



Teletrabajo, Productividad y Tecnologías habilitadoras

Pedro César Martínez Morán

Director Master Universitario Recursos Humanos ICADE BUSINESS SCHOLL

17 septiembre 2020

- Impacto COVID 19 en la gestión de personas
- Grandes Tendencias en Recursos Humanos
- Teletrabajo. Una aproximación

Fuerza laboral mundial	3.300 millones de personas
Economía informal	2.000 millones de personas
Afectación pandemia	Casi 1.600 millones de personas



O mueren de hambre o mueren por el virus

En mayo de 2020, el 94% de los trabajadores de todo el mundo vivía en países con algún tipo de **restricción de acceso a su lugar de trabajo.**

IMPACTO NEGATIVO EN PERSONAS Y SECTORES

Impacto personas

Asimétrico

segmentos más vulnerables de la población: personas **menos formadas, con contratos parciales o temporales, los jóvenes y las mujeres** tenían ocupaciones en los sectores más **perjudicados por la pandemia,**

según el informe [*The COVID confinement measures and EU labour markets*](#) (2020), de la Comisión Europea

Son personas cuya movilidad laboral es escasa:

carencias en tic, la escritura, la lectura y las habilidades numéricas

según el informe *Transferibilidad de habilidades de los trabajadores en los sectores potencialmente afectados tras el COVID-19*, elaborado por el Banco de España.

Impacto sectores

servicios, especialmente en el ámbito **comercial, la cultura, la hostelería y el turismo**, en los que se concentra la mayor parte del empleo en España (76%)

ABSENTISMO

Desde 2013, continuo incremento del indicador **coronavirus** ha provocado un **récord absoluto en las tasas.**

Si se compara la **evolución del absentismo** desde 2013 (año del punto de inflexión al alza alcanzando un 2'23%), incremento continuo debido a las **Contingencias Comunes** (superando la barrera del 3% en 2018),

este año hay que sumar a ese incremento sostenido el impacto de la COVID-19, con lo que **nos hemos aproximado al 4%**

Fuente: <https://umivale.es/blog/competitividad/noticia-absentismo/dynacontent/el-impacto-del-coronavirus-en-el-absentismo-laboral>

IMPACTO POSITIVO EN SECTORES Y PERFILES

Impacto sectores favorecidos

sector sanitario, farmacéutico y agroalimentario, así como distribución, comercio electrónico y tecnológico,

Fundación Adecco en su informe *Análisis del mercado laboral tras el Covid-19: Sectores y perfiles más demandados tras la crisis y los nuevos profesionales que se necesitarán* (2020).

Impacto creación empleo

TIC, ciencia y la ingeniería: técnicos de soporte, desarrolladores, especialistas en telecomunicaciones y ciberseguridad.

Habrà más trabajo para los **profesionales de la sanidad y las ciencias de la vida:** expertos en geriatría y auxiliares de residencias de mayores, personal sanitario especializado (médicos, enfermeros/as y auxiliares de enfermería), especialistas de productos médicos, farmacéuticos e ingenieros en Biotecnología.

CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS FUTUROS

Más de la mitad de las personas trabajadoras en la UE tendrá que adquirir nuevas habilidades dentro de sus funciones actuales en los próximos 10 años, especialmente aquellas relacionadas con las TIC

Competencias

Transversales: la capacidad de adaptación al cambio, la de aprender a aprender, la comunicación, la empatía, el compromiso, la responsabilidad, el trabajo en equipo y la motivación.

PARADIGMAS EN DISCUSION TRAS EL COVID 19

Efecto	Comentarios
Horario y jornada laboral	<p>En 1919 se adoptó la primera norma laboral internacional sobre la duración de la jornada.</p> <p>En la UE-28, de 38,6 horas a la semana en 2005 se ha pasado a 37,6 en 2010 y a 36,6 en 2015. Semanas de 4 días</p> <p>Convergencia con el resto de horarios que afectan al hogar</p>
Lugar de trabajo	<p>Redefinición</p> <p>Estabilidad vs temporalidad vs cambio de lugar</p>
Permanencia en la empresa	<p>pérdida masiva, total o parcial, de puestos de trabajo</p> <p>ha impactado sobre el paradigma de que una buena carrera profesional contempla el desarrollo de toda la vida laboral en una misma empresa</p>
Empleo	<p>la pandemia ha provocado un enorme desajuste en la fuerza laboral, eliminando unos empleos y generando otros en un lapso muy breve</p>
Liderazgo	<p>La proximidad física fortaleció la autoridad del líder.</p> <p>La distancia genera la necesidad de reorientar la relación con los colaboradores</p>

