



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Teletrabajo y productividad Teleworking and productivity

Autor

Marcos Almingol Lucia

Directora

Ángela Castillo Murciego



Universidad Zaragoza

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo

2023

Resumen

En este trabajo se busca analizar la relación que existe entre el teletrabajo y la productividad en el entorno laboral, para ello se han revisado estudios existentes y se ha hecho cita a diferentes autores. El objetivo principal es investigar cómo el teletrabajo afecta, tanto positiva como negativamente, en el rendimiento y la eficiencia de los trabajadores. Se han llevado a cabo encuestas a personas que practican o han practicado el teletrabajo y los resultados han revelado que esta modalidad puede tener un impacto positivo en la productividad, sin embargo, también existen desafíos relacionados con el estrés, la dificultad para tener una comunicación clara y efectiva y la carencia de contacto social. En general, se concluye que el teletrabajo puede mejorar la productividad, pero se requieren establecer estrategias y límites adecuadas para maximizar sus beneficios y superar sus limitaciones.

Palabras clave: productividad, motivación, teletrabajo, flexibilidad laboral, organización del trabajo.

Abstract

This paper seeks to analyse the relationship between telework and productivity in the work environment by reviewing existing studies and citing different authors. The main objective is to investigate how teleworking affects, both positively and negatively, the performance and efficiency of workers. Surveys have been carried out with people who are or have been teleworkers and the results have revealed that telework can have a positive impact on productivity, however, there are also challenges related to stress, difficulty in clear and effective communication and lack of social contact. Overall, it is concluded that telework can improve productivity, but appropriate strategies and boundaries need to be put in place to maximise its benefits and overcome its limitations.

Keywords: productivity, motivation, telework, work flexibility, work organisation.

Índice de contenido

I. Introducción.....	1
II. Teletrabajo	2
2.1 Definición de teletrabajo	2
2.2 Modalidades del teletrabajo	2
2.3 Características del teletrabajo.....	3
2.3.1 Características de la persona.....	3
2.3.2 Características del puesto de trabajo	4
2.4 Ventajas e inconvenientes del teletrabajo	6
2.5 Herramientas del teletrabajo	8
2.5.1 Herramientas para organizarse	8
2.5.2 Herramientas para comunicación online	8
2.5.3 Herramientas para guardar archivos.....	9
2.5.4 Herramientas para almacenar contraseñas	9
2.6 Ley 10/2021, de 9 de julio	10
2.7 Datos y estadísticas en el teletrabajo.....	10
2.7.1 Datos para Europa	10
2.7.2 Datos para España	11
III. Productividad.....	14
3.1 Definición de productividad	14
3.2 La medición de la productividad	14
3.2.1 Indicadores de productividad según el tipo de actividad.....	15
3.2.2 La medición de la productividad en el teletrabajo	16
3.3 Factores determinantes de la productividad	17
3.4 Ventajas y desventajas de medir la productividad.....	18
3.5 Datos y estadísticas de la productividad	19
IV. Relación entre el teletrabajo y la productividad	21
4.1 Teorías	21
4.2 Datos.....	21
V. Cuestionario a personas que actualmente teletrabajan	23
5.1 Descripción de la muestra	23
5.2 Respuestas y estadísticas	23
VI. Conclusiones.....	32
VII. Referencias bibliográficas.....	33

Índice de gráficas

Gráfica 1. Proporción de empleos que podrían realizarse desde casa.....	5
Gráfica 2. Evolución de los ocupados que teletrabajan en España.....	12
Gráfica 3. Porcentaje de ocupados que teletrabajan en cada comunidad autónoma.....	13
Gráfica 4. Evolución de la inversión pública en investigación y desarrollo	20
Gráfica 5. ¿Cuánto tiempo llevas teletrabajando?.....	23
Gráfica 6. ¿Cuáles de estas características cumple su espacio de teletrabajo?	24
Gráfica 7. ¿Qué tipo de teletrabajo practicas?	24
Gráfica 8. ¿Qué herramientas tecnológicas utilizas para teletrabajar?	25
Gráfica 9. ¿Qué beneficios te ha aportado poder teletrabajar desde casa?	26
Gráfica 10. ¿Qué inconvenientes encuentras al teletrabajar desde casa?	26
Gráfica 11. ¿Cómo describirías tu experiencia teletrabajando hasta el momento?.....	27
Gráfica 12. ¿Te sientes conectado/a y en contacto con tus compañeros de trabajo?	27
Gráfica 13. ¿Te gustaría seguir teletrabajando en un futuro o prefieres volver al trabajo presencial?	28
Gráfica 14. ¿Fue durante la pandemia la primera vez que te surgió la posibilidad de teletrabajar?	28
Gráfica 15. ¿Tu empresa/organización ha puesto algún límite a la hora de teletrabajar?.....	29
Gráfica 16. ¿Existe algún control para medir la productividad laboral durante el teletrabajo?	30
Gráfica 17. ¿Cómo crees que ha afectado el teletrabajo a tu productividad?.....	31

Índice de tablas

Tabla 1. Teletrabajo según sector de actividad	6
Tabla 2. Ventajas del teletrabajo	6
Tabla 3. Inconvenientes del teletrabajo	7
Tabla 4. Herramientas para el teletrabajo	8
Tabla 5. Indicadores según el tipo de actividad.....	15
Tabla 6. Ventajas de medir la productividad.....	18
Tabla 7. Desventajas de medir la productividad.....	19

I. Introducción

El teletrabajo ha experimentado un auge significativo en los últimos años debido especialmente al impacto de la pandemia de COVID-19 en el mundo laboral y a la innovación continua de la tecnología. Esta modalidad de trabajo implica que los empleados hagan sus labores desde un entorno diferente al de su oficina, de manera virtual y manteniéndose conectados gracias a la ayuda de las herramientas tecnológicas.

Una de las ideas más importantes que se va a tratar es el impacto significativo y positivo en la productividad de los empleadores y empleados que puede generar el teletrabajo. Para unos, el teletrabajo puede reducir los costos asociados con el mantenimiento de una oficina, así como mejorar la productividad y la satisfacción laboral de los trabajadores, a su vez, para los otros el teletrabajo puede ofrecer mayor flexibilidad en términos de horarios y suponer un ahorro de los costes asociados con los desplazamientos diarios. Por otra parte, el teletrabajo puede presentar retos, referidos, sobre todo, a la sensación de aislamiento y a la dificultad de mantener una armonía entre la vida laboral y la personal.

Veremos también cómo según Tapasco-Alzate y Giraldo-García (2020), existe un desconocimiento entre los líderes empresariales acerca del concepto y las directrices gubernamentales relacionadas con el fomento del trabajo remoto. Se presentan obstáculos como la actitud de los directivos hacia los asuntos organizativos, la reticencia a los cambios, el temor a lo desconocido o la sensación de perder el control sobre los trabajadores.

Este trabajo comienza con la sección I, donde se define el teletrabajo y sus modalidades, las herramientas que se utilizan para llevarlo a cabo, sus características principales, y se examinan las ventajas y desventajas de esta modalidad. Hablaremos de la Ley 10/2021, y se comentarán una serie de estadísticas acerca del teletrabajo en España y en Europa. En la sección II, se define la productividad, veremos cómo se puede medir, las ventajas y desventajas que acarrea hacerlo y los factores que pueden influir en la productividad de los empleados. En la sección III, se aborda uno de los objetivos principales, que es el de analizar la relación entre el teletrabajo y la productividad.

Todo ello acompañado de una revisión de la literatura existente en relación con el teletrabajo y la productividad, con el fin de recopilar información relevante y actualizar el conocimiento en este ámbito. Se utilizarán diferentes fuentes, como revistas científicas, informes y noticias, para analizar la situación actual del teletrabajo y sus implicaciones en la productividad.

Se explorarán diferentes aspectos para que el teletrabajo tenga un efecto positivo sobre la productividad, como la importancia de establecer objetivos claros, la comunicación efectiva entre los empleados y los supervisores, la necesidad de una mayor autonomía y flexibilidad, la importancia del trabajo en equipo y la implementación de herramientas tecnológicas eficientes.

Finalmente, en la sección IV, se distribuirá un cuestionario con una serie de preguntas a personas que se encuentran actualmente trabajando con alguna modalidad de teletrabajo, con el fin de obtener información directa y veraz, además de opiniones de primera mano acerca de este tema. Se analizarán dichas respuestas y se obtendrán conclusiones.

II. Teletrabajo

2.1 Definición de teletrabajo

Según autores como Pinto y Muñoz (2020), el teletrabajo “es un arreglo laboral donde los empleados desempeñan sus labores a tiempo completo o parcial fuera de su lugar de trabajo, usualmente a través de medios electrónicos.” (p. 1).

Otra definición comúnmente aceptada se ha propuesto por Gajendran y Harrison (2007), quienes lo definen como “un arreglo laboral en el que el trabajador realiza su trabajo desde un lugar diferente al de la oficina central de la empresa, generalmente desde su hogar, utilizando tecnología para conectarse con el empleador y realizar sus tareas” (p. 132).

La Ley 10/2021, de 9 de julio define el teletrabajo como una forma de organización o de realización del trabajo utilizando las tecnologías de la información, en el marco de un contrato o de una relación laboral, en la que un trabajo que también habría podido realizarse en los locales de la empresa, se ejecuta habitualmente fuera de estos.

Por último, para Bailey y Kurland, (2002) el teletrabajo “es una forma de trabajo a distancia en la que se utiliza la tecnología de la información y la comunicación para realizar el trabajo desde un lugar diferente al de la oficina central de la empresa”. Adquiere vital importancia la tecnología en el teletrabajo y cómo permite a los trabajadores realizar sus tareas desde un lugar fuera de la oficina central. (p. 260).

En todos los casos, se destaca la importancia de la tecnología como herramienta fundamental para el teletrabajo y la flexibilidad que este ofrece en cuanto a la ubicación para realizarlo.

2.2 Modalidades del teletrabajo

No existe una única modalidad a la hora de teletrabajar, según el tipo de empresa o puesto, si se requiere trabajar fuera de la oficina, un trabajador puede tener diferentes opciones.

Según De Saa Pérez y García Sánchez (2018), una de las modalidades de teletrabajo más comunes es el teletrabajo a tiempo completo, en el que el trabajador realiza todas sus tareas desde su hogar o desde cualquier otro lugar, sin tener que acudir a la oficina en ningún momento, pues no requieren la presencia física del trabajador en la empresa. Según un estudio realizado por la Fundación Telefónica (2018), esta modalidad puede ser especialmente útil para profesionales que trabajan en el sector tecnológico.

Por su parte, Moreno y Gracia (2019) mencionan el teletrabajo a tiempo parcial, en el que el trabajador combina días de trabajo desde casa con días de trabajo en la oficina. Esta modalidad es adecuada para trabajos que requieren una colaboración más estrecha con los compañeros o la utilización de recursos que solo se encuentran en la oficina. Además, permite obtener los aspectos positivos de ambas modalidades, tanto la interacción cara a cara, como el grado de flexibilidad desde casa.

Una última modalidad es el teletrabajo ocasional o esporádico, en el que la persona trabaja desde su hogar o desde cualquier otro lugar solo en determinados días o situaciones específicas. Esta modalidad es mencionada por autores como Gómez Moreno y Sánchez Lissen (2020). Esta modalidad puede ser útil para situaciones en las que el trabajador necesita flexibilidad, como para asistir a citas médicas o atender a asuntos familiares. Según una encuesta de Eurostat realizada en 2020 antes de la pandemia de COVID-19, aproximadamente el 10% de los trabajadores en la Unión Europea informaron que teletrabajaban ocasionalmente.

2.3 Características del teletrabajo

Según el sector de la empresa, o el tipo de trabajador, las características del teletrabajo pueden ser muy distintas, aunque normalmente comparten aspectos generales.

Según Gajendran y Harrison (2007), una de las características del teletrabajo es el aumento de flexibilidad en cuanto al lugar y el horario de trabajo. Los trabajadores pueden realizar sus tareas desde cualquier lugar y en cualquier momento, siempre y cuando cumplan con las metas y objetivos establecidos por la empresa.

Por otra parte, DeRosa y Lepsinger (2010) destacan la importancia de la tecnología en el teletrabajo, ya que esta modalidad laboral depende de herramientas como el correo electrónico, el teléfono, la videoconferencia y otras formas de comunicación en línea. Esto puede generar desigualdades y dificultades para los trabajadores que no tienen acceso a las TIC. Además, para Duarte y Snyder (2006), esto puede aumentar la flexibilidad y la eficiencia laboral, pero también puede generar problemas de seguridad y confidencialidad.

Kelliher y Anderson (2010) señalan que el teletrabajo implica un mayor grado de autonomía y responsabilidad por parte de los trabajadores, ya que deben ser capaces de organizar su tiempo y cumplir con sus tareas sin la supervisión directa de un jefe o supervisor.

Por último, según Alderete (2014), el teletrabajo también implica ciertos desafíos en términos de comunicación y colaboración con los compañeros de trabajo, debido a que los trabajadores están físicamente separados y dependen de la tecnología para mantenerse conectados. Para Martínez (2019), esto puede afectar la creatividad y el trabajo en equipo.

A continuación, se va a profundizar desde un punto de vista teórico en las características que debe reunir una persona para adaptarse al teletrabajo.

