

# Aprendizajes y retos sobre la flexibilidad laboral en las empresas tecnológicas en España. Resumen de conclusiones [1ª parte]

---

Nuevos modelos de empleo digital

Mayo 2021

digitales\_

El entorno y el mercado en el que se mueven nuestras empresas ha empujado al desarrollo de medidas que contribuyen a conseguir una competitividad necesaria para seguir ocupando un puesto en el mercado. En este sentido, vemos la flexibilidad como un componente dentro de la negociación colectiva que ayuda a las empresas a mejorar sus procesos y sus resultados de negocio.

No podemos obviar la situación de la pandemia y que existe un *antes* y -de momento- un *durante*, y que se han tenido que poner en marcha con carácter de emergencia social medidas de flexibilidad muy importantes relacionadas con el teletrabajo o trabajo a distancia. En este contexto, el Gobierno aprobó un RD de trabajo a distancia en 2020, que puede ayudar a desarrollar la flexibilidad dentro de las organizaciones. Desde **DigitalES, Asociación Española para la Digitalización**, creemos que es imperativo tomar perspectiva y reflexionar sobre esta modalidad de trabajo que, acelerada por la crisis derivada del Covid-19, se ha convertido en una práctica reivindicada por trabajadores y organizaciones sindicales.

En este documento, reunimos las principales conclusiones extraídas de las entrevistas elaboradas por los miembros de nuestra Línea de trabajo “Nuevos modelos de empleo digitales” a las empresas tecnológicas que forman parte de la asociación. Entrevistas con una duración de una hora, para identificar los **denominadores comunes** que nos unen en relación con la flexibilidad laboral y, como derivada de ésta, el teletrabajo o trabajo a distancia.



ELEMENTOS QUE TIENE QUE TENER LA FLEXIBILIDAD



RELACIÓN CON LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA



REQUISITOS PREVIOS PARA PODER IMPLEMENTAR MEDIDAS



INVERSIÓN REALIZADA EN FLEXIBILIDAD



PORCENTAJE ÓPTIMO DE TELETRABAJO



TEMPORALIDAD Y REVERSIBILIDAD



ABORDAR LAS OBLIGACIONES DE LA NUEVA LEY



## ELEMENTOS QUE TIENE QUE TENER LA FLEXIBILIDAD

Estos son los denominadores comunes que hemos encontrado

- AUTONOMIA
- CONFIANZA
- COMUNICACIÓN
- COMPROMISO
- PRODUCTIVIDAD
- RESPONSABILIDAD
- TRABAJAR POR OBJETIVOS

### CONCLUSIONES:

La **confianza** mutua, entre empleado y empleador, es el elemento más importante para el conjunto de nuestros entrevistados; sin ella no hay modelo de flexibilidad que se pueda sostener. En el conjunto de nuestras empresas se da como un hecho normal que todos los trabajadores tengan los elementos tangibles resueltos: portátil, acceso a internet, línea de teléfono móvil, etc. Con la pandemia y la declaración del estado de alarma, se aumentan las prestaciones ya existentes con subvenciones totales o parciales para la costear la conectividad y/o la electricidad, así como elementos relacionados con la ergonomía y el mobiliario.

La flexibilidad tiene que formar parte de la cultura de la organización. En este camino se subraya el rol que deben jugar los **mandos intermedios**, piezas fundamentales para ejecutar el modelo de trabajo flexible. El conjunto de las empresas que forman DigitalES lleva un tiempo apostando por modelos flexibles y generando una cultura que les encamine hacia ellos. Formación (aprendizaje proactivo), estilo de liderazgo, gestión de la diversidad y actitud son las habilidades que se han trabajado con mayor intensidad.

