



**UNIVERSITAT  
JAUME I**

**GRADO DE RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS**

**FLEXIBILIDAD LABORAL COMO HERRAMIENTA PARA CUIDAR  
EL BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS Y EMPLEADAS**

Alumno: **Jordi Rodríguez Querol**

Tutora: **Carla María Martínez Martínez**

# ÍNDICE

<b>1. Resumen</b>	<b>Pág. 03</b>
<b>2. Introducción</b>	<b>Pág. 04</b>
<b>3. Objetivos</b>	<b>Pág. 05</b>
<b>4. Metodología</b>	<b>Pág. 06</b>
<b>5. Marco normativo</b>	<b>Pág. 07</b>
<b>6. Marco teórico</b>	<b>Pág. 08</b>
6.1 Bienestar laboral	Pág. 08
6.2 Flexibilidad laboral	Pág. 11
6.3 Evolución de la jornada en España	Pág. 13
6.4 Teletrabajo	Pág. 16
6.5 Flexibilidad laboral en el mundo	Pág. 21
<b>7. Percepción de la flexibilidad laboral en España</b>	<b>Pág. 24</b>
<b>8. Análisis de empresa ejemplar (Deloitte)</b>	<b>Pág. 28</b>
<b>9. Conclusiones</b>	<b>Pág. 31</b>
<b>10. Bibliografía</b>	<b>Pág. 33</b>
<b>11. Anexo</b>	<b>Pág. 38</b>

## **RESUMEN**

Después del aumento del estrés y el cambio de visión provocado por la pandemia del Covid-19, es crucial llevar a cabo prácticas de bienestar laboral y flexibilidad en las empresas.

Una de las prácticas más demandadas y efectivas para mejorar las condiciones de los empleados y empleadas es a través de la flexibilidad laboral, concretamente adaptándola a las condiciones de la organización y de su entorno. El teletrabajo presenta muchos retos, pero hay que tener en cuenta que es una práctica que se ha popularizado hace pocos años y tanto la legislación como la cultura laboral deben adaptarse a las nuevas corrientes y reivindicaciones derivadas de la cuarentena y falta de control del trabajo a distancia durante los primeros meses.

Sin embargo, a pesar de esto cada vez más empresas apuestan por ofrecer este tipo de jornada debido a que una gran cantidad de trabajadores lo consideran un requisito para trabajar en una organización, ya no vale cualquier cosa.

Las prácticas de flexibilidad y teletrabajo han demostrado ser muy efectivas y propiciar una reducción de los costes así como un aumento de la productividad.

Palabras clave: Bienestar laboral, flexibilidad laboral, teletrabajo, modelo híbrido

## **ABSTRACT**

After the increase in stress and the change in perspective caused by the Covid-19 pandemic, it is crucial to implement workplace well-being practices and flexibility in companies.

One of the most demanded and effective practices to improve employee conditions is through flexible work arrangements, tailored to the organization's conditions and its environment. Remote work presents many challenges, but it is important to consider that it has gained popularity only in recent years, and both legislation and work culture need to adapt to the new trends and demands arising from the quarantine and lack of control over remote work during the initial months.

However, despite these challenges, more and more companies are choosing to offer this type of work arrangement because a significant number of workers consider it a requirement when considering employment opportunities. Not just any arrangement will suffice anymore.

Flexibility and remote work practices have proven to be highly effective, resulting in cost reductions and increased productivity.

Keywords: Workplace well-being, flexibility, remote work, hybrid model

## **2. INTRODUCCIÓN**

El tema que hemos escogido para el trabajo final de grado es ‘Cuidar el bienestar de los empleados y empleadas’. Es un tema que nos interesa puesto que se trata de un contenido que tiene gran relevancia en la actualidad, y es un problema real al que nos enfrentamos en el día a día.

El bienestar de los empleados y empleadas es esencial para asegurar que una organización funcione adecuadamente, ya que estos son la base y la clave para que ésta funcione correctamente y pueda seguir creciendo. Y sólo entendiendo y analizando las diferentes problemáticas y retos que presenta el mercado laboral podremos encontrar prácticas que resulten beneficiosas.

Pero la crisis provocada por la pandemia del COVID-19 ha llevado a relucir que nuestro sistema no sólo no está preparado para situaciones excepcionales, sino que cuenta con carencias que empeoran la situación de los trabajadores en todos los ámbitos.

Por lo tanto, uniendo ambas premisas he decidido centrarme en la flexibilidad laboral ya que se ha convertido en un tema relevante en el ámbito laboral debido a su potencial para mejorar el bienestar de los empleados.

La búsqueda de estrategias que promuevan el bienestar de los empleados se ha convertido en una prioridad en el entorno laboral actual. En este sentido, la flexibilidad laboral ha surgido

como una solución potencial para abordar los desafíos asociados con el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y mejorar la calidad de vida de los trabajadores. El presente Trabajo de Fin de Grado tiene como objetivo analizar y justificar la implementación de la flexibilidad laboral como una herramienta efectiva para promover el bienestar de los empleados y empleadas.

### **3. HIPÓTESIS Y OBJETIVOS**

Partiendo de la hipótesis de que la flexibilidad laboral y las prácticas derivadas de esta son clave para garantizar el bienestar de los empleados y empleadas y por lo tanto beneficiosas para el conjunto de una organización.

En base a esta, los **objetivos** del trabajo son los siguientes:

#### **Generales**

- Analizar el impacto de la flexibilidad laboral en el bienestar de los empleados y empleadas.
- Identificar los beneficios que la flexibilidad laboral puede aportar al rendimiento y bienestar de los empleados y empleadas.

#### **Específicos**

- Investigar las diferentes formas de flexibilidad laboral implementadas en las organizaciones y cómo se relacionan con el bienestar de los empleados y empleadas.
- Evaluar el impacto de las prácticas de flexibilidad laboral en la satisfacción laboral, el compromiso y la motivación de los empleados y empleadas.
- Examinar la evolución de la jornada laboral y la situación actual, así como distintas perspectivas y horizontes.
- Analizar las ventajas y desventajas del teletrabajo, y la posible solución en el modelo híbrido

#### **4. METODOLOGÍA**

Este TFG consta de una primera parte teórica en la que se definen los conceptos de bienestar laboral, flexibilidad laboral y teletrabajo. Además de analizar el funcionamiento de estos, las ventajas que ofrecen y los retos que supone su implantación.

Complementariamente a esta información, se revisan las condiciones laborales y jornada desde el Antiguo Régimen hasta la actualidad y el marco normativo referente al bienestar laboral y sus dimensiones.

