



ABEL MITJÀ VARELA (GETTY IMAGES)

Teletrabajo: modelos híbridos a la medida de cada empresa

Gracias a su impacto en el bienestar del empleado, ha pasado de ser una necesidad sanitaria a una herramienta para los recursos humanos

Alejandro González Luna

El teletrabajo no empezó con la pandemia. De hecho, el término fue acuñado por un físico de la Nasa, Jack Niles, quien lo propuso como mecanismo para reducir el tráfico en Estados Unidos durante la crisis del petróleo de 1973. Pero el modelo nunca se generalizó, sino que se mantuvo como algo anecdótico y residual.

En 2020, sin embargo, la covid-19 obligó a implantarlo a prácticamente todas las empresas de la noche a la mañana, a marchas forzadas. En ese momento, muchos asumieron que sería algo temporal. Otros, que no habría vuelta atrás y que aquello marcaría el principio del fin del trabajo presencial. El tiempo no le ha dado la razón ni a unos ni a otros. Al menos, no del todo.

De acuerdo con la encuesta *IV Radiografía del Teletrabajo en España* de Infojobs, cuatro años después, el 24% de los empleados en España sigue tra-

bajando en remoto, ya sea de forma total o parcial. Esta cifra representa un ligero aumento en comparación con el año anterior (22%), aunque se halla lejos del pico más alto, que fue registrado en febrero de 2021, con un 31%. “A pesar de que algunos decían que iba a haber una marcha atrás, lo que hemos visto es una adecuación del teletrabajo tras la vuelta a la normalidad, con pequeñas subidas y bajadas”, señala Mónica Pérez Callejo, directora de Comunicación y Estudios del portal de empleo. Es decir, el modelo se ha asentado hasta cierto punto, pero con fórmulas que combinan la presencialidad y el trabajo en remoto.

“La situación del teletrabajo en España actualmente es heterogénea, aunque percibimos algunas tendencias que debemos observar a largo plazo para ver si terminan de consolidarse”, comenta Miriam Martín, direc-

Cuatro años después de la pandemia, el 24% de los profesionales en España sigue trabajando en remoto, ya sea de forma total o parcial

El análisis de la productividad determina qué debe pesar más, si la presencialidad o las prestaciones en remoto

tora de *Marketing* de la firma de servicios de beneficios para empleados Pluxee. Martín apunta que, tal y como recoge el *II Estudio Pluxee de Retos y Tendencias en RRHH 2024*, un 58% de las empresas señala haber recuperado un modelo 100% presencial este año, mientras que un 41% mantiene un modelo híbrido, en el que predomina la opción de trabajar dos o tres días de la semana en remoto.

Hacia nuevas fórmulas

Sin embargo, el reciente anuncio de Amazon de poner fin al teletrabajo en sus oficinas alrededor del planeta causó gran revuelo, y ha generado la preocupación de que la decisión pueda causar un efecto dominó que, de momento, no se ha producido (otras tecnológicas como Google, Meta o Microsoft han reafirmado su apuesta por el modelo híbrido). José Luis Bosch, director del Máster de Recursos Humanos y Gestión del Talento de OBS Business School, opina que la marcha atrás de Amazon puede estar relacionada, en parte, con un liderazgo “autoritario, que ha transmitido ese autoritarismo a su cadena de mando”. Otro ejemplo de esto sería el caso del propietario de Tesla, Elon Musk, quien se ha pronunciado públicamente en contra del trabajo a distancia en numerosas ocasiones durante los últimos años.

No obstante, Bosch puntualiza que otra razón de este retorno a la presencialidad total es que, por sus características, algunas organizaciones requieren de una colaboración más es-

trecha entre sus empleados, algo que puede verse afectado por el teletrabajo. “La investigación académica ha mostrado que trabajar en remoto es más complicado cuando existe un alto grado de interdependencia entre los miembros del equipo, es decir, cuando hay necesidades de coordinación”, incide Rocío Bonet, profesora de Dirección de Recursos Humanos en IE Business School. “Amazon puede ser el tipo de empresa que se enfrenta a esta problemática”, añade.

En cualquier caso, Bosch reconoce que será difícil volver atrás completamente porque muchos empleados ya ven el trabajo en remoto como un derecho adquirido, sobre todo las nuevas generaciones (*millennials* y *Z*). “Ya no les interesará el empleo si no lo ofrecen como opción”, asegura. La encuesta de Infojobs apunta en esta dirección: ante la obligatoriedad de volver a un modelo totalmente presencial, un 39% de la población ocupada buscaría otro empleo donde el teletrabajo fuese una opción. “Es cierto que en los últimos meses hay organizaciones que están analizando su impacto en la productividad. En paralelo, no se pueden pasar por alto las demandas de los profesionales. Del equilibrio de esas dos fuerzas saldrán modelos híbridos con más o menos peso del teletrabajo o del presencialismo”, sostiene Luis Miguel Jiménez, director general de Manpower España.

Salud y motivación

Más allá de las posturas encontradas y el debate generado a su alrededor, lo cierto es que el teletrabajo ha pasado a ser una herramienta para captar y fidelizar talento. Junto a la flexibilidad horaria “son dos de las medidas principales que permiten mejorar la conciliación personal y profesional de los empleados. Y teniendo en cuenta que esta motivación es la segunda con más peso para el talento, junto con el salario, a la hora de unirse a una compañía, es factible afirmar que su impacto en el bienestar del empleado es notable”, dice la directora de *Marketing* de Pluxee.

Por esta razón, el modelo se ha convertido en un elemento central del nuevo enfoque que están adoptando muchas organizaciones al invertir en salud y bienestar para mejorar la satisfacción y productividad de su fuerza laboral. “Cada vez son más las empresas que van en esa dirección. Se habla de que, por cada euro invertido en promoción de la salud y el bienestar de los empleados, se tiene un retorno de casi tres euros. Y el teletrabajo forma parte de ese bienestar”, arguye Agustín Sánchez-Toledo Ledesma, director del Instituto de Seguridad y Bienestar Laboral y profesor de la Universidad Internacional de la Rioja (UNIR).

● Cuestiones pendientes

La abrupta implementación del teletrabajo a partir de 2020 dio lugar a la improvisación, por lo que hay desafíos pendientes por abordar. “Si no se complementa con otros elementos importantes como la educación en cómo hacer teletrabajo correctamente, incluyendo ergonomía, políticas de desconexión digital o formación adecuada a los gestores de personas, este beneficio puede tener efectos negativos, fomentando el aislamiento social o el burnout [por la falta de desconexión]”, explica Juanvi Martínez, responsable del Área de Consultoría de Capital Humano de Mercer España.

Otra cuestión importante para Carlos Cortés, profesor e investigador del Instituto de Innovación Social de Esade, es conseguir que la fórmula híbrida se use con un sentido claro y buena planificación para que, por ejemplo, las tareas que requieren la asistencia presencial se resuelvan cuando se está en la oficina, y las que se pueden hacer en remoto, desde casa.