

# El teletrabajo ante la COVID-19: función estratégica y dimensión organizativa

Amaya Erro

Universidad Pública de Navarra

Ángel Belzunegui

Universidad Rovira i Virgili

**Resumen:** La COVID-19 ha impulsado el teletrabajo en Europa como alternativa para mantener la actividad productiva y cumplir con las medidas sanitarias y de seguridad que requiere el contexto de pandemia. El teletrabajo implica cambios relevantes en la organización de la empresa, y conlleva un reto para el liderazgo, la estrategia, y la cultura organizativa del tejido productivo. El escenario post-pandemia proporciona una oportunidad histórica para reducir la cultura del presentismo y promover un liderazgo basado en resultados. Este artículo presenta las interacciones entre el trabajo en remoto, la función estratégica, y la dimensión organizativa en tiempos de pandemia.

**Palabras clave:** teletrabajo, cultura organizativa, trabajo en remoto, COVID-19, dimensión organizativa.

## 1. Introducción

El teletrabajo fue una de las primeras respuestas adoptadas por las empresas ante la inesperada situación de confinamiento vivida en Europa en marzo de 2020. Se envió a los trabajadores a desarrollar su actividad laboral desde sus hogares, y esta medida permitió mantener la continuidad de la actividad económica en un contexto marcado por la pandemia. Así, el teletrabajo en Europa se disparó desde una media del 7% de la masa laboral a principios de 2020, al 37% durante el confinamiento. Se produjo, por tanto, un experimento masivo de trabajo en remoto (Belzunegui-Eraso y Erro-Garcés, 2020).

En 2020 muchas personas desarrollaron una nueva forma de trabajar desde sus hogares apoyadas por la tecnología. Las reuniones a través de plataformas de videoconferencias sustituyeron los encuentros presenciales, y empresas y trabajadores se vieron abocados a adaptarse al nuevo contexto. Como consecuencia de esta situación, se produjeron distintos cambios normativos en diversos países europeos para dar soporte al teletrabajo. A modo de ejemplo, el 23 de septiembre de 2020 se publicó en España el Real Decreto-ley 28/2020, de trabajo a distancia para regular los cambios derivados de este exponencial aumento de teletrabajadores.

Por otro lado, los directivos se vieron inmersos en una nueva forma de trabajar; pasaron de coordinar a sus equipos de forma presencial a hacerlo en remoto. La comunicación, la motivación y la gestión del cambio se tuvo que desarrollar, en muchos casos, a distancia. También los servicios técnicos tuvieron que adaptarse en tiempo récord a esta situación y facilitar los me-

dios tecnológicos necesarios para mantener la actividad empresarial.

En definitiva, el virus SARS-CoV-2 afectó no sólo a la salud de la población sino a la forma de trabajar y organizar el trabajo durante la pandemia. Este hecho es de gran importancia en el escenario post-pandemia, y, en definitiva, en el funcionamiento de las organizaciones en las próximas décadas.

Este artículo ahonda en la definición del teletrabajo - *qué es*-, en sus ventajas e inconvenientes - *por qué* necesitamos el teletrabajo-, en su incidencia sobre la dimensión organizativa -*cómo*- y en su relación con la función estratégica de la empresa -*para qué*-.

El impacto del teletrabajo va más allá de los cambios que supone en la relación laboral entre el trabajador y la organización, o de manera individual para cada trabajador respecto al equilibrio entre vida profesional y personal, lo que se ha dado en denominar la conciliación. El teletrabajo supone una modalidad de trabajo que cambia la forma de organizar y dirigir la empresa, pone en jaque a la cultura del presentismo y constituye un reto para el estilo de liderazgo. Por ello, se pretende aportar luz sobre la interacción del teletrabajo y la dirección de empresas, y los efectos de la COVID-19 en la organización de la empresa con trabajadores en remoto.

Finalmente, es importante resaltar que el teletrabajo no es una novedad derivada de la COVID-19, sino que el estilo de liderazgo y cultura que se proponen en este texto han sido ya desarrolladas con gran éxito en organizaciones desde hace décadas. Desde esta perspectiva, la COVID-19 ha sido, simplemente, una oportunidad de que esta modalidad de trabajo prospere y se expanda en la empresa del siglo XXI.

## 2. Teletrabajo: qué, para qué y por qué

El término teletrabajo hace referencia al elemento compositivo tele (lejos) sobre la palabra "trabajo". Según la Real Academia de la Lengua Española, el teletrabajo es el "trabajo que se realiza desde un lugar fuera de la empresa utilizando las redes de telecomunicación para cumplir con las cargas laborales asignadas" (RAE, 2021).

