



LA FLEXIBILIDAD LABORAL EN LA ACTUALIDAD

**Máster Universitario en:
Management y Gestión del
Cambio**

**Presentado por:
D.^a VICTORIA BRANCA CANOSA VILELA**

**Dirigido por:
D. ANTONIO PEÑALVER**

Alcalá de Henares, a 31 de AGOSTO de 2020

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo consiste en realizar un breve análisis del mercado de trabajo español y ver como este se puede adaptar para incorporar una mayor flexibilización. Para ello, se procederá a explicar qué mecanismos pueden usar las empresas para incrementar la flexibilización en sus organizaciones y como esto puede afectar a la productividad y la motivación de los trabajadores. Con todo esto se busca adaptar el mercado de trabajo a las características del S.XXI que cada vez es más global, digital y cambiante.

PALABRAS CLAVE: flexibilidad laboral, motivación, teletrabajo, COVID-19, productividad.

ABSTRACT

The objective of this work is to carry out a brief analysis of the Spanish labour market and see how it can be adapted to incorporate greater flexibility. To this end, it will be explained which mechanisms can be used by companies to increase flexibility in their organizations and how this can affect workers' productivity and motivation. All this seeks to adapt the labour market to the characteristics of the S.XXI that is becoming more global, digital and changing.

KEYWORDS: flexibility, motivation, telework, COVID-19, productivity.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	6
2. EL MERCADO LABORAL	8
3. NUEVAS TENDENCIAS EN EL MERCADO LABORAL.....	11
4. MOTIVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD.....	16
4.1. Relación entre la motivación y la productividad de los empleados.....	16
4.2. Definición de productividad	18
4.3. Nivel de motivación y productividad de los trabajadores en las empresas españolas	20
5. POLITICAS DE FLEXIBILIDAD EN LA PRÁCTICA	28
5.1. Flexibilidad laboral	28
5.2. Tipos de flexibilidad laboral	28
5.2.1. Horario laboral flexible	28
5.2.2. Jornada laboral reducida	29
5.2.3. Semana laboral comprimida.....	30
5.2.4. Jornada laboral continua o intensiva.....	31
5.2.5. Media jornada o a tiempo parcial.....	31
5.2.6. Flexibilidad en el espacio de trabajo.....	32
5.2.6.1. Teletrabajo	32
5.2.6.2. SmartWorking.....	34

6. ESTUDIO SOBRE LAS TENDENCIAS EN LA FLEXIBILIDAD LABORAL Y EN EL TELETRABAJO: ENCUESTA.....	35
6.1. Objeto del estudio	35
6.2. Resultados de la encuesta.....	36
6.3. Análisis y conclusiones de la encuesta	49
7. CONCLUSIONES	51
8. BIBLIOGRAFÍA	54
ANEXO I: ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA	59

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la transformación digital y el avance de las tecnologías ha permitido la transformación de las empresas y del mercado laboral. El mundo ha evolucionado y con él, se ha visto como ha ido cambiando el modo de consumir de las personas y como las empresas se han ido adaptando a estos nuevos paradigmas. Gracias a esto, cada vez son más las empresas que se suman a la digitalización y que apuestan por implantar medidas de flexibilización en el entorno laboral.

De esta forma, hoy en día nos podemos encontrar empresas donde se han implementado con éxito medidas como: el teletrabajo, el horario laboral flexible o la jornada laboral reducida. Ya que, gracias al poder de las tecnologías y al gran impacto que estas tienen en nuestras vidas, ya es posible que muchos empleados se puedan conectar con su ordenador o cualquier otro dispositivo y puedan acceder a los mismos documentos, programas y herramientas como si estuvieran en sus puestos de trabajo.

Este cambio de paradigma ha generado que, en la actualidad, las empresas consideren a su personal como uno de sus recursos más importantes, ya que en este mundo globalizado las personas son las que aportan ventajas competitivas a la empresa. Es por esto por lo que, si una empresa quiere triunfar y ser líder en su sector, es necesario que potencie el talento de su personal y apueste por equipos profesionales, motivados y satisfechos.

Tal y como veremos en detalle a lo largo del trabajo, una de las formas que poseen las empresas para mejorar el nivel de motivación y compromiso de sus empleados es aplicar distintas políticas de flexibilidad. Con esto la empresa consigue, entre otras cosas, que sus trabajadores puedan conciliar mejor su vida profesional y personal. Como los empleados están más motivados y comprometidos, se produce una mejora positiva en los niveles de rendimiento de la organización, ya que ambos aspectos están relacionados.

Por otro lado, las empresas no deben olvidar que esta adaptación debe producirse pensando también en los nuevos retos a los que se debe enfrentar el mercado laboral en el corto o medio plazo. El ejemplo más reciente es la adaptación que tuvieron que hacer las empresas, en tiempo récord, al teletrabajo como consecuencia de la crisis sanitaria que estamos viviendo y que está producida por el COVID-19. Gracias a esto, se ha extendido el teletrabajo y, desde el gobierno y con el apoyo de la negociación colectiva, se está barajando la implantación de nuevas políticas que sustenten el teletrabajo. De esta forma, se espera que esta nueva regulación laboral sea más acorde a la situación actual y que favorezca la flexibilidad laboral.

Por ejemplo, los próximos cambios en la organización del trabajo pueden estar inducidos por la llegada de la inteligencia artificial y la robótica de nueva generación. Sin duda, este nuevo frente traerá nuevos paradigmas que todavía desconocemos, pero para los cuales las empresas deben de ir preparándose.

En este trabajo pondremos el foco en qué medidas de flexibilización pueden aplicar las empresas para mejorar la motivación y la productividad de sus empleados. Para esto, comenzaremos por definir qué es el mercado laboral y analizaremos las nuevas tendencias que han ido surgiendo en los últimos años. Tras esto, veremos en qué consiste la motivación y la productividad y qué relación existe entre ambos conceptos, para así pasar a analizar las distintas políticas de flexibilidad que existen actualmente en las empresas, desde la jornada laboral flexible al teletrabajo. Después veremos los resultados de la encuesta realizada sobre las tendencias en la flexibilidad laboral y en el teletrabajo. Tras analizarlos, finalizaremos el trabajo con las conclusiones que arroja nuestro estudio.

2. EL MERCADO LABORAL

Para entender mejor cuales son las formas mediante las que se puede implementar la flexibilización laboral y cómo esto puede cambiar el concepto de trabajo, es necesario comenzar hablando sobre qué es y cómo se compone el mercado laboral.

El mercado laboral o mercado de trabajo funciona a través de la oferta y la demanda de empleo en un determinado país o región. Según el Servicio de Ocupación de Cataluña (SOC), el mercado laboral es muy dinámico y cambiante y suele estar influido y regulado por el gobierno a través del derecho laboral y por los convenios colectivos de empleo. Gracias a esta regulación de las instituciones y demás organismos reguladores se busca proteger tanto a los trabajadores como a las empresas.

Tal y como comentamos anteriormente en la introducción de este trabajo, el mercado laboral se ha ido modificando y adaptando con el paso de los años desde un aspecto sociológico, económico e incluso tecnológico. Por esto, es muy importante que tanto las personas como las organizaciones conozcan cuál es la situación actual del mercado laboral y sus tendencias.

La reforma laboral del 10 de febrero de 2012, regulada en el Real Decreto-Ley 3/2012, permitió cambiar el grado de centralización del sistema de negociación colectiva, así como los costes y los procedimientos de despido. De la misma manera, tras la segunda reforma laboral de diciembre de 2013, regulada en el Real Decreto-Ley 16/2013 se permitió trabajar en organizaciones más flexibles y se ha facilitado la contratación a tiempo parcial. (Peñalver, 2015: 11, 12). Todo esto ha contribuido a la existencia de una mayor flexibilidad laboral en la contratación laboral y ha incidido en que exista una menor necesidad de negociación sindical.

De forma general, podríamos decir que el mercado laboral actual se caracteriza por: **incrementar la presencia de la mujer** en más sectores profesionales, la aparición de **nuevas profesiones**, una **fuerte competencia** entre las empresas, el **aumento de la mecanización** y del uso de robots, una **mayor eficiencia en la producción** (incremento en la producción y reducción de los puestos de trabajo), la **reducción de la jornada laboral**, el **incremento de las pymes en grandes núcleos urbanos** como consecuencia de una productividad descentralizada, una **mayor implicación de las personas trabajadores en el funcionamiento de la empresa**, el sector servicios es el que ocupa a más personas, **una mayor necesidad de aprendizaje y adaptación de las personas** para que así se puedan ir adaptando a los cambios tecnológicos que se van a ir produciendo en las distintas profesiones, el **incremento de oportunidades laborales** en sectores como: la informática, el estudio de datos, el big data o la robótica.

Todas estas características han ido evolucionando. Es lógico pensar que a finales del S.XX las características del mercado estarían más orientadas hacia los puestos de trabajo con un horario regular y un contrato fijo. Fácilmente, el trabajador podía estar toda su vida laboral en la misma empresa y las mejoras laborales como los ascensos o las subidas salariales estarían condicionadas más por la antigüedad que por la productividad.

Sin embargo, tal y como podemos comprobar, las actuales características están adaptadas a este nuevo paradigma, donde la globalización ha provocado que las empresas demanden profesionales con unos perfiles determinados y se potencie la creación de nuevas formas de trabajo, lo que genera nuevos tipos de relación laboral entre las empresas y sus empleados.

Por otro lado, también se ha producido una evolución en las relaciones laborales entre la empresa y los empleados cuando se da un proceso productivo. Así, actualmente podemos observar que las relaciones laborales se caracterizan principalmente porque: existen diferentes tipos de contratación temporal, en la vida laboral de los trabajadores coexisten periodos de ocupación y periodos de desempleo y, por último, la flexibilidad de la jornada laboral se adapta a las características de la empresa.

De esta manera, cabe esperar que en un futuro el mercado de trabajo siga evolucionando. El mercado y las empresas deben de estar preparadas para nuevas realidades que todavía

desconocemos. Es por esto por lo que es tan importante comprender que las organizaciones deben de ser capaces de anticiparse a los cambios. Para lograr este objetivo las personas van a ser un factor diferencial, por eso en este momento las empresas buscan trabajadores: motivados, polivalentes, con disponibilidad geográfica, seguros, dinámicos, con capacidad de trabajar en equipo, responsables, que tengan iniciativa y capacidad de previsión, y, por último, que estén implicados con el objetivo, los valores y la imagen de la empresa.

3. NUEVAS TENDENCIAS EN EL MERCADO LABORAL

Como ya anticipamos en el punto anterior, las tendencias en el mercado laboral van a centrarse en incrementar la flexibilidad en la organización. Con esto se busca atraer y retener el talento de los trabajadores. Pero ¿cuál es la mejor forma de retener el talento?

Según lo que explican en la *Guía de buenas prácticas de la empresa flexible* las profesoras Nuria Chinchilla y Consuelo León (2007: 13), los aspectos que más valora el personal a la hora de quedarse en una empresa son:

- 1º. Posibilidad de incrementar el desarrollo personal dentro de la empresa.
- 2º. Facilidad para conciliar la vida profesional y familiar.
- 3º. Trabajar en una empresa líder.
- 4º. La retribución.

Como vemos, y a pesar de lo que puedan pensar algunas personas, la retribución, a pesar de ser importante, no es el factor clave a tener en cuenta entre los trabajadores ante el paradigma de permanecer en una empresa o irse de ella. Antes del salario, los empleados le dan más importancia al desarrollo personal dentro de la empresa y a la conciliación de la vida profesional y personal.

Esto se debe a que los valores de los empleados están cambiando y evolucionando, tanto en los trabajadores con experiencia como en aquellos que se incorporan al mundo laboral. Cada vez se demanda una mayor flexibilidad laboral, un mayor reconocimiento y una mayor conciliación. Esta circunstancia la resume Antonio Peñalver (2015: 33) cuando afirma que:

“En los próximos años, los empleados van a seguir demandando un mayor nivel de transparencia, agilidad, flexibilidad y personalización

en las respuestas a sus necesidades personales y profesionales. A su vez, las organizaciones seguirán necesitando incrementar sus niveles de productividad. Y ambas cosas, [...] son compatibles, si se pone el foco en la satisfacción y compromiso de los empleados”

De esta forma, si una empresa quiere retener el talento de su personal, debe asegurarse de que exista un buen clima laboral y promover aquellas medidas que favorezcan el compromiso y la motivación de sus empleados. Para ello, Antonio Peñalver (2015: 34-36) nos presenta algunas de **las propuestas de valor que pueden favorecer la satisfacción y el compromiso de los empleados dentro de una empresa:**



1. Trabajar el in-branding

De forma general, el employer branding es la imagen que perciben los clientes, los empleados y los posibles candidatos sobre una empresa.

Hace un tiempo, las empresas ponían su atención en mejorar únicamente la imagen que proyectaban a sus clientes, employer branding hacia fuera. Sin embargo, en la actualidad es importante que también fortalezcan la marca de la organización desde dentro, teniendo en cuenta a los empleados, ya que estos buscan aspectos atractivos y que les sorprendan.

De esta forma, la finalidad del in-branding se basa en hacer visible y atractiva la oferta de valor de la organización a sus empleados para fomentar el sentimiento de pertenencia y orgullo y así conseguir que los trabajadores sean los mejores embajadores de la marca.

2. Mayor flexibilidad laboral

Teniendo en cuenta el marco operativo de la organización y su necesidad de productividad, el principal objetivo de la flexibilidad laboral es lograr un lugar de trabajo lo más elástico posible.

Con ello se busca atraer y retener a los empleados, así como satisfacer las necesidades claves organizativas de flexibilidad, productividad y obtención de beneficios. Todo esto afecta principalmente al horario laboral, al uso del espacio de trabajo, así como a la satisfacción de otras necesidades individuales de los empleados.

Por último, este nuevo modelo de trabajo se tiene que basar en la confianza y cada organización deberá decidir cuál es su mejor nivel de flexibilidad laboral, acorde a la cultura de la empresa y a sus requerimientos operativos.

3. Conocer y promover los adecuados “estados emocionales” de los miembros de la organización

Las personas, a nivel individual, tienen diferentes reacciones frente a su entorno - alegría, desconfianza, satisfacción, miedo, ira, tristeza, etc. - y que, de una forma u otra, se contagian a nivel colectivo condicionando los resultados de la organización.

Por eso es importante que las empresas vayan más allá de los estudios de clima y compromiso de los empleados y que apuesten por buscar nuevas formas de investigación social.

Esta investigación se debe centrar en indagar cuáles son los estados emocionales de la plantilla y saber cómo gestionarlos en consecuencia involucrando a los managers. Se busca trabajar sobre la inteligencia emocional y potenciar la comunicación interna.

Estos tres conceptos nos ayudan a entender que cada trabajador es único y que, por ende, no todas las medidas van a funcionar de la misma forma en toda la plantilla. Por este motivo, es fundamental que la empresa sepa adaptarse a las necesidades de cada trabajador y enfocarse de forma diferente a cada uno. Como bien apuntaba Peñalver, hay que fomentar la comunicación interna, la confianza y conseguir que los trabajadores sean los mejores embajadores de la marca.