TENDENCIAS GESTION PERSONAS Y ORGANIZACIONES

Tendencias	Aspectos concretos
Rediseño de la organización	consolidar nuevas estrategias de digitalización y automatización
Gestión del conocimiento	Analytics. Big data. creando el contexto para un mundo conectado. Consolidación de la información
La fuerza laboral postgeneracional	de millenials a perennials pertenencia ligada a la contribución
Superequipos	incorporando la inteligencia artificial en el equipo Mas implicación con objetivos empresariales y cultura corporativa
Talento	Redes sociales profesionales: detectar el talento que necesitan y/o desean incorporar a sus plantillas. Análisis y evaluación del talento: medios más tradicionales. Integración: comunicación directa y presencial predomina frente a otros medios Información, comunicación, desarrollo y formación: formato online va incrementado su presencia

Fuente: <https://www.randstad.es/tendencias360/retos-y-tendencias-en-rrhh-para-2020/>

<https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/tendencias-globales-en-HC-2020.html>

Martínez, P. C., Urgoiti, J. M. F. R., & Ruiz, F. D. (2020). Digitalización en la gestión del talento. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, (350), 4.

Teletrabajo: alternativa disruptiva frente a la pandemia

(Boys, 2020) cuatro factores que podrían explicar dicha progresión:

1.- La **tecnología**.

2.- Un cambio en el perfil de la fuerza laboral, que en los países occidentales transita hacia su **progresivo envejecimiento**. Los **directivos y los trabajadores de más edad** están siendo dos colectivos que **están utilizando esta modalidad laboral**.

3.- Se ha producido un **incremento en el tiempo de desplazamiento al trabajo**.

4.- La **presión de los costes** que ejerce su influencia en todo tipo de empresas

Trabajadores con **posibilidades o no de teletrabajar**, como una distinción más de las condiciones laborales

Del trabajo desde el hogar o al trabajo desde **cualquier lugar**

LAS CIFRAS DEL TELETRABAJO

% medio teletrabajo en UE 27	% medio hombres teletrabajo UE 27	% medio mujeres teletrabajo UE 27	
5,4%	5,2%	5,7%	

Teletrabajo en España	Teletrabajo en Holanda	Teletrabajo en Finlandia	Teletrabajo en Luxemburgo
4,8% (idem hombres y mujeres)	14,1%	14,1%	11,6%

Educación	Actividades profesionales, científicas y técnicas	Comercio, reparación vehículos	
46,5%	31,5%	25,3	

Peiró y Soler (2020): fase de confinamiento España, el teletrabajo **34% de la población activa**

Infante-Moro et al (2018) avanzado en la implantación en España más como **consecuencia del cambio de actitud de las empresas y la utilización de las tecnologías de la información y comunicación.**

Fuente: Eurostat. (5 de agosto de 2020). Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status (%).

http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_ehomp

Peiró, J. M. y Soler, A. (2020). El impulso al teletrabajo durante el covid 19 y los retos que plantea. IvieLab.

Infante-Moro, A., Infante-Moro, J. C., Gallardo-Pérez, J., Martínez-López, F. J., & García-Ordaz, M. (2018). Evolución del teletrabajo en el sector empresarial español: causas de su lenta implantación. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies (IJISEBC)*, 5(1), 87-93.

EL TELETRABAJO SEGÚN EL PUESTO

Autores	% Personas que pueden teletrabajar
Dingel y Neiman	37%
Dey et al.	45% (desempeño se ensaíe con aquellas ocupaciones en las que no es posible el teletrabajo)
Anghel et al	30%

Ocupaciones para teletrabajar Dingel y Neiman	Ocupaciones para teletrabajar Randstad
Servicios educativos	Técnicos y profesionales científicos e intelectuales
Servicios profesionales, científicos y técnicos	Empleados contables, administrativos y otros empleados oficina
gestores de empresa, finanzas y seguros	Directores y gerentes
Gestores de información	Técnicos y profesionales de apoyo

Fuente:
 Dingel, J. I., & Neiman, B. (2020). *How many jobs can be done at home?* (No. w26948). National Bureau of Economic Research.
 Dey, M., Frazis, H., Loewenstein, M. A., & Sun, H. (2020). *Ability to work from home: evidence from two surveys and implications for the labor market in the COVID-19 pandemic.* MONTHLY LABOR REVIEW, 1-19.
 Anghel, B., Cozzolino, M., & Lacuesta, A. (2020). *El teletrabajo en España.* Boletín Económico, (2/2020), 1-20.

EL TELETRABAJO PARA LA EMPRESA

Apple, Facebook, Microsoft o Twitter (Usatoday, 2020) decidieron que sus empleados trabajasen desde casa como consecuencia del COVID-19

ING en España anuncia un plan de lugar de trabajo 100% gratuito a más de 1.400 de sus empleados

Mark Zuckerberg (2020) anunció que en diez años el 50% de los empleados de Facebook trabajaría desde su casa.

Facebook va a promover varias iniciativas para permitir una oficina en casa virtual eficiente a sus empleados.