2.3.1 Características de la persona

Un factor clave para Golden, Veiga, y Simsek, (2006) es la autodisciplina, los trabajadores deben cumplir con sus responsabilidades y objetivos sin la supervisión directa de un superior. Otra característica esencial para mantener un ambiente laboral desde casa es la organización, y manejar adecuadamente la administración del tiempo de trabajo. La capacidad de automotivación es muy importante para las personas que trabajan desde casa, estos deben sentirse realizados por el cumplimiento de los objetivos. Ser capaz de comunicarte de forma clara y efectiva con compañeros de trabajo y superiores es indispensable para colaborar de forma efectiva. Para Bailey y Kurland, (2002) otra característica clave es la adaptabilidad, las personas que

teletrabajan deben ser capaces de ajustarse a diferentes situaciones y condiciones, ya que pueden encontrarse en entornos laborales diferentes.

Para Martínez (2019) el teletrabajo exige que las personas tomen sus propias decisiones y solucionen problemas de manera independiente. Además de esto, es imprescindible que la persona tenga habilidades técnicas y conocimientos digitales para manejar los sistemas y aplicaciones necesarios para el trabajo a distancia.

Además, según Anghel, Cozzolino y Aitor (2020) existe una correlación positiva entre el número de hijos y el porcentaje de trabajadores que realizan sus tareas laborales desde el hogar. En general, la diferencia entre la proporción de teletrabajadores que tienen un hijo y la de teletrabajadores que no tienen hijos no es sustancial. Sin embargo, esta diferencia aumenta si se tiene en cuenta la proporción con más de dos hijos. Pese a que la relación del teletrabajo con la estructura del hogar puede no ser del todo evidente, la incidencia del teletrabajo ocasional es especialmente relevante entre los trabajadores de hogares de dos adultos con más de un hijo. Aproximadamente el 28% de los empleados que realizan parte de su trabajo a distancia viven en hogares con una pareja y con más de un hijo, cuando el porcentaje es del 22% entre los que no teletrabajan. Por otro lado, los hogares de un individuo también utilizan esta forma de trabajo de forma habitual, ya que este colectivo representa el 13,4% de la población que teletrabaja más de la mitad de los días, mientras que tan solo pesa el 9,8% en el colectivo que no teletrabaja. Para Anghel, Cozzolino y Aitor (2020), el nivel educativo influye, existe una diferencia importante entre los trabajadores con grado universitario o superior y los demás colectivos, ya que la representatividad del primer grupo en el total de aquellos que trabajan en remoto es de más del doble que en el total de ocupados que nunca trabajan desde casa.

Una vez hemos visto las características que debe reunir una persona vamos a pasar a hablar acerca de las particularidades que debe tener un puesto, para que este se adapte al teletrabajo, apoyándonos siempre en una serie de autores.

2.3.2 Características del puesto de trabajo

Puesto que en el teletrabajo la supervisión directa puede resultar algo complicada, es importante establecer objetivos alcanzables, de esta manera se consigue cierta independencia en cuanto a la supervisión y facilita las cosas a la hora de valorar el trabajo de alguien ver si ha cumplido con las metas propuestas. El grado de autonomía y control en el trabajo es un factor crítico para la satisfacción laboral y el rendimiento en el trabajo (Hackman y Oldham, 1976). En el teletrabajo, las personas tienen más control sobre su ambiente de trabajo y pueden personalizar su espacio para adaptarlo a sus necesidades.

Una de las características más importantes sino la que más en un puesto, es el acceso a recursos en línea, este uso de recursos digitales como bases de datos, herramientas de colaboración y software específico, facilita la comunicación online mientras se teletrabaja. Los trabajadores necesitan tener acceso a tecnología adecuada, como una computadora, un software de comunicación y herramientas de colaboración en línea para poder trabajar de manera eficiente y productiva (Henderson, Venkatraman y Oldach, 1993). Para Rimbau-Gilabert (2021), en caso de que alguien no esté preparado o carezca de las herramientas necesarias para el teletrabajo, es crucial brindarle el apoyo adecuado. Si no se proporciona esta ayuda, un puesto que

en teoría podría ser realizado a distancia puede no ser viable en la práctica para esa persona, o solo serlo con un gran esfuerzo personal y una posible disminución en la productividad.

La flexibilidad de horarios es otra característica necesaria, los trabajadores pueden adaptar su horario de trabajo para cumplir con sus responsabilidades personales y profesionales (Golden, Henly y Lambert, 2007). En un puesto en el que se permite la flexibilidad en la gestión del tiempo, como aquellos con fechas límite flexibles o plazos amplios, pueden ser más adecuados para el teletrabajo.

Existen estadísticas acerca de las ocupaciones donde más se permite el teletrabajo. Los trabajadores autónomos y de pequeñas empresas son los que trabajan desde casa con más frecuencia. Para Anghel, Cozzolino y Aitor (2020), esto se debe a que su lugar de residencia también es su lugar de trabajo, y el autoempleo juega un papel crucial. Entre los empleados con contrato, el teletrabajo es más común entre aquellos con contratos indefinidos, y dentro de este grupo, la prevalencia del teletrabajo aumenta con la experiencia laboral. En los últimos años, las empresas más grandes han aumentado su participación en el teletrabajo. Según los datos de la Encuesta de Población Activa (EPA), la proporción de empleados que teletrabajan en empresas con más de 50 trabajadores aumentó del 16% al casi 20% entre 2009 y 2019.

Gráfica 1. Proporción de empleos que podrían realizarse desde casa



Fuente: Elaboración propia a partir del INE, www.epdata.es

Si nos referimos a la ocupación, como se puede apreciar en la *Gráfica 1*, en general, los directores, gerentes, técnicos y profesionales, han tenido la oportunidad de trabajar ocasionalmente desde casa. Sin embargo, esto no ha sido posible para militares, contadores, personal administrativo, trabajadores de servicios de restauración o personales, vendedores, personal de protección, artesanos, operadores de instalaciones y maquinaria, y trabajadores poco cualificados. Esto se debe a que para muchos de estos trabajos se requiere la presencialidad y la interacción física, por lo que hace muy difícil el uso del teletrabajo.

Tabla 1. Teletrabajo según sector de actividad

Sector de la actividad	Ningun día		Ocasionalmente		Más de la mitad de los días trabajados	
	nº trabajadores	%	nº trabajadores	%	nº trabajadores	%
Agricultura ganadería y pesca	783758	4,4	31642	4,6	25927	2,7
Suministro de energía eléctrica	85294	0,5	3786	0,5	2082	0,2
Suministro de agua	149843	0,8	2757	0,4	3078	0,3
Transporte y almacenamiento	954499	5,3	18444	2,7	14716	1,5
Hostelería	1694500	9,4	17106	2,5	20782	2,2
Información y comunicaciones	475544	2,7	51778	7,5	55570	5,8
Activ. Financieras y seguros	370906	2,1	21150	3,1	21243	2,2
Activ. Inmobiliarias	113877	0,6	13866	2	22171	2,3
Activ. Prof. Científicas y técnicas	714512	4	102334	14,9	158347	16,6
Admin. Públ. Y defensa/ Seg. Social	1304465	7,3	10665	1,5	15372	1,6
Educación	415966	5,2	121368	17,6	275356	28,9
Actividades sanitarias	929455	9,1	23813	3,5	29281	3,1
Act. Artísticas, recreativas y de entretenimiento	1639161	2,1	19655	2,9	24760	2,6
Activ. De hogares, como personal doméstico	597902	3,3	0	0	12478	1,3

Fuente: Elaboración propia a partir del INE, www.epdata.es

Si ahora incidimos en el sector de actividad, vemos en la *Tabla 1* que ocurre algo similar, para Anghel, Cozzolino y Aitor (2020), el trabajo desde casa es especialmente relevante en la prestación de servicios que no requieren contacto físico entre proveedor y cliente, como la educación, las actividades profesionales científicas y técnicas, las actividades inmobiliarias, la información y las comunicaciones, las actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento, y las actividades financieras y de seguros. Por otro lado, el trabajo desde casa es bastante limitado en la agricultura, como es de esperar, pero también en la industria y en el suministro de energía eléctrica, agua, saneamiento y residuos, donde potencialmente existen muchos empleos que podrían realizarse desde casa. Además, su uso también es limitado en algunos servicios que generalmente requieren contacto físico con los clientes, como el servicio doméstico, la hostelería y las actividades sanitarias. También es poco común en otros servicios donde hay más oportunidades para realizar tareas desde el hogar y se podrían beneficiar de las nuevas tecnologías, como la Administración Pública, el transporte y el almacenamiento, las actividades administrativas, el comercio y otros servicios. Finalmente, la prevalencia del trabajo desde casa en el sector de la construcción es similar a la observada en la población en general.

2.4 Ventajas e inconvenientes del teletrabajo

El teletrabajo, tiene sus ventajas e inconvenientes, distintas para empleados y empleadores, lo que hace que sea importante considerarlas cuidadosamente.

Tabla 2. Ventajas del teletrabajo

Para el empleado	Para el empleador
<i>Mayor flexibilidad</i>	<i>Ahorro de costes</i>
<i>Ahorro de tiempo</i>	<i>Efecto positivo en el medioambiente</i>
<i>Menor estrés</i>	<i>Mayor productividad</i>
<i>Mayor conciliación</i>	

Fuente: Elaboración propia

La que es probablemente ventaja más característica del teletrabajo es la flexibilidad que ofrece, permite a los trabajadores tener un mayor control sobre su horario y la distribución de su tiempo de trabajo (Golden, 2007). Al trabajar desde casa, se evitan los desplazamientos diarios a la oficina, lo que puede significar un ahorro de tiempo y costes en transporte. Puede mejorar la conciliación entre trabajo y vida personal, lo que implica directamente una mayor satisfacción laboral y una mejor calidad de vida. Además, esto puede reducir el estrés y el burnout asociado con los desplazamientos, las interacciones con compañeros, el tráfico y las dificultades de conciliación entre trabajo y vida personal.

Para Pinto y Muñoz (2020) el teletrabajo puede representar una reducción en los costos de operación para muchas empresas, lo que puede llegar a su mínimo cuando se realiza el 100% del trabajo de forma remota. Esto se debe a que las empresas pueden ahorrar en costos como el alquiler de oficinas, servicios públicos, suministros de oficina y otros gastos asociados con tener un espacio físico de trabajo. Como consecuencia de esto, para Ramírez y Hernández (2019), el teletrabajo puede tener un efecto positivo en el medio ambiente, ya que reduce los desplazamientos al lugar de trabajo, disminuyendo así las emisiones contaminantes y ahorrando energía al no usar las oficinas. Por último, según Gómez Moreno y Sánchez Lissen (2020), el teletrabajo puede aumentar la productividad de los empleados al reducir las distracciones y permitir un mayor enfoque en las tareas.

Tabla 3. Inconvenientes del teletrabajo

Para el empleado	Para el empleador
<i>Falta de contacto social</i>	<i>Dificultad para la comunicación</i>
<i>Dificultad para el trabajo en equipo</i>	<i>Requerimientos tecnológicos</i>
<i>Dificultad para establecer límites</i>	
<i>Problemas ergonómicos y de salud</i>	

Fuente: Elaboración propia

Como ya hemos visto, el teletrabajo puede provocar cierto aislamiento social y profesional, lo que limita las oportunidades para intercambiar información y establecer relaciones profesionales. Según Pinto y Muñoz (2020) esta falta de conexión puede afectar negativamente a la confianza y colaboración en el equipo. Para contrarrestar este efecto, algunas empresas ofrecen incentivos para fomentar la interacción social, como actividades en línea que promuevan la creación de relaciones personales y profesionales. Sin embargo, estudios como el de Gajendran y Harrison (2007) han demostrado que los efectos negativos del aislamiento solo se hacen evidentes cuando se practica el teletrabajo tres o más días a la semana. Carayon y Smith (2000) afirma que, si los trabajadores no disponen de un equipo adecuado en casa, véase, por ejemplo, una silla ergonómica ajustable o un modelo ratón inalámbrico adaptable, puede provocar problemas de salud para el trabajador como problemas de espalda, o de visión, al acumular una gran cantidad de horas de uso a lo largo del día.

Trabajar desde casa puede implicar un desafío a la hora de separar el trabajo de la vida personal, lo que puede llevar a una mayor carga de trabajo y estrés (Golden, 2007). Además, el trabajo a distancia puede hacer que la comunicación sea más difícil, provocando una mala colaboración en equipo y dificultando el

desarrollo de las relaciones de confianza. Además, para Escribano y Fernández-Cabezón (2020), el trabajo a distancia puede requerir de una mayor inversión en tecnología, así como de un conocimiento avanzado de herramientas de comunicación y colaboración en línea.

2.5 Herramientas del teletrabajo

El teletrabajo depende del uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación, colaboración y realización de tareas a distancia. Dichas herramientas se pueden dividir en:

Tabla 4. Herramientas para el teletrabajo

Para organizarse	Para comunicación online	Para guardar archivos	Para almacenar contraseñas
<i>Active Collab</i>	<i>Skype</i>	<i>Google Drive</i>	<i>LastPass</i>
<i>Trello</i>	<i>Zoom</i>	<i>DropBox</i>	<i>1Password</i>
<i>Asana</i>	<i>Google Meet</i>	<i>OneDrive</i>	<i>KeePass</i>

Fuente: Elaboración propia

2.5.1 Herramientas para organizarse

La organización juega un papel fundamental en el teletrabajo, según Bello (2021) es un aspecto clave para aumentar la eficiencia. Para lograr una correcta organización, existen diversas herramientas disponibles, como Active Collab, que permite gestionar proyectos y tener el control sobre el propio trabajo. Mediante la gestión de tareas, el trabajo en equipo y el seguimiento del proyecto, esta herramienta busca evitar confusiones acerca de las responsabilidades, plazos y métodos de trabajo.