Además, tal y como señala Jacob Morgan (2017), la empresa no debe de olvidar que, cada vez más, los trabajadores están empezando a tomar las decisiones y a llevar las riendas de cómo y cuándo hacer el trabajo y de las herramientas que usarán para hacerlo. Tal y como afirma Dan Pink, *“la gente con talento necesita a las empresas menos de lo que las empresas necesitan gente con talento”*.

Por todo esto, es importante que las empresas y sus trabajadores estén en sintonía y que las leyes respalden estos nuevos cambios que se están produciendo. Pero ¿cuáles son las tendencias que provocan estos cambios? Tal y como apunta Morgan, J. (2017), todos estos cambios son producidos principalmente por la digitalización a la que nos estamos enfrentando y, de forma general, las **cinco tendencias que están marcando el futuro del trabajo en la actualidad son:**

- 1. Nuevas actitudes:** están moldeadas por las redes sociales e internet. Las modas y las costumbres de la población evolucionan cada vez más rápido como consecuencia de la repercusión que tienen las redes sociales y por la rapidez y la sencillez con la que llega el mensaje.
- 2. Tecnologías:** las nuevas tecnologías han facilitado la digitalización tanto a nivel profesional como personal. Se ha producido un cambio a la nube y un aumento de las tecnologías colaborativas. Además, el “Big Data” y el internet de las cosas cada vez adquieren un mayor protagonismo.
- 3. Los “millennials” en el trabajo:** aportan nuevas actitudes, conocimientos, expectativas y formas de trabajar. Además, los empleados jóvenes suelen buscar que las empresas se adapten a sus necesidades y así poder conciliar la vida profesional con la personal.
- 4. Movilidad:** hoy en día el trabajo y la forma de trabajar son distintos. Trabajar en cualquier momento, en cualquier lugar y a través de cualquier dispositivo es hoy en día una realidad.
- 5. Globalización:** se eliminan las fronteras y las barreras al comercio.

Junto a estas tendencias, otro factor clave que afecta actualmente al futuro del trabajo es la **tendencia en la regulación del mercado laboral**. Este punto es importante porque una correcta regulación sirve como palanca para ofrecer una mayor flexibilización y para ofrecer garantías y promoción de la contratación.

Hasta el momento se está hablando de crear una nueva reforma laboral, sin embargo, a la fecha de entrega de este trabajo no se sabe nada. Sin duda la crisis económica y sanitaria que estamos viviendo en estos momentos afectará al planteamiento de la nueva reforma. Sin embargo, esta tendrá que ser objeto de un nuevo análisis cuando ya este publicada en el BOE.

4. MOTIVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD

La motivación es una de las claves del éxito de cualquier compañía, ya que de su correcta implantación dependerá parte de la consecución de los objetivos planteados por la empresa. Esto se debe a la interrelación directa que existe entre la motivación y la productividad de los empleados. De forma general, si los trabajadores están satisfechos, motivados y comprometidos serán más productivos que si están desmotivados e insatisfechos. En este apartado analizaremos esta relación y cuáles son los medios con los que cuentan las empresas para incrementar el bienestar de su plantilla.

4.1. Relación entre la motivación y la productividad de los empleados

Como decíamos, la motivación empresarial es una de las claves del éxito de cualquier compañía. Se ha demostrado en diversos estudios de la Universidad de Warwick y del Wall Street Journal, junto al Opener Institute For People que, cuando un trabajador está satisfecho con su puesto de trabajo, es un 12% más productivo y un 31% más eficiente. (UP SPAIN, n.d.). Esta es una de las múltiples investigaciones que respaldan la existencia de una relación directa entre la motivación laboral y la productividad. Cuando un equipo está altamente motivado, comprometido, se siente realizado y además hay un buen clima laboral, su productividad aumentará. Este concepto se respalda en la charla Ted “*The way we work*” que dio Bush, M. (n.d.), en la que dijo:

“Todos los trabajadores quieren lo mismo. [...] Hay 3000 millones de trabajadores en el mundo. Y alrededor del 40 % de ellos están felices en el trabajo. [...] Las organizaciones que tienen muchos empleados felices tienen tres veces más de crecimiento de sus ingresos, En comparación con organizaciones donde eso no se da.”

Es por esto, por lo que cada vez más las empresas se enfocan en mejorar el clima laboral, la confianza y el sentimiento de pertenencia de los trabajadores (EDENRED, n.d.). Pero ¿qué es la motivación? y ¿cómo se puede fomentar la motivación de los empleados en las empresas?

Según la Real Academia Española de la Lengua, la motivación es:

1. *f. Acción o efecto de motivar.*
2. *f. Motivo (causa).*
3. *f. Conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona.*

Gracias a esta definición podemos establecer que la motivación es un estado interno que activa y dirige el comportamiento de un individuo, esto es, el impulso que mueve a las personas para que realicen determinadas acciones con el fin de alcanzar las metas establecidas.

A su vez, la motivación se puede producir por factores internos (motivación intrínseca) o por factores externos (motivación extrínseca). La motivación intrínseca viene de dentro de nosotros, es algo innato del individuo y surge por factores internos, como puede ser la propia satisfacción personal del empleado, mientras que la motivación extrínseca es inducida por un tercero y se compone de aquellos impulsos que hacen que nos esforcemos, como por ejemplo el reconocimiento público o un aumento de salario.

De esta forma, la motivación laboral se centra en conseguir que las personas que forman el equipo cumplan con los objetivos marcados en un ambiente de trabajo que se adapte a las necesidades de los trabajadores, potencie la productividad, la innovación, el talento y el esfuerzo (Escuela Europea De Management, 2016).

Tal y como podemos comprobar, es importante que las empresas apuesten por mejorar la motivación de sus empleados, ya que se ha demostrado que en las empresas donde los trabajadores cuentan con una alta motivación, éstos trabajan de una manera más eficiente, con más responsabilidad y de forma más resolutiva. Además de afectar al rendimiento, una alta motivación también contribuye a que los trabajadores estén más comprometidos

con la organización, puesto que ambos conceptos están estrechamente relacionados. Así, la empresa debe ser capaz de mantener a sus empleados motivados, satisfechos y comprometidos con la empresa.

Para lograrlo las empresas deben apostar por el desarrollo de nuevas estrategias que fomenten el compromiso de los trabajadores y la mejora del rendimiento. Para ello, las empresas podrían habilitar plataformas atractivas para los trabajadores, redefinir sus sistemas y ofrecer un ambiente y unas condiciones laborales atractivas que favorezcan la conciliación laboral, como puede ser, por ejemplo, mediante la implantación de la flexibilización laboral.

4.2. Definición de productividad

En el punto anterior hemos comentado que el nivel de motivación de los empleados guarda una relación muy directa con su nivel de desempeño y su productividad dentro de la empresa. Para ello hemos aportado cifras y datos, pero sin profundizar en qué se entiende por productividad o cómo medirla. Por eso es importante explicar estos términos antes de continuar con el trabajo.

De forma general, la Real Academia Española de la Lengua define la productividad como:

1. *f. Cualidad de productivo.*
2. *f. Capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada, equipo industrial, etc.*
3. *f. Econ. Relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc. La productividad de la cadena de montaje es de doce televisores por operario y hora.*

Es decir, la productividad se basa en la relación que existe entre lo que se produce y los recursos utilizados en su producción, que pueden ser las horas de trabajo, el capital, los materiales, etc. Esta relación es aparentemente sencilla de calcular, sin embargo, hay que tener en cuenta que no podemos caer en la generalización, ya que existen muchos tipos de procesos de producción y es necesario que la fórmula se ajuste y se adapte a cada caso y a cada empresa.

De esta forma, la tasa de productividad de un trabajador sería la cantidad de producción que genera en una hora de trabajo, mientras que la productividad de una empresa mide la eficiencia de su proceso de producción, tomando para ello los inputs y outputs involucrados en el proceso de producción.

La forma más común de medir la productividad de una empresa es tomando la producción total y dividiéndola por las horas trabajadas, de tal forma que:

$$\text{Productividad} = \text{Producción} / \text{Horas trabajadas}$$

Medir de forma clara, unificada y transparente las distintas tasas de productividad que tiene una empresa es muy importante para que los gerentes descubran cuales son los departamentos, trabajadores o plantas más eficientes y cómo se podrían maximizar los recursos para así lograr un nivel óptimo de producción y, consecuentemente, mayores ventas o ingresos (Irigaray García de la Serrana, 2020).

La productividad de la empresa puede verse alterada de forma negativa o positiva por diversos factores. Según la Organización Internacional del trabajo e IMESUN (2016: 10-12), estos factores pueden ser internos o externos:

- **Los factores internos** son todos aquellos sobre los que la empresa tiene el control. Por ejemplo: la calidad del producto, el precio, la organización, los equipos, las materias primas, el uso de la energía, el almacenamiento, las competencias y la motivación de los trabajadores, etc.
- **Los factores externos** son aquellos que están fuera del control de la empresa. Por tanto, no se puede hacer nada sobre estos factores siempre y cuando el negocio mantenga su configuración actual. Estos factores pueden ser: el acceso a la infraestructura, el clima, la situación del mercado, los impuestos, etc. Si estos factores provocasen un grave efecto negativo para la empresa, el empresario puede optar por cambiar la naturaleza del negocio o trasladarse.

La manera más eficiente de aumentar la productividad de la organización es centrándose en los factores internos, ya que su mejora puede suponer una gran diferencia al tener pleno control sobre ellos. Además, la empresa también puede optar por seleccionar distintos

indicadores de la productividad que le ayuden a medir continuamente la mejora. Estos indicadores tienen que:

- Estar relacionados con los insumos o productos de la empresa.
- Ser apropiados en función del tipo de empresa
- Centrarse en las áreas problemáticas o en las áreas en las que se debe de realizar mejoras.
- Ser sensibles a los cambios en los insumos de entrada o la producción
- Se deben basar en registros contables de fácil obtención
- Ser homogéneos, para que sean fácilmente comparables y medibles

La monitorización continua de estos indicadores de productividad permitirá entender mejor la situación de la empresa y cómo evoluciona el nivel de productividad en cada momento. A su vez, estos indicadores se podrán ir adaptando fácilmente e incluso se podrán añadir nuevos indicadores para monitorizar otros aspectos del negocio.

Algunos ejemplos de indicadores pueden ser: el valor de las ventas mensuales, el número de clientes nuevos, el número de productos vendidos por cliente, el coste por producto, el tiempo que lleva la entrega de suministro, el número de clientes por empleado, el coste de los suministros, el número de ausencias del personal, etc.

Como podemos observar, no existe una fórmula universal que nos indique cuál es la productividad de una empresa o de un trabajador. Para conocer su productividad, la empresa necesitará implantar sus propios parámetros en función a su tipo de actividad. Por ejemplo, en algunos casos, la productividad se podrá medir en base a objetivos o a resultados. Pero lo que está claro es que cada empresa deberá encontrar la fórmula que mejor se adapte a sus necesidades particulares.

4.3. Nivel de motivación y productividad de los trabajadores en las empresas españolas

Una vez visto qué es la motivación, la productividad y la relación que existe entre estos dos conceptos, es necesario conocer cuál es la situación actual de las empresas españolas en este aspecto. La teoría dice que es altamente recomendable que los trabajadores sean

productivos y estén motivados, sin embargo, esta no es la realidad en todas las empresas a nivel mundial.

En este apartado nos centraremos en el caso de las empresas españolas, tomando como referencia, en primer lugar, el estudio *“Excelencia y valores. Claves para la sostenibilidad social y empresarial”* llevado a cabo por el Centro Internacional de Trabajo y Familia del IESE y la empresa de Recursos Humanos Eurofirms en el año 2019 y, en segundo lugar, el estudio de *“The best place to work”* del año 2020.

Ambos tienen en común que buscan conocer cuál es la situación de las empresas españolas y saber cuáles son sus puntos fuertes y sus áreas de mejora. El primero lo hace a través de la óptica de los empleados, mientras que el segundo lo desarrolla a través de la óptica de los empleados, de la empresa y del estudio de diversos baremos que veremos más adelante.

- *“Excelencia y valores. Claves para la sostenibilidad social y empresarial” del IESE y Eurofirms*

En primer lugar, en el estudio cuantitativo llevado a cabo por el IESE y Eurofirms (2019) se recogen las opiniones de 6.082 personas, de las cuales un 53,78% son hombres y un 46,22% mujeres. Además, del total de la muestra, 2.694 personas tenían hijos menores a su cargo, es decir, un 44,29% de total de los entrevistados, mientras que el 55,71% restante no tenían hijos menores a su cargo cuando se llevó a cabo dicho estudio.

Éste se centra en evaluar la calidad de las empresas españolas a partir de las opiniones de sus empleados. Para medir la calidad de las organizaciones, el estudio toma como referencia el modelo antropológico de Juan Antonio Pérez López, el cual basa la excelencia de las organizaciones en tres aspectos clave:

1. **Es eficaz.** La eficacia se consigue cuando la empresa tiene la capacidad suficiente de producir un bien o un servicio útil para los clientes y para la sociedad, proporciona beneficios y además consume la menor cantidad de recursos posibles en su elaboración.

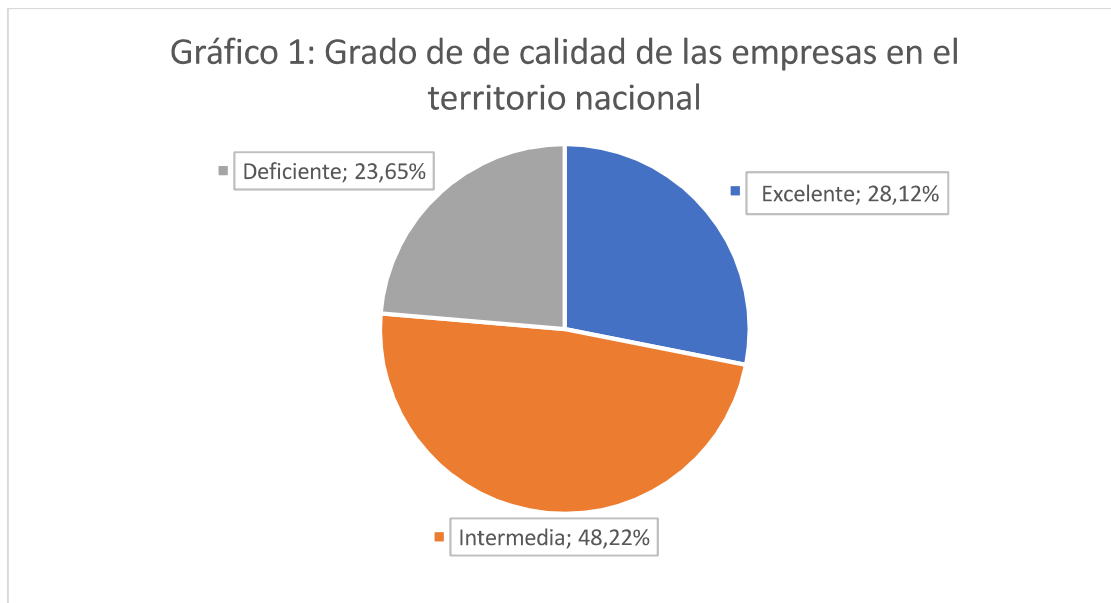
2. **Genera aprendizaje.** Es la capacidad que posee la empresa para generar un bien o servicio de modo que aquellos que participen en su elaboración puedan desarrollar nuevos recursos intelectuales, operativos y relacionales
3. **Favorece la identificación.** Ésta se produce cuando la empresa es capaz de conseguir que sus trabajadores estén comprometidos con el propósito y la misión de la organización. Además, también produce esta identificación cuando la empresa muestra cercanía hacia los empleados y retribuye de forma adecuada a los accionistas y a los empleados.