# digitales\_

### PROPUESTAS E IDEAS PARA EL FUTURO:

- Que los empleados elijan qué días quieren teletrabajar.
- Llevar la actividad donde se encuentre el talento.
- Desvincular la actividad del espacio.
- Salvaguardar a los trabajadores que no pueden acceder a modelos flexibles.
- La flexibilidad genera una organización más abierta con los empleados, los proveedores, los clientes, etc.
- Modelos de gestión a través del empoderamiento de los equipos.
- Nuevas actividades para los equipos de Gestión de Personas (RRHH) para buscar las formas más eficaces para adaptarse a los diferentes escenarios que ofrece el binomio flexibilidad-tecnología.



## RELACIÓN CON LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA

Estos son los denominadores comunes que hemos encontrado

- **DOS MODELOS: UNO NEGOCIADO Y OTRO NO NEGOCIADO**
- **EXISTEN DIFERENTES RELACIONES CON LOS COMITÉS DE EMPRESA**
- **JORNADAS Y OBJETIVOS SON LOS PUNTOS MÁS RELEVANTES**
- **INTENTAR NORMATIVIZAR EN EXCESO SE PUEDE CONVERTIR EN UNA LIMITACIÓN DE LA FLEXIBILIDAD**

### CONCLUSIONES:

Para algunas de nuestras empresas, el **diálogo social** forma parte de su estrategia de negocio, si bien no siempre es así. Existe una incomodidad latente en algunas compañías, encorsetadas en Convenios Sectoriales que no entienden su actividad, como sucede por ejemplo con los CS de Oficinas y Despachos o con el de Artes Gráficas, sectores a los cuales pertenecen algunos de nuestros asociados.

La presión por los resultados a corto plazo impulsa a los representantes de los trabajadores a negociar con los elementos tangibles, como la compensación por la conexión de banda ancha o los aspectos de la desconexión digital. Es importante reseñar que un porcentaje alto de los encuestados opina que elementos como el control de la jornada es un elemento de antiflexibilidad.

En definitiva, todo se basa en que exista una relación continua y cercana con el Comité de Empresa, o en su ausencia se establezca un procedimiento fluido de comunicación y transparencia.

# digitales\_

### PROPUESTAS E IDEAS PARA EL FUTURO:

- El escenario post-pandemia es el reto.
- El elemento que más va a definir la negociación colectiva a medio y largo plazo, es el espacio y su uso, porque determinará las actividades que crecerán y las que pueden transformarse.
- El desafío radica en extender la actividad teletrabajable y el número de trabajadores en esta modalidad.
- Hay que pasar del teletrabajo al flexiwork, teniendo en cuenta que hay un porcentaje que no puede y/o no quiere teletrabajar.



## REQUISITOS PREVIOS PARA PODER IMPLEMENTAR MEDIDAS

Estos son los denominadores comunes que hemos encontrado

- DEBATE INTERNO PREVIO
- ANÁLISIS DE TODAS LAS MEDIDAS DE FLEXIBILIDAD Y CONCILIACIÓN POSIBLES
- COMENZAR CON POCAS MEDIDAS E IR CRECIENDO
- PREPARAR MUY BIEN TODOS LOS REQUISITOS TÉCNICOS
- MUCHA FORMACIÓN PARA ADAPTARSE AL MODELO, ESPECIALMENTE CON LOS MANDOS INTERMEDIOS

## CONCLUSIONES:

Existen dos grandes actividades previas antes de poder implementar las medidas de flexibilidad: la primera tiene que ver con los procesos y la revisión de los mismos, y otra es la cultura hay que invertir en transformar la cultura poniendo foco en que las personas se orienten hacia la toma de decisiones.

Muchas respuestas se han concentrado en la formación a los mandos intermedios, pues la flexibilidad laboral implica cuestiones relativas a la gestión de personas, resultados, objetivos de negocio, etcétera. Esto implicará tener una normas y unos criterios muy claros.

Otra de las ideas en la que han incidido los encuestados es que, para poder desarrollar medidas generales o *ad hoc* de flexibilidad, es necesario analizar muy bien tanto el perfil como las actividades de los trabajadores.

# digitales\_

## PROPUESTAS E IDEAS PARA EL FUTURO:

- Flexibilidad y transformación del negocio.
- El tratamiento de las nuevas incorporaciones y la atracción y retención de talento.
- Trabajar con mentalidad global y con sensibilidad local.