Y como cereza sobre el pastel, para terminar de crear una visión global e integral del bienestar de empleados y empleadas y el impacto que la flexibilidad tiene en esta, se examina cómo las distintas culturas y circunstancias condicionan las características del mercado laboral de un país, concretamente a la jornada laboral y la gestión e implementación del trabajo a distancia.

La información de esta parte está sacada de el BOE, páginas web especializadas y artículos y trabajos encontrados principalmente en Google Académico.

Después de tener toda la información necesaria para comprender en profundidad los conceptos, la segunda parte más práctica se centra en la aplicación de prácticas de flexibilidad laboral y los resultados obtenidos, con un especial énfasis en la percepción de los empleados y empleadas.

Primero se exponen y analizan estadísticas sobre la satisfacción de los trabajadores y trabajadoras ya que son la pieza principal de las organizaciones y los más afectados por los cambios y métodos de estas. Complementado con una entrevista realizada a un profesional del sector IT que trabaja en una organización que prioriza la flexibilidad laboral.

La entrevista es una metodología de investigación que implica una interacción directa entre el entrevistador y el entrevistado, con el propósito de obtener información relevante sobre un tema o problema específico. Se basa en la comunicación verbal y se caracteriza por su flexibilidad y adaptabilidad, lo que permite al entrevistador profundizar en aspectos específicos y explorar diversas perspectivas.

Finalmente se analizará una organización que destaque por su excelencia en su gestión de la flexibilidad laboral y de RRHH que formen parte de una cultura organizativa abierta, flexible y enfocada en sus empleados y empleadas.

## **5. MARCO NORMATIVO**

El marco normativo sobre el bienestar de los empleados busca garantizar que los trabajadores tengan un ambiente de trabajo seguro y saludable, y que tengan acceso a recursos y herramientas para mantener su bienestar físico y mental.

La garantía de unas condiciones óptimas de trabajo son vitales para que los empleados se sientan seguros. En el [Real Decreto 486/1997, de 14 de abril, por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo](#). Se recogen apartados normativos relacionados con el bienestar de los empleados y empleadas.

El Capítulo 2 trata de 12 artículos donde se relatan las obligaciones del empresario; el artículo 3: “deberá adoptar las medidas necesarias para que la utilización de los lugares de trabajo no origine riesgos para la seguridad y salud de los trabajadores” y “En cualquier caso, los lugares de trabajo deberán cumplir las disposiciones mínimas establecidas.”

Algunas de las normas más relevantes en este ámbito son:

[Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales](#). Tiene como objetivo principal garantizar la seguridad y salud de los trabajadores en el ámbito laboral. Esta ley establece una serie de medidas y responsabilidades tanto para los empleadores como para los trabajadores, con el fin de prevenir los riesgos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y saludable.

[Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores](#). Establece los derechos y obligaciones de los trabajadores, incluyendo sus condiciones de trabajo, los horarios laborales, permisos y vacaciones, entre otros aspectos.

[Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.](#)

Estatuto que establece soluciones para fomentar la igualdad entre hombres y mujeres en el ámbito laboral y social, eliminando la discriminación por razón de género, promocionando la conciliación de la vida familiar y laboral, y evitando el acoso sexual por razón de género.

[Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia.](#) Regula el trabajo realizado de forma remota o a distancia. Esta ley establece los derechos y obligaciones tanto para empleadores como para trabajadores que realizan sus labores fuera del lugar de trabajo tradicional.

La ley garantiza el derecho a trabajar a distancia de manera voluntaria y reversible, tanto empleados como empleadores pueden acordar esta modalidad de trabajo, y en caso de que no sea conveniente para alguna de las partes, se puede retornar al trabajo presencial.

Además establece aspectos fundamentales como la igualdad de trato y no discriminación entre trabajadores a distancia y presenciales, la garantía de la seguridad y salud laboral, el derecho a la desconexión digital, la compensación de gastos derivados del trabajo a distancia, y el acceso a la formación y promoción profesional.

## **6. MARCO TEÓRICO**

### **6.1 Bienestar laboral**

Antes de explorar el bienestar laboral, es necesario parar un momento para saber bien qué es el bienestar, y estas definiciones de la RAE nos van muy bien para hacerlo.

- “1. Conjunto de las cosas necesarias para vivir bien.
2. Vida holgada o abastecida de cuanto conduce a pasarlo bien y con tranquilidad.
3. Estado de la persona en el que se le hace sensible el buen funcionamiento de su actividad somática y psíquica.”

Podemos definir entonces en **bienestar laboral** como el conjunto de características de una organización y puesto de trabajo que garanticen al personal un mejor nivel de vida. Este no está limitado sólo al trabajo, sino que engloba todo lo que repercute en el trabajo, como el transporte, las vacaciones o una jornada flexible.<sup>1</sup>



## **Cuidado de la salud**

Además de las características del puesto de trabajo y de la empresa, el personal puede mejorar su estilo de vida siguiendo una serie de patrones en su estilo de vida que pueden ser muy beneficiosos para su salud, así como hay factores que nos afectan de forma negativa hay otros que lo hacen de forma positiva:

### **Área física**

Dentro del área física, encontramos diferentes factores que pueden afectar a la salud y el bienestar completo del trabajador. Existen distintas cuestiones a tener en cuenta para la mejora y el bienestar de los empleados.

Es fundamental que el trabajador tenga una alimentación saludable, variada y equilibrada. Esto genera que los empleados tengan un completo bienestar no solo físico sino también mental. Una alimentación saludable, acompañada con actividad física y ejercicio, ayuda a potenciar positividad y salud entre los trabajadores. En ocasiones, no siempre es posible hacer ejercicio debido a las largas jornadas de trabajo, por lo que podemos incluir paseos diarios como forma de actividad complementaria.

Otro factor a tener en cuenta son las revisiones médicas regulares. La empresa debería disponer de un servicio (bien externo o propio) donde se realicen revisiones periódicas a los empleados, para reducir y evitar riesgos producidos bien por el ambiente laboral o por factores externos. Las revisiones médicas regulares ayudan a prevenir enfermedades derivadas del trabajo además de eliminar posibles daños ocasionados por éstos. También es de vital importancia que los trabajadores descansen entre 7 u 8 horas diarias (son el promedio de horas esenciales dictadas por los expertos). El descanso y el sueño reparador son fundamentales para que los empleados rindan mejor en sus puestos de trabajo, creando así un clima laboral positivo y mejoras en el rendimiento empresarial.

## Área psíquica

Además del área física, también debemos tener en cuenta la importancia del área psíquica. Un factor importante del área psíquica es la gestión emocional. Entendemos por gestión emocional la facultad de manejar las (propias) emociones, teniendo en cuenta la relación existente entre emoción y comportamiento. La gestión emocional ayuda a solventar problemas, aplicar métodos que benefician a las partes implicadas y a ponernos en el lugar del otro.

