias personales de los y las profesionales,

Figura 3. Teletrabajo en la pandemia.



Fuente: GIOS-UPM, 2021

La gran oportunidad de la transición al teletrabajo post-COVID es que nos va a obligar al rediseño de las relaciones emocionales en el entorno de trabajo como fuente de motivación, coordinación y creatividad •

son las bases del trabajo del futuro. Desde esos pilares, el teletrabajo estará en el día a día con naturalidad, y adaptado a cada organización.]

BIBLIOGRAFÍA

- BOE, **Real Decreto-ley 28/2020**, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia.
- Casado, Moreno, et al., **2004**, Trabajar y vivir la red, Telefónica I+D. <https://anamorenoromero.net/documentos/Trabajar%20y%20vivir%20la%20red.pdf>
- Eurostat (2009). Reconciliation between work, private and family life in the European Union: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-statistical-books/-/ks-78-09-908>
- Forem, **Enred Consultoría, 1996**, Teletrabajo - de lo inevitable a la oportunidad. Ed Forem.
- Laloux, F., **2014**, Reinventing organizations, A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness, Nelson Parker.
- Microsoft, **2021**, 2021 Work Trend Index: Annual Report. The Next Great Disruption Is Hybrid Work – Are We Ready?
- Moreno Romero, A., **2017**, La revolución silenciosa del profesional del siglo XXI. El crecimiento personal como palanca para el cambio en la organización, Editorial Areces.
- Moreno Romero, A., **2019**, La revolución silenciosa del profesional del siglo XXI, OHR-sep19.
- Moreno Romero, A., **2021**, Productividad y transformación digital, desde el talento y la confianza. Fundación Alternativas. https://www.fundacionalternativas.org/public/storage/fundacion_documentos_archivos/c1c7a936de420bbd0c9bf2b3bc3efe9f.pdf
- Nilles, J., **1976**, Telecommunication-Transportation Tradeoff: Options for Tomorrow. Createspace Independent Pub.