En el marco internacional, la Organización Internacional del Trabajo (2019, 2020) y Eurofound (2019) han definido el teletrabajo en base a dos variables: trabajar fuera de las dependencias del empleador y desarrollar ese trabajo con apoyo de la tecnología. En función del lugar en el que se desarrolla el trabajo en remoto, se distingue entre teletrabajo regular en casa, teletrabajo móvil, etc., y según la intensidad con la que se trabaja fuera de las dependencias del empleador, se diferencia el teletrabajo regular del teletrabajo ocasional.

Pese a no tratarse de sinónimos, en este artículo identificaremos el teletrabajo con el trabajo en remoto. Buena parte de los textos normativos publicados a partir del segundo semestre de 2020 hacen referencia al trabajo en remoto en lugar del teletrabajo para incluir todas las formas de trabajo a distancia, no sólo las desarrolladas desde el hogar y que se realizan a través de ordenadores fijos o portátiles.

Respecto a las cuestiones que motivan la implantación del teletrabajo, el teletrabajo permitió continuar con la actividad económica durante el confinamiento. El teletrabajo se disparó durante la pandemia debido a motivos de seguridad y salud. Así, el teletrabajo responde al *porqué* y *para qué* de su implementación durante la COVID-19 (Belzunegui-Eraso y Erro-Garcés, 2020). Es más, tal y como se demuestra en Belzunegui-Eraso (2020), parece existir una correlación sustantiva en Europa entre una mayor penetración del teletrabajo antes de la pandemia en un país y menores caídas del PIB durante el confinamiento. Esta realidad está estrechamente relacionada con el grado de terciarización de una economía, en el sentido de que un sector terciario altamente tecnologizado posibilita una mayor implementación del teletrabajo frente a economías dependientes de actividades relacionadas con servicios de atención a personas o turismo, por ejemplo.

Entre las ventajas del teletrabajo, que justifican asimismo el porqué de su uso, destacan, entre otras, la conciliación entre la vida laboral y familiar, la flexibilidad que afecta tanto a la jornada laboral como a los horarios, así como a la distribución de la carga de trabajo, la mejora de resulta-

dos empresariales al disminuir las necesidades de espacio físico en la empresa, el incremento de la productividad en tareas analíticas, el ahorro derivado de la reducción de los tiempos de desplazamiento hasta el lugar de trabajo y el impacto medioambiental, al reducir la contaminación derivada de dichos desplazamientos.

El trabajo en remoto presenta también desventajas. Los inconvenientes del teletrabajo incluyen la dificultad en la comunicación entre los miembros de un equipo, la reducción de la creatividad derivada de las interacciones entre los profesionales, la dificultad en el control del trabajo o, incluso, la posible desvinculación emocional del trabajador con la organización. Una modalidad híbrida o mixta de teletrabajo y de trabajo presencial en la oficina habitual puede paliar estas desventajas. En este sentido, en el teletrabajo híbrido el trabajador compagina el desarrollo de su actividad entre las instalaciones de la organización y en remoto (ej., trabajo en remoto durante dos o tres días a la semana y en la oficina el resto de días laborables). A la vista de futuras necesidades, según García Viña (2021), son muchas las empresas que se plantean instaurar un sistema de trabajo híbrido que presentaría como ventajas: a) el aumento de la productividad y la mejora de la eficiencia; b) la optimización del espacio en los centros de trabajo; c) el favorecimiento de la corresponsabilización familiar y laboral; d) la atracción de talento; e) la reducción del impacto medioambiental y f) contar con una herramienta ante previsibles crisis sanitarias.

### **3. Retos organizativos en el teletrabajo (cómo). Dimensión organizativa y función estratégica**

Una vez descrito el significado etimológico del término teletrabajo y presentadas sus virtudes e inconvenientes, es momento de analizar el efecto que esta forma de trabajo tiene sobre la organización. Como se indicaba anteriormente, el hecho de trabajar en remoto afecta no sólo al individuo que desarrolla su actividad laboral en un lugar diferente, sino al conjunto de la organización. El teletrabajo incide en la forma de coordinar el trabajo, la interacción entre las personas que forman la organi-