La aplicación del mindfulness es otro factor que forma parte del área psíquica, ya que su función principal es la concentración de la atención en el momento presente para lograr la atención plena. Para llevar a cabo el mindfulness, debemos centrarnos en lo que está sucediendo en el presente, sin cambiar ni modificar nada.

Practicar yoga o pilates también es otra forma de interiorizar el área psíquica. Estas actividades físicas ayudan en gran medida a la relajación y el fortalecimiento de la mente, ya que cuando se está practicando esta actividad, se presta especial atención al comportamiento del cuerpo y a la atención plena.

Otra manera de ayudar a los trabajadores dentro de la empresa es controlando las adicciones. Si un trabajador sufre de exceso de estrés en el trabajo, es posible que pueda sufrir burnout, por lo que se deben erradicar desde el principio los posibles riesgos para el empleado. Otra opción es ayudar a los trabajadores a eliminar esas adicciones en su vida diaria. Por ejemplo, si un trabajador es adicto al tabaco, la empresa podría facilitar ayudas para erradicar el problema y ayudarle a controlar esa adicción.

Por último, otra forma de ayudar a los trabajadores es facilitar horas para que asistan a terapia psicológica. Debido al ritmo acelerado en el que vivimos y el estrés que supone esto, una forma de ayudar a los trabajadores para que rindan mejor y estén satisfechos con su trabajo es implementar ayuda psicológica.

## **6.2 Flexibilidad laboral**

### **Concepto**

El término flexibilidad laboral hace referencia al conjunto de prácticas y medidas establecidas con el fin de dar al equipo de trabajo la posibilidad de elegir algunas características de su puesto.

Teniendo en cuenta que la pandemia ha aumentado la prioridad que los trabajadores dan a pasar tiempo con sus familias y la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, la flexibilidad laboral puede ser una forma de asegurar que se cumple el trabajo adaptándose a las necesidades de cada persona.

Aunque existen otras definiciones que la entienden como las medidas destinadas a disminuir las regulaciones del mercado laboral para ajustarlo a las necesidades y particularidades de la organización y su entorno.

En todo caso ambas visiones comparten la idea de que se implica una transformación del esquema laboral tradicional.

### **Tipos**

#### Flexibilidad salarial

Se trata de un tipo de flexibilidad utilizada en caso de situaciones adversas como baja producción o crisis económicas que consiste principalmente en la disminución de salarios para evitar despidos y que la organización pueda mantener su actividad. En este contexto también podría incluirse la reducción de jornada en esta categoría.

#### Flexibilidad funcional

Ha ido ganando popularidad y relevancia como consecuencia de los cambios tecnológicos y sociales de las últimas décadas y abre la posibilidad de asignar distintos roles y posiciones al mismo trabajador. La función principal de este recurso es crear un equipo formado por profesionales polivalentes que dispongan de distintas competencias funcionales.

#### Flexibilidad externa

Recursos con los que cuentan las empresas para disminuir los puestos de trabajo reduciendo al máximo los costes y obstáculos normativos. El grado de facilidad con el que las empresas

puedan utilizar estos mecanismos dependerá de la economía y política del país en el que se encuentre.

Algunos ejemplos de este tipo de flexibilidad que podemos encontrar en nuestro día a día son las ETT, empleo temporal, subcontratación y movilidad geográfica.

### Flexibilidad interna

Capacidad de la empresa para organizar las tareas y la distribución del tiempo de trabajo. Algunas de las prácticas de la flexibilidad externa son la rotación de puestos, horas extra, trabajo por turnos, jornadas laborales comprimidas o reducidas y teletrabajo.

### **Ventajas y desventajas**

La flexibilidad laboral es altamente beneficiosa para las empresas y todas las organizaciones deberían considerarla e incorporarla en cierta medida. Esta forma de trabajo ofrece ventajas significativas para la empresa:

- Equilibrio entre vida privada y laboral: Permite a los empleados organizar su tiempo y disfrutar más de su vida personal.
- Incremento de la productividad: Muchos empleados pueden realizar más en menos tiempo, ya que pasar más horas en la oficina no significa trabajar más.
- Reducción del estrés: La capacidad de decidir cómo y cuándo realizar el trabajo reduce la ansiedad.
- Mayor compromiso y lealtad: Los empleados se sienten respaldados por la empresa y están más comprometidos con su trabajo.
- Reducción del absentismo: Horarios flexibles permiten a los empleados realizar tareas personales sin tener que faltar al trabajo.
- Retención del talento millennial: La flexibilidad laboral es esencial para atraer y retener a los empleados más jóvenes, quienes ya no se conforman con la jornada tradicional 9-5.
- Reducción de costos: Tanto los empleados como la empresa pueden ahorrar en gastos de desplazamiento y en espacios de oficina.

Sin embargo, la flexibilidad laboral también presenta ciertas **desventajas** y retos que hay que saber detectar y medir para poder disminuir o suprimir:

- Manifestación del síndrome de burnout: La falta de un horario fijo puede llevar a los empleados a trabajar más horas por el mismo salario, lo que puede resultar en el síndrome de burnout.
- Reducción del rendimiento: La falta de estructura puede llevar a una disminución en el rendimiento, ya sea por distracciones o dificultad para completar el trabajo en menos horas.
- Desvinculación con la empresa: El teletrabajo puede conducir a una disminución del sentimiento de pertenencia y de la relación con los compañeros, lo que puede afectar la colaboración y la creatividad.
- Incremento en el número de faltas al trabajo: Algunos empleados pueden aprovechar la flexibilidad para faltar al trabajo sin cumplir con los objetivos establecidos.
- Fuga de talento: Para algunos empleados, la flexibilidad laboral no es deseada y puede llevarlos a abandonar la empresa si se les obliga a trabajar de forma remota.
- Aumento de los costos: Aunque se ahorra en gastos de desplazamiento, los empleados pueden necesitar herramientas y servicios adicionales, lo que puede aumentar los costos.

### **6.3 Evolución de la jornada laboral en España ( Antiguo Régimen - Actualidad)**

#### **Antiguo Régimen**

Durante la época preindustrial la economía estaba sustentada principalmente por la agricultura y el trabajo artesanal.

Si bien los campesinos estaban divididos en libres y siervos, no se hará ninguna diferenciación entre estos ya que a efectos prácticos ambos trabajaban la tierra y debían pagar algún tipo de impuesto a cambio de protección y estabilidad, incluso la posibilidad de heredar las tierras.