Facebook lanzará una campaña de reclutamiento de talentos. Se cubrirán de forma remota. Se buscará talento en todo el mundo. Trabajarán de forma remota.

Los talentos reclutados recibirán su salario de acuerdo con el costo de vida del país o ciudad de ciudadanía. Los empleados también podrán trasladarse a cualquier lugar, sin importar que haya presencia en la oficina de Facebook, lo que sin duda será una excelente política de retención

FACTORES QUE AFECTAN AL TELETRABAJO

- Espacio
- Recursos TIC
- Conciliación
- Organización del trabajo
- Comunicación

Ventajas más mencionadas en la compilación efectuada por Filardi, Castro y Zanini (2020)	Desventajas más mencionadas en dicha compilación
Flexibilidad horaria	Aislamiento social
Mejora en la productividad y calidad del trabajo	Conflicto entre la vida laboral y familiar
Libertad para organizarse las tareas	Falta de infraestructura
Menor tiempo invertido en desplazamientos	Si la tecnología falla, más trabajo / Problemas con la tecnología
Mayor interacción con la familia/Más tiempo con la familia	Falta de supervisión / falta de control de la carga de trabajo
	Menor promoción (no mencionado)

Fuente: Filardi, F., Castro, R. M. P., & Zanini, M. T. F. (2020). Advantages and disadvantages of teleworking in Brazilian public administration: analysis of SERPRO and Federal Revenue experiences. *Cadernos EBAPE. BR*, 18(1), 28-46.

Teletrabajo y movilidad urbana

Estudio INE movilidad

las 10 ciudades más pobladas de España reciben, en promedio, algo más de 40.000 personas a diario.

disminución **descongestión de las vías de entrada a las ciudades y la reducción de la contaminación.**

Teletrabajo y Residencia

El incremento de la popularidad de la búsqueda en Google **«comprar casa»**

replanteamiento del lugar de residencia y viviendas con mejores características

Acomodar servicios públicos e infraestructuras de transporte.

CASO EMPRESA SERVICIOS TURISTICOS: Nicholas Bloom, Stanford, 2015

Caso empresa servicios turísticos	
Mejora rendimiento trabajadores	13%
Las mejoras se deben	Menor número de distracciones Menor número pausas por turno
Ascenso en la mejora del rendimiento	13% al 22% si es voluntario

Factores mayores incrementos productividad	Mejoras del 20-30% tomadas globalmente
Mejora del rendimiento	
Menor tasa de rotación	Disminución costes de selección y formación
Menor costes de mantenimiento edificios de oficina	Compensa la inversión digital de los hogares

Clima de confianza que genera este tipo de interacciones presenciales:

- uso de tecnologías avanzadas permiten un contacto frecuente y personal: confianza y compartir conocimiento
- nuevas generaciones de trabajadores: menor contacto cara a cara para establecer vínculos de confianza para colaborar e

Trabajar en remoto: asociación tiempo transcurrido en una oficina con el compromiso del trabajador con la empresa.
Relación negativa entre el teletrabajo y el progreso profesional: si consideramos a dos empleados igualmente productivos, la probabilidad de que el que trabajaba desde la oficina obtenga un ascenso era mayor que la del que trabajaba en remoto.

EL TELETRABAJO AUMENTA LA PRODUCTIVIDAD

favorece la **concentración**
un menor número de paradas por turno trabajado y
ahorros a la empresa en términos de coste de espacio y
por una **menor rotación** de los trabajadores

cambio en la **cultura empresarial** que permita
adecuar las tareas a las formas de trabajar más
idóneas para desempeñarlas

Si la oficina sigue siendo el espacio que más promueve la **formación de ideas**, puede ser interesante **explorar formas de trabajo** que alternen el trabajo en remoto con el trabajo presencial, con tal de seguir dando fuerza a la innovación.

los beneficios del teletrabajo tan solo se podrán **materializar** si es **voluntario** y si se garantiza que el **espacio** habilitado para realizar el trabajo en remoto y las otras circunstancias en que se realice sean las adecuadas

LIDERAZGO REMOTO

Organización Internacional del Trabajo (2020) recomienda:

- a) el apoyo de los directivos;
- b) herramientas y formación adecuadas;
- c) expectativas y reglas claras para ambas partes;
- d) estrategia para trabajar mejor en los hogares (espacio y horarios);
- e) existencia de confianza entre toda la estructura operativa de la firma.

CONCLUSIONES TELETRABAJO

La evidencia empírica hasta el momento señala que, en efecto, el teletrabajo como forma más flexible de trabajo favorece:

una mejor conciliación laboral,
incrementa el grado de satisfacción laboral y
puede aumentar la probabilidad de que los hogares tengan más hijos

matices:

son esenciales una correcta implementación del teletrabajo y
un proceso de aprendizaje