De esta forma, la **empresa excelente** es aquella que es eficaz en el uso de los recursos, genera aprendizaje e identificación, satisface en gran medida las necesidades de los empleados y de los clientes y que, a su vez, aporta valor al entorno que la rodea. Sin embargo, no todas las empresas son excelentes. Por eso, el estudio separa los resultados entre empresas excelentes, intermedias y deficientes.

La **empresa intermedia** es aquella que resulta eficaz y es capaz de generar aprendizaje y valor social, pero que apenas satisface las necesidades de los empleados y de sus clientes y que además podría aportar un mayor valor a la comunidad en la que desarrolla su actividad.

Por último, la **empresa deficiente** no satisface de manera suficiente las necesidades de los empleados ni de los clientes, que sienten que el valor de lo que aportan es mayor de lo que reciben. Este tipo de empresa tampoco aporta un gran valor al entorno social ni a la comunidad en la que desarrolla su actividad.

En el siguiente gráfico podemos observar que apenas un 28% de las empresas son excelentes. El grueso de la encuesta, con un 48,22%, lo abarcan las empresas intermedias, mientras que casi un 24% se corresponde a empresas deficientes.



Fuente: Elaboración propia (2020). Adaptado de IESE y Eurofirms, 2019.

Estos datos son muy reveladores porque nos indican que alrededor de un 72% de las empresas españolas no llegan a considerarse empresas excelentes, por lo que necesitan mejorar ciertos aspectos internos, ya sea porque satisfacen débilmente las necesidades de los empleados y clientes o bien porque no logran aportar lo suficiente al entorno o al aprendizaje de sus trabajadores.

Para reafirmar esto, el estudio nos revela otros datos muy interesantes. En primer lugar, en lo que respecta al nivel de satisfacción de los empleados con la empresa, el estudio nos revela que tan solo tres de cada diez empleados con contrato fijo se sienten felices en su trabajo y que seis de cada diez trabajadores sin contrato fijo se sienten de la misma manera. No obstante, el 81% de las mujeres y el 88% de los hombres afirma que “odia” o tiene una “gran aversión” a los lunes y un porcentaje muy similar considera que en sus empresas la gente acaba enfermando por estrés.

Estos datos tan elevados son muy preocupantes, porque el hecho de que una persona sienta aversión a los lunes indica que está descontento con su trabajo y con las condiciones laborales. Este sentimiento provocará que su nivel de rendimiento y motivación acaben descendiendo. Además, el estrés conlleva unos costes sociales y humanos, como pueden ser las enfermedades crónicas o irreversibles, el absentismo, las bajas por enfermedad y, finalmente, un menor rendimiento.

Al mismo tiempo, el 59% de las mujeres y el 61% de los hombres no recomendaría su propia empresa a un amigo. Este dato es muy llamativo, ya que revela que, en un país como España, donde la tasa de desempleo es tan elevada, seis de cada diez trabajadores consideran que su empresa no es un buen lugar para trabajar y que, por eso, no se la recomendarían a un amigo. Este suceso se traduce en que los trabajadores están descontentos en su empresa, por lo que tendrán un menor rendimiento, un menor interés y una menor implicación. Esto dificulta enormemente la atracción de talento y la innovación dentro de la empresa, ya que los trabajadores no tendrán motivación para aportar nuevas ideas.

Además, entre estos datos encontramos que solamente un 24% de las mujeres y un 13% de los hombres con contrato indefinido piensan que reciben un salario justo. Mientras que, si hablamos de empleados sin contrato fijo, estas cifras mejoran un poco, ya que alrededor del 33% de los trabajadores consideran que reciben un salario justo. Si realizamos un análisis por sectores, la consultoría aparece como el sector en el que las personas están más insatisfechas con el salario que reciben, mientras que la industria de la automoción es el sector donde los trabajadores están más satisfechos con la retribución que reciben.

Por último, de los empleados sin contrato fijo, un 67% de las mujeres y un 63% de los hombres consideran que sus empresas contribuyen a la sociedad, mientras que, entre los empleados con contrato fijo, estas cifras descienden de forma significativa quedándonos con que solo un 41% de las mujeres y un 35% de los hombres piensa que su empresa aporta algún tipo de valor a su entorno.

Como podemos ver en el estudio, existen diferencias entre la percepción que tienen los trabajadores con contrato indefinido y la de aquellos sin contrato fijo. Normalmente, las personas que están con un contrato temporal aportan mejores resultados. Esto se puede deber a que, o bien llevan poco tiempo en las organizaciones y todavía no han tenido oportunidad de desmotivarse, o bien porque, al no ser trabajadores indefinidos, cuentan con una mayor libertad a la hora de cambiarse de trabajo cuando se encuentren descontentos o poco motivados.

Por último, este estudio nos revela que, a pesar de las malas cifras que “a priori” tienen muchas empresas, más de un 70% de los trabajadores aseguran que en su trabajo dan lo mejor de sí mismos para contribuir a la prosperidad de la empresa. Este dato debe de ser un aliciente para que los directivos y empresarios sigan trabajando en crear unas condiciones óptimas de aprendizaje, de contribución y de mejora de las condiciones de trabajo, ya que, como dice el informe en la página 61:

“Si aun en un entorno donde muchos no se sienten pagados justamente, o en el que la empresa no contribuye (o incluso dificulta) la felicidad, están dispuestos a dar el máximo: ¿qué no serían capaces de hacer si mejorasen algunas condiciones laborales, el apoyo instrumental o emocional que se les ofrece?”

Poco a poco, este enfoque se va arraigando más en la sociedad y las empresas empiezan a ser conscientes de lo importante que es buscar la excelencia en las organizaciones. Resulta trascendental que el número de empresas excelentes vaya incrementando cada año. Para ello, las organizaciones tienen que ser conscientes del papel tan importante que juegan las personas y su entorno.

- *“The Best Place to Work 2020”*

El ranking de las mejores empresas para trabajar es elaborado de forma anual por la consultora internacional y de gestión de recursos humanos “Great Place to Work”. Se realiza siguiendo el modelo High Trust – High Performance Model©, el cual recoge la opinión de los empleados (Trust Index©) y las prácticas de cultura puestas en marcha (Culture Audit©) en el último año por la empresa.

El sistema de medición de este estudio se caracteriza por tener en cuenta tanto la opinión de los empleados como las actuaciones que está llevando la empresa, tal y como se explica en El Economista (2019):

“Este reconocimiento, [...] marca un estándar de calidad internacional de los lugares de trabajo y certifica anualmente la excelencia de las empresas para trabajar en base a la percepción de

los empleados (dos tercios de la evaluación total) y a las buenas prácticas y políticas de cultura organizacional (un tercio de la valoración).”

Esta ponderación entre la opinión de los empleados y las prácticas que ha llevado a cabo la empresa marcan la diferencia con otros estudios como el que vimos anteriormente del IESE y Eurofirms. En este último, solo se tenía en cuenta la percepción de los empleados. No obstante, en este estudio las actuaciones de la empresa tienen un peso de un tercio en la puntuación final.

Esta perspectiva es necesaria, puesto que a veces los empleados pueden dar una visión sesgada en base a sus propios criterios, o porque desconocen todas las actuaciones que está llevando a cabo la empresa, bien porque llevan poco tiempo en la organización, o bien porque no les aplica. Está claro que la opinión de los empleados es muy importante y es por eso por lo que en este estudio tiene un peso mayor de dos tercios, aunque no debemos de olvidar las actuaciones que lleve a cabo la empresa para posicionarse dentro del ranking de “Great Place to Work”.

Algunas de las empresas que han conseguido entrar en el ranking de 2020 son:

- **Entre 501-5000 empleados**

1. **Lilly**

Farmacéutico

2. **Mars Iberia**

Gran consumo

3. **Admiral Seguros**

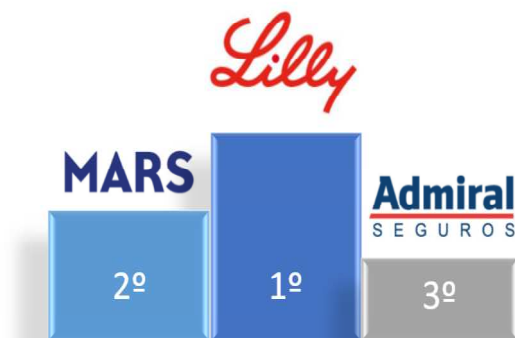
Seguros

4. **AbbVie**

Industria Biofarmacéutica

5. **Reale seguros**

Seguros



Fuente: Elaboración Propia (2020)

- **Entre 50-500 empleados**

1. **SAS Institute**

Tecnologías de la información

2. **Mundipharma**

Farmacéuticos y biotecnología

3. **Voxel Group**

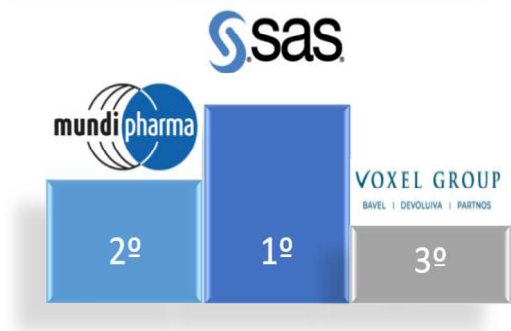
Fintech y turismo

4. **Software DELSOL**

Tecnologías de la información/ software

5. **Sandoz Farmacéutica**

Farmacéutico



Fuente: Elaboración Propia (2020)

En resumen, antes era habitual admirar las empresas únicamente por sus resultados financieros. Si obtenía un alto beneficio, era buena, mientras que, si estos eran bajos, era una mala empresa. A la hora de elaborar los rankings de mejores empresas se olvidaba todo lo demás, ya que primaba el rendimiento económico que tuvieran.

Sin embargo, esta situación ha cambiado. Ahora mismo se ha concienciado de que la calidad de las empresas depende de un espectro más amplio de variables. Y esto es precisamente lo que miden los estudios anteriores. Mientras que el primero se fijaba en establecer el nivel de satisfacción de los empleados con las empresas de manera anónima, el segundo establece un listado con los mejores sitios para trabajar a nivel nacional.

Estos estudios son solo un ejemplo de que las personas están cobrando un mayor protagonismo y que las empresas se están interesando cada vez más por el bienestar de sus empleados, ya que las mejores empresas ya no son las que tienen un mejor resultado financiero, sino las que son capaces de lograr una alta cultura de confianza.

5. POLITICAS DE FLEXIBILIDAD EN LA PRÁCTICA

En este apartado comprenderemos qué es la flexibilidad laboral y cuáles son los tipos más comunes de trabajo. Para ello, nos basaremos en la descripción que aportan las profesoras Nuria Chinchilla y Consuelo León en la Guía de buenas prácticas de la empresa flexible (2007). Además, también podremos observar diversos ejemplos prácticos de como las empresas han ido adoptando las diversas formas de flexibilización en base a las necesidades de cada una de ellas.

5.1. Flexibilidad laboral

Según Laura Sánchez (2013), la flexibilidad laboral es *“el conjunto de medidas que favorecen los derechos de los trabajadores en materia de contratos individuales de trabajo y libertad de contratación”*. La sociedad está en constante cambio y con la flexibilidad laboral las empresas buscan tener una mejor adaptación a los cambios del entorno.

Así, la flexibilidad en el entorno de trabajo persigue organizaciones más adaptativas y exige buscar nuevas formas de gestión empresarial. Esta adaptación puede surgir con la aplicación de políticas de trabajo flexible, las cuales permitan a los empleados compaginar mejor su vida profesional y personal. Con ello, la flexibilidad laboral pretende proporcionar, tanto a empleadores como a empleados, un entorno más flexible para los cambios de trabajo.

5.2. Tipos de flexibilidad laboral

5.2.1. Horario laboral flexible

En él, las personas deben de trabajar igualmente ocho horas, pero el trabajador puede decidir la hora de entrada y de salida. Dentro de esta libertad para los trabajadores, la

empresa puede estipular franjas de entrada y salida, o bien crear ciertas ventanas de coincidencia. Tal y como explica Alejandra Martínez (2020) las ventanas de coincidencia son franjas horarias donde los trabajadores pueden organizar el trabajo colaborativo para que, independientemente de donde se encuentre el profesional, ya sea en su puesto de trabajo o en su domicilio, pueda organizarse el antes y el después.

Esta es una de las formas de flexibilización más habituales en las empresas porque no supone un gran coste a las empresas, más que el de reorganizarse internamente y dirigir esa flexibilidad. Esta medida, junto a la ausencia por emergencia familiar, es una de las demandas más valoradas por el personal y está presente sobre todo en el sector servicios.

Por ejemplo, American Nike para Iberia (España y Portugal) cuenta con un horario flexible de entrada, de 8:00 a 10:00 h. con un promedio de 40 horas semanales. Cada empleado acuerda con su supervisor directo el horario que mejor le convenga. Además, el primer y tercer viernes de cada mes no hay reuniones por la mañana, con la finalidad de que los empleados puedan innovar. Tampoco existen reuniones más allá de las cinco de la tarde y todos los viernes se sale de trabajar a las 15:00 h.

En Nestlé, la hora de entrada es entre las 7:30 y 9:15 h. de la mañana y la salida entre las 17:00 y las 19:30 h. Esta flexibilidad se aplica también a la hora de la comida, ya que los trabajadores pueden decidir el intervalo de comida, que va desde treinta minutos hasta una hora y media. Y, por último, en el Museo Guggenheim de Bilbao existe la flexibilidad de entrada y salida, con la aprobación de 16 horarios diferentes (Chinchilla y León, 2007: 51, 53, 56).

5.2.2. Jornada laboral reducida

Por definición, ésta se da cuando el personal puede trabajar menos horas al día o a la semana si acepta tener un sueldo proporcionalmente menor. Esta concepción se basa en que el trabajador será productivo todas las horas que está en el puesto de trabajo, es decir, cuanto más tiempo esté el trabajador en su puesto de trabajo, más trabajará. Sin embargo, esto no es del todo cierto, ya que obvia el nivel de rendimiento del trabajador.

Como se dice en el informe realizado en la Comunidad de Madrid por PricewaterhouseCoopers, la mitad de la muestra afirma que *“la principal causa de la*

baja productividad es el exceso de horas de trabajo y que la jornada laboral continua mejoraría sin duda la productividad de su empresa” (Chinchilla y León, 2007: 55)

Sin embargo, cada vez son más las empresas que implantan jornadas laborales reducidas sin reducción de salario. Normalmente se reduce la jornada a seis horas diarias y se promueve la jornada laboral continua. Otras variantes son la semana laboral comprimida en cuatro días o las jornadas intensivas de verano.