En todo caso, es necesario mencionar que la agricultura presenta la particularidad de que las tareas y carga de trabajo dependen enteramente de la estación del año. Los inviernos eran épocas más tranquilas debido a la imposibilidad de cultivar, por lo que se invertía el tiempo en reparaciones y arreglos necesarios, arar la tierra e incluso elaborar objetos como cestas y ropa.

El resto del año destacaba por el ciclo agrícola, la jornada era limitada por las horas de luz y la productividad. Y aunque las labores del campo son duras y demandantes, los campesinos contaban con un elevado número de días festivos establecidos por la Iglesia como Navidad, Semana Santa y una larga lista de Santos.

### **Revolución Industrial**

Mientras Inglaterra y buena parte de las naciones del oeste europeo interiorizaron y desarrollaron una notable industria durante la primera mitad del siglo XIX, las características de España hicieron que este fenómeno se diera tarde y localizado en zonas concretas (Catalunya, Euskadi y Alcoi).

Pero no existe duda de que las condiciones laborales en nuestra industria nacional tenían mucho en común con sus homólogas europeas. La jornada laboral solía ser de alrededor de 12 a 16 horas al día, seis días a la semana, sin días de descanso y los trabajadores a menudo tenían que trabajar en condiciones insalubres, con poca ventilación y sin medidas de seguridad adecuadas. El desarrollo tecnológico permitió producir todos los días del año y a todas horas, pero este avance no se vió reflejado en leyes o regulaciones que ofrecieran protección alguna a los proletarios.

“En la industria salazonera se trabaja desde las cinco de la mañana hasta las ocho de la noche; en El Ferrol: “trabaja el obrero en verano desde las cinco de la mañana hasta las ocho de la noche, sin más descanso que el de una hora para almorzar y dos para comer”, y en invierno “desde que amanece hasta que anochece, con el solo descanso de una hora para comer. Además, en algunas industrias, después de media hora de descanso al anochecer, vuelve a trabajar en lo que llaman velada, que dura hasta las ocho de la noche.”<sup>1</sup>

## **Primera ley de protección laboral**

Así como la Revolución Industrial llegó tarde a nuestro país, así lo hicieron las leyes destinadas a la protección de los trabajadores. Sin embargo, esto cambiaría con la **Ley Benot** (1873), que fue uno de los pocos logros de la I República Española y que estaba destinada a la protección de los niños, con las siguientes aportaciones:

- Prohibición de emplear a menores de 10 años
- Jornada máxima de 5 horas semanales para menores de 13 años
- Jornada máxima de 8 horas para jóvenes de 13 a 15 años (15-17 en mujeres)
- Instrucción primaria a infantes de 9 a 13 años por parte de las empresas
- Creación de jurados mixtos (obreros, fabricantes, médicos y maestros) para asegurarse del cumplimiento de la ley

Sin embargo, todas estas reformas que habrían mejorado significativamente las condiciones de los niños y niñas nunca llegó a aplicarse, o al menos no existe evidencia de ello. Pero sin duda sirvió como referencia para futuras leyes y la visión de que el estado debe regular las condiciones laborales.

## **Huelga de La Canadiense**

Pero no fueron las cortes generales o el gobierno los que marcaron una mejora significativa de las condiciones laborales, sino que enorgulleciendo a Marx fueron los trabajadores de cierta compañía eléctrica hacia 1919 los que lo lograron.

La Compañía General de Electricidad, conocida como La Canadiense, era una empresa eléctrica con sede en Barcelona. Los trabajadores de La Canadiense se organizaron y llevaron a cabo una huelga masiva en marzo de 1919, exigiendo mejoras laborales y salariales, incluida la reducción de la jornada laboral a 8 horas.

La huelga gozó de una gran repercusión y apoyo por parte de la población, especialmente otros colectivos obreros, por lo que se organizaron huelgas por todo el país en solidaridad. Después de varias semanas de huelga y tensiones el gobierno y los representantes de la

empresa llegaron a un acuerdo que implicaba un incremento salarial y mejoras en las condiciones de trabajo.

A pesar de que se atribuye a esta huelga el establecimiento de la jornada de 8 horas esta medida no formó parte de las medidas acordadas, pero ayudó a sentar las bases para la posterior adopción de dicha jornada, con descansos sábados y domingos.

### **Legislación actual y nuevos horizontes**

También derivado del activismo social pero mucho más moderado, el Real Decreto 1561/1995 suponía la reducción de 48 a 40 horas semanales a partir de 1996. Además de regular las horas extraordinarias a un máximo de 80 horas al año, descanso mínimo de 12 horas entre jornadas y regulación específica para el horario nocturno, definiendo límites con el fin de proteger la salud de los trabajadores.

Aunque estos años ha habido diversas reformas que han ido añadiendo derechos y medidas de protección laboral, las condiciones de trabajo no han cambiado significativamente. Aunque con la pandemia del SARS-CoV 2 el teletrabajo y la reducción de la jornada a 4 días semanales han aparecido en el debate público y no solo se trata de propuestas o ideas ya que existen proyectos piloto para evaluar la eficacia y efectos de esta reducción, por lo que es muy probable que la jornada sea más ligera en unos pocos años, siendo también un factor importante la ideología de los ganadores de las próximas elecciones generales.

## **6.4 Teletrabajo**

### **Concepto y aplicaciones**

Una de las particularidades de la 4ta Revolución Industrial es que ha logrado llevar a prácticamente todo el mundo conexión a internet y tecnología asequible. La pandemia del COVID no hizo nada más que acelerar el proceso de integración de las tecnologías de información y comunicación en el trabajo.

Una de estas herramientas TIC más utilizadas por todos los sectores durante la pandemia fue el teletrabajo, que fue regulado en el Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de



trabajo a distancia, ley que precede a la actual, que se encuentra brevemente explicada en el marco normativo.

“El teletrabajo es la forma de trabajo que se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando al trabajador del contacto personal con colegas de trabajo que estén en esa oficina. Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TICs) hacen posible esta separación facilitando la comunicación.”<sup>2</sup>

Además de la clara ventaja de mantener servicios educativos y mantener la actividad en el sector de administración y gestión de las empresas y AAPP, el teletrabajo ofrece varias ventajas y posibilidades que se reflejan tanto dentro como fuera de la organización:

### **Ventajas para trabajadores**

- 1. Flexibilidad horaria y autonomía en la organización de tareas:** Aunque los superiores asignen una serie de tareas y objetivos, está en manos de cada trabajador organizar su tiempo.
- 2. Favorece la conciliación de la vida familiar, personal y laboral:** La autonomía anteriormente mencionada sumada al hecho de trabajar en el hogar permite a los trabajadores pasar más tiempo con sus familias o al ocio, si se organiza bien.
- 3. Ahorra tiempo y reduce los gastos de desplazamiento, mejorando la calidad de vida:** Llevar a cabo las tareas en casa eliminan el tiempo y dinero que se invierte cada día en ir hasta el puesto de trabajo, por lo tanto ahorra en los dos sentidos.
- 4. Disminuye el riesgo de accidentes de tráfico al evitar los desplazamientos.**
- 5. Fomenta la inclusión laboral de personas con discapacidad:** Aunque la accesibilidad universal ha mejorado mucho los últimos años, existen muchas personas con discapacidad física, intelectual u otros cuyas características hagan que les resulte más fácil trabajar desde su casa, dónde cuentan con espacios adaptados a sus necesidades.
- 6. Ofrece oportunidades de empleo en zonas rurales, facilitando la repoblación:** La pandemia ha hecho cambiar las prioridades a muchas personas, que después de la cuarentena decidieron irse a vivir a zonas más tranquilas y alejadas de las grandes ciudades, con el trabajo a distancia pueden hacerlo manteniendo sus trabajos.