Otra herramienta útil es Trello, que facilita la colaboración y permite priorizar los proyectos según su importancia. Asana también es una herramienta de gestión de trabajo que ofrece una plataforma flexible para estructurar y planificar proyectos de acuerdo con las preferencias del usuario. Proporciona información en tiempo real sobre el estado de los proyectos y ayuda a alinear al equipo hacia objetivos comunes. Asana es particularmente útil porque permite incluir plazos y seguidores en las tareas.

2.5.2 Herramientas para comunicación online

Todos conocemos y hemos utilizado alguna vez el correo electrónico, pues es una herramienta que permite enviar y recibir mensajes a través de internet, de forma rápida y conveniente, pero este tipo de comunicación es cada vez menos efectiva, puede ser lenta y se suelen recibir más de los que podemos gestionar, por lo que para el teletrabajo puede no ser lo más efectivo.

Las herramientas *Skype*, *Zoom* y *Google Meet*, tienen características en común, son herramientas que permiten realizar reuniones virtuales con video y audio en tiempo real. Son muy útiles para empresas u organizaciones que necesiten realizar este tipo de reuniones. Tienen funciones como compartir pantalla, grabar la reunión, adjuntar archivos y usar el chat. Permiten conectar a personas de todo el mundo de manera

fácil y gratuita. Todas ellas son bien conocidas y se han vuelto extremadamente populares, especialmente durante y después de la pandemia del COVID-19.

2.5.3 Herramientas para guardar archivos

Dada la importancia que tiene el almacenamiento de archivos, con sus respectivas copias de seguridad, en las empresas de hoy en día, es clave contar con herramientas eficaces. Por ello vamos a hablar de las más comunes y populares.

En primer lugar, Google Drive, que es una herramienta de almacenamiento en la nube gratuita que permite a los usuarios almacenar y compartir archivos en línea, ofrece 15 GB de almacenamiento gratuito para los usuarios, y los archivos se pueden acceder desde cualquier dispositivo con conexión a internet.

Dropbox, es similar a Drive, permite a los usuarios guardar y compartir archivos en línea. Dropbox ofrece 2 GB de almacenamiento gratuito para los usuarios y tiene opciones de pago para usuarios que necesitan más espacio. Los archivos se pueden acceder desde cualquier dispositivo con conexión a internet.

Por último, OneDrive, que es otra herramienta de almacenamiento en la nube de Microsoft que permite a los usuarios guardar y compartir archivos en línea. OneDrive ofrece 5 GB de almacenamiento gratuito para los usuarios y también tiene opciones de pago para usuarios que necesitan más espacio.

2.5.4 Herramientas para almacenar contraseñas

Al igual que ocurre con el almacenamiento de archivos, una prioridad de cualquier empresa debe ser tener un control y una seguridad en sus contraseñas, un despiste en este sentido podría suponer grandes pérdidas en la organización. Para ello vamos a comentar tres de las aplicaciones más importantes para el almacenamiento de contraseñas.

En primer lugar, LastPass, que nos permite almacenar contraseñas de forma segura y autocompletarlas en sitios web y aplicaciones. Esta herramienta cifra todas las contraseñas y utiliza la autenticación multifactorial para aumentar la seguridad.

1Password también permite almacenar contraseñas, tarjetas de crédito y otra información personal de forma segura. Además, está disponible en varias plataformas, incluyendo navegadores web, dispositivos móviles y sistemas operativos de escritorio.

Por último, KeePass, que es otra herramienta de gestión de contraseñas que utiliza una base de datos cifrada y una contraseña maestra para aumentar la seguridad. Además, ofrece un generador de contraseñas seguras.

Además de todas las anteriores ya nombradas, para Bello, E. (2021), son realmente importantes las herramientas de acceso remoto, como VPN, Remote Desktop y TeamViewer, que permiten a los trabajadores acceder de forma remota a los recursos y aplicaciones de la empresa, lo que les permite trabajar desde cualquier lugar con conexión a internet.

2.6 Ley 10/2021, de 9 de julio

La Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia, es una ley española que modifica y actualiza el marco legal del trabajo a distancia en España, en respuesta al auge que hubo del teletrabajo, y las dudas que creó durante la pandemia de COVID-19.

En dicha ley se define el **trabajo a distancia** como aquel que se realiza, total o parcialmente, desde el domicilio del trabajador o desde cualquier otro lugar elegido por este, sin necesidad de presencia física en el centro de trabajo. Se reconoce el derecho de los trabajadores a solicitar el trabajo a distancia, siempre que las características del puesto lo permitan y se cumplan los requisitos establecidos por la empresa. Se distingue el **teletrabajo** como una forma de organización o de realización del trabajo utilizando las tecnologías de la información, en el marco de un contrato o de una relación laboral, en la que un trabajo que también habría podido realizarse en los locales de la empresa, se ejecuta habitualmente fuera de estos.

En esta ley se exige que el trabajo a distancia deba formalizarse mediante un acuerdo escrito entre la empresa y el trabajador, que debe incluir las condiciones del trabajo a distancia, la duración, el horario, el lugar de trabajo, la distribución de los gastos y la forma de control y seguimiento de la actividad.

La Ley reconoce los mismos derechos y obligaciones a los trabajadores a distancia que a los trabajadores presenciales, en cuanto a salario, seguridad social, protección de datos, formación y promoción. En cuanto a los derechos y obligaciones de las empresas, estas deben garantizar el derecho a la desconexión digital, proporcionar los medios necesarios para el desempeño del trabajo a distancia, asegurar la protección de datos, la prevención de riesgos laborales y el derecho a la formación.

Otra pauta de esta Ley es la reversibilidad del trabajo a distancia, que quiere decir que el trabajador a distancia tiene derecho a solicitar el cambio a trabajo presencial, y la empresa debe responder a dicha solicitud en un plazo máximo de tres meses.

Por último, también se establecen medidas específicas para garantizar la igualdad de trato y de oportunidades, la protección de la intimidad y la privacidad, y la prevención del acoso laboral en el trabajo a distancia.

2.7 Datos y estadísticas en el teletrabajo

Además de todo lo que hemos visto anteriormente acerca del teletrabajo, es oportuno y necesario analizar como este ha incidido en la sociedad, analizando los datos antes y después del Covid-19, que supuso un punto de inflexión en la práctica de esta modalidad.

2.7.1 Datos para Europa

A partir del segundo trimestre de 2020 y como consecuencia de las medidas de prevención y contención que pusieron en marcha los Estados miembros para hacer frente a la crisis sanitaria, el teletrabajo recibió un importante impulso en todos los países. Así, en el segundo trimestre de 2020 el porcentaje de europeos que trabajaron desde el domicilio particular subió en todos los países, elevando la media de la UE hasta el 12,3%.

En la segunda mitad de 2020 esta cifra bajó hasta el entorno del 10%, para más adelante, en el primer trimestre de 2021, subir hasta el 11,2% según el informe 'Teletrabajo y trabajo en movilidad en España y la UE' publicado por el Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad (ONTSI), entidad dependiente del Ministerio de Asuntos Económicos y para la Transformación Digital.

En cuanto a las diferencias por sexo, el informe señala que el teletrabajo ha sido utilizado en mayor medida por las mujeres, manteniendo porcentajes en todos los trimestres 2,2 puntos por encima del de los hombres. Esta distancia entre mujeres y hombres es ligeramente mayor que en la media de la Unión Europea, que se sitúa en 1,7 puntos.

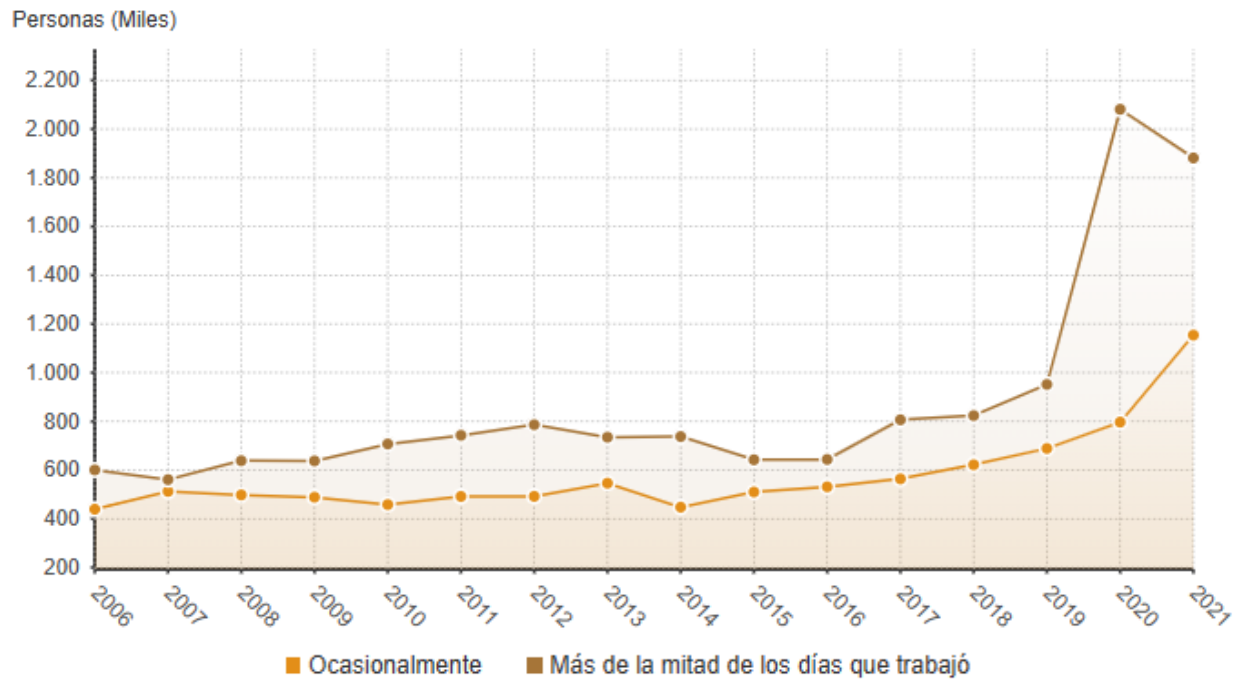
2.7.2 Datos para España

De acuerdo con los datos recopilados en la Encuesta de Población Activa en España, en 2019, el 8,3 % de las personas empleadas trabajaban desde su hogar, lo que indica un aumento del 2,4 % en comparación con el año 2009. Por lo que, vemos que, previo al Covid-19, existía un aumento de personas que teletrabajasen, aunque fuese muy leve.

En 2019, el porcentaje de ocupados que trabajan más de la mitad de los días desde su domicilio en España pasó del 4,8% a 10,8% tras la irrupción de la pandemia de coronavirus. En 2021 descendió hasta situarse en el 9,5%, según cifras del Instituto Nacional de Estadística (INE). Según la noticia de Gómez (2023) este modelo de relación laboral ha experimentado una disminución, según un informe publicado por el Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. Entre 2021 y 2022, se observó un descenso del 13,6% (2.741.900 personas) al 12,5% (2.562.700 personas).

Como se ha mencionado anteriormente, la Ley 10/2021 establece su carácter voluntario tanto para los trabajadores como para las empresas. Esto implica que resulta sencillo dar por terminados este tipo de acuerdos y regresar a la presencialidad tradicional en las oficinas.

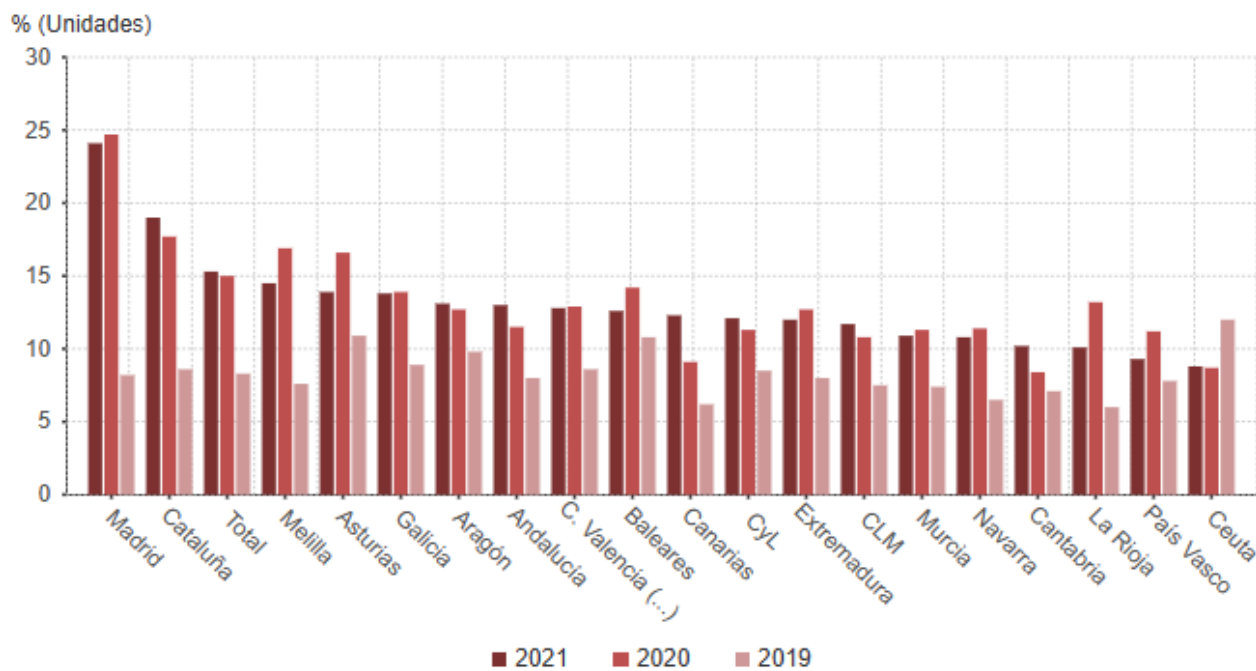
El fin de la pandemia en sí mismo explica este retroceso. Según José Luis Casero, experto en teletrabajo y propietario de Grupo Tempo Consultores y Asesores S.L., la "obligación" de trabajar a distancia impuesta por la Covid-19 no se ajustaba verdaderamente al teletrabajo. Durante un momento crítico, las empresas y sus empleados se centraron en sacar adelante el trabajo sin dedicar suficiente atención a las herramientas necesarias para medir la productividad. No obstante, se logró concienciar a la sociedad sobre la existencia de la posibilidad de trabajar de forma remota.