Un ejemplo de la jornada laboral de seis horas se da en un centro de Toyota en Gotemburgo, donde sus trabajadores llevan más de diez años con este sistema, el cual arroja excelentes resultados en cuanto a productividad laboral, además de observarse un aumento de las ganancias en un 25%.

5.2.3. Semana laboral comprimida

Se basa en que los trabajadores tienen un día, o medio día, libre. La empresa decide si los trabajadores trabajan más horas al día para equiparar las horas correspondientes al periodo que no van a trabajar, o bien, si no lo hacen. Además, esta semana laboral comprimida puede ser:

- **Semana laboral comprimida fija:** los trabajadores tienen todas las semanas el mismo horario. Es decir, todas las semanas los días que trabajan y los días que no trabajan van a mantenerse igual. Un ejemplo podría ser una jornada laboral que abarcase de lunes a jueves.
- **Semana laboral comprimida rotativa:** el día, o medio día, libre no es igual en todas las semanas y, por tanto, la jornada laboral de los trabajadores no es fija, ya que va cambiando.

Esta forma de flexibilidad permite a los empleados tener un día adicional para realizar cualquier actividad que deseen y les proporciona un mayor equilibrio entre la vida profesional y personal. A su vez, como las semanas son más cortas, los trabajadores tienen más tiempo para descansar y para mejorar su rendimiento.

Algunos ejemplos los encontramos en Indra, donde no se ficha, se trabaja una media de ocho horas y media diarias y los viernes se sale a las tres. Este sistema lo empezó a aplicar

recientemente el grupo Inditex en sus oficinas centrales de Arteixo (A Coruña), estableciendo que todos los viernes se trabaja en jornada continua de 9:00 a 15:00 h.

Otro ejemplo sería la empresa jienense de Software Delsol, la cual ha anunciado recientemente que reducirá la jornada laboral de sus empleados a cuatro días, pasando de 40 horas semanales a 36 horas, sin que esta reducción repercuta en el salario.

Por último, encontramos el ejemplo de Securitas Direct. En ella, sus trabajadores pueden decidir si se acogen a un turno rotativo de ocho horas 6:3 (trabajar seis días y librar tres días seguidos) o a uno de ocho horas 5:2 (trabajar cinco días y librar dos días seguidos). En este caso, los trabajadores pueden decidir si trabajan de la forma más tradicional o si, por el contrario, trabajan un día más para tener a cambio tres días de descanso, en lugar de dos.

5.2.4. Jornada laboral continua o intensiva

La jornada laboral continua o intensiva es muy habitual en las empresas, sobre todo cuando llega el verano. Consiste en que el trabajo diario se realiza de forma continuada, ya sea por la mañana o por la tarde, sin ninguna pausa para comer. Independientemente de que se haga de forma continuada, los trabajadores siguen contando con los descansos establecidos por ley o por el convenio correspondiente.

5.2.5. Media jornada o a tiempo parcial

El personal contratado reduce su jornada a la mitad o en una proporción variable acordada previamente con su superior y de acuerdo con la ley y el convenio correspondiente. Con esta modalidad, el trabajador no podrá exceder las 30 horas semanales y, en determinadas circunstancias, la empresa podrá solicitar al empleado la realización de horas complementarias cuando exista una sobrecarga de trabajo.

Esta forma de flexibilización es una de las más conocidas, ya que permite a los trabajadores que se acogen a este tipo de contrato compaginar muy bien su vida profesional y personal. Siempre y cuando se respeten las horas pactadas en el contrato, puede ser una buena solución para empresas y trabajadores.

5.2.6. Flexibilidad en el espacio de trabajo

La flexibilidad en el espacio de trabajo se da cuando los trabajadores tienen la posibilidad de realizar las tareas propias de su jornada laboral en un ambiente distinto de su lugar de trabajo los días que estén acordados. Lo más habitual es que los trabajadores realicen estas tareas desde su domicilio (teletrabajo) o bien desde cualquier lugar que ellos deseen (smartworking).

5.2.6.1. Teletrabajo

Según la Organización Internacional del trabajo (OIT, 2011: 11): *“El teletrabajo es la forma de organizar y realizar el trabajo a distancia mediante la utilización de las TIC en el domicilio del trabajador o en lugares o establecimientos ajenos al empleador”*.

De esta forma, el teletrabajo es posible gracias al desarrollo de las nuevas tecnologías, las cuales proporcionan a los empleados todas las herramientas necesarias para poder llevar a cabo sus tareas sin necesidad de estar en la oficina.

Sin embargo, el teletrabajo tiene sus limitaciones ya que no se puede aplicar en todas las empresas ni en todos los sectores. Por ejemplo, hay sectores como la agricultura, el transporte, la logística o el comercio con atención al público que no pueden realizarse a distancia.

Según el Acuerdo Marco Europeo sobre el Teletrabajo (Quintanilla, n.d.: 2-6), este es voluntario para el trabajador y para el empresario. Además, el acuerdo por el que se establezca el trabajo a distancia se formalizará siempre por escrito, tanto si forma parte de la descripción inicial del puesto de trabajo como si se incorporase de forma voluntaria más tarde.

El paso al teletrabajo solo modifica la manera en la que se efectúa el trabajo, por lo que este cambio no afecta al estatus laboral del trabajador. Además, la negativa de un empleado a teletrabajar no es un motivo de restricción de la relación laboral ni de modificación de las condiciones laborales de este trabajador.

Los teletrabajadores se benefician de los mismos derechos garantizados por la legislación y los convenios colectivos aplicables que los trabajadores comparables que trabajan de manera presencial en los locales de la empresa. Por eso, el empresario debe:

- Tomar medidas para prevenir el aislamiento social del teletrabajador en relación con los otros trabajadores de la empresa, tales como darle ocasión de reencontrarse regularmente con sus compañeros y tener acceso a las informaciones de la empresa.
- Tomar las medidas para garantizar la protección de los datos utilizados y procesados por el teletrabajador para fines profesionales.
- Dotar al teletrabajador de un servicio adecuado de apoyo técnico. Como regla general, el empresario es el encargado de facilitar, instalar y mantener los equipamientos necesarios para el teletrabajo regular, salvo si el teletrabajador utiliza su propio equipo.
- Informar al teletrabajador de la política de la empresa en materia de salud y seguridad en el trabajo.

Tal y como verificaremos más adelante en el punto seis, el grado de teletrabajo en España ha aumentado de forma significativa como consecuencia de la crisis del COVID-19, puesto que muchas empresas se han visto obligadas a implantar el teletrabajo ante la imposibilidad de garantizar la seguridad para sus trabajadores en el trabajo presencial.

Aunque en la actualidad muchas empresas están recuperando poco a poco la presencialidad en los puestos de trabajo con la implantación de las medidas de higiene necesarias, todavía son muchas las empresas que han apostado por compaginar el teletrabajo con el trabajo presencial.

La vuelta a la completa normalidad todavía parece lejana, sin embargo, lo que está claro es que cuando esta vuelva, ya no volverá a ser como antes. Muchos trabajadores han tenido la oportunidad de disfrutar de las medidas de flexibilización y muchas empresas han podido comprobar las ventajas que posee la flexibilización.

5.2.6.2. SmartWorking

El SmartWorking es una nueva metodología de trabajo que parte del concepto del teletrabajo y se basa en dar al trabajador todas las herramientas necesarias para alcanzar su máximo rendimiento profesional desde cualquier lugar.

Una de las claves en las que se basa el SmartWorking es que la empresa debe crear un ecosistema de confianza que permita a los profesionales decidir, en función de su ocupación, dónde van a llevar a cabo cada tipo de tarea. De esta forma, el peso y la decisión de cuando y donde trabajar recae sobre el empleado, al cual se le presupone un nivel de madurez profesional suficiente como para valorar y decidir qué reuniones deben ser presenciales y cuáles pueden ser virtuales. Es decir, es la flexibilidad de la persona y no del entorno de trabajo lo que cambia.

Para ello, tal y como apunta José Ángel Sandín, consejero delegado de Lefebvre *“El SmartWorking está basado en la confianza, en que el trabajador tenga claro cuáles son sus objetivos, midiendo más el performance y no las horas trabajadas. Para que esto sea posible, tiene que existir una buena coordinación entre el trabajador y la empresa (El Economista, 2018).*

Y, aunque en la actualidad muchas empresas se han tenido que adaptar al teletrabajo de forma rápida y forzada por las circunstancias excepcionales que estamos viviendo, es importante que a largo plazo la empresa trabaje esa confianza con sus empleados y apuesten por flexibilizar la autonomía de las personas más que los propios horarios. El cambio del teletrabajo al SmartWorking es posible, pero para conseguirlo la empresa y sus empleados deben remar en la misma dirección.

6. ESTUDIO SOBRE LAS TENDENCIAS EN LA FLEXIBILIDAD LABORAL Y EN EL TELETRABAJO: ENCUESTA

En este apartado veremos los resultados que arroja la encuesta realizada a través de la plataforma Google Forms entre el 20 y el 28 de agosto de 2020, la cual analiza la visión que tienen los trabajadores de diversas empresas españolas acerca de conceptos como la flexibilización laboral y el teletrabajo.

6.1. Objeto del estudio

Para conocer el grado de flexibilización laboral que había en España antes de la llegada de la crisis sanitaria provocada por el COVID-19 y como ésta ha incidido en la flexibilización forzosa de las empresas sobre todo con la llegada del teletrabajo.

Para ello se ha llevado a cabo una pequeña encuesta, incluida en el Anexo I del presente trabajo, en la que se plantea a los participantes una serie de preguntas sobre el grado de flexibilización laboral en sus empresas antes y después de la crisis sanitaria y sus preferencias personales sobre la flexibilización.

Los participantes tuvieron que responder a un conjunto comprendido entre 20 y 21 preguntas. Esta diferencia en el número de preguntas se debe a que la última pregunta era condicional a la respuesta que hubieran dado los participantes en la pregunta anterior.

El contenido de la encuesta se puede agrupar en los siguientes apartados:

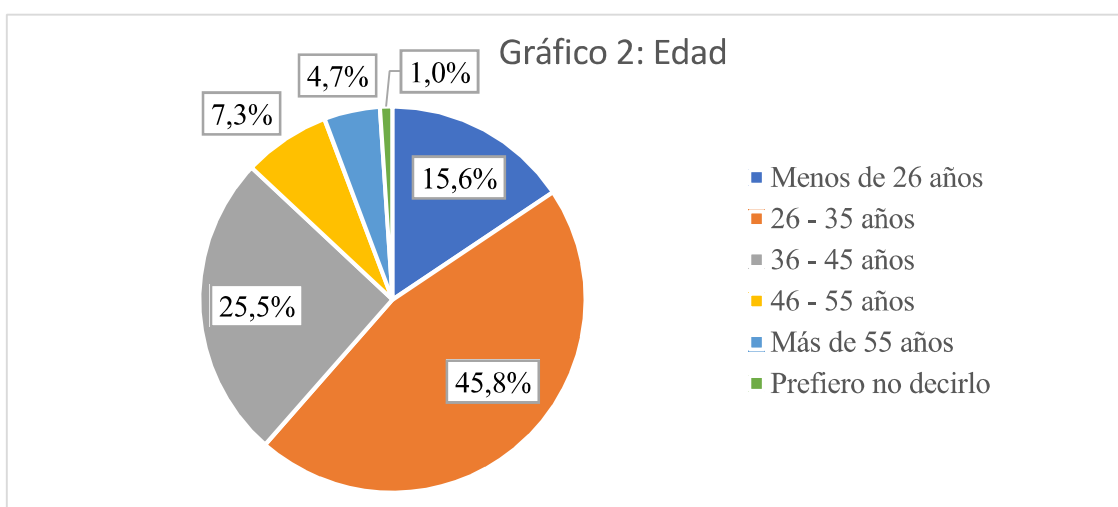
- 1. Parte I - General:** aquí se recogen las preguntas más generales como pueden ser el género, la edad, si tiene hijos menores a su cargo, el sector de actividad en el que trabaja, el tamaño de la empresa y el puesto de trabajo.

2. **Parte II - Flexibilidad:** en este grupo se encuentran las preguntas relacionadas con la flexibilidad, donde podemos saber a qué tipo de flexibilidad se podían acoger los trabajadores en sus empresas antes de la llegada del COVID-19 y cuál es su grado de interés en acogerse a los distintos tipos de flexibilización.
3. **Parte III - Teletrabajo:** en esta parte se encuentran las preguntas relacionadas con el teletrabajo, donde se pregunta cómo fue el proceso de adaptación, el grado de satisfacción, los beneficios e inconvenientes que vieron al estar teletrabajando y si les gustaría seguir teletrabajando en un futuro cuando ya se termine la crisis sanitaria.

Por otro lado, las opiniones y percepciones recogidas en este estudio proceden de personas de todos los niveles educativos que se ofrecen en el mercado. Todas han participado de modo voluntario y sabiendo que se respeta el anonimato de sus identidades, lo que ayuda a la veracidad de las respuestas.

6.2. Resultados de la encuesta

Esta encuesta ha sido respondida por 192 personas, de las cuales un 63% eran hombres y un 34,4% mujeres. En cuanto a la edad de los encuestados, tal y como se puede ver en el *Gráfico 2*, con casi un 46% de las respuestas el grueso de los participantes tenía una edad comprendida entre los 26 y 35 años. Aquellos que se encuentran en este rango de edad pertenecen a la generación Y o millennials y son considerados nativos digitales, junto al 15,6% de los menores de 26 años pertenecientes a la generación Z.

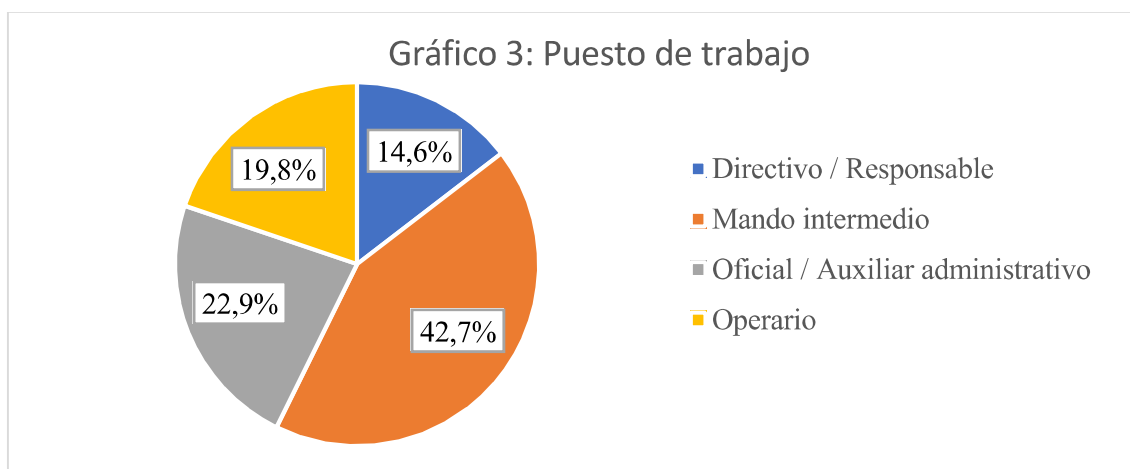


Fuente: Elaboración propia (2020)

Esta circunstancia resulta importante a la hora de interpretar los resultados porque estamos hablando de un sector de la población que casi ha nacido con las nuevas tecnologías, la cual forma parte de su día a día, por tanto, el periodo de adaptación al teletrabajo o a otras formas de trabajar on-line posiblemente sea menor que en aquellos grupos de edad que no hayan nacido con el auge de las TIC's.