zación, y en características de gran relevancia para la empresa, como la forma de desarrollar nuevas ideas -la propia creatividad en la organización-, e incluso la cultura organizativa y la estrategia de la empresa. Por ello, el enfoque organizacional es fundamental como marco de desarrollo de las experiencias de teletrabajo. También lo es para evitar los efectos adversos que se han descrito anteriormente, y más en las situaciones en las que el teletrabajo se ha implementado derivado de un cumplimiento obligado. El diseño del teletrabajo, su implementación y su articulación tienen que formar parte de la estrategia de las organizaciones y no puede dejarse al albur de las circunstancias. En Belzunegui-Eraso y Erro-Garcés (2020) concluimos la necesidad de que las empresas tuvieran previstos planes de contingencia para supuestas crisis sanitario-económicas parecidas a la que hemos (y estamos) experimentado. El teletrabajo tiene que formar parte de estos planes de contingencia ya que ha demostrado su pertinencia a la hora de afrontar este tipo de crisis que pueden llegar a colapsar la actividad económica y social de un país. Sin embargo, el teletrabajo no debe ser exclusivamente un recurso de emergencia que pueda activarse ad hoc, sino que debería formar parte de la estrategia de desarrollo de los nuevos puestos de trabajo en las distintas esferas de la actividad laboral.

#### **3.1 Presencialidad frente a gestión por objetivos**

Administrar una organización implica planificar, organizar, dirigir y controlar la actividad (De Val Pardo, 1997). El teletrabajo supone que parte de estas acciones se desarrollen en remoto, o que sea necesario adaptar la forma de implementar estas acciones para posibilitar que parte del equipo trabaje a distancia. La COVID-19 ha extendido los retos de dirigir a distancia y de organizar el trabajo de personas y equipos, así como también de pensar y diseñar formas de control y de medir la eficacia y eficiencia de las actividades realizadas en remoto. Estos cambios llevan a modificar también la propia planificación de la actividad empresarial. Tal y como afirma Pereira Costa (2020), dado que muchos de los cambios derivados de la

COVID-19 han venido para quedarse, la decisión más inteligente es adaptarse a este nuevo escenario.

El teletrabajo durante la pandemia ha cuestionado las prácticas organizativas y de gestión de las empresas. Por ejemplo, la cultura del presentismo ha tenido que ser substituida por otro tipo de controles como el fichaje informático, aunque son muchas las organizaciones que al regresar a un modelo de trabajo presencial tras el confinamiento han vuelto a incorporar los controles tradicionales movidas por una suerte de inercia procedimental de tipo ritualismo burocrático. El teletrabajo se ha mantenido de forma parcial en otros casos, y, en los menos, prácticamente la totalidad de la actividad se desarrolla en remoto en la actualidad (Aropah y Sumer-tajaya, 2020).

El teletrabajo implica retos importantes en la evaluación del trabajo realizado. Frente a un modelo clásico de administración, en el que la presencia en el centro de trabajo era el principal indicador de la actividad desarrollada, el trabajo en remoto requiere de otro tipo de planteamientos más acordes con la calidad del trabajo y el valor añadido de la prestación, como, por ejemplo, la gestión por objetivos y de un clima organizacional basado en la confianza y en la corresponsabilización.

En este sentido, la expansión del teletrabajo puede suponer una oportunidad para abandonar dichas inercias al ser substituidas por una gestión basada en objetivos. Hace ya más de dos décadas Lewis (1998) abogaba por la evaluación de la productividad por resultados ligada al teletrabajo. Este aspecto es de gran importancia para superar una de las barreras del teletrabajo, esto es la visibilidad del trabajo realizado. En muchas ocasiones, hay personas que declinan la opción de trabajar en remoto porque consideran que este hecho tendrá un impacto negativo en su carrera profesional (Richardson, 2010), al considerar que las relaciones informales *face to face* siguen jugando un papel preponderante en la promoción individual en la empresa. Sin embargo, si el trabajo en remoto viene acompañado de una formación planificada y asociada a las carreras profesionales, esto es, también una planificación de las mismas bajo el

principio credencialista, no debería plantear problemas el hecho de realizar la prestación en modalidad de teletrabajo. Si, por el contrario, la promoción profesional se rige al albur de criterios poco transparentes y sin planificación alguna, el teletrabajo, efectivamente, podría suponer un contratiempo más o incluso un refuerzo de la arbitrariedad.