## **Ventajas para la empresa**

- 1. Reducción de costes al minimizar gastos de infraestructura:** Al eliminarse o disminuir los gastos de electricidad, mantenimiento e informática.
- 2. Atracción de candidatos altamente calificados:** Los procesos de selección permiten encontrar talento en todo el mundo, y en muchos casos incluso que estos nuevos miembros del equipo trabajen en la empresa sin estar en el mismo país.
- 3. Minimización del absentismo laboral:** El teletrabajo es una de las herramientas más efectivas de flexibilidad laboral ya que permite a los empleados y empleadas la posibilidad de ausentarse en caso de urgencia sin afectar a su trabajo.
- 4. Mejora de la reputación de la empresa:** La flexibilidad y sostenibilidad de implantar el teletrabajo aumentan las posibilidades de atraer inversores, clientes y trabajadores.
- 5. Promoción de la innovación y la digitalización:** Este sistema requiere que las empresas inviertan el dinero ahorrado en asegurar una mejora continua de las herramientas TIC.

## **Ventajas globales**

Respecto al Medio Ambiente, el teletrabajo contribuye positivamente al medioambiente al reducir las emisiones de CO2 al realizar menos desplazamientos. Además, promueve la disminución de la huella de carbono de las empresas, generando un impacto beneficioso en el entorno.

### Ventajas para la sociedad:

1. Mayor inclusión laboral para personas con discapacidad o en riesgo de exclusión.
2. Descongestión de las ciudades y aumento de la productividad.
3. Mejora del tejido productivo en regiones rurales.
4. Mejora de la conciliación laboral y la igualdad entre hombres y mujeres

## **Retos**

A pesar de todas las ventajas y opciones que ofrece, el teletrabajo también conlleva ciertos riesgos que, si no se gestionan adecuadamente, pueden tener un impacto negativo en la organización. Es importante reconocer y abordar estos riesgos para garantizar una implementación exitosa del trabajo a distancia.

**1. Desconexión digital:** Algunos estudios revelan que hasta un tercio del personal que teletrabaja ha reportado tener problemas para desconectar después de su jornada y sienten la necesidad de seguir trabajando en su tiempo de descanso.

**2. Inversión en equipo y seguridad informática:** Aunque muchas empresas ya tienen gran parte de su actividad ligada a la tecnología, integrar las herramientas que permiten el teletrabajo requieren una inversión de recursos materiales, económicos y humanos. Al requerir un equipo que se encargue de la implantación y coordinación de todos los departamentos de la empresa.

**3. Fatiga digital:** El aumento del tiempo que las personas pasan frente a las pantallas de ordenadores, teléfonos y otros dispositivos electrónicos ha llevado a una forma de fatiga llamada tecnoestrés, las consecuencias de este son agotamiento mental, estrés, disminución de la productividad por falta de concentración y pensamiento crítico e incluso problemas físicos como consecuencia del sedentarismo y la postura.

**4. Aislamiento laboral:** La falta de comunicación puede afectar la creación de vínculos afectivos en el entorno laboral. Estos factores pueden tener consecuencias en la salud, incluyendo el aislamiento y los riesgos para la salud mental.

## **Trabajo híbrido**

El modelo de trabajo híbrido es la combinación del trabajo presencial y el trabajo remoto en la misma jornada laboral. Éste se puede adaptar en diferentes proporciones según las necesidades de la empresa y los roles de los trabajadores, ya sea 50-50, 70-30 o 90-10 por ejemplo.

Algunas empresas priorizan el tiempo en la oficina, mientras que otras fomentan el trabajo a distancia. Con el avance de la tecnología y la tendencia creciente del trabajo remoto, cada vez más empresas optan por esta estrategia de gestión y consideran contratar empleados extranjeros de diversas ubicaciones geográficas.

Existen distintos modelos de trabajo híbrido que las empresas adoptan según la organización y el tipo de trabajo que se realice:

### **Modelo flexible**

Los empleados eligen su ubicación y horario de trabajo en función de sus prioridades para el día.

- + Flexibilidad y libertad para el equipo de trabajo, mejora la relación y confianza con los directivos y aumenta la diversidad de ideas.
- Dificultad para organizar y cuadrar a los miembros del equipo

### **Modelo organizado**

La organización establece los días y horarios en los que los empleados pueden trabajar a distancia o ir a la oficina. Algunas organizaciones organizan los turnos para que todos trabajen desde casa en días preestablecidos cada semana.

- + Facilita la planificación y coordinación del equipo, brinda al equipo la posibilidad de fijar citas y recados en días específicos, previsión y control del personal más sencilla.
- Falta de libertad que puede llegar a desmotivar a los trabajadores, dificultad para reducir el espacio físico de la empresa.

### **Modelo presencial**

Se espera que los empleados estén en las instalaciones de la empresa, pero tienen la flexibilidad de elegir algunos días a la semana para trabajar telemáticamente.

- + Elección individualizada, mantiene la cultura y fortalece el sentido de pertenencia
- Incapacidad para prever con precisión cuántos miembros de la plantilla estarán en la oficina, puede llegar a ser poco efectivo.

### **Modelo telemático**

Los miembros del equipo realizan principalmente su trabajo a distancia, pero ocasionalmente visitan espacios de coworking o la oficina para actividades de construcción de equipos, colaboración y capacitación. En este enfoque, la empresa puede no tener un espacio de oficina y en su lugar confía en que los miembros del equipo en la misma área se reúnan cuando sea necesario.

- + Permite la flexibilidad para que personas de cualquier lugar puedan trabajar, reduce costes al prescindir parcial o totalmente de la oficina y espacios de trabajo, favorece la autonomía y la conciliación.
- Dificultad para alcanzar comunicación efectiva, riesgo de sentimiento de aislamiento, gestión eficiente de los recursos durante reuniones presenciales.