Por otro lado, solo 43 de los 192 encuestados tienen un hijo menor a su cargo, lo que supone el 22,4% del total de la muestra. Esto resulta un reto a la hora de conciliar la vida profesional y familiar, sobre todo durante el transcurso del confinamiento, momento en el que muchos padres y madres tuvieron serios problemas a la hora de teletrabajar y atender de forma adecuada a sus hijos.

Tal y como podemos ver en el *Gráfico 3*, encontramos un 14,6% de personas con un puesto directivo, un 42,7% con un puesto de mando intermedio, un 22,9% de oficiales o auxiliares y un 19,8 % de operarios.

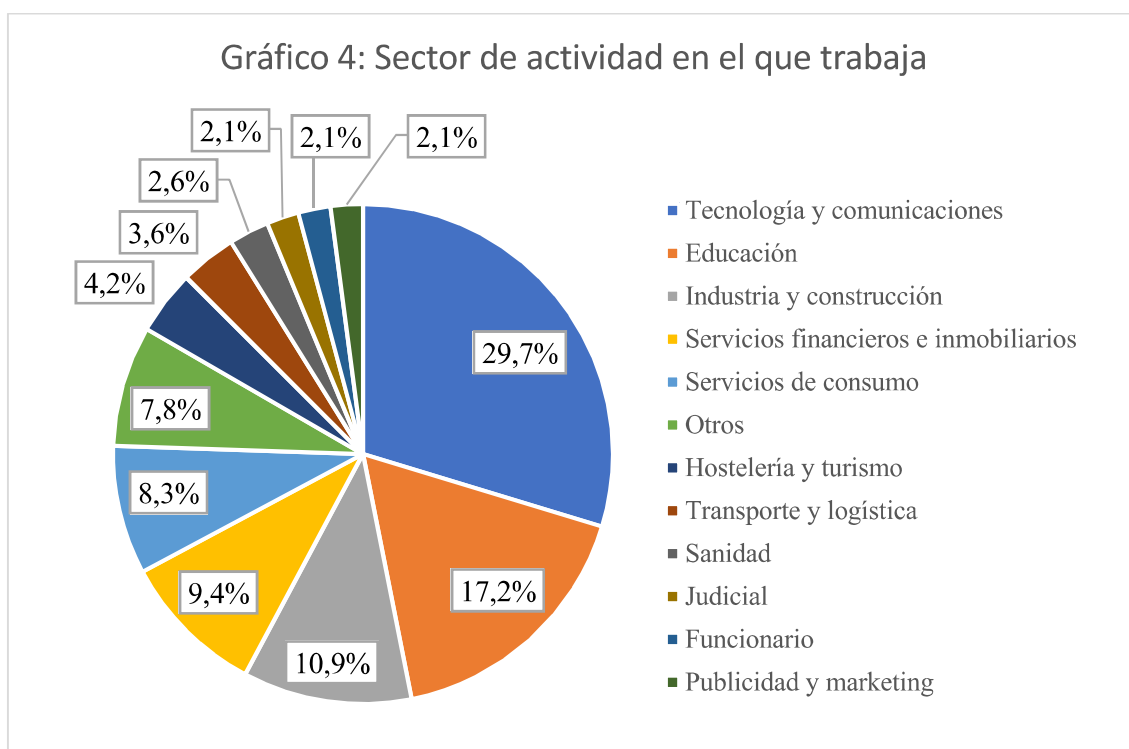


Fuente: Elaboración propia (2020)

En lo que respecta al tamaño de la empresa, nos encontramos con que un 41,7% trabaja en compañías con más de 500 empleados, mientras que el 33,9% lo hace en empresas de menos de 50 empleados. En tercer lugar, en el 18,2% de la muestra se encuentran los que trabajan en empresas entre 50 y 250 empleados. Por último, un 6,2% lo hace en empresas que cuentan con entre 250 y 500 empleados.

Estos porcentajes nos dan una visión diversificada de las preferencias de los trabajadores, ya que contamos con un porcentaje bastante elevado de trabajadores que trabajan en pymes y otro porcentaje de trabajadores que están en grandes compañías.

Por otro lado, los sectores de actividad con una mayor representación en la muestra (*Gráfico 4*) son el de Tecnología y Comunicación, con casi un 30% de las respuestas, el de Educación, con un 17 %, y el de Industria y Construcción, con casi un 11%.

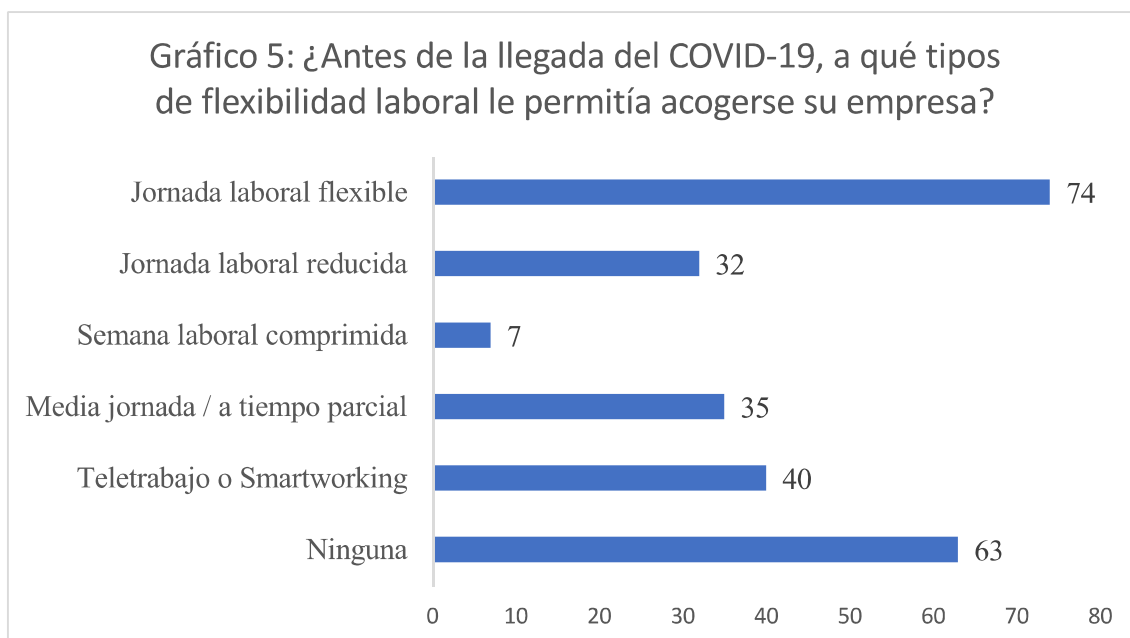


Fuente: Elaboración propia (2020)

Hasta ahora hemos obtenido los resultados de las preguntas más generales, las cuales nos permiten saber cuáles son las características de la muestra. Hasta el momento, conocemos que el grueso de la muestra son hombres menores de 35 años, con puestos de mando medio, sin hijos menores a su cargo y que trabajan bien en empresas de más de 500 empleados o en empresas de menos de 50 empleados.

En lo que respecta a la segunda parte de la encuesta, como podemos observar en el *Gráfico 5*, aproximadamente un 38,5% contaban con un horario laboral flexible, casi un 20% de los entrevistados podían acogerse al teletrabajo y un 16% tenía una jornada laboral reducida.

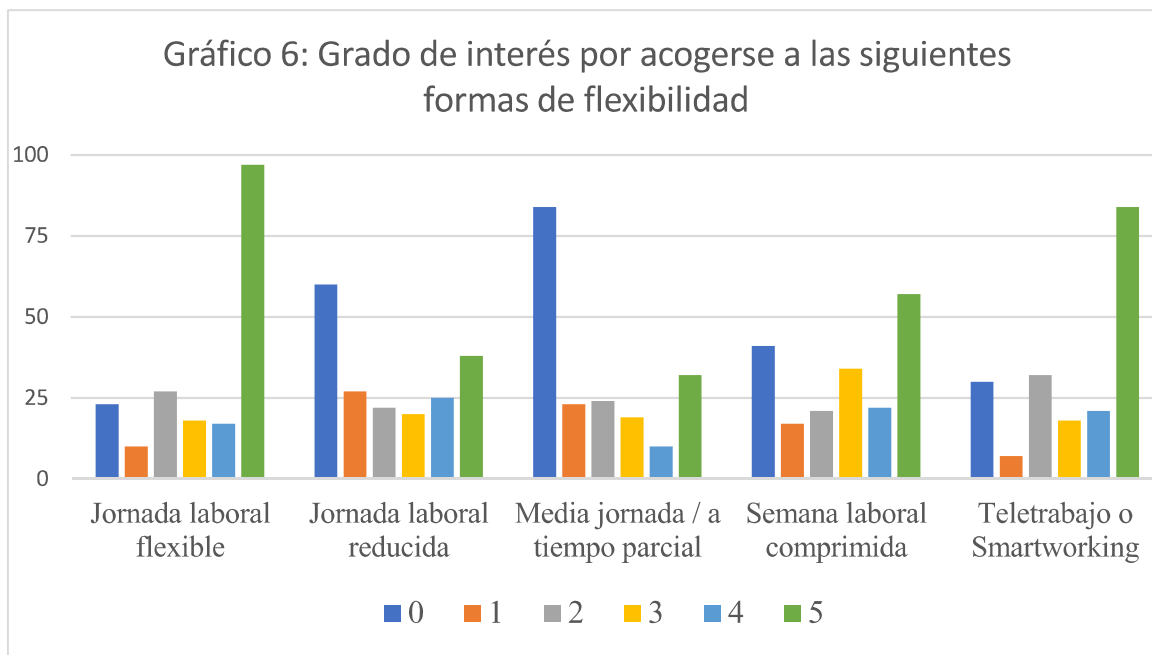
De todos estos datos, un 20,3% de los encuestados podían acogerse en sus empresas a dos o más tipos de flexibilización antes de la llegada del COVID-19. Sin embargo, cerca de un 33% de los encuestados no se podían acoger a ningún tipo de flexibilización en sus empresas.



Fuente: Elaboración propia (2020)

Vemos que existe un claro punto de mejora en las empresas en materia de flexibilización, ya que alrededor de un tercio de los participantes no ha tenido la oportunidad de acogerse a ningún tipo de flexibilización antes de la llegada del COVID-19.

Pero no solo es importante que la empresa otorgue a los trabajadores la oportunidad de flexibilizar el trabajo, sino también saber hasta qué punto los trabajadores están interesados en acogerse a los distintos tipos de flexibilidad. Por este motivo, se le ha pedido a los encuestados que valoren su grado de interés en acogerse a los distintos tipos de flexibilidad, de tal forma que 0 significa "poco interesado" y 5 "muy interesado" (Gráfico 6).



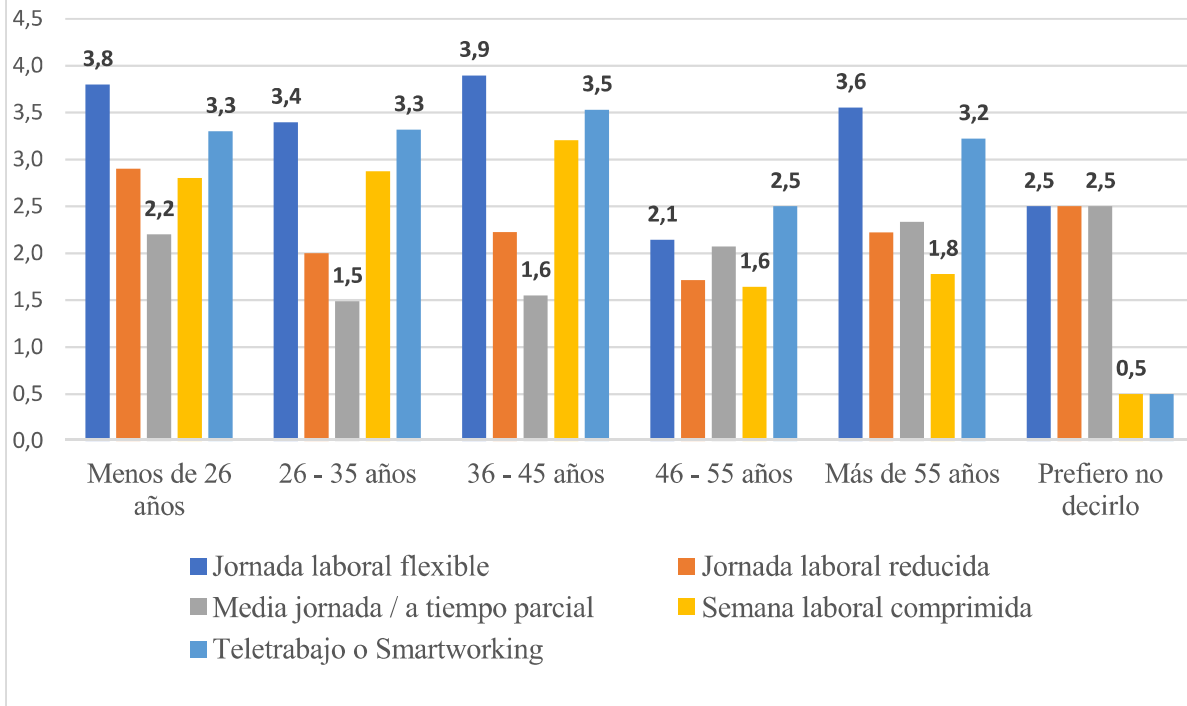
Fuente: Elaboración propia (2020)

Tal y como podemos percibir, existen diferencias significativas entre el grado de aceptación de cada tipo de flexibilidad. Entre los tipos de flexibilidad más aceptados entre los participantes se encuentra: el teletrabajo o Smartworking, con un total de 105 votos (54,68%) con una puntuación igual o superior a cuatro, y la jornada laboral flexible con 114 votos (59,4%) con una puntuación igual o superior a cuatro.

Por el contrario, entre los tipos de flexibilización menos atractivos para los trabajadores se encuentra la media jornada, con un total de 131 votos (68,23%) con una puntuación igual o inferior a dos, y la jornada laboral reducida, con 109 votos (56,77%) por debajo o igual a dos.

Si segmentamos los datos por grupo de edad y realizamos el promedio de las respuestas, podemos observar que la jornada laboral flexible es la que obtiene un mayor promedio, independientemente del grupo de edad (*Gráfico 7*).