## INVERSIÓN REALIZADA EN FLEXIBILIDAD

Estos son los denominadores comunes que hemos encontrado

- INVERSIÓN SUFICIENTE EN TECNOLOGÍA
- ESPACIOS COLABORATIVOS
- ESTILO DE LIDERAZGO
- FORMACIÓN
- NO SOLO HAY QUE CONECTAR A LAS PERSONAS, SINO TAMBIÉN LOS PROYECTOS CON LAS PERSONAS
- LLEVAR LA OFICINA A CASA

## CONCLUSIONES:

Previamente y durante unos 3 o 4 años, se ha trabajado mucho para *llevar la oficina a casa*, formalizando diferentes requisitos y poniendo en marcha aspectos como: el establecimiento de un pago único para adquirir mobiliario, subvencionar la conectividad, establecer un cheque energético o poner en marcha plataformas para trabajar en la nube. En casos donde se hacía necesario seguir acudiendo a la oficina, una empresa decidió costear las plazas de parking para evitar que los empleados utilizaran el transporte público.

La pandemia ha acelerado visiblemente esta tendencia, si bien todas las organizaciones que forman parte de DigitalES estaban ya preparadas para continuar su actividad sin interrupciones. Durante el último año, se han incrementado las acciones de comunicación interna, el trabajo y la gestión colaborativa, así como la transformación del espacio y el mobiliario.

# digitales\_

## PROPUESTAS E IDEAS PARA EL FUTURO:

- Si ya se puede trabajar y desarrollar muchas funciones desde casa, ¿para qué vamos a ir a la oficina? Aunque seguirá siendo fundamental ir la oficina, se están rediseñando las actividades que se desarrollarán en la misma y que ayuden a ganar productividad.
- Hay un gran reto con la gestión y desvinculación de gastos asociados al espacio y otros gastos que aparecerán nuevos como resultado de la aplicación de modelos flexibles.



## PORCENTAJE ÓPTIMO DE TELETRABAJO

# digitales\_

Estos son los denominadores comunes que hemos encontrado

- MAYOR FLEXIBILIDAD EN LA NORMA PERMITIRÍA LLEVAR EL TELETRABAJO A MÁS PERSONAS
- LA PANDEMIA ES UN ESCENARIO EXCEPCIONAL; HAY QUE ENCONTRAR UN ESCENARIO SOSTENIBLE, HABITUAL Y COTIDIANO
- DEPENDE DE LAS POSICIONES Y SUS ACTIVIDADES
- RACIONALIDAD PARA EVITAR LOS EXCESIVOS MECANISMOS DE CONTROL

### CONCLUSIONES:

Las empresas entrevistadas han optado por alguna de las siguientes tres modalidades:

- 80% del tiempo laboral en teletrabajo (equivalente a 4 días por semana).
- División de la plantilla en dos grupos, que alternan su presencia en la oficina (equivalente a 2 o 3 días de teletrabajo por semana).
- Modelo flexible, dando al trabajador margen para poder elegir el porcentaje de presencialidad. Esta posibilidad está ligada a ciertas posiciones, actividades y al momento de carrera en el que se encuentre el profesional, entre otros factores.

La pandemia es un escenario excepcional, que sin embargo ha puesto de manifiesto la capacidad tecnológica que tenemos como país para desarrollar nuevos modelos de productividad. Los porcentajes de teletrabajadores durante la pandemia no tienen que ser un punto ni de partida ni de llegada, pero sí nos tienen que hacer ver que tenemos una base tecnológica y de diálogo social muy sólida para seguir creciendo y, sobre todo, adaptándonos a las nuevas situaciones que aparezcan en el futuro.

### PROPUESTAS E IDEAS PARA EL FUTURO:

- Hacia los modelos híbridos, por lo tanto tendrá que evolucionar la actual regulación.
- Se abren nuevas formas de gestión de personas y recursos, especialmente todo aquello que es compartido y colaborativo, cobra especial relevancia los aspectos relacionados con la seguridad.