## **Beneficios generales**

**1. Aumento de la productividad:** A veces se nos presentan días de trabajo llenos de tareas que requieren toda nuestra concentración. Trabajar desde casa, donde podemos preparar un espacio libre de distracciones en el que podamos estar, puede ser la solución para llevar a cabo dichas tareas de manera eficiente.

**2. Continuidad de la actividad.** El trabajo híbrido permite a las empresas mantener sus operaciones durante circunstancias imprevistas, como desastres naturales o emergencias de salud, garantizando la continuidad del negocio.

**3. Mejora de la retención de empleados:** Ofrecer opciones de trabajo híbrido puede mejorar la satisfacción y retención de los empleados al proporcionar un entorno de trabajo deseable.

**4. Aumento de la productividad:** Al brindar a los empleados la libertad de trabajar en entornos que les convengan mejor, el trabajo híbrido puede aumentar la productividad y el rendimiento.

## **6.5 Flexibilidad laboral en el mundo**

La organización y flexibilidad a la hora de elegir la jornada laboral son un reflejo muy claro de la cultura de cada país, aunque realmente se trata de un fenómeno en el que diferentes regiones y países comparten características debido a la similitud cultural, geográfica, social, política o lazos históricos y avance tecnológico.

A continuación las características de las anteriormente mencionadas regiones, y las causas de su situación.

Respecto a **Europa**, aunque existen notables diferencias económicas y culturales entre las distintas regiones del continente, en todo este se muestra una media similar. Por debajo de las 40 horas semanales, rondando las 35/36.

Sin embargo, sí que existen diferencias respecto a la gestión del personal y la cultura del trabajo. Alemania, Holanda y los países nórdicos son los más avanzados respecto a la flexibilidad laboral. Jornadas de 32 horas, adaptación del horario a la situación personal y permisos de maternidad de hasta 40 semanas en la que se incluye al padre. Para finalizar, destacar la alta presencia del trabajo a distancia, con un 14% en Holanda, país en el que el sistema era utilizado antes de la pandemia.

El resto de países Europeos están un poco más lejos en cuanto a derechos y optimización de la jornada, pero poco a poco van avanzando a través de leyes, proyectos e iniciativas que promueven jornadas más reducidas o la implantación del modelo híbrido, principalmente el flexible.

Si nos desplazamos al **este asiático**, podemos notar que los países de esta zona cuentan con jornadas mucho más largas y menos leyes que regulen y protejan la salud y bienestar de los trabajadores.

Sin embargo, podemos notar algunas diferencias en función del desarrollo del país. Por ejemplo Japón cuenta con una cultura laboral muy enfocada a la fidelidad y estabilidad, se valora el tiempo que el trabajador está en su puesto más que las tareas y funciones que lleva a cabo, y la experiencia es el aspecto más importante para ascender y mejorar la posición en la empresa, hasta aquí podemos ver un aspecto común en muchos países asiáticos. Sin embargo Japón es uno de los pocos en los que el gobierno se ha comprometido en mejorar la situación para mejorar el bienestar de los empleados y empleadas y establecer leyes que regulen una jornada máxima de 40 horas, incluso se está planteando una jornada de 4 días para favorecer la rotación debido a la gran cantidad de trabajadores mayores de 65 que hay.

El gran desarrollo tecnológico del país, hace que junto a Corea sea el más abierto y preparado para implantar herramientas y prácticas de teletrabajo, pero aún habrá que esperar unos años ya que a diferencia que en occidente, se trata de países colectivistas, en los que se espera que las personas se “sacrifiquen” por el interés general.

## **América Latina**

América Latina es una región con una rica diversidad cultural y una variedad de tradiciones. La familia y las relaciones personales son valoradas, y las festividades son una parte integral de la cultura latinoamericana. En cuanto a la jornada laboral, es común que las personas tengan una pausa extendida para el almuerzo y regresen al trabajo más tarde en la tarde. Sin embargo, las jornadas laborales suelen ser más largas en muchos países de América Latina, con jornadas de trabajo de 8 a 10 horas al día, e incluso más. Las razones principales de esta situación es una falta de desarrollo e inversión en la innovación y el estado de bienestar, que es una de las piezas clave de la situación de Europa, junto a su desarrollo económico y tecnológico.

Por ejemplo, en Chile, hay dos proyectos de ley en el Congreso que buscan reducir el horario laboral. Uno propone disminuir las horas semanales de 45 a 40, mientras que el otro, presentado por el gobierno, busca una reducción gradual estimada en 41 horas promedio a la semana, con flexibilidad en la distribución del horario. Estos proyectos han generado un intenso debate en la sociedad chilena, ya que hay opiniones a favor y en contra de la reducción del horario laboral.

Otro ejemplo es México, que demuestra que más horas de trabajo no implica más productividad, con una media de 42 horas semanales.

### **Países con peores condiciones laborales**

La situación de estos países provoca una problemática doble. En primer lugar, han sido señalados por tener condiciones laborales precarias son Bangladesh, Myanmar, Corea del Norte, Qatar y Guatemala. En estos lugares se han reportado violaciones de derechos laborales, como trabajo infantil, bajos salarios, jornadas laborales excesivas, falta de seguridad laboral y restricciones a la libertad sindical. En Bangladesh la ley establece un máximo de 10 horas diarias y 60 semanales, con una media de 56.

Estas malas condiciones hacen que los trabajadores de estos países se encuentren en la llamada esclavitud moderna, puesto que tienen una baja o nula protección.

La segunda consecuencia es la deslocalización de las empresas, las organizaciones instalan fábricas en estos países aprovechando los bajos costes de los trabajadores, por lo que se

pierden empleos en los países más desarrollados en los que se encontraban previamente dichas industrias.

## **7. PERCEPCIÓN DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL EN ESPAÑA**

España se encuentra rezagada en términos de flexibilidad de horarios laborales en comparación con otros países europeos. Solo Portugal tiene un porcentaje más bajo de flexibilidad. Italia, Países Bajos, Reino Unido, Francia y Alemania tienen mayores niveles de flexibilidad. En países como India, China y Argentina se permite una mayor modificación de los horarios.

Según un estudio realizado por Randstad, durante la crisis, solo el 64,4% de las mujeres trabajadoras en España tienen flexibilidad de horario para conciliar la vida laboral y familiar, en comparación con el 72,2% de los hombres. Existe una diferencia de 7,8 puntos porcentuales.

La edad y el nivel educativo son los dos aspectos más importantes para asegurar mejores condiciones y con estas una jornada flexible y bien remunerada.