Gráfica 2. Evolución de los ocupados que teletrabajan en España

Fuente: INE, www.epdata.es

En cifras absolutas, Vemos en la *Gráfica 2* que en 2021 descendieron las personas que teletrabajan la mitad del tiempo, aunque el número sigue siendo bastante superior al de 2019. Siguieron aumentando los que teletrabajan ocasionalmente. Para Gómez (2023), las empresas experimentan crecientes incertidumbres y falta de confianza en relación con sus empleados. Algunas organizaciones enfrentan dificultades para supervisar y evaluar el desempeño de sus trabajadores de manera online. Esta incapacidad de los equipos directivos para establecer y gestionar objetivos laborales lleva a que prefieran que sus empleados realicen sus tareas en un entorno presencial.

Gráfica 3. Porcentaje de ocupados que teletrabajan en cada comunidad autónoma


 Fuente: INE, www.epdata.es

Como se puede observar en la *Gráfica 3*, si miramos según las comunidades autónomas, Asturias, Baleares y Aragón eran las regiones que más realizaban teletrabajo en 2019, según los datos del INE. Tras la irrupción de la pandemia, aumentó en todas las regiones salvo en Ceuta, disparándose especialmente en Madrid y Cataluña. De hecho, para Paradela (2023) el teletrabajo es fundamentalmente un fenómeno madrileño y catalán, pues entre las dos comunidades alcanzan al 43,1% del colectivo de teletrabajadores españoles.

En relación con el último trimestre de 2021, Gómez (2023) afirma que se ha observado una disminución en el porcentaje de trabajo a distancia en 12 de las 19 comunidades y ciudades autónomas de España. Por otro lado, las comunidades de Ceuta y Cantabria han experimentado un aumento en su porcentaje de teletrabajo, con incrementos de 1,4 y 2,6 puntos porcentuales respectivamente.

Por comunidades autónomas, las que contaban con mayor número de trabajadores con opción a teletrabajo y por encima de la media nacional fueron la Comunidad de Madrid, con el 28% del total de trabajadores de toda España con opción a teletrabajar, seguida de Cataluña (25,1%), País Vasco (24,5%), Navarra (23%) y Asturias (22,4%).

III. Productividad

3.1 Definición de productividad

La productividad se refiere a la capacidad de producir una cantidad determinada de bienes o servicios en relación con los recursos utilizados para ello. En términos generales, se puede entender la productividad como una medida de la eficiencia de los procesos productivos, que busca maximizar el uso de los recursos disponibles para obtener el mayor beneficio posible (Medina-Albaladejo y Máñez-Castillejo, 2014).

También puede ser vista como un factor clave para el desarrollo económico y la competitividad de las naciones. Según Fuentes (2014), la productividad desempeña un papel fundamental como fuerza impulsora principal del crecimiento económico a largo plazo y la creación sostenible de empleo. En este sentido, la mejora de la productividad puede contribuir a una mayor eficiencia en la utilización de los recursos y a una mayor competitividad en los mercados globales. Una mayor productividad implica generar resultados adicionales utilizando la misma cantidad de recursos disponibles, o alcanzar una producción más amplia y de mejor calidad utilizando los mismos insumos. Porter (2009) afirma: “la productividad es el determinante fundamental del nivel de vida de una nación a largo plazo, esta depende de la capacidad de sus empresas para lograr altos niveles de productividad y para aumentar ésta a lo largo del tiempo”. Pag 163.

Para García Delgado (1995), la productividad es la habilidad de producir una cantidad mayor de bienes y servicios con una cantidad menor de recursos. Se trata de una medida de eficiencia en la que se evalúa la relación entre la cantidad de producción y la cantidad de factores utilizados, es decir, la cantidad de trabajo, maquinaria, tiempo y otros recursos necesarios para producir la cantidad deseada de bienes o servicios. Cuanto mayor sea la cantidad de bienes o servicios producidos por unidad de recurso utilizado, mayor será la productividad. Otro autor español, José Antonio Marina, apoya esta definición, añadiendo que la productividad no se refiere sólo a la cantidad de producción, sino también a la calidad y la innovación (Marina, 2009).

La mejora de la productividad puede tener numerosos beneficios, tanto para las empresas como para la economía en general. Para Arias (2022), al aumentar la eficiencia de los procesos productivos, se pueden reducir los costes de producción y aumentar la rentabilidad de las empresas. Además, una mayor productividad puede contribuir a una mayor competitividad de las empresas a nivel internacional y a un mayor crecimiento económico a nivel nacional, lo que se puede traducir en un aumento de la calidad de vida de una sociedad, unos mejores sueldos y la posibilidad de afrontar nuevos proyectos, lo que significa una subida de la inversión y el empleo.

3.2 La medición de la productividad

La forma más común de medir la productividad en el sector industrial y manufacturero es la medición de la producción, y se refiere a la cantidad de bienes o servicios que se producen en un período determinado. Se suele utilizar el método de unidades producidas por hora, que para Monden (2011), consiste en medir la cantidad de unidades de producto o servicios que se generan en una hora de trabajo.

En algunos casos, la productividad se mide en términos de tiempo, especialmente en trabajos que requieren horas de trabajo y no se pueden medir en términos de producción. La medición del tiempo es fundamental para comprender cómo se utiliza el tiempo en el trabajo e identificar oportunidades de mejora en términos

de eficiencia y productividad. Un método utilizado para su medición es el tiempo ciclo, Según Chase y Aquilano (1991), indica el tiempo promedio necesario para completar un ciclo de producción o realizar una tarea específica. Se puede medir desde el inicio hasta el final del proceso o desde el inicio de una tarea hasta su finalización.

La productividad también se puede medir en términos de valor agregado, es decir, la diferencia entre el valor de los insumos y el valor de los productos o servicios que se producen. Según Porter (1985), esta medida se utiliza especialmente en la industria de servicios, donde no es posible medir la producción física. Para medirlo se suele utilizar el análisis de cadenas de valor, que es una herramienta que descompone el proceso productivo en diferentes actividades y evalúa la contribución de cada una de ellas al valor final del producto o servicio.

Por último, la productividad se puede medir en términos de eficiencia, es decir, la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para obtenerla. Uno de los índices más conocidos para medirlo es el Índice de Productividad Total de los Factores que mide el cambio en la eficiencia en el uso conjunto de todos los insumos productivos. Este índice fue desarrollado por Solow (1957) en el campo de la economía.

3.2.1 Indicadores de productividad según el tipo de actividad

Tabla 5. Indicadores según el tipo de actividad

Trabajo manual	Trabajo por proyectos	Trabajo intelectual	Trabajo de servicios
Unidades producidas	Cumplimiento de plazos	Ideas innovadoras	Clientes atendidos
Piezas ensambladas	Calidad del trabajo	Resolución de problemas	Satisfacción del cliente
Reducción desperdicios	Satisfacción del cliente	Capacidad de adaptación	Resolución de problemas

Fuente: Elaboración propia

La medición de la productividad en el trabajo puede variar según el tipo de actividad que se esté realizando, para Marin (2022), en trabajos manuales o de producción, la productividad se puede medir utilizando indicadores como la cantidad de unidades producidas en un período de tiempo determinado, el número de piezas ensambladas, la eficiencia en la utilización de materiales o la reducción de desperdicios.

Para Pons (2022), si la actividad de la empresa se basa en proyectos, la productividad puede evaluarse mediante la medición de variables como el cumplimiento de plazos y entregas, la calidad del trabajo realizado, el uso eficiente de los recursos asignados, el logro de los objetivos establecidos o la satisfacción del cliente.

Medir la productividad en actividades de tipo intelectual o creativas puede resultar un desafío. Para Mauleon (2022), algunos enfoques incluyen evaluar la generación de ideas o soluciones innovadoras, la capacidad creativa, la calidad de los resultados alcanzados, la eficiencia y velocidad en la resolución de problemas, el grado de colaboración y la capacidad de adaptarse a nuevas situaciones.

Por último, en los trabajos orientados al servicio, para Ekon (2023), la productividad se puede medir mediante indicadores como el número de clientes atendidos en un período de tiempo determinado, la satisfacción del cliente y la calidad de su atención, la reducción de tiempos de espera y la resolución eficiente de problemas.

3.2.2 La medición de la productividad en el teletrabajo

La medición de la productividad en un puesto de teletrabajo puede ser un poco más compleja debido a la naturaleza de este, los empleados trabajan fuera del entorno de la oficina y los supervisores pueden no tener el mismo alcance. Vamos a ver como en vez de enfocarse en las horas trabajadas, se busca conseguir resultados, y como para ello se han de establecer unos objetivos claros para finalizar las tareas y proyectos.

Se pueden establecer indicadores clave de desempeño o KPI (*Key Performance Indicators*) que son una serie de métricas utilizadas para evaluar el desempeño de una empresa y sus equipos, en relación con un conjunto de objetivos previamente establecidos o los resultados esperados durante un periodo de tiempo determinado. Para Zendesk (2022), la selección de los indicadores adecuados para tu negocio es fundamental si deseas obtener un diagnóstico preciso sobre su desempeño. Es importante priorizar esta tarea, ya que los indicadores proporcionarán información clave para evaluar el rendimiento de tu empresa.

Otra de las formas de medir la productividad es solicitando a los empleados que lleven un registro de sus actividades y tiempos, para Desiree (2022), esto puede proporcionar información sobre la cantidad y calidad de su trabajo. Los empleados pueden reportar sus tareas completadas, tiempo dedicado a cada actividad y logros alcanzados. Es importante mencionar que existen herramientas de software y seguimiento del tiempo que pueden ayudar a medir la productividad en el teletrabajo, como aplicaciones de gestión de proyectos y sistemas de comunicación en línea.

Ahora vamos a pasar a hablar de dos de los métodos más comunes y conocidos cuando se desea medir la productividad.

En primer lugar, la *retroalimentación de 360 grados*, para Muguira (2021) este método consiste en conseguir medir la productividad de una persona a través de opiniones y comentarios de compañeros. Es un método muy útil si los trabajadores de una empresa tienen mucha interacción entre ellos mismos. Para Gamarra (2023), es un sistema que nos puede brindar información directa y relevante sobre el estado emocional y nivel de motivación de nuestros empleados. Al recibir retroalimentación de diversas fuentes, tanto las personas que están por encima como las que están por debajo a nivel jerárquico, una persona puede identificar fortalezas y áreas de mejora en relación con su productividad. Es decir, recopila desde todas las direcciones, abarcando a todas las personas que interactúan con el individuo evaluado. Por lo general, se utilizan encuestas o cuestionarios estructurados para recopilar la retroalimentación, y se garantiza la confidencialidad de las respuestas para fomentar la honestidad y la franqueza. Este enfoque para medir la productividad de los empleados es más efectivo en departamentos u organizaciones más pequeñas, donde existe familiaridad y una interacción cercana entre todos los miembros. Para garantizar la máxima precisión, es fundamental que los empleados reciban formación previamente, acerca de cómo realizar evaluaciones imparciales.

El otro método del que vamos a hablar es la *medición del beneficio*. Este método para evaluar la productividad de empleados se está convirtiendo en uno de los más usados por muchas empresas, pues permite realizar una medición de los resultados finales sin afectar a los trabajadores más creativos. Para Muguira (2021) se desea que los equipos de trabajo funcionen de forma más inteligente y eficaz, por ello se mide la cantidad de ganancias brutas que obtiene la compañía por cada gasto en salario.

3.3 Factores determinantes de la productividad

La productividad en el entorno laboral puede estar influenciada por diversos factores. Para Jaimes, Luzardo, y Rojas (2018), en España se identifica la formación como determinante de la productividad laboral en la industria. Las compañías más propensas a la inversión en el desarrollo de su personal son aquellas que cuentan con una mayor cantidad de empleados, poseen un equipo altamente calificado, mantienen relaciones laborales estables, tienen una participación significativa de inversión extranjera, están a la vanguardia en capacitación tecnológica, establecen asociaciones tecnológicas con otras organizaciones y muestran una intensa actividad innovadora. (Batalla-Busquets y Myrthianos, 2015).

Para García (2021) los incentivos laborales pueden ser efectivos para incrementar la productividad de los empleados, aunque habrá que adaptarlos a la cultura y las necesidades específicas de la organización y sus trabajadores. Una combinación de incentivos financieros y no financieros puede ser efectiva para impulsar la productividad y el compromiso de los empleados. Los factores económicos siempre han influido en la productividad laboral, los más comunes han sido la puntualidad en el pago de remuneraciones, el nivel de remuneración, la seguridad social, los incentivos económicos, la seguridad laboral y la afiliación sindical., entre otros.