Gráfico 7: Promedio de grado de interés en acogerse a los diversos tipos de flexibilidad en función a la edad

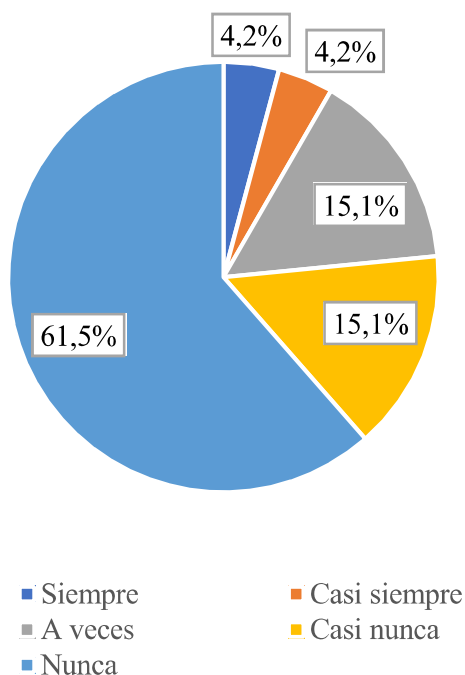


Fuente: Elaboración propia (2020)

La media jornada es la opción menos preferida para los menores de 46 años, mientras que la semana laboral comprimida es la opción que menos atrae a los mayores de 46 años. A su vez, el grupo de edad menos partidario con las políticas de flexibilización es el que se encuentra entre los 46 y 55 años. Esta discrepancia con respecto al resto de grupos se puede deber a la poca muestra que existe de ese segmento de la población (recordemos que este grupo representa el 7% del total) o bien a que este grupo de población es más reacio a las políticas de flexibilización.

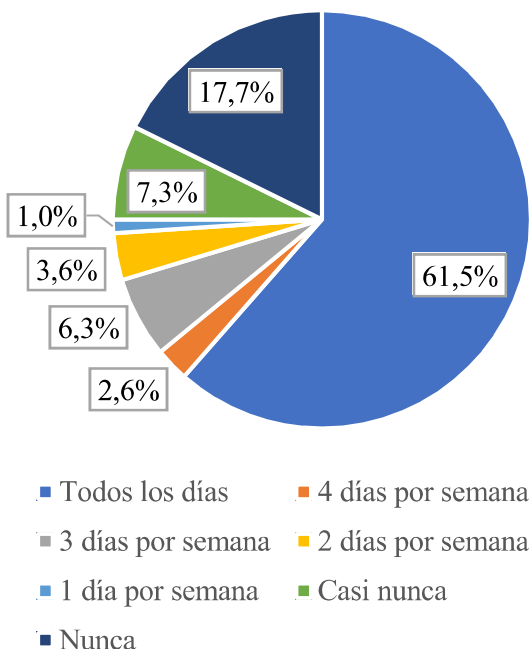
Continuando con el cuestionario, llegamos a la sección del teletrabajo. Las dos primeras preguntas que se hacen al respecto (*Gráfico 8 y Gráfico 9*) debemos interpretarlas de forma conjunta para poder comprender la gran repercusión que tuvo la crisis sanitaria del COVID-19 en los trabajadores.

Gráfico 8: Antes de la llegada del COVID-19, ¿teletrabajaba?



Fuente: Elaboración propia (2020)

Gráfico 9: A raíz de la llegada del COVID-19, ¿con qué frecuencia teletrabaja?



Fuente: Elaboración propia (2020)

Como vemos, antes de la llegada del COVID-19 solo había un 8,4% de encuestados que teletrabajaba siempre o casi siempre, mientras que el 76,6% afirma que nunca o casi nunca teletrabajaban.

Sin embargo, la situación cambia de forma drástica cuando llega la pandemia del COVID-19. En este caso, un 64,1% de los encuestados afirman estar teletrabajando todos los días de la semana o cuatro días de la semana. Mientras tanto, alrededor de un 25% de las personas siguen sin teletrabajar.

Estos datos no hacen más que confirmar la realidad de muchas empresas y sus trabajadores, las cuales han tenido que adaptarse en tiempo récord al gran cambio que supone pasar del trabajo presencial al trabajo en remoto.

Dadas las circunstancias y el poco tiempo que ha tenido el personal para adaptarse a esta modalidad, es necesario conocer si los trabajadores ya disponían de un lugar de teletrabajo

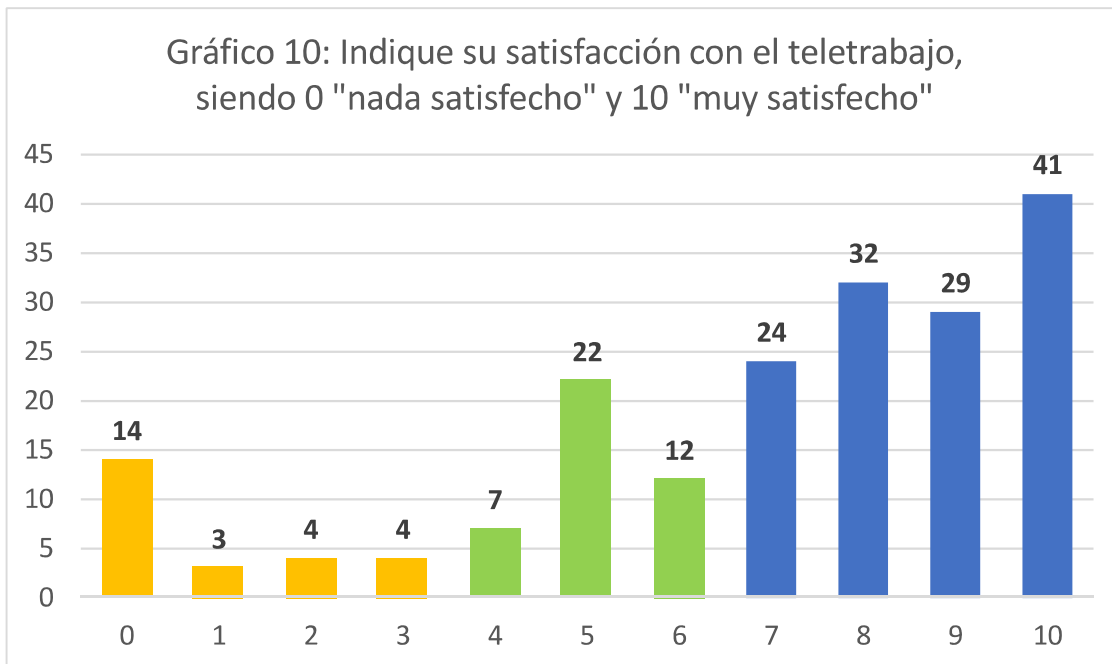
adecuado en sus casas o bien, si su organización les ha facilitado algún tipo de ayuda para adecuar de forma correcta el teletrabajo en sus domicilios.

Según los resultados de la encuesta, un 66% de los encuestados no ha necesitado realizar cambios en sus domicilios para adaptarse al teletrabajo, mientras que alrededor de un 30% sí que ha necesitado realizar algún tipo de modificación.

Además, solo en un 18,2% de los casos, la empresa le ha ofrecido algún tipo de ayuda para adecuar su lugar de trabajo al teletrabajo. Esta cifra es demasiado baja teniendo en cuenta que según el marco europeo del teletrabajo la empresa debe de dotar al teletrabajador de un servicio adecuado de apoyo técnico.

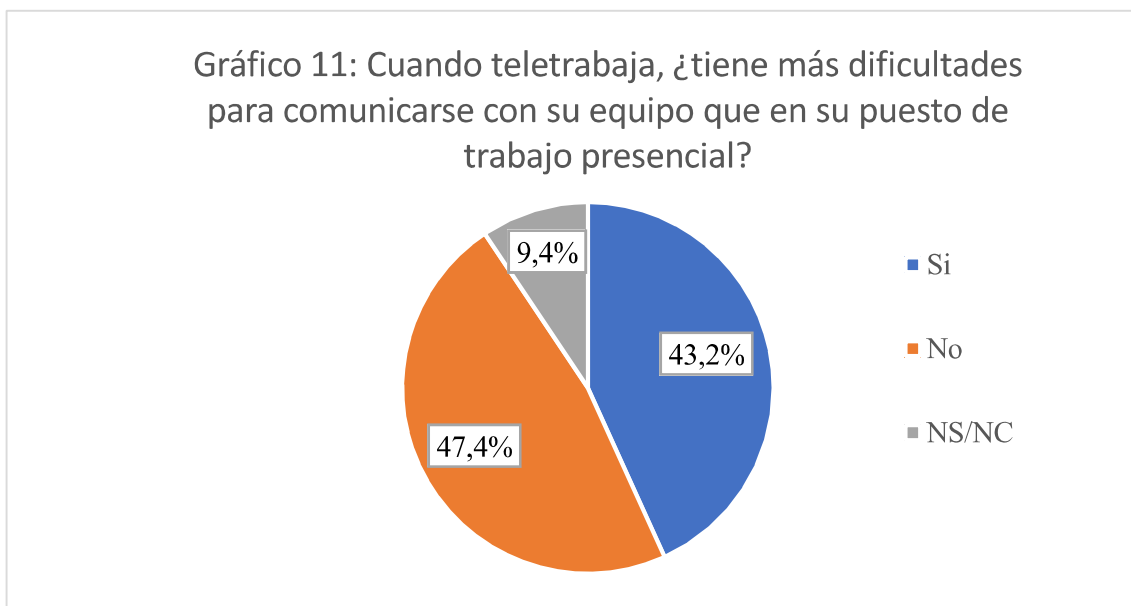
A pesar de que la mayoría de los trabajadores no ha tenido ayuda para adaptar su domicilio a las nuevas circunstancias del teletrabajo, en la pregunta de si le ha resultado beneficiosa la modalidad del teletrabajo, casi un 57% de los encuestados ha dicho que sí le ha sido beneficiosa. Aunque todavía hay un 24,5% de los encuestados que consideran que el teletrabajo no ha sido beneficioso.

Estas últimas cifras se ven reflejadas en el *Gráfico 10*, el cual nos indica el grado de satisfacción con el teletrabajo y donde 25 personas de las encuestadas, lo que supone un 13,1% del total de la muestra, le otorgan una puntuación igual o más baja de tres puntos. Por otro lado, 126 personas, el 65,7% del total, han respondido estar muy satisfechos con el teletrabajo al responder con una puntuación igual o superior a siete.



Fuente: Elaboración propia (2020)

Tal y como se observa, la mayoría de los encuestados están satisfechos con el teletrabajo. A pesar de este nivel de satisfacción, tal y como se puede observar en el *Gráfico 11*, existe un 43,2% de trabajadores que afirman tener más dificultades para comunicarse con su equipo que si estuvieran trabajando de forma presencial.

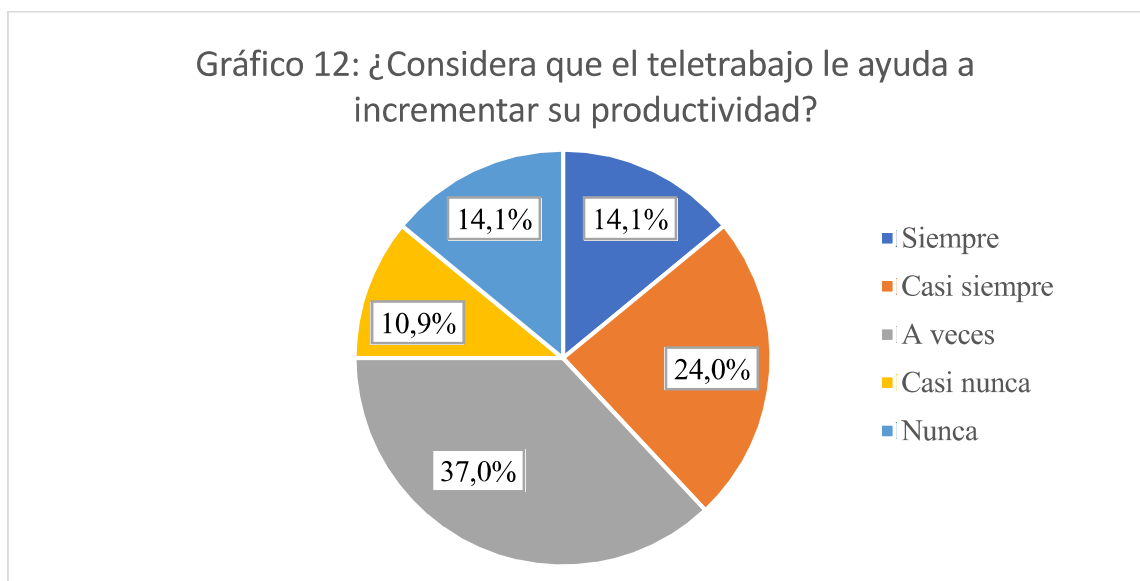


Fuente: Elaboración propia (2020)

Por otro lado, en lo que respecta a la productividad, un 34,1% de los encuestados considera que el teletrabajo le ayuda a incrementar su productividad, un 37% de los trabajadores considera que solo a veces el teletrabajo logra incrementar la productividad

y un 25% cree que el teletrabajo no le es útil a la hora de aumentar su productividad (Gráfico 12).

Este 25% de los trabajadores que no sienten que el teletrabajo les ayude a ser más productivos coincide con aquellos encuestados que están más insatisfechos con el teletrabajo. Esta cifra está dentro de los parámetros normales debido a que las preferencias y las percepciones de cada trabajador son diferentes.

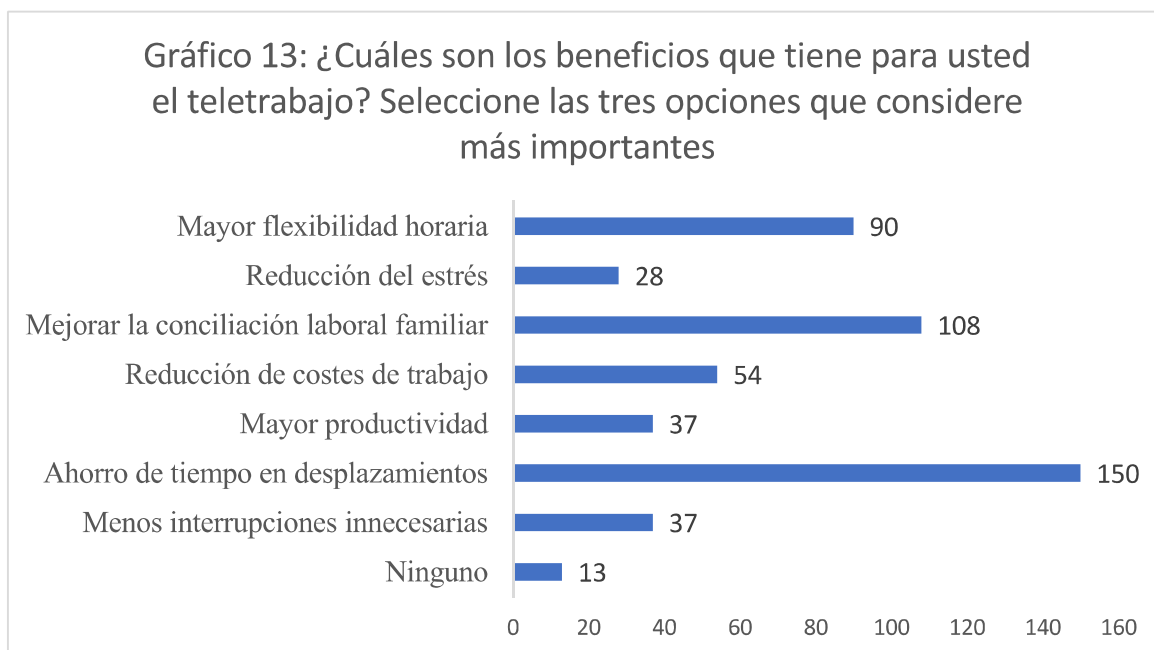


Fuente: Elaboración propia (2020)

Además, para poder llevar a cabo de forma eficiente el teletrabajo o el SmartWorking es necesario que el trabajador cuente con un espacio adecuado donde pueda hacer sus actividades y, como vimos anteriormente, más del 22% de la muestra no cuenta con un espacio tranquilo en su vivienda para poder realizar el trabajo de manera óptima. Asimismo, esta cifra concuerda con el número de personas que tenían hijos menores a su cargo. Por todo esto es importante que la empresa sepa adaptarse a las necesidades de cada individuo, ya que, como podemos comprobar en el gráfico anterior lo que sirve para incrementar la productividad en unos trabajadores, no sirve para otros.