Casi el 40% de los españoles valoran la flexibilidad laboral por encima de otros aspectos, y consideran más importante el tipo de contrato y los nuevos modelos de trabajo que el salario y los beneficios adicionales.

Tras la pandemia, el compañerismo se ha convertido en el tercer factor más valorado en un trabajo, especialmente para aquellos que trabajan de forma presencial. En términos de aspiraciones laborales, los trabajadores con un perfil vocacional y los que tienen salarios más altos se sitúan en la parte superior de la pirámide y buscan la autorrealización.

Las mujeres tienden a valorar más los aspectos sociales y relacionados con la flexibilidad y la conciliación, mientras que los hombres se centran más en los aspectos económicos y el estatus. Además, a medida que aumenta la edad, existe una mayor necesidad de reconocimiento y seguridad.

**State of the Global Workplace Report 22** de la consultora Gallup constata que la percepción de los españoles sobre el clima laboral



En una pirámide de necesidades laborales, los trabajadores buscan satisfacer diferentes aspectos en cada nivel. En el primer nivel, un 54% de los encuestados valoran las necesidades básicas relacionadas con el salario, horario y contrato. Entre los aspectos más valorados se encuentra la cercanía al puesto de trabajo (29%), el salario fijo o variable (24%) y los días extra de vacaciones (16%).

En el segundo nivel, un 73% de los encuestados consideran importante satisfacer las necesidades de seguridad, que incluyen la estabilidad laboral y aspectos emocionales. El tipo de contrato (36%), el tipo de jornada (27%), la solidez económica de la compañía (23%), el seguro médico (15%) y los beneficios sociales como el cheque guardería (11%) son aspectos destacados en este nivel.

En el tercer nivel, un 54% de los encuestados buscan satisfacer las necesidades de afiliación, que se refieren a las relaciones interpersonales y el sentido de pertenencia. El compañerismo (29%), la relación personal o emocional con los compañeros (18%) y la reputación de la compañía en cuanto a cuidado de sus trabajadores o fomento de la desconexión digital (13%) son factores relevantes en este nivel.

En el cuarto nivel, un 73% de los encuestados buscan satisfacer las necesidades de reconocimiento y confianza. Los trabajadores valoran aspectos como la flexibilidad (37%), la confianza por parte de la empresa (25%), la posibilidad de teletrabajo (20%) y el reconocimiento del desempeño por parte de superiores (16%).

En la cima de la pirámide se encuentra la necesidad de autorrealización, que obtiene una valoración del 52%. Los trabajadores buscan la satisfacción de su vocación, un plan de carrera y el desarrollo de su potencial. Entre los aspectos valorados en este nivel se encuentran la capacidad de ascenso (19%), la formación en la empresa para desarrollar capacidades profesionales (18%), la capacidad de desarrollo personal como resolución de problemas o creatividad (15%) y la cultura empresarial en temas sociales como diversidad e igualdad (8%).

En resumen, los trabajadores buscan satisfacer sus necesidades básicas, de seguridad, afiliación, reconocimiento y confianza, y alcanzar la autorrealización en su trabajo.

La lista de aspectos más valorados por los encuestados es la siguiente:

- Flexibilidad laboral (37%)
- Tipo de contrato (36%)
- Compañerismo (29%)
- Cercanía al puesto de trabajo (29%)
- Tipo de jornada (27%)
- Confianza en el trabajador por parte de la empresa (25%)
- Salario (24%)
- Solidez económica de la compañía (23%)
- Teletrabajo (20%)
- Capacidad de ascenso (19%)

Como se puede observar, los españoles dan mucha importancia a la flexibilidad laboral y contar con unas condiciones flexibles y cubrir sus necesidades. Como se ha mencionado antes, la pandemia ha marcado un antes y un después y ha calado en la población un espíritu más crítico y demandante de condiciones laborales dignas.

### **Entrevista de percepción de las condiciones laborales**

A continuación, analizaré las respuestas obtenidas en una entrevista a un profesional que ejerce como consultor informático especializado en asesorar y proporcionar soluciones relacionadas con la tecnología de la información (TI) a empresas u organizaciones. Su objetivo es mejorar los sistemas informáticos, maximizar la eficiencia y garantizar el uso efectivo de la tecnología para alcanzar los objetivos empresariales. Esto incluye análisis de necesidades, planificación, implementación, evaluación y optimización de sistemas informáticos, así como brindar asesoramiento técnico y soporte.

Me referiré al entrevistado como A. M. que trabaja en una entidad financiera, el mismo pidió omitir su nombre o el de la empresa.

Primero que nada, hay que destacar que al trabajar en el sector IT cuenta con condiciones mucho más favorables que la mayoría de trabajadores en España, ya que este sector siempre ha destacado por adoptar las técnicas de gestión y políticas más modernas y flexibles, puesto

que se centran en la innovación. En este caso se trata de un modelo híbrido centrado en el teletrabajo.

A. M. explica que su empresa también aplica la flexibilidad en las horas del día, los empleados y empleadas pueden empezar entre las 7:30 y las 9, en función de esto terminarán entre las 16:30 y las 18:00.

En su caso particular, trabaja de 8 a 17 ya que este horario le da tiempo por la tarde y no madruga demasiado, además, señala positivamente la flexibilidad ofrecida ya que en invierno puede salir un poco antes y disfrutar de luz natural después de trabajar.

A. M. se encuentra muy satisfecho con sus condiciones actuales ya que no cambiaría nada. A pesar de que en sus anteriores empleos estaba en empresas que habían implementado la jornada flexible, estaba mal visto que los trabajadores y trabajadoras salieran antes de cierta hora, a pesar de haber empezado más pronto.

La idea principal que A. M. destaca en todas las respuestas que el teletrabajo ha demostrado aumentar la productividad debido a que los trabajadores pueden organizar su tiempo de manera más eficiente.

Actualmente, ir a la oficina se ha reducido a días especiales o sociales, lo que indica que los días presenciales pueden disminuir la productividad. El teletrabajo también tiene un impacto positivo en el equilibrio entre la vida personal y profesional, ya que al trabajar desde casa se puede disfrutar de tiempo libre inmediatamente después de terminar el trabajo. Esto permite realizar actividades de ocio como pasear, jugar videojuegos o hacer la compra sin tener que invertir tiempo adicional en desplazamientos.

En ciudades como Madrid, donde los problemas de transporte pueden causar retrasos y agotamiento, el teletrabajo ofrece una solución al ahorrar tiempo y energía. En resumen, el teletrabajo permite una mejor gestión del tiempo y un mayor equilibrio entre la vida personal y profesional.