Para Kazaz y Ulubeyli (2007), la mejora de la productividad laboral en países desarrollados ya no se limita únicamente a considerar los aspectos económicos. Aunque los factores monetarios siguen siendo fundamentales para influir en la productividad de los empleados, se observa un creciente reconocimiento de la importancia de los aspectos sociopsicológicos como determinantes de la productividad laboral. Por otro lado, los factores sociopsicológicos incluyen la disciplina en el trabajo, las condiciones de salud y seguridad, la satisfacción laboral, el desarrollo de habilidades, las relaciones con los colegas, la responsabilidad, la colaboración en la resolución de problemas, las oportunidades de interacción social, las diferencias culturales, la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, la distancia desde el hogar y la distancia a los centros urbanos. En este aspecto, otro factor determinante puede ser el clima laboral, Torrecilla (2005) afirma que “un clima favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su organización y aparte, puede tanto ayudar a la generación de este clima adecuado, como contribuir directamente al incremento de productividad” pág. 17.

Para Herrera, De La Hoz Granadillo y Gómez (2018), la tecnología posiblemente sea el elemento principal que determina en gran medida la eficiencia y productividad de una empresa. Mediante su implementación, se logra la automatización de los procedimientos, lo cual permite alcanzar niveles superiores de producción, al mismo tiempo que se brindan productos de mayor calidad gracias a la mejora en su manipulación. Al referirse a las tecnologías, se comprende como el modo en que se gestionan y controlan todos los datos generados por los procesos y actividades de la organización. En relación con esto, López (2004) señala que las tecnologías no solo influyen en la productividad de los factores, sino que también han generado importantes transformaciones en las economías y en las empresas. Herrera, De La Hoz Granadillo y Gómez (2018) también sugieren que la productividad se incrementa mediante la optimización del trabajo, logrando una mayor eficacia con un esfuerzo, costo y tiempo mínimos. La adecuada organización de la empresa permite la división del trabajo y la coordinación entre los distintos procesos, lo que le otorga dinamismo y la capacidad de reorganizarse según sea necesario para alcanzar los objetivos establecidos. La excesiva rigidez de muchas organizaciones les impide anticipar los cambios en el mercado, dificultando su capacidad de respuesta con la flexibilidad requerida, lo cual puede resultar en ineficiencia en toda la organización.

Por último, si hablamos a nivel industrial, para Herrera, De La Hoz Granadillo y Gómez (2018), la contribución a la productividad gracias a los materiales se consigue mediante una selección adecuada de los mismos y la

fabricación de productos útiles con relación a la cantidad de material o energía utilizada. En este sentido, Bortesi (2008) sugiere que es importante considerar la calidad de los materiales en el producto final, ya que esto puede representar un beneficio significativo para la empresa al aumentar su valor. Asimismo, es fundamental tener en cuenta no solo la materia prima, sino también la gestión del inventario, ya que esto permite alcanzar niveles óptimos de existencias y evitar gastos y costos innecesarios.

3.4 Ventajas y desventajas de medir la productividad

Tabla 6. Ventajas de medir la productividad

Para el empleado	Para el empleador
<i>Metas claras y realistas</i>	<i>Poder valorar el rendimiento de los empleados</i>
<i>Enfoque en consecución de resultados</i>	<i>Detectar áreas que requieren mejoras</i>
<i>Mayor motivación</i>	<i>Prever resultados</i>
<i>Conocer el tiempo adicional que dedican a la organización</i>	<i>Ajustar horas de trabajo</i>
<i>Reconocer y recompensar de manera justa</i>	<i>Cultura de mejora continua</i>

Fuente: Elaboración propia

Para Andrés (2023), la medición de la productividad brinda una manera imparcial de valorar el rendimiento de los empleados y los equipos de trabajo. Permite detectar tanto las áreas en las que se están obteniendo buenos resultados como aquellas que requieren mejoras, de esta manera, se fortalecen los puntos fuertes de la empresa y se reducen las debilidades.

Medir la productividad nos permite prever los resultados y tener una idea clara de la rentabilidad esperada al final del año, Campello y Santos (2014) afirman que la importancia reside en identificar fácilmente los factores que están obstaculizando el crecimiento de la empresa, evaluar qué acciones están generando los resultados deseados y obtener resultados concretos a corto y medio plazo.

Para Lacruz (2022), también nos posibilita ajustar de manera precisa las horas de trabajo y el volumen de producción. Permite considerar los puestos más adecuados al perfil de cada trabajador, y cambiar de área en función de ello. Al contar con información precisa sobre el número de unidades producidas, empleados involucrados y horas trabajadas por cada uno, se simplifica el análisis y la toma de decisiones. Esto puede incidir directamente haciendo que la empresa sea más competitiva en comparación con otras del mismo sector.

La medición de la productividad ayuda a establecer metas claras y realistas para los empleados y equipos. Proporciona una referencia concreta para evaluar el progreso y fomenta un mayor enfoque en la consecución de resultados, esto a su vez hace que los empleados sean conscientes de que su productividad está siendo medida, y tiendan a sentirse más motivados para mejorar su desempeño. Además, una medición precisa de la productividad permite reconocer y recompensar de manera justa a aquellos que logran resultados sobresalientes. Según Ramírez (2022), para los empleados, la supervisión y medición del tiempo les permite realizar un seguimiento más preciso de las horas adicionales que dedican a la organización. Esto se convierte

en una herramienta para garantizar un pago adecuado por el tiempo extra invertido, asegurando una compensación justa por su esfuerzo adicional.

Tabla 7. Desventajas de medir la productividad

Para el empleado	Para el empleador
<i>Puede generar rechazo</i>	<i>Puede provocar la desatención en otros ámbitos importantes</i>
<i>Puede sentirse vigilado</i>	<i>Puede provocar conductas indeseables de los trabajadores</i>
<i>Mala colaboración y mal ambiente de trabajo</i>	<i>Poca utilidad en otro tipo de actividades</i>
	<i>Enfoques centrados únicamente en la producción</i>

Fuente: Elaboración propia

Como inconveniente de la implementación de sistemas de control del tiempo en los empleados, para Ramírez (2022), se encuentra el riesgo de que su aplicación abrupta genere resistencia por parte del talento humano. En general, cualquier cambio conlleva dificultades, especialmente aquellos que implican un mayor nivel de supervisión sobre un grupo específico de personas. Esto puede generar rechazo y afectar negativamente la aceptación de dichos controles. Cuando se implementan controles de manera caótica y radical, se genera una gran desconfianza en el talento humano y aumenta el estrés de manera desproporcionada. Los empleados se sentirán constantemente vigilados, lo cual impacta negativamente en su motivación.

Para Perry y Wise (1990) en ocasiones, la medición de la productividad puede incentivar conductas indeseables, como priorizar tareas de fácil medición, pero menos relevantes, generar competencia desleal entre los empleados o manipular los datos para cumplir con los objetivos establecidos. Esto puede tener un impacto negativo en la colaboración y el ambiente de trabajo.

Algunos roles y actividades, como el trabajo creativo, el desarrollo de ideas o la investigación, pueden ser difíciles de medir de manera cuantitativa, centrarse únicamente en la medición de la productividad puede provocar que se preste demasiada atención a los resultados cuantificables, dejando de lado aspectos igualmente importantes como estos. Para Hackman y Oldham (1975), enfoques estrictamente centrados en la cantidad de producción pueden descuidar la calidad de los productos o servicios entregados. Una obsesión con aumentar la productividad sin tener en cuenta la calidad puede llevar a resultados deficientes y a una insatisfacción generalizada de los clientes.

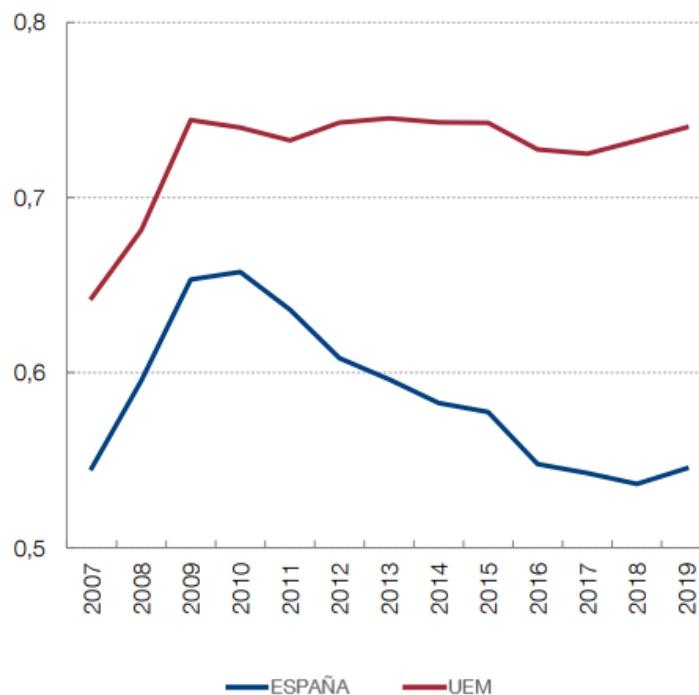
3.5 Datos y estadísticas de la productividad

En este apartado del trabajo nos vamos a centrar sobre todo en los datos de productividad a nivel de país (España) en comparación con los de la Unión Europea.

La realidad es que la productividad española es baja respecto a la de otras economías de la zona del euro. Según el Banco de España, es muy importante desarrollar políticas que favorezcan el aumento de la productividad de las empresas. En las dos últimas décadas, la tasa de crecimiento de la productividad en España ha sido muy reducida y ha estado muy por debajo de la de otras economías de referencia.

Según los datos de Eurostat, existe un déficit significativo en el nivel de formación de los trabajadores y de los empresarios españoles con respecto al promedio del área del euro, en este caso, la calidad y el nivel de educación de la fuerza laboral son factores clave en la productividad.

Gráfica 4. Evolución de la inversión pública en investigación y desarrollo



Fuentes: Eurostat y Banco de España

Para Gavilan (2022), en España, el peso en el PIB de la inversión pública y privada en investigación y desarrollo se sitúa muy por debajo de los niveles que se observan en la UEM. La inversión en actividades de investigación y desarrollo tecnológico fomenta la innovación y la adopción de tecnologías avanzadas. En comparación con otros países de referencia, España ha tenido históricamente niveles de inversión en I+D relativamente bajos, lo que ha afectado directamente a su productividad.

Además de todo ello, en España impera cierta rigidez en la regulación laboral, las barreras para la contratación y el despido, esto añadido a la falta de flexibilidad en los contratos de trabajo, pueden limitar la adaptabilidad y la eficiencia de las empresas. Estos factores pueden influir en la asignación óptima de recursos y la productividad general.

IV. Relación entre el teletrabajo y la productividad

Como ya hemos visto, el teletrabajo y la productividad tienen estrechas relaciones. En este apartado del trabajo vamos a hablar acerca de cómo afecta la productividad laboral a los empleados y si el teletrabajo es un facilitador o un obstáculo para lograr mejores resultados.

Según Araya (2020), en el entorno actual, las tecnologías de la información son consideradas como un elemento que puede contribuir a la productividad al igual que otros factores. En este sentido, el teletrabajo tiene el potencial de disminuir los gastos de comunicación en las organizaciones, lo que permitiría a las empresas adoptar sistemas de gestión menos centralizados, donde los empleados asumirían niveles más altos de responsabilidad y libertad para tomar decisiones. Además, las propias tecnologías de la información y comunicación (TIC) posibilitan la transición hacia sistemas de producción más flexibles, al facilitar la formación de equipos de trabajo autónomos, una descentralización mayor en la toma de decisiones, una reducción en los inventarios de trabajo en proceso y una mayor capacidad para implementar cambios en las líneas de producción, entre otros aspectos.

4.1 Teorías

Existen diversas teorías acerca del debate entre el teletrabajo y la productividad, Rodríguez (2016) afirma que el teletrabajo puede mejorar la productividad al permitir a los empleados equilibrar mejor sus responsabilidades laborales y personales. Al evitar los desplazamientos diarios y tener mayor flexibilidad en la organización del tiempo, los empleados pueden dedicar más tiempo y energía a sus tareas laborales, lo que se traduce en una mayor productividad., esta teoría es conocida como Teoría equilibrio trabajo-vida personal.

Thai y Ghoshal (1998) establecen que la interacción social y la confianza juegan un papel fundamental en el intercambio de recursos entre las distintas unidades operativas de la organización y que estos factores tienen un efecto significativo en la productividad. Según la Teoría del capital social, el teletrabajo puede afectar la productividad al influir en el capital social de los empleados. Si bien trabajar de forma remota puede disminuir las interacciones presenciales, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) pueden facilitar la comunicación y colaboración virtual. Si se establecen y mantienen relaciones de confianza y cooperación entre los teletrabajadores, la productividad puede beneficiarse a través de una mayor eficiencia en la comunicación y la colaboración.

Otra de las teorías es la del Capital Humano, Cassandra (2007) menciona que cada trabajador más capacitado es más productivo inicialmente, y atrae como inercia, el deseo de la especialización de quienes le rodean elevando la productividad y la calidad de esta en conjunto, ya que la educación en general induce a la especialización. Esto se puede relacionar con que el teletrabajo puede aumentar la productividad al brindar a los empleados acceso a más oportunidades de desarrollo y capacitación. Al tener mayor autonomía y control sobre su entorno de trabajo, estos pueden buscar y adquirir nuevas habilidades, conocimientos y competencias que mejoran su rendimiento laboral.

4.2 Datos

En la noticia publicada por Moreno (2021), según una investigación llevada a cabo por la consultora Omdia, el teletrabajo ha resultado en un aumento de la productividad en el 68% de las 400 empresas a nivel mundial encuestadas. Además, un 35% de estas empresas afirman contar con datos numéricos que respaldan este incremento. De acuerdo con los resultados de esta encuesta, se estima que un 58% de los empleados en estas organizaciones mantendrán la modalidad de teletrabajo o adoptarán un enfoque híbrido en el futuro.