## TEMPORALIDAD Y REVERSIBILIDAD

Estos son los denominadores comunes que hemos encontrado

- HAY UN ESCENARIO PANDEMIA Y POSTPANDEMIA
- LA REVERSIBILIDAD DEPENDE DE LA ORGANIZACIÓN Y DEL EMPLEADO
- NO HAY UN ESCENARIO UNICO DE TEMPORALIDAD: DESDE UN AÑO HASTA 'SINE DIE'.

### CONCLUSIONES:

Se pone de manifiesto la necesidad de establecer **criterios claros** para poder explicar bien las razones por las cuales se extingue la modalidad del teletrabajo. Las más habituales tienen que ver con motivos organizativos, productivos o tecnológicos, pero también se pueden extinguir el teletrabajo por propia solicitud del trabajador. En ambos casos se hace hincapié en trabajar con los plazos suficientes para no ocasionar perjuicios ni a la empresa ni al trabajador; informar y resolver con el tiempo suficiente es la clave.

Hay que apuntar que el teletrabajo nunca debe ser entendido como un premio, de tal manera que se pueda quitar y poner en función de una valoración. Esta modalidad de trabajo a distancia debe figurar en un **contrato individual**, donde se indiquen de forma muy clara los posibles motivos de reversibilidad y la temporalidad del propio contrato.

# digitales\_

### PROPUESTAS E IDEAS PARA EL FUTURO:

- Van a desaparecer y/o transformarse muchos puestos de trabajo presenciales.
- Aumentará el % de teletrabajadores.
- Están surgiendo nuevos modelos de trabajadores, como por ejemplos los nómadas digitales.





## ABORDAR LAS OBLIGACIONES DE LA NUEVA LEY

Estos son los denominadores comunes que hemos encontrado

- **MAYOR FLEXIBILIDAD EN LA NORMA PERMITIRÍA LLEVAR EL TELETRABAJO A MÁS PERSONAS**
- **EL RD ADOLECE DE FALTA DE CLARIDAD**
- **LOS SINDICATOS NO HAN ENTENDIDO QUE ESTO ES UN 'WIN-WIN' PARA TODOS**
- **EXISTE UNA ALTA PREPARACIÓN DE INICIO QUE HA MITIGADO ALGUNOS COSTES**

### CONCLUSIONES:

Esta última pregunta desencadenó una oleada de quejas hacia el RD que regula el trabajo a distancia. La mayoría de comentarios apuntaron hacia su falta de claridad y la falta de sensibilidad hacia las dificultades económicas que afrontan las empresas durante esta crisis –la norma asume nuevos costes para las empresas-.

Los encuestados achacan a las organizaciones sindicales el no tener en cuenta que el teletrabajo es un modelo **'win-win'** donde todas las partes ganan, y que mediante una flexibilización permitiría alcanzar a un mayor número de trabajadores.

En cuanto a los costes, se mueven en una horquilla de **entre 40€ y 70€ por persona y mes** para asumir los gastos de energía y conectividad. Los costes relacionados con el mobiliario son muy heterogéneos y van desde las mudanzas hasta la asunción de compra de nuevos elementos en el domicilio del trabajador.

# digitales\_

### PROPUESTAS E IDEAS PARA EL FUTURO:

- Se prevén ahorros a partir del segundo o tercer año de ejecución de la norma, que pudieran repercutir en más inversión tecnológica para el desarrollo de nuevos modelos de flexibilidad.
- Habrá traslados de oficinas y gestión de espacios en un futuro próximo.

EN ESTE ESTUDIO HAN PARTICIPADO  
LAS SIGUIENTES EMPRESAS:

ADEVINTA

ERICSSON

HISPASAT

LYNTIA

MWCAPITAL

NOKIA

OPTARESOLUTIONS

TELEFÓNICA

VMWARE

ZTE

digitales\_