## 8. ANÁLISIS DE EMPRESA EJEMPLAR

**Deloitte Touche Tohmatsu Limited** ("DTTL"), una sociedad con sede en el Reino Unido que no cotiza en bolsa y está limitada por garantía. Esta organización fue fundada en 1845 por William Welch Deloitte

Además, forma parte de una red de firmas miembro y entidades asociadas. Tanto DTTL como cada una de las firmas miembro son entidades legales independientes. Es importante destacar que DTTL, también conocida como "Deloitte Global", no proporciona servicios directos a los clientes.

Deloitte ofrece una amplia gama de servicios que abarcan auditoría, consultoría, asesoramiento fiscal y legal, así como asesoramiento en transacciones y reestructuraciones. Sus clientes incluyen tanto organizaciones nacionales como multinacionales de diversos sectores empresariales. Con una fuerza laboral de más de 286,000 profesionales y una presencia en 150 países.

La organización se centra en proporcionar excelencia empresarial, desarrollo de talento, capacitación y promoción. Como firma líder en servicios profesionales, se compromete a brindar el mejor servicio a sus clientes.

### **Prácticas**

La implantación de la flexibilidad laboral en Deloitte ha sido una prioridad para adaptarse a las necesidades cambiantes de sus empleados y fomentar un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal. A continuación, se presentan algunos aspectos destacados sobre cómo Deloitte ha implementado la flexibilidad laboral:

**Teletrabajo y trabajo flexible:** Deloitte ha promovido el teletrabajo y la flexibilidad en los horarios de trabajo, permitiendo a los empleados realizar sus tareas desde casa o tener horarios más flexibles. Esto ha permitido a los empleados gestionar mejor sus responsabilidades personales y profesionales, brindando mayor autonomía y adaptabilidad en su forma de trabajo.

**Programas de trabajo a tiempo parcial:** Deloitte ha implementado programas de trabajo a tiempo parcial, que permiten a los empleados reducir su carga horaria o trabajar en días alternos. Esto brinda opciones adicionales para adaptarse a las necesidades individuales de los empleados, como el cuidado de hijos o familiares, o la búsqueda de intereses personales fuera del trabajo.

**Modelo de trabajo híbrido:** Deloitte ha adoptado un enfoque híbrido que combina el trabajo presencial en la oficina con el trabajo remoto. Esto proporciona a los empleados la flexibilidad de trabajar desde casa algunos días de la semana, mientras que aún tienen la oportunidad de colaborar e interactuar con sus colegas en el entorno de la oficina en otros días.

**Apoyo tecnológico y herramientas colaborativas:** Deloitte ha invertido en tecnología y herramientas colaborativas para facilitar el trabajo flexible y remoto. Esto incluye sistemas de comunicación en línea, plataformas de colaboración y acceso seguro a los recursos necesarios para realizar el trabajo de manera efectiva, independientemente de la ubicación física.

**Cultura de apoyo y confianza:** Deloitte ha fomentado una cultura de apoyo y confianza, donde los empleados se sienten respaldados al solicitar opciones de flexibilidad laboral.

**Plan de retribución flexible:** El objetivo es ayudar a los profesionales a alcanzar su máximo potencial y ofrecerles recursos para construir la carrera y la vida personal que deseen. Para lograrlo, se cuenta con un plan de retribución flexible que brinda una serie de ventajas para tener una carrera plena y atender las necesidades personales.

**Inclusión:** Se fomenta un ambiente laboral inclusivo que cuente con herramientas para cubrir sus necesidades especiales y permitirles integrarse y contribuir a la organización.

**Responsabilidad corporativa:** Deloitte cuenta con varias iniciativas enfocadas en mejorar la sociedad y el medio ambiente. Con labores de comedor social, limpieza de parques y espacios naturales y otras actividades de voluntariado.

## **Estrategia de recuperación después de la crisis**

Estas son las 5 acciones clave propuestas para sentar las bases adecuadas que permitan el crecimiento después de una crisis, especialmente la del Covid-19.

**Redefinir:** Las características de los puestos de trabajo para potenciar la experiencia y ver los restos como oportunidades de mejora.

**Reiniciar RRHH:** Alinear las prioridades de RRHH y las de la organización, ampliando las prácticas de este departamento a toda la organización, mejorando la comunicación y coordinación.

**Reflexionar:** Reflexionar sobre qué prácticas han funcionado y qué dificultades tuvo la organización para afrontar la crisis, desde distintos puntos de vista de profesionales y directivos de la organización.

**Reafirmar el bienestar:** Enfocar la visión y cultura de la organización en cuidar el bienestar físico, psíquico y social de los empleados y empleadas. Ampliando la ayuda y ventajas más allá del puesto de trabajo.

**Renovar la contribución:** Asegurar el compromiso de la plantilla de trabajo como fuerza principal en el cambio de unas mejores prácticas organizativas, los trabajadores deben tener voz y voto en todos los cambios.

## 9. CONCLUSIÓN

Comenzando por recordar la hipótesis, del que derivan los objetivos que justifican este trabajo. He priorizado el enfoque teórico ya que es un campo que domino más y además considero que es muy importante comprender un concepto desde todas las perspectivas posibles, incluyendo incluso sus defectos y retos.

El enfoque histórico nos muestra que la dinámica de trabajo ha ido evolucionando y cambiando con el paso del tiempo, y un aspecto común en todas las etapas es la dificultad para adaptar las organizaciones, especialmente por la cultura organizacional y contexto. Pero la historia nos demuestra que siempre se puede encontrar el camino para evolucionar y mejorar.

Entendiendo así el concepto de flexibilidad laboral y su contribución al bienestar de los empleados y empleadas, el concepto de teletrabajo cobra un papel protagonista, especialmente desde la pandemia de 2020.

Aquella crisis puso en sintonía lo que la teoría y estudios relacionados con la gestión de personal, tipos de organizaciones y liderazgo llevaban diciendo durante décadas. El bienestar de los trabajadores y trabajadoras es esencial para asegurar un buen rendimiento. Y con el cambio de perspectiva, la población general ( especialmente en países desarrollados) ha empezado a valorar el tiempo de ocio y relaciones personales, así como su bienestar físico y psicológico como prioridad ante el trabajo.

Como he mencionado anteriormente, debemos aprender de la historia y seguir apostando por la innovación, no sólo respecto a la flexibilidad laboral ni el bienestar de los trabajadores, sino por crear organizaciones flexibles y comprometidas con la mejora continua y una gestión integral de todos los departamentos.

Con todos los retos que nos faltan afrontar y con la reciente aparición de los sistemas de inteligencia artificial que pueden cambiar aún más el mercado laboral, no hay ninguna duda de que éste evolucionará significativamente y los nacidos a partir del siglo 21 experimentaron una experiencia laboral muy distinta a la de sus padres y abuelos.

Respecto al TFG en