En la misma noticia de Moreno (2021), aparece otro estudio, el que realizó en 2014 la Universidad de Stanford, que examinó a más de 16,000 empleados de una empresa china de viajes y encontró que aquellos que trabajaban desde casa eran un 13% más productivos en comparación con los que trabajaban en la oficina.

De acuerdo con un estudio realizado por la empresa de gestión de proyectos TINYpulse, un 91% de los empleados que trabajaban de manera remota percibían un mayor nivel de productividad en comparación con sus colegas en la oficina. Según este informe, este incremento en la productividad se atribuye a varios factores. En primer lugar, los empleados remotos dedicaron un 9% más de tiempo a sus labores, debido a pausas más cortas y menos días de ausencia por enfermedad. Además, se observó una mejora del rendimiento por minuto en un 4%. En términos de satisfacción laboral, los empleados que teletrabajaban mostraban niveles más altos, y la tasa de renuncia laboral disminuyó en un 50%.

V. Cuestionario a personas que actualmente teletrabajan

5.1 Descripción de la muestra

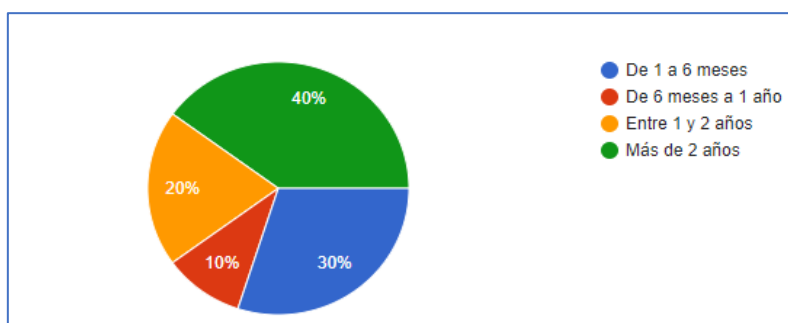
En este apartado del trabajo se busca conocer la opinión directa de una muestra de personas haciéndoles entrega de un cuestionario anónimo con el objetivo de recopilar información útil, intentar esclarecer dudas y obtener conclusiones. Para ello, previamente debemos describir la muestra:

El número total de personas encuestadas ha sido de 20, todas ellas tienen en común entre sí, que se encuentran teletrabajando actualmente o que lo han hecho en algún momento de su vida laboral. Son residentes en Zaragoza, las diferentes edades oscilan entre veintiuno, siendo la persona más joven y treinta y dos años, siendo esta la más mayor.

Por último, las empresas para las que trabajan son de muy distintos sectores industriales, desde KPMG, CEFA S.A, HIBERUS o BALAY, entre otras.

5.2 Respuestas y estadísticas

Gráfica 5. ¿Cuánto tiempo llevas teletrabajando?



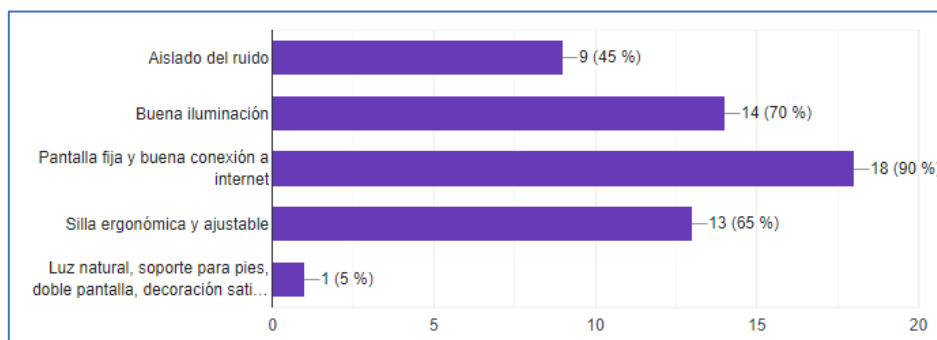
Fuente: Elaboración propia

Se observa a primera vista en la *Gráfica 5*, que la mayoría de las personas encuestadas han teletrabajado más de 2 años (40%) o sólo lo han hecho durante un corto periodo de tiempo, de 1 a 6 meses (30%).

Este 30% se puede deber a que es una muestra relativamente joven, algunas de estas personas recién acaban de entrar al mundo laboral, por lo que quizás todavía no han podido teletrabajar previamente.

Por el contrario, algunas de ellas trabajan para empresas muy relacionadas con la tecnología, y pese a llevar pocos años laburando, desde la pandemia este modelo se introdujo en una gran cantidad de puestos. Incluso previamente al Covid-19, se les ofreció la opción del teletrabajo, esto explicaría que la mayoría lleven más de 2 años con este modelo.

Gráfica 6. ¿Cuáles de estas características cumple su espacio de teletrabajo?



Fuente: Elaboración propia

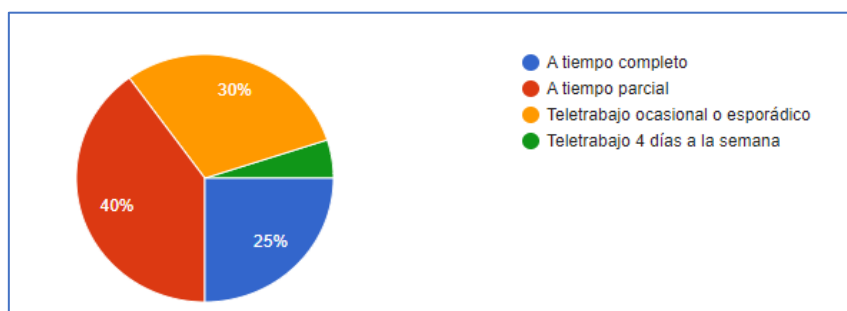
En este caso, dicha pregunta permitía la respuesta múltiple, vemos en la *Gráfica 6* que la opción más elegida ha sido la de pantalla fija y buena conexión a internet, siendo esta seleccionada por 18 de 20 encuestados. Probablemente los 2 restantes tengan un ordenador portátil como herramienta principal.

Las siguientes opciones más populares son las de buena iluminación y la de silla ergonómica y ajustable, son características no tan fáciles de cubrir a priori, no todo el mundo tiene la posibilidad de tener un espacio en casa bien iluminado, o con luz natural, y la silla ergonómica no suele entrar dentro del material que ofrecen las empresas a sus trabajadores, por lo que normalmente, corre a cargo de estos.

Por último, la respuesta menos votada ha sido el aislamiento del ruido, siendo elegida por un 45% de personas, y es que la mayoría de las personas residentes en una ciudad como Zaragoza suele vivir en pisos, donde estas expuesto al ruido de la calle o los vecinos, las casas muchas veces no están bien insonorizadas.

A destacar la última de las opciones aportada por una de las personas, dónde nos comenta que además de las respuestas anteriores, en su espacio de trabajo cuenta con luz natural, soporte para pies, doble pantalla y decoración "satisfing".

Gráfica 7. ¿Qué tipo de teletrabajo practicas?



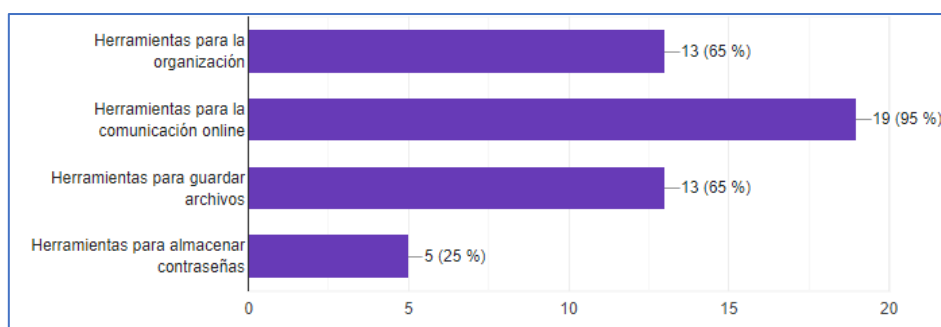
Fuente: Elaboración propia

Claramente se observa en la *gráfica 7*, que la opción mayoritaria es la de a tiempo parcial, como ya hemos visto anteriormente este tipo de teletrabajo ofrece una gran flexibilidad a sus trabajadores, ya sean sus preferencias trabajar desde casa o acudir a una oficina. Le sigue un 30% que lo hacen de forma esporádica, donde las empresas suelen ofrecer a sus trabajadores días sueltos a su elección para realizar el trabajo de esta manera. Por último, un 25% de los encuestados teletrabaja a tiempo completo, lo que supone una gran

cifra habiendo analizado todo lo anterior, probablemente sean trabajadores de empresas muy relacionadas con las tecnologías como ya hemos comentado, o tengan puestos de supervisión online.

Una persona (5%), ha respondido que teletrabaja 4 de 5 días, es bastante probable que ese único día sea a petición de la empresa, para que los trabajadores no pierdan el contacto social con sus compañeros.

Gráfica 8. ¿Qué herramientas tecnológicas utilizas para teletrabajar?



Fuente: Elaboración propia

Como era de esperar, según la *Gráfica 8*, la gran mayoría de los encuestado usan herramientas para la comunicación online mientras teletrabajan (95%), como ya hemos visto son las más populares y útiles para mantenerse en contacto con compañeros y jefes de trabajo.

Seguidas de ellas encontramos las herramientas de organización y las herramientas para guardar archivos, ambas con un 65% de respuestas. Son también muy importantes en prácticamente cualquier empresa, sea cual sea el puesto a desempeñar.

Por último, las herramientas para guardar contraseñas, solo con un 25% de elecciones. En este caso, podemos intuir que no todas las empresas le dan la importancia que debe al uso de las contraseñas y la seguridad en general, puede ser porque algunas de estas compañías no son tan grandes como para que este tema sea primordial.

Para la pregunta **“¿Con base a la pregunta anterior, podrías decir el nombre de alguna de las aplicaciones anteriores?”** estos han sido los resultados:

En este caso, nos encontramos frente a una pregunta abierta, donde se han recopilado diferentes respuestas.

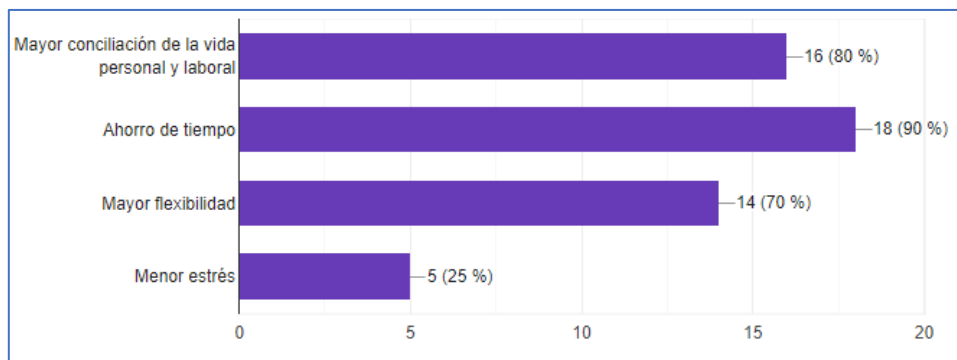
Los nombres de las aplicaciones más comunes han sido Microsoft Teams, One Drive, Outlook para el envío de mails, Google Calendar y Meet. Son las más reconocidas, se pueden usar en casi cualquier puesto sin necesidad de teletrabajar.

Una aplicación que desconocía hasta el momento pero que ha sido nombrada por numerosos encuestado es Slack, cuya función es facilitar la colaboración dentro de una empresa y mejorar la eficiencia y la organización en los equipos de trabajo.

La herramienta para almacenar contraseñas más nombrada en esta encuesta ha sido KeePass, y es que utiliza un algoritmo de cifrado sólido y ampliamente reconocido para proteger la base de datos.

Por último, algunas de las aplicaciones nombradas de forma residual han sido Jira, Atlassian y Trello, como herramienta de gestión de proyectos y seguimiento de problemas, Azure, para la organización de tareas, Toggl, para la gestión de tiempo y Redmine para el seguimiento de problemas y errores.

Gráfica 9. ¿Qué beneficios te ha aportado poder teletrabajar desde casa?



Fuente: Elaboración propia

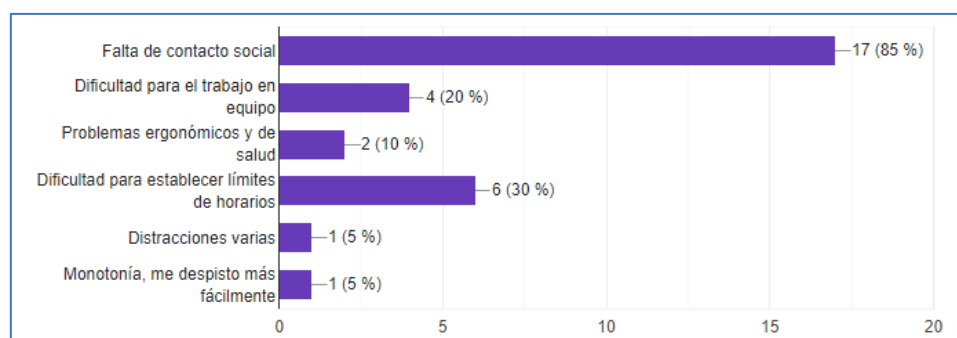
Podemos apreciar según la *Gráfica 9*, que la mayoría de los encuestados sienten que el mayor beneficio del teletrabajo es el ahorro de tiempo, evitando tener que ir desde su residencia hasta el lugar de trabajo y viceversa.

Seguidamente, encontramos que un 80% de las personas creen que el teletrabajo les ha ayudado a conciliar mejor la vida personal con la laboral, es decir, que han encontrado un equilibrio entre las responsabilidades del trabajo y las necesidades personales y familiares.