No cabe duda de que la dirección de personas en remoto añade complejidad a la coordinación de tareas, y, en particular, a la comunicación con el equipo (Häggbloom, 2020). Muchos directivos han experimentado durante el confinamiento el reto de dirigir en remoto. La comunicación no verbal se reduce en el trabajo a distancia, y es preciso establecer actuaciones concretas para mantener el trabajo en equipo. Ante esta situación, la dirección de los equipos tiene que basarse en la dirección por objetivos, en el marco de una estrategia integrada de competencias transversales y donde la evaluación se centre en la calidad y en el valor añadido en la prestación. El teletrabajo en su modalidad híbrida o mixta puede presentar una buena oportunidad para impulsar el cambio de modelo. Esto es, el teletrabajo como factor que favorece ir desprendiéndose de viejas rutinas y que se convierte en un instrumento coadyuvante para el cambio organizacional. Esta es una mirada no finalista sobre el teletrabajo, o, dicho de otro modo, el teletrabajo no es el objetivo final del cambio de modelo, sino que es un instrumento más para pasar de una organización clásica a una organización más flexible que incorpore la dirección por objetivos. Por consiguiente, el trabajo en remoto tiene que ser también un mecanismo de flexibilidad interna que sirva para adaptar coyunturalmente las necesidades de la actividad empresarial y/o administrativa (en el caso de las instituciones públicas). El mejor ejemplo de esta situación lo hemos experimentado con la puesta en marcha obligatoria del teletrabajo como consecuencia de la lucha contra la enfermedad COVID-19. Para empresas e instituciones, el teletrabajo vino a representar la respuesta (en muchos casos la única respuesta) para poder seguir manteniendo niveles aceptables de actividad económica y/o de prestación de servicios. Sin el teletrabajo, las economías occidentales habrían sucumbido por completo.

### 3.2 Liderazgo y cultura organizativa

Más allá del estilo de dirección, es el tipo de liderazgo el que determina el desempeño. En este sentido, el liderazgo transformacional puede ser un buen aliado del teletrabajo, al depositar una amplia confianza en el subordinado y facilitar su autonomía. Fana et al. (2020) defienden la necesidad de supervisión y control en remoto, y, de hecho, desde la pandemia han surgido programas desde diversas organizaciones que acreditan las competencias requeridas para gestionar personas en remoto.

En todo caso, frente a esta perspectiva, para Kerfoot (2010) los retos fundamentales del liderazgo en remoto son básicamente los mismos que en el liderazgo presencial. Esta constatación podría estar reflejando algo parecido a lo que Lampedusa mostraba en el *Gatopardo*, cuando expresaba la necesidad de que algo cambiara para que todo siguiera igual. Trasladar los mismos esquemas de control de la prestación del trabajo presencial al trabajo en remoto es acabar construyendo un modelo basado, ahora, en una especie de neotaylorismo centrado en las tecnologías de la información y la comunicación. Dicho de otra forma y más concretamente, substituir el fichaje presencial por un fichaje electrónico, o aplicar un recuento de las pulsaciones sobre el ordenador, es seguir anclado en esquemas de dirección basados en la desconfianza y en el control horario, más que en los resultados y en la calidad de la prestación. El teletrabajo no es sinónimo de cambio organizacional en sí mismo, porque es un medio y no un esquema organizacional. El teletrabajo no supone una nueva cultura organizativa si se aplica bajo el mismo marco mental de la dirección administrativa clásica, donde impera la jerarquía vertical y los procedimientos estandarizados.

El teletrabajo se adapta mejor a las fórmulas de gestión que evolucionan constantemente. O, mejor dicho, para que el teletrabajo suponga un valor añadido a la actividad, se debe desarrollar en un contexto abierto al cambio y a la experimentación de la innovación organizativa. Y esto tampoco significa que el trabajo en remoto sea la única o la mejor solución para todo tipo de organizaciones, sino que es suficiente

con que sea contemplado como un instrumento que posibilite el cambio organizacional. El teletrabajo es relevante si ayuda al cambio organizacional, porque de otra manera presentará pocos incentivos a su estudio como factor de cambio y será visto con reticencias por los distintos actores.