Continuando con la encuesta, a la hora de enumerar los beneficios (Gráfico 13) y las desventajas (Gráfico 14) del teletrabajo, los resultados nos muestran que los mayores beneficios son el ahorro de tiempo en desplazamientos, con más de un 78% de los votos, la mejora de la conciliación, con un 56,3% de los votos, y, en tercer lugar, la mayor flexibilidad horaria con casi un 47% de los votos. Otros beneficios que también resultan

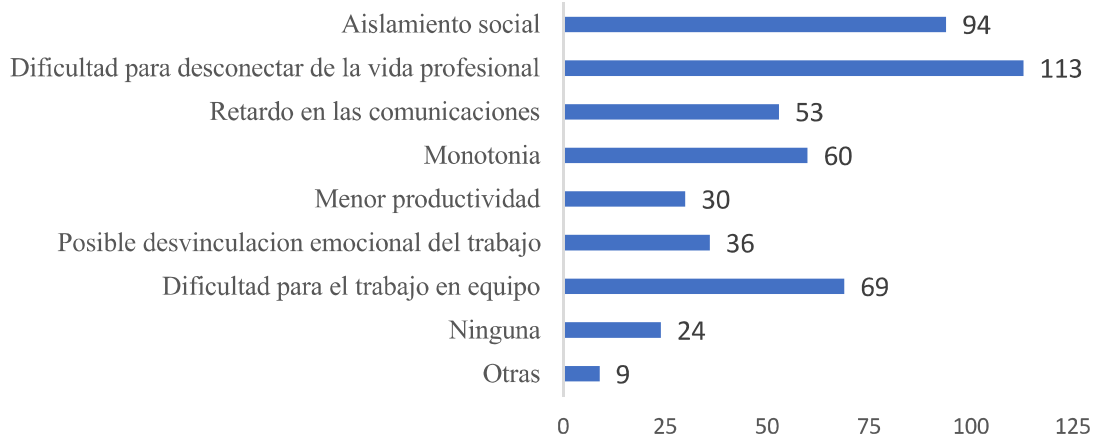
importantes son la reducción del estrés, la reducción de los costes de trabajo y el incremento de la productividad.



Fuente: Elaboración propia (2020)

Por otro lado, si hablamos de las desventajas del teletrabajo, las más frecuentes son el aislamiento social, con un 49% de los votos, y la dificultad para desconectar de la vida profesional, con un 58,9% de los votos. Otra de las desventajas más repetidas, con casi un 36% de los votos, es la dificultad para trabajar en equipo, seguida por la monotonía con un 31,3% de los votos. Además, algunos encuestados pusieron de manifiesto el aumento considerable de horas extras no remuneradas o la dificultad para cuidar a los hijos.

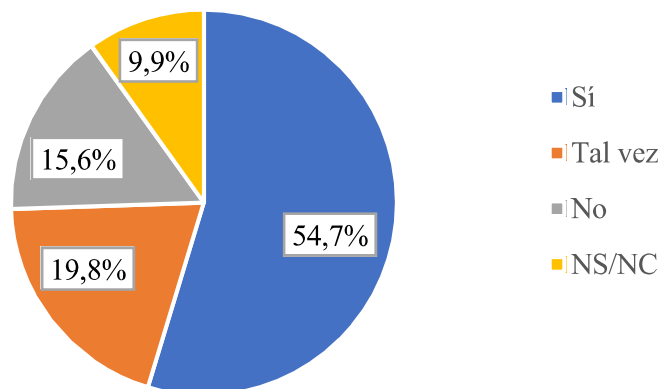
Gráfico 14: ¿Cuáles son las desventajas que tiene para usted el teletrabajo?



Fuente: Elaboración propia (2020)

Como se puede observar en los gráficos anteriores, en líneas generales el teletrabajo ha sido aceptado de manera satisfactoria por la mayoría de los encuestados, sin embargo, para confirmar estos datos, la penúltima pregunta de la encuesta (*Gráfico 15*) consultaba a los encuestados si estarían dispuestos a seguir teletrabajando una vez terminase la crisis sanitaria del COVID-19.

Gráfico 15: ¿Le gustaría seguir teniendo la oportunidad de teletrabajar tras la crisis sanitaria del COVID-19?



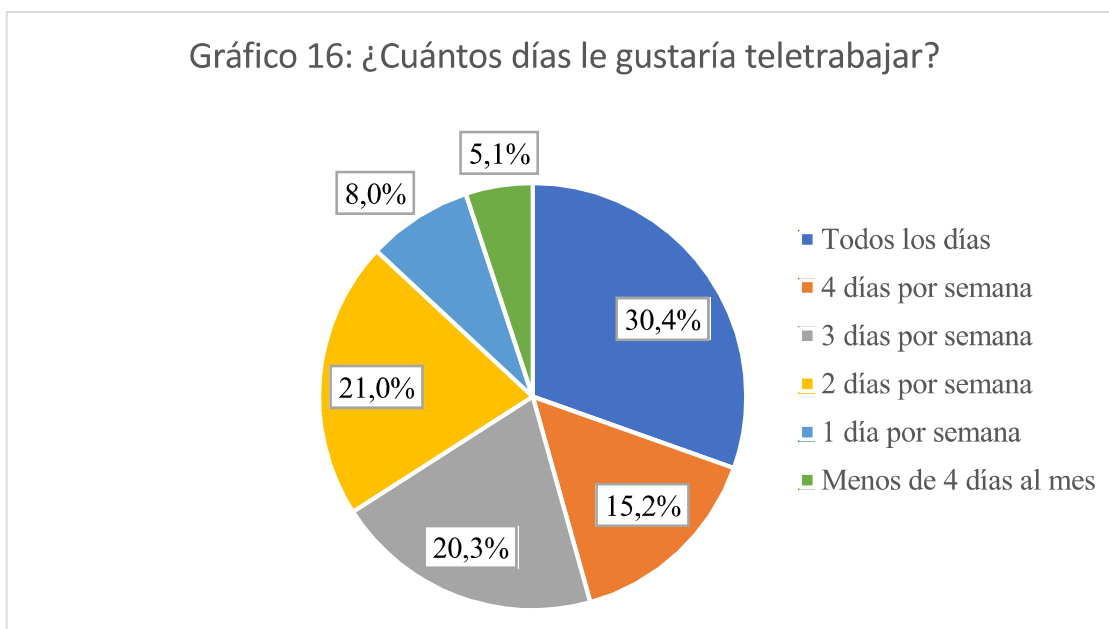
Fuente: Elaboración propia (2020)

Como podíamos imaginar, el 54,7% afirma que querría seguir teletrabajando y casi un 20% respondió que tal vez, pero hubo un 15,6% de los encuestados que respondió que no quería seguir teletrabajando una vez se terminase la crisis sanitaria. Para estos últimos,

junto al 9,9% de la encuesta que marcó la opción No sabe / No contesta, la encuesta finaliza con esta pregunta.

Sin embargo, para la mayoría de la muestra, la cual mostró su deseo de seguir teletrabajando, se realizó una última pregunta opcional, en la cual se le preguntaba cuantos días a la semana les gustaría teletrabajar (*Gráfico 16*).

En este caso, la muestra total se reduce a 138 personas. Esta disminución se debe a dos motivos. En primer lugar, que era una pregunta opcional, por lo tanto, no se exigía una respuesta y, en segundo lugar, que solo se les mostró a aquellas personas que habían respondido “Sí” o “Tal vez” en la pregunta anterior, lo que supone un total de 143 personas y el 74,5% del total de la muestra.



Fuente: Elaboración propia (2020)

De las 138 personas que respondieron, un 30,4% dijo que quería seguir teletrabajando todos los días y un 15,2% considera que lo ideal sería teletrabajar 4 días a la semana. Es decir, un 45,6% considera el teletrabajo lo suficientemente útil como para querer teletrabajar la gran mayoría de los días pertenecientes a su jornada laboral. Por otro lado, un 41,3% de los encuestados afirmaron que prefieren trabajar 3 o 2 días a la semana, y por último un 13,1% solo se plantea el teletrabajo una vez a la semana o de forma puntual.

6.3. Análisis y conclusiones de la encuesta

A pesar de que la muestra tomada en esta encuesta no es excesivamente grande, con apenas 192 encuestados, vemos que ésta confirma en gran medida la hipótesis que hemos estado trabajando a lo largo de todo el trabajo. De esta forma, los resultados que nos aporta nos hacen comprender mejor cual es la situación de la flexibilización de las empresas y como se ha vivido el cambio masivo al teletrabajo como consecuencia de la crisis económica y sanitaria provocada por el COVID-19.

En primer lugar, la encuesta nos refleja que el grado de flexibilización con el que contaban las empresas antes de la llegada del COVID-19 era muy bajo, ya que un 32% de los encuestados reconoció que en su empresa no tenía disponible ningún tipo de flexibilización, y otro 31,8% solo podía acceder a un único tipo de flexibilización.

Estos datos nos muestran que un casi un 64% de las empresas apenas había apostado por incentivar más de una única política de flexibilización. Esta baja oferta genera desigualdades dentro de la plantilla ya que habrá trabajadores a los cuales el tipo de flexibilización se adapte a sus necesidades y puedan acogerse a esa medida con los resultados positivos que esto conlleva, sin embargo, habrá otro grupo de empleados a los cuales, por un motivo o por otro, esa forma de flexibilización se adapte a sus necesidades y, por lo tanto, no podrá beneficiarse de ella.

Por ejemplo, si implementamos en nuestra empresa el teletrabajo obligatorio uno o dos días por semana, no estamos teniendo en cuenta las necesidades de aquellos trabajadores que no tienen un lugar tranquilo donde poder teletrabajar o bien que no son productivos teletrabajando. Lo mismo ocurre con cualquier tipo de flexibilización, la misma medida puede ser muy buena para unos, pero muy mala para otros.

Es por esto por lo que las empresas deben apostar por incentivar la flexibilización adaptada a las necesidades del trabajador y de la empresa, viendo realmente qué es lo que mejor se adapta y con qué políticas consigue mejorar el bienestar de la plantilla y su productividad.

La búsqueda de la conciliación y el incremento de la productividad debe ser la premisa de las empresas cuando se planteen aplicar alguno de los tipos de flexibilización, por eso es importante una visión global y flexible a las necesidades del entorno y de los trabajadores.

Es fundamental que la organización tenga en cuenta el entorno y posea la capacidad suficiente de adaptarse a medida que éste vaya cambiando. El ejemplo más reciente de adaptación es el que han sufrido la mayoría de las empresas a raíz de la crisis del COVID-19, siendo la solución de muchas de ellas implantar el teletrabajo entre sus trabajadores.

Esta solución se hizo de forma rápida, en un escenario inusual que además estaba en constante cambio. Y, aunque la mayoría de los trabajadores se adaptó de forma satisfactoria al teletrabajo, no hay que olvidar que existe un 25% de los encuestados que no están satisfechos con esta modalidad y que consideran que el teletrabajo no les hace incrementar la productividad. Esto demuestra lo que hablábamos anteriormente y es que la empresa debe de ser realista y comprender que el teletrabajo u otras políticas de flexibilización no van a ser beneficiosas para todo el mundo.

Por último, desde mi punto de vista y tal y como se demuestra de forma empírica en los resultados de esta encuesta, la crisis del coronavirus ha marcado un antes y un después en lo que se refiere a materia de flexibilización, muchos trabajadores han descubierto y comprobado cuales son las ventajas y los inconvenientes del teletrabajo y un 74,5% ha decidido que desea seguir teletrabajando cuando la crisis sanitaria termine.

Sin embargo, para que esta continuación del teletrabajo sea posible, es necesario que las empresas realicen un cambio de cultura, comprendiendo los beneficios que les pueden aportar las diversas formas de flexibilización del trabajo y realizando una regulación acorde a cada caso.

El teletrabajo ha venido para quedarse en un porcentaje bastante elevado de los casos. Aunque no creo que se convierta en una tendencia mayoritaria, sí considero que muchas empresas y sus trabajadores serán más abiertos a la hora de combinar, por ejemplo, un trabajo presencial en la oficina con el trabajo online.

7. CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo hemos podido comprobar la importancia de que las empresas cuenten con una cultura de alta confianza y sean excelentes, entendiendo por empresa excelente aquella que cuenta con un enfoque integral, es eficaz en el uso de los recursos, genera aprendizaje e identificación y satisface las necesidades de los empleados y de los clientes y que, a su vez, aporta valor al entorno que la rodea.

Esto se debe a que, hoy en día, nos encontramos con unos consumidores y empleados más conscientes y exigentes que han abandonado su rol pasivo para tomar parte en las empresas de forma directa. Ahora mismo, una empresa o una marca ya no se define solo por la calidad de sus servicios o de sus productos, sino que es la suma de todas sus acciones y de la imagen que proyecta a la sociedad.

En el mundo globalizado y cambiante en el que vivimos, las empresas se deben esforzar en ser excelentes y, para lograrlo, deben apostar por cuidar a su personal. Tal y como hemos podido ver a lo largo del trabajo, las mejores empresas para trabajar son las que retienen más talento, tienen un mayor poder de innovación, aumentan su productividad e incrementan sus resultados económicos por encima de sus competidores (Great Place To Work, n.d)

Una de las herramientas con las que cuentan las empresas para mejorar la satisfacción y la productividad de sus empleados es la apuesta por una mayor flexibilización. La flexibilización es clave para retener el talento, aumentar la productividad, la motivación y contribuye a generar nuevas ideas y soluciones.

Esta flexibilización debe de ser lo suficientemente dinámica y flexible como para adaptarse a las necesidades de los trabajadores y de la empresa y, a su vez, debe de huir de la rigidez a la que sustituye. El principal propósito de la flexibilización es generar

equipos de alto rendimiento que estén motivados y comprometidos con las empresas en las que trabajan.