El 70% de los participantes opinan que el teletrabajo les ha ofrecido una mayor flexibilidad, ya sea para conectarse en cualquier momento desde un sitio remoto, o como ya hemos visto para organizar mejor su vida personal.

Por último, cinco personas sienten que el teletrabajo ha hecho disminuir su estrés laboral. Esto puede darse si consigues establecer límites claros entre el trabajo y el tiempo personal, crear una rutina y saber mantener las conexiones personales.

Gráfica 10. ¿Qué inconvenientes encuentras al teletrabajar desde casa?



Fuente: Elaboración propia

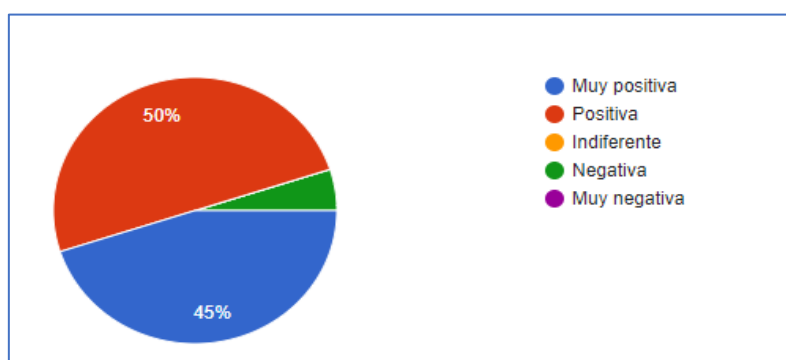
Se observa en la *Gráfica 10*, que con diferencia la opción más votada ha sido la falta de contacto social con un 85%, y es que puede resultar difícil al no estar físicamente presente en un puesto de trabajo mantener una relación estrecha con tus compañeros.

Los siguiente más votado ha sido la dificultad para establecer límites horarios con un 30%, y es que, la facilidad para conectarte y hacer las tareas de tu puesto puede suponer un hándicap en estos casos.

La dificultad para trabajar en equipo ha sido elegida por el 20% de los encuestados, la razón podría ser que pese a tener innumerables herramientas para la comunicación y los proyectos, hay personas a las que les puede resultar más difícil.

Por último, encontramos los problemas ergonómicos y de salud, con un 10%, y un par de comentarios individuales refiriéndose a la monotonía que les supone trabajar desde casa, y las distracciones a las que se enfrentan.

Gráfica 11. ¿Cómo describirías tu experiencia teletrabajando hasta el momento?

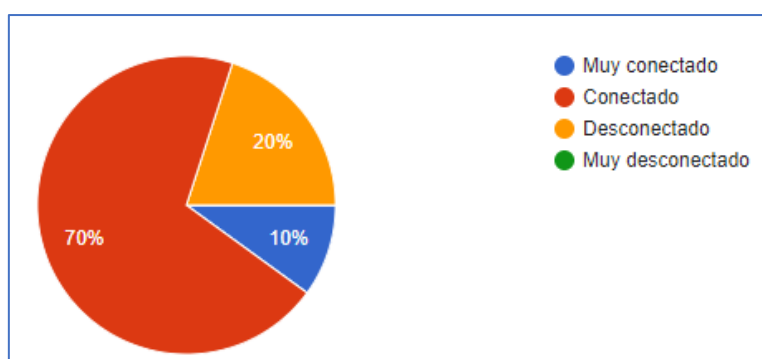


Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en la Gráfica 11, los resultados obtenidos indican de forma evidente que los encuestados tienen una visión muy a favor del teletrabajo, siendo la respuesta más elegida la experiencia positiva, con un 50% de elecciones, muy seguida de la experiencia muy positiva, con un 45%. Esto demuestra que la opinión general acerca del teletrabajo es buena.

Tan sólo un 5% han tenido una experiencia que catalogaría como negativa acerca del teletrabajo.

Gráfica 12. ¿Te sientes conectado/a y en contacto con tus compañeros de trabajo?



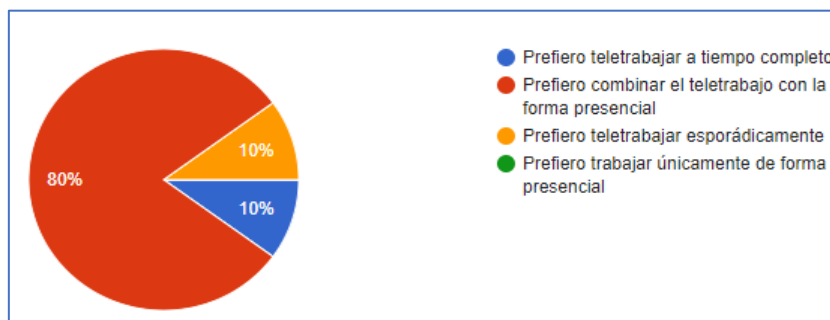
Fuente: Elaboración propia

El 70% de los encuestados se sienten conectados con su entorno laboral como se aprecia en el Gráfica 12, siendo esta una cifra positiva, donde las herramientas de comunicación que hemos visto antes cobren un

papel fundamental. Un 10% cree estar muy conectado, que sumado a la anterior cifra refuerza aún más la idea positiva acerca del teletrabajo.

Por último, un 20% sienten cierta desconexión, podría provocar una sensación de aislamiento y dificultar la comunicación efectiva, quizás no hayan sabido adaptarse a las herramientas vista, o simplemente necesiten ese contacto cara a cara.

Gráfica 13. ¿Te gustaría seguir teletrabajando en un futuro o prefieres volver al trabajo presencial?

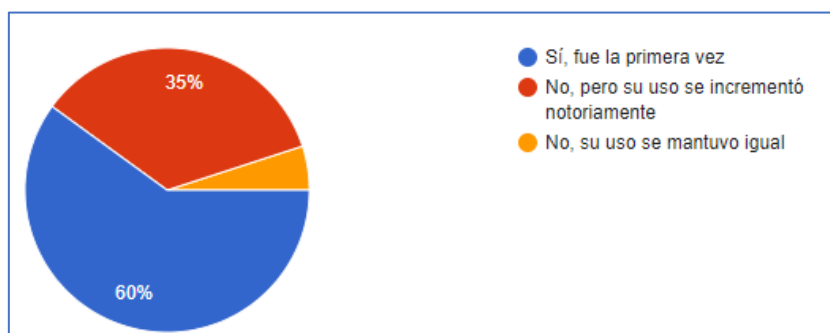


Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la *Gráfica 13*, el 80% de las personas encuestadas prefieren combinar el teletrabajo con la forma presencial, es una amplia mayoría. Seguida de un 10% que anteponen tanto teletrabajar a tiempo completo, como teletrabajar de forma esporádica.

Lo que queda claro, es que todos ellos prefieren tener, en mayor o menor medida, algo de teletrabajo en su jornada laboral.

Gráfica 14. ¿Fue durante la pandemia la primera vez que te surgió la posibilidad de teletrabajar?



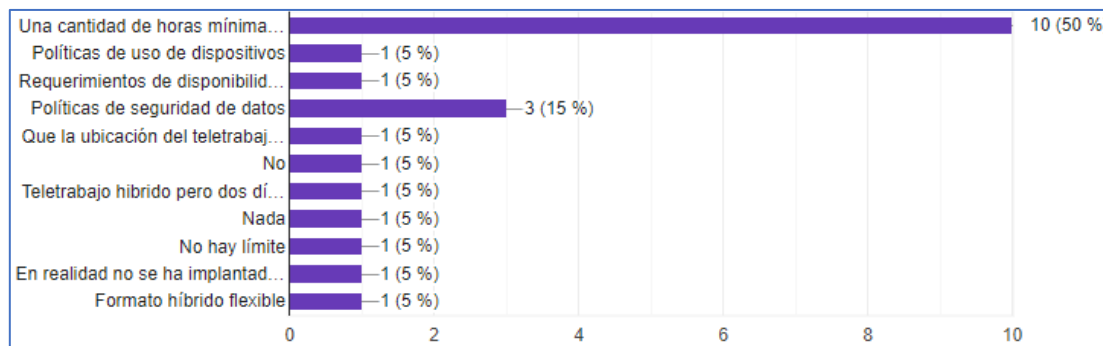
Fuente: Elaboración propia

Se observa en la *Gráfica 14*, que un 60% de los encuestados comenzaron a teletrabajar a partir de la pandemia del Covid-19, era un resultado esperable, pues las consecuencias de dicho suceso provocaron que empresas que no tenían el teletrabajo como una alternativa cambiaran radicalmente para poder seguir produciendo.

A esta idea se une un 35% de personas, que pese a no haber teletrabajado por primera vez en la pandemia, esta generó un aumento de esta modalidad.

Para finalizar, un 5% sostiene que su uso continuó siendo el mismo, y es que como ya hemos mencionado, existen puestos en los que el teletrabajo es su única opción, por lo que para ellos esto no supuso ningún cambio.

Gráfica 15. ¿Tu empresa/organización ha puesto algún límite a la hora de teletrabajar?



Fuente: Elaboración propia

El dato más llamativo es el 50% que vemos en la Gráfica 15, referido a una cantidad de horas mínimas estando físicamente en el puesto, las empresas por lo general han intentado llegar a un equilibrio entre el teletrabajo y el trabajo en la oficina, también llamado formato híbrido, que busca beneficiarse de las ventajas de ambos métodos.

Un 15% afirma tener límites en cuanto a la seguridad de los datos, ya sea a la hora de acceder a determinados sitios web, o recibir correos de procedencia desconocida.

Una única persona encuestada tiene un requerimiento de disponibilidad, que se refiere a que, en un momento determinado, la empresa puede solicitar al trabajador conectarse a su puesto para solucionar algún tipo de incidencia.

Por último, a uno de los encuestados su empresa le pide que la ubicación del teletrabajo sea fija, es decir, su hogar habitual, y no un sitio cambiante.

Para la pregunta ***“¿Qué cambios sugerirías para mejorar el teletrabajo en tu empresa/organización?”***

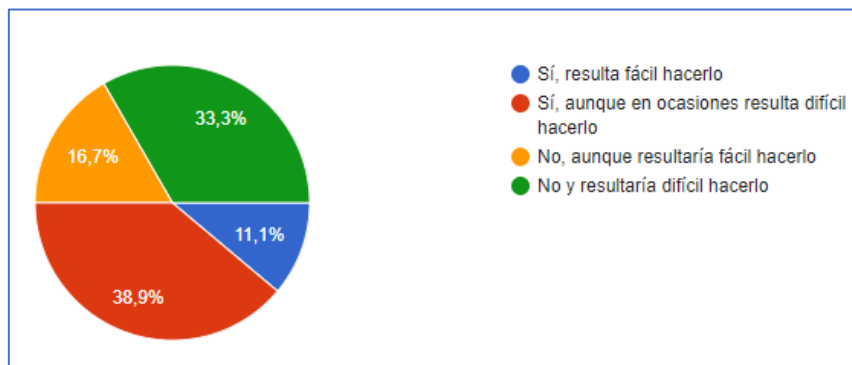
Se trata de otra pregunta abierta, en este caso los encuestados han sugerido una serie de cambios referidos, por ejemplo, al material informático que les proporciona la empresa, pidiendo especialmente periféricos como teclado y ratón de mayor calidad. En este sentido, otros exigen una compensación económica derivada de los gastos de electricidad que supone trabajar desde casa.

Por otro lado, un gran número de encuestados pide que no hubiera obligación de ir a la oficina un día a la semana, o que durante el verano se pudiera teletrabajar de manera permanente. Que existiese algo más de flexibilidad, que fuesen los propios trabajadores quienes eligiesen los horarios y días.

En contrapartida, hay quien pide algo de regulación para que siempre hubiese un mínimo de personas del departamento en la oficina, o incluso que existiese la norma de ir algunos días a la oficina para tener feedback con sus compañeros, los conocidos como días de encuentros presenciales, o *team building*.

Por supuesto también se encuentran opiniones conformes acerca de cómo se están haciendo las cosas en su empresa.

Gráfica 16. ¿Existe algún control para medir la productividad laboral durante el teletrabajo?



Fuente: Elaboración propia

Ha sido una de las preguntas con mayor disparidad de respuestas, como se puede ver en la *Gráfica 16*, casi un 40% afirma que sí miden su productividad, pero que en ocasiones resulta difícil hacerlo de forma precisa.

Un 33% dice no tener ningún control de productividad en su empresa, y que en caso de hacerlo sería difícil de medir.

Más del 10% afirma tener algún tipo de indicador para medirlo, y que resulta sencillo debido a la naturaleza de su puesto y sus funciones.

Por último, casi un 17% dice no tener ningún tipo de indicador, aunque pudiese resultar fácil medir dicha productividad.

Para la pregunta ***“En caso de que la respuesta a la pregunta anterior haya sido positiva, ¿qué indicador utilizan para medirlo?”*** estos han sido los resultados:

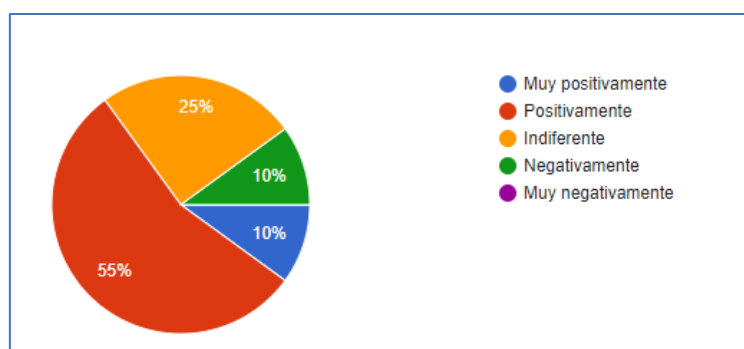
Se trata de la última pregunta abierta, en esta se buscaba conocer cuáles eran exactamente los indicadores que se utilizan. Las respuestas indican el uso de programas como Jira, que ya hemos visto que puede servir para hacer informes y análisis de los proyectos terminados.