Este instrumento adaptativo que es el teletrabajo, flexible como son las propias tecnologías de la información y la comunicación, ha mostrado su potencia (y su potencial) en situaciones donde se requiere una rápida adaptación. La pandemia ha cambiado abruptamente nuestro día a día, y en las empresas esta situación no ha sido una excepción. Tal y como afirman Dorda y Shtëmbari (2020), la COVID-19 ha demostrado que periodos relativamente breves, bajo condiciones extremas, dan lugar a cambios en la cultura organizativa. La cultura organizativa es fundamental para la sostenibilidad de la organización (Bueno y Morcillo, 2019). Dorda y Shtëmbari (2020) proponen una curva que explica la adaptación de la cultura organizativa a una situación de emergencia. Desde una situación de euforia, a un shock cultural motivado por la situación de emergencia, un proceso de “aculturación”, y la consecución final de una situación de estabilidad. De acuerdo con estos autores, la COVID-19 ha supuesto un cambio de gran relevancia en la cultura organizativa. Es más, la pandemia ha afectado a todos los elementos que inciden en la cultura organizativa. Como en otras situaciones críticas, se han creado nuevas oportunidades. En particular, para empresas con culturas flexibles.

### 4. Conclusiones

El teletrabajo no es un concepto nuevo. De hecho, el término fue introducido por Nilles en 1973 (Nilles, 1988). En cambio, sí supone una novedad la experiencia global en teletrabajo producida por la pandemia. La COVID-19 ha llevado a experimentar un teletrabajo masivo en buena parte del mundo, siempre que las condiciones lo hayan permitido. A las causas tradicionales de conciliación que motivaban el teletrabajo, se han unido cuestiones de seguridad y salud, que han llevado a trabajadores y empresas a optar por esta modalidad de trabajo.



El teletrabajo tiene efectos en el conjunto de la organización. El liderazgo a distancia o incluso la propia cultura organizativa se ven afectados por el desarrollo de la actividad laboral en remoto. De ahí la relevancia de abordar el teletrabajo desde un enfoque organizacional.

El momento histórico que vivimos puede ser una oportunidad para que las organizaciones transiten de un modelo tradicional de relaciones laborales a un modelo basado en la evaluación por resultados, la confianza y la responsabilidad individual. Será el paso del tiempo el que permita evaluar el aprovechamiento de esta oportunidad.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aropah, V.D.W., & Sumertajaya, I. M. (2020). "Factors Affecting Employee Performance during Work from Home". *International Research Journal of Business Studies*, 13(2), pp.201-214.

Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). "Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis". *Sustainability*, 12(9), pp. 3662.

Belzunegui-Eraso, A. (2021). "Teletrabajo, crisis de la COVID-19 y administraciones públicas: una mirada sociológica". *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, 19, pp. 110-125.

Bueno, E., & Morcillo, P. (2019). "Un proceso estratégico para la empresa sostenible. Cultura, Ventaja Adaptativa y Estrategia", *Comunicación al XX Congreso Internacional AECA, Málaga, Sept. Actas del Congreso*.

De Val Pardo, I. (1997). *Organizar, acción y efecto*. ESIC editorial.

Dorda, B., & Shtëmbari, E. (2020). "A new perspective on organizational culture in emergency situations". *International Journal of Business Research and Management (IJBRM)*, 11(2), pp. 16-26.

Fana, M., Milasi, S., Napierala, J., Fernández-Macías, E., & Vázquez, I. G. (2020). "Telework, work organisation and job quality during the COVID-19 crisis: a qualitative study". *JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology*. No. 2020/11

GARCÍA VIÑA, J. (2021). "Hacia un modelo híbrido de prestación de trabajo: *smart working*". *Revista Internacional y*

*Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 9(1), pp. 449-473.

Kerfoot, K. M. (2010). "Listening to see: The key to virtual leadership. (On Leadership)". *Nursing Economics*, 28(2), p. 114.

Hägglom, S. (2020). "A rapid shift to remote work during Covid-19. The role of leader and the factors affecting the superior-subordinate relationship in remote work". *Doctoral Thesis*.

Lewis, B. (1998). "Tapping into the benefits of telecommuting. *Journal of Management in Engineering*", 14(6), pp. 9-10.

Nilles, J. M. (1988). "Traffic reduction by telecommuting: A status review and selected bibliography. *Transportation Research Part A*". *General*, 22(4), pp. 301-317.

Organización Internacional Del Trabajo (2020). *COVID-19: Orientaciones para la recolección de estadísticas del trabajo: Definición y medición del trabajo a distancia, el teletrabajo, el trabajo a domicilio y el trabajo basado en el domicilio*. Nota técnica de la OIT 22/julio/2020.

Organización Internacional del Trabajo & Eurofound (2019). *Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral*. OIT, Ginebra.

Pereira Costa, R. (2020). "Los retos de la COVID-19". *Técnica Económica*, 185, pp. 12-17.

Richardson, J. (2010). "Managing flex-workers: Holding on and letting go". *Journal of Management Development*, 29(2), pp. 137-147.