Además, es importante que los trabajadores huyan de los modelos de trabajo 100% en remoto, ya que esto puede generar una desvinculación de la empresa y de los compañeros de trabajo, promover el aislamiento y generar a largo plazo una menor motivación y productividad. Lo ideal sería alternar las distintas formas de flexibilización y enfocar las medidas a cubrir las necesidades de cada trabajador. Tal y como recoge Martínez Boluda (2020):

“El trabajo colaborativo presencial debe seguir teniendo su hueco en organizaciones donde la transmisión del conocimiento y el trabajo entre personas es clave. Un teletrabajo alternante, que ofrezca la posibilidad a los profesionales de trabajar hasta un 40% desde otra ubicación ofrece resultados positivos en torno a productividad [...], motivación [...] e innovación [...]”*

Por otro lado, hay que entender que el concepto que tenemos sobre los diversos tipos de flexibilización laboral no es el mismo para todas las personas y por eso es tan importante que la empresa adapte la flexibilización a las necesidades individuales de cada persona. Como vimos anteriormente, el teletrabajo o el trabajo flexible no va a interesar a todos los trabajadores por igual. Por ese motivo es tan importante que esta flexibilización cumpla una funcionalidad.

En resumen, el cambio hacia una nueva percepción del trabajo es posible y algunas de las preguntas que deberían hacerse los empresarios son: ¿tenemos los sistemas y las herramientas adecuadas para que nuestros trabajadores puedan ser operativos independientemente del lugar donde estén? ¿confiamos en la profesionalidad de nuestros equipos? ¿hasta qué punto somos flexibles para adaptarnos a las necesidades de nuestros trabajadores y del mercado?

Parte de este cambio ya se ha producido como consecuencia de la crisis generada por el COVID-19. Ésta ha desencadenado que muchos trabajadores hayan experimentado las ventajas y los inconvenientes del teletrabajo. Sin embargo, todavía queda mucho para que

la flexibilización laboral forme parte de la realidad de todas las empresas. El primer paso ya se ha dado y, cuando se apruebe la nueva reforma laboral, veremos si estos pequeños cambios en materia de flexibilización quedan reflejados en la nueva ley.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Bush, M. (Ted talks) (2018): *The Way We Work*, [video online]. Disponible en: https://www.ted.com/talks/michael_c_bush_this_is_what_makes_employees_happy_at_work/transcript?language=es#t-18186 [Consulta: 11 de agosto de 2020]
- Canosa Vilela, V. (2020): *Encuesta sobre el teletrabajo y la flexibilidad laboral*. Disponible en: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfQ2W1T0RDYZAvTBm_bhe53etpS4AOBMgrzq_MshlHQMSed9g/viewform [Consulta: 28 de agosto de 2020]
- Chinchilla y León (2007): *Guía de buenas prácticas de la empresa flexible*, Madrid, Consejería de empleo y mujer.
- El Economista (2018): “Smart working, la última tendencia en el trabajo para facilitar la conciliación y aumentar el rendimiento”. *El Economista*, 21 de febrero. Disponible en: <https://www.eleconomista.es/empleo/noticias/8951991/02/18/Smart-working-la-ultima-tendencia-en-el-trabajo-para-facilitar-la-conciliacion-y-aumentar-el-rendimiento.html> [Consulta: 21 de agosto de 2020]
- El economista (2019): “Mapfre es la mejor empresa con más de 5.000 empleados para trabajar, según la consultora great place to work”, *El Economista*, 8 de marzo. Disponible en: <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/9748353/03/19/Mapfre-es-la-mejor-empresa-con-mas-de-5000-empleados-para-trabajar-segun-la-consultora-great-place-to-work.html> [Consulta: 23 de agosto de 2020]

- Endered (n.d.): *Motivación laboral: definición, tipos y pautas para su impulso*. Disponible en: <https://www.edenred.es/blog/motivacion-laboral-definicion-tipos-y-pautas-para-su-impulso/> [Consulta: 11 de agosto de 2020]

- Escuela Europea de Management (2016): *Motivación empresarial como clave del éxito*. Disponible en: <http://www.escuelamanagement.eu/habilidades-de-liderazgo-2/motivacion-empresarial-clave-del-exito> [Consulta: 11 de agosto de 2020]

- García Montalvo, J. y Peiró, J. M. (2009): *análisis de la sobrecualificación y la flexibilidad laboral*, Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (IVIE), España.

- Great Place To Work (n.d): *Participa en el Ranking Best workplaces España*. Disponible en: <https://greatplacetowork.es/best-workplaces/> [Consulta: 17 de agosto de 2020]

- Great Place To Work (2020): *Ranking Best Workplaces 2020*. Disponible en: <https://greatplacetowork.es/mejores-empresas-para-trabajar-20/> [Consulta: 17 de agosto de 2020]

- Iberdrola (2020): *El teletrabajo o cómo aunar conciliación familiar y productividad*. Disponible en: <https://www.iberdrola.com/talento/ventajas-y-desventajas-del-teletrabajo> [Consulta: 3 de agosto de 2020]

- IESE (2019): “¿Somos felices en el trabajo?”. *IESE noticias*, 14 de octubre. Disponible en: <https://www.iese.edu/es/noticias/somos-felices-en-el-trabajo/> [Consulta: 10 de agosto de 2020]

- IESE Y EUROFIRMS (2019): *Excelencia y valores. Claves para la sostenibilidad social y empresarial*. Disponible en: <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0525.pdf> [Consulta: 10 de agosto de 2020]

- Infojobs (n.d): *Flexibilidad laboral: un aspecto clave de la gestión del talento*. Disponible en: <https://recursos-humanos.infojobs.net/politicas-flexibilidad-laboral#:~:text=De%20esta%20manera%20proporcionan%20una,empresa%20y%20un%20%C3%A9xito%20colectivo.> [Consulta: 12 de agosto de 2020]

- Irigaray García de la Serrana, J. (2020): “Cómo calcular la productividad con ejemplos”. *Retos directivos EAE Business School*, 8 de julio. Disponible en: <https://retos-directivos.eae.es/como-calcular-la-productividad-con-ejemplos/> [Consulta: 14 de agosto de 2020]

- Mañé Vernia, S. (2016): “Controvertidas formas de mejorar la productividad laboral”. *IEBS*, 11 de abril. Disponible en: <https://www.iebschool.com/blog/productividad-laboral-rrhh-2-0/> [Consulta: 11 de agosto de 2020]

- Martínez, A. (2020): “Cómo el teletrabajo puede cambiar nuestro futuro. Descubre sus beneficios”. *El País*, 23 de marzo. Disponible en: https://elpais.com/sociedad/2020/03/20/conduce-como-piensas/1584708864_636876.html [Consulta: 11 de agosto de 2020]

- Martínez Boluda, A. (2020): “ODS8. La flexibilidad debe responder a sus esencia”, *Corresponsables*, 20 de marzo. Disponible en: <https://www.corresponsables.com/opinion/ods8-flexibilidad-responder-esencia> [Consulta: 27 de agosto de 2020]

- Morgan, J. (2017): “las cinco tendencias que marcan el futuro del trabajo” *IE insights*, 2 de enero. Disponible en: <https://www.ie.edu/insights/es/articulos/las-cinco-tendencias-marcan-futuro-del-trabajo/3> [Consulta: 17 de julio de 2020]

- Organización Internacional del Trabajo ,OIT (2011): *Manual de buenas prácticas en teletrabajo*. Disponible en: <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo->

- [buenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_143.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/bai/pub/143.pdf) [Consulta: 26 de agosto de 2020]
- Organización Internacional del Trabajo e IMESUN (2016): *Mejore su negocio. El Recurso humano y la Productividad*. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553925.pdf [Consulta: 15 de agosto de 2020]
 - Organización Internacional del Trabajo, OIT (2020): *Estadísticas clave*. Disponible en: https://www.ilo.org/gateway/faces/home/ctryHome?locale=ES&countryCode=ES&_adf.ctrl-state=1c2w4po05e_9 [Consulta: 5 de marzo de 2020]
 - Ortega, E. (2020): “La primera empresa española en implantar la jornada laboral de 4 días”. *Business Insider*, 11 de enero. Disponible en: <https://www.businessinsider.es/primer-empresa-espanola-implantar-jornada-laboral-4-dias-560289> [Consulta: 12 de agosto de 2020]
 - Peñalver, A. (2015): *Personas y negocios. La visión de los directores de recursos humanos*, Madrid, Rasche.
 - Quintanilla, Y. (n.d.): *El teletrabajo: de la dispersión normativa presente a la necesaria regulación normativa europea y estatal futura*. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-madrid/documents/article/wcms_548615.pdf [Consulta: 20 de agosto de 2020]
 - Real Academia Española, RAE (2020): *Motivación*. Disponible en: <https://dle.rae.es/motivaci%C3%B3n> [Consulta: 15 de agosto de 2020]
 - Real Academia Española, RAE (2020): *Productividad*. Disponible en: <https://dle.rae.es/productividad> [Consulta: 15 de julio de 2020]

- Sánchez, L. (2015): “Flexibilidad laboral”, *Emprendepyme*, 23 de junio. Disponible en: <https://www.emprendepyme.net/flexibilidad-laboral.html> [Consulta: 17 de agosto de 2020]
- Santander (n.d.): *Trabajar ya no es sinónimo de estar en una oficina*. Disponible en: <https://www.santander.com/es/sala-de-comunicacion/dp/trabajar-ya-no-es-sinonimo-de-estar-en-una-oficina> [Consulta: 20 de julio de 2020]
- Servei d’Ocupació de Catalunya, SOC (n.d.): *El mercado laboral*. Disponible en: https://wwwc.oficinadetreball.gencat.cat/socweb/export/sites/default/socweb_es/ciudadans/orientacioTrobarFeina/mercatLaboral.html [Consulta: 28 de abril de 2020]
- Sodexo (n.d.): *La motivación, satisfacción y compromiso de los empleados*. Disponible en: <https://www.sodexo.es/centro-conocimiento/motivacion-satisfaccion-compromiso/> [Consulta: 16 de agosto de 2020]
- UP Spain (n.d.): *La motivación laboral: ¿qué es y cómo implementarla?* Disponible en: <https://www.up-spain.com/blog/la-motivacion-laboral-que-es-y-como-implementarla/> [Consulta: 5 de agosto de 2020]

ANEXO I: ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA

PARTE I- GENERAL

1) Género

- a. Hombre
- b. Mujer
- c. Prefiero no decirlo
- d. Otro: _____

2) Edad

- a. Menos de 26 años
- b. 26 - 35 años
- c. 36 - 45 años
- d. 46 -55 años
- e. Más de 55 años
- f. Prefiero no decirlo

3) ¿Tiene hijos menores a su cargo?

- a. Si
- b. No

4) Sector de actividad en el que trabaja

- a. Industria y construcción
- b. Servicios de consumo
- c. Servicios financieros
- d. Servicios inmobiliarios
- e. Transporte y logística
- f. Textil y confección
- g. Tecnología y comunicaciones
- h. Sanidad
- i. Energía
- j. Hostelería y turismo
- k. Otro: _____

5) Tamaño de la empresa donde trabaja

- a. Menos de 50 empleados
- b. Entre 50 y 250 empleados

- c. Entre 250 y 500 empleados
- d. Más de 500 empleados

6) Puesto de trabajo

- a. Directivo/ Responsable
- b. Mando intermedio
- c. Oficial/ Auxiliar administrativo
- d. Operario
- e. Otro: _____

PARTE II - FLEXIBILIDAD

7) ¿Antes de la llegada del COVID-19, a qué tipos de flexibilidad le permitía acogerse su empresa? (Puede marcar más de una respuesta)

- a. Jornada laboral flexible
- b. Jornada laboral reducida
- c. Media jornada / a tiempo parcial
- d. Semana laboral comprimida
- e. Teletrabajo o Smartworking (Trabajar desde cualquier lugar)
- f. Ninguna
- g. Otro: _____

8) Indique su interés por acogerse a las siguientes formas de flexibilidad laboral, siendo 0 “poco interesado” y 5 “muy interesado”.

	0	1	2	3	4	5
Jornada laboral flexible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jornada laboral reducida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Media jornada / a tiempo parcial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Semana laboral comprimida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teletrabajo o Smartworking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PARTE III - TELETRABAJO

9) Antes de la llegada del COVID-19, ¿teletrabajaba?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. A veces
- d. Casi nunca
- e. Nunca

10) A raíz de la llegada del COVID-19, ¿con qué frecuencia teletrabaja?

- a. Todos los días
- b. 4 días por semana
- c. 3 días por semana
- d. 2 días por semana
- e. 1 día por semana
- f. Casi nunca
- g. Nunca

11) ¿Tiene un espacio tranquilo y adecuado en su vivienda para realizar el trabajo de manera eficiente?

- a. Si
- b. No
- c. NS/NC

12) ¿Ha precisado hacer cambios en el domicilio para adaptarlo al teletrabajo?

- a. Si
- b. No
- c. NS/NC

13) ¿Le ha ofrecido la empresa algún tipo de ayuda para poder adecuar su lugar de teletrabajo?

- a. Si
- b. No
- c. NS/NC

14) ¿Le está resultando beneficiosa la modalidad de teletrabajo?

- a. Si
- b. No
- c. NS/NC

15) Indique su satisfacción con el teletrabajo, siendo 0 “nada satisfecho” y 10 “muy satisfecho”.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada satisfecho Muy satisfecho

16) Cuando teletrabaja, ¿Tiene más dificultades para comunicarse con su equipo que en una situación de trabajo presencial?

- a. Si
- b. No
- c. NS/NC

17) ¿Considera que el teletrabajo le ayuda a incrementar su productividad?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. A veces
- d. Casi nunca
- e. Nunca

18) ¿Cuáles son los beneficios que tiene para usted el teletrabajo? Seleccione las opciones que considere más importantes.

- a. Mayor flexibilidad horaria
- b. Reducción del estrés
- c. Mejora la conciliación entre la vida familiar y profesional
- d. Reducción de costes de trabajo
- e. Mayor productividad
- f. Ahorrar tiempo en desplazamientos a la oficina
- g. Menos interrupciones innecesarias
- h. Ninguna
- i. Otro: _____

19) ¿Cuáles son las desventajas que tiene el teletrabajo para usted? Seleccione las tres opciones que considere más importantes.

- a. Aislamiento social
- b. Dificultad para desconectar la vida profesional y personal

- c. Retardo en las comunicaciones
- d. Monotonía
- e. Menor productividad
- f. Posible desvinculación emocional del trabajador con la compañía
- g. Dificultad para el trabajo en equipo
- h. Ninguna
- i. Otro: _____

20) ¿Le gustaría seguir teniendo la oportunidad de teletrabajar tras la crisis sanitaria del COVID-19?

- a. Si
- b. Tal vez
- c. No
- d. NS/NC

21) ¿Cuántos días le gustaría teletrabajar?

- a. Todos los días
- b. 4 días por semana
- c. 3 días por semana
- d. 2 días por semana
- e. 1 día por semana
- f. Menos de 4 días al mes