En otros casos, miden directamente la eficiencia y rentabilidad de los proyectos, mediante un seguimiento exhaustivo de las horas dedicadas a cada uno de ellos y si estos cumplen con los plazos establecidos mediante la herramienta Harvest.

Por otro lado, en alguna empresa la productividad no se controla explícitamente, simplemente se obtienen los resultados mediante la culminación de trabajos o pequeñas tareas.

Otros encuestados dicen desconocer si su empresa utiliza algún método para medir su productividad.

Gráfica 17. ¿Cómo crees que ha afectado el teletrabajo a tu productividad?



Fuente: Elaboración propia

En la Gráfica 17, se observa una clara deriva favorable, donde un 10% cree que su productividad ha sido afectada de forma muy positiva. Este dato se une al 55% que afirma que el teletrabajo le ha producido una sensación positiva en la productividad, siendo una mayoría de personas las que piensan así.

Por otro lado, un 25% se sienten indiferentes, creen que el teletrabajo no les ha afectado ni para bien ni para mal, y que dicha productividad hubiese sido la misma desde casa que desde la oficina.

Por último, un 10% afirma sentir que el teletrabajo le ha afectado de forma negativa a su productividad.

VI. Conclusiones

El teletrabajo ha demostrado ser una alternativa efectiva para muchas personas y organizaciones en términos de productividad. Aunque como hemos visto, el concepto de trabajar desde casa puede suponer un reto en términos de establecer límites claros entre el trabajo y la vida personal, la flexibilidad y comodidad que proporciona a menudo se traduce en un aumento de la productividad.

Una de las claves ha sido el desempeño de la tecnología, jugando papel fundamental facilitando la comunicación y colaboración en línea, permitiendo a los equipos mantenerse conectados y trabajar de manera efectiva, independientemente de su ubicación física.

Todo indica que el futuro va encaminado hacia el teletrabajo parcial, se ha visto reflejado en el descenso en las cifras de teletrabajo en España. Esta modalidad todavía suscita dudas e incertidumbre sobre directivos y empresarios y quizás por esto no se ha logrado exprimir todo el potencial que este modelo de trabajo puede tener.

La información que se ha recopilado durante la pequeña investigación con los cuestionarios ha ido orientada con el resto del trabajo. Está claro que la pandemia del Covid-19 supuso un cambio total en los modelos organizativos y del trabajo en España, muchos puestos se tuvieron que adaptar y actualizar repentinamente para poder mantener la producción de las empresas y los contratos de los trabajadores.

Según las respuestas obtenidas, podemos concluir que la mayoría de los trabajadores aquí encuestados ven con buenos ojos esta modalidad de trabajo, creen positivamente que les ha beneficiado para su bienestar tanto laboral como personal, y, sobre todo, les supone tener cierta libertad y flexibilidad. En general, las sensaciones hacia el teletrabajo son muy positivas, siempre existe un punto de mejora donde personalmente creo que debería haber más comunicación entre empresa y trabajadores para conocer las opiniones de las personas e intentar llegar a un acuerdo.

Como ya hemos visto, lo que tratan de buscar fundamentalmente, tanto empresa como trabajador, es la armonía entre el trabajo en oficina y el teletrabajo, para que de esta manera se puedan obtener los beneficios de ambas modalidades, y se reduzcan todo lo posible los puntos negativos que también éstas acarrearán.

Para finalizar, cabe destacar que para esta investigación se ha utilizado una muestra de personas jóvenes, más abiertas a los cambios, mejor relacionadas con las nuevas tecnologías y probablemente con menos cargas y responsabilidades familiares. Todo esto hace que la información recopilada esté en cierta manera sesgada, no se puede utilizar como unas conclusiones para toda una población.

VII. Referencias bibliográficas

- Andrés, Á. (2023). Cómo medir la productividad en el trabajo. Blog de Recursos Humanos de Bizneo HR: práctico y actual. <https://www.bizneo.com/blog/productividad-en-el-trabajo/>
- Anghel, B., Cozzolino, M., y Aitor, L. G. (2020). El teletrabajo en España. repositorio.bde.es. <https://repositorio.bde.es/handle/123456789/12361>
- 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, pág-23.
- Arias, A. S. (2022). Productividad. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/productividad.html>
- Bailey, D. E., y Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 253-276.
- Batalla-Busquets, J.M. y Myrthianos, V. The Impact of Innovation and the Use of ICTs on Human Capital Development in Spanish Industry, doi:10.3926/ic.423, *Intangible Capital*, 11(2), 249-269 (2015).
- Bello, E. (2021, 2 junio). Las 12 mejores herramientas para el teletrabajo. Thinking for Innovation. <https://www.iebschool.com/blog/las-12-mejores-herramientas-de-teletrabajo-rrhh-2-0/>
- Bortesi, L., (2008). Aspectos cualitativos de la productividad. Revista Alternativa Financiera, 5 (5): 7 - 15.
- Campello, M. A., y Santos, L. G. (2014). Measuring productivity: an exploratory study on the performance evaluation of public workers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 143, 576-581.
- Cassandra, G. T. (2007). La educación desde la teoría del capital humano y el otro. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-49102007000100010#:~:text=La%20teor%C3%ADa%20del%20capital%20humano%2C%20es%20un%20preocupado%20intento%20por,proceso%20productivo%20y%20su%20rentabilidad.
- Chase, R. B., y Aquilano, N. J. (1991). Production and operations management: manufacturing and services. Irwin.
- Desiree. (2022, 6 octubre). Cómo medir el rendimiento de los trabajadores en el teletrabajo. Sesame Assets. <https://www.sesametime.com/assets/como-medir-el-rendimiento-de-los-trabajadores-en-el-teletrabajo/>
- Ekon, E. (2023). Métricas de los indicadores de productividad en la empresa. Ekon. <https://www.ekon.es/blog/metricas-indicadores-de-productividad-empresa/>

- Escribano, P. y Fernández-Cabezón, A. (2020). Herramientas digitales y teletrabajo. Una revisión de la literatura en el contexto de la crisis sanitaria. *Cuadernos de Información Económica*, (277), 97-105.
- Fuentes, J. (2014). Productividad y competitividad: retos y oportunidades para el desarrollo económico en México. CEPAL.
- Fundación Telefónica. (2018). El impacto del teletrabajo en la conciliación y la productividad. Recuperado de https://www.fundaciontelefonica.com/artes_cultura/publicaciones-listado/pagina-item-publicaciones/itempubli/526/
- Gajendran, R. S., y Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.
- Gamarra, G. (2023). 6 ejemplos de evaluación de desempeño en empleados. Factorial Blog. <https://factorialhr.es/blog/ejemplos-evaluacion-desempeno/>
- García, P. (2021, 18 marzo). La importancia de los incentivos para la productividad laboral. Quakki. <https://quakki.com/incentivos-y-la-productividad-de-los-empleados/>
- García-Osorio, C., Fernández-Cardador, A. y García-Sánchez, J. (2020). Herramientas digitales para el trabajo en remoto: una revisión de la literatura. *Revista Española de Derecho del Trabajo*, (199), 183-207.
- Golden, L., Henly, J. R., y Lambert, S. J. (2007). Work schedule flexibility: A contributor to employee happiness? *Journal of Social and Personal Relationships*, 24(1), 43-60.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., y Simsek, Z. (2006). Telecommuting's differential impact on work-family conflict: *Is there no place like home?* *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1340-1350.
- Gómez Moreno, M. J. y Sánchez Lissen, V. (2020). Teletrabajo: una solución para la conciliación y la productividad. *Revista Española de Economía y Empresa*, 37(2), 87-97.
- Gómez, V. (2023, 1 mayo). El teletrabajo echa el freno y el modelo presencial vuelve por falta de confianza. La Información. <https://www.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/teletrabajo-echa-freno-espana/2885125/>
- Hackman, J. R., y Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Henderson, J. C., Venkatraman, N., y Oldach, S. H. (1993). Continuous computing technology and business strategy: Implications for organizational design and performance. *Journal of Organizational Computing*, 3(2), 131-150.

- Herrera, T. J. F., De La Hoz Granadillo, E. J., y Gómez, J. I. A. (2018). La productividad y sus factores: Incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimensión Empresarial*, 16(1), 47-60.
<https://doi.org/10.15665/dem.v16i1.1375>
- INE - Instituto Nacional de Estadística. (2019). Productos y Servicios / Publicaciones / Colección Cifras INE. https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INECifrasINE_C&cid=1259952649680&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FINECifrasINE_C%2FPYSDetalleCifrasINE
- Jaimes, L., Luzardo, M., y Rojas, M. D. (2018). Factores determinantes de la productividad laboral en pequeñas y medianas empresas de confecciones del área metropolitana de Bucaramanga, Colombia. *Información tecnológica*, 29(5), 175-186.
- Kazaz, A. y Ulubeyli, S. Drivers of Productivity among Construction Workers: A Study in a Developing Country, doi: 10.1016/j.buildenv.2006.04.020, *Building and Environment*, 42(5), 2132-2140 (2007).
- La evolución del «teletrabajo» en España, en gráficos. (2022).
<https://www.epdata.es/datos/teletrabajo-datos-graficos/517>
- Lacruz (2022). Los 10 problemas a la hora de medir el rendimiento laboral. Factorial Blog.
<https://factorialhr.es/blog/problemas-rendimiento-laboral/>
- López, J. (2004). Pueden las tecnologías de la información mejorar la productividad. *Universia Business Review*. 1, 82 - 95.
- Marin, L. (2022). Indicadores de productividad industrial. ARBENTIA.
<https://www.arbentia.com/blog/indicadores-de-productividad-industrial/>
- Martinez, S. (2019, 15 noviembre). Características de un buen 'teletrabajador' - Superrhéroes. Superrhéroes. <https://superrhéroes.sesametime.com/que-caracteristicas-debe-tener-un-teletrabajador/>
- Mauleon, J. (2022). Cómo medir indicadores y resultados de equipos creativos. Birth.
<https://www.birthe.mx/post/c%C3%B3mo-medir-indicadores-y-resultados-de-equipos-creativos>
- Monden, Y. (2011). *Toyota production system: an integrated approach to just-in-time*. CRC Press.
- Moreno, M. Á. (2021, 17 septiembre). Los estudios demuestran que el teletrabajo aumentó la productividad. *Business Insider España*. <https://www.businessinsider.es/estudios-demuestran-teletrabajo-aumento-productividad-933347>
- Moreno, M. y Gracia, F. (2019). Teletrabajo y gestión de personas: ventajas, inconvenientes y retos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35(2), 87-96.

- Muguira, A. (2021, 14 diciembre). 8 métodos para evaluar la productividad de empleados. <https://tudashboard.com/metodos-para-evaluar-la-productividad-de-empleados/>
- Paradela, A. (2023). Se reduce por séptimo trimestre consecutivo el número de personas que teletrabajan en España. ORH | Observatorio de Recursos Humanos. <https://www.observatoriorh.com/al-dia/se-reduce-por-septimo-trimestre-consecutivo-el-numero-de-personas-que-teletrabajan-en-espana.html>
- Perry, J. L., y Wise, G. L. (1990). The motivational bases of public service. *Academy of Management Review*, 15(2), 287-302.
- Pinto, A., y Muñóz, G. (2020). Teletrabajo: Productividad y bienestar en tiempos de crisis. *Escuela de Psicología*, 2, 1-10.
- Pons, J. (2022). Indicadores de productividad: productividad por proyecto. WorkMeter. <https://www.workmeter.com/blog/indicadores-de-productividad-productividad-por-proyecto/>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press.
- Porter, M. E., *Ser competitivo*, 163-202, Deusto, Barcelona, España (2009).
- Ramírez, J. M., y Hernández, M. P. (2019). Ventajas y desventajas de la implementación del teletrabajo, revisión de la literatura. *Revista Competitividad e Innovación*, 1(1), 96-119.
- Ramirez, N. (2022). VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE MEDIR EL TIEMPO A LOS EMPLEADOS. VenturesSoft. <https://venturessoft.com/ventajas-y-desventajas-de-medir-el-tiempo-a-los-empleados/>
- Rimbau-Gilabert, E. (2021). ¿Qué hace que un trabajo sea teletrabajable? Blog d'Economia i Empresa. <https://blogs.uoc.edu/economia-empresa/es/que-hace-que-un-trabajo-sea-teletrabajable/>
- Rodríguez, M. C. (2016). EQUILIBRIO TRABAJO-VIDA: PROCESO DE TRANSFORMACIÓN HACIA UNA ORGANIZACIÓN FAMILIARMENTE RESPONSABLE. <https://www.redalyc.org/journal/5116/511653788004/html/>
- Solow, R. M. (1957). Technical change and the aggregate production function. *The Review of Economics and Statistics*
- Tapasco-Alzate, O. A., y Giraldo-García, J. A. (2020). Asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo. *Información tecnológica*, 31(1), 149-160.



Torrecilla, O. D. (2005). Clima organizacional y su relación con la productividad laboral. Mza., documento de cátedra, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNC.

Zendesk. (2022, 13 diciembre). 9 tipos de indicadores de desempeño y medición de la productividad. Zendesk MX. <https://www.zendesk.com.mx/blog/tipos-indicadores-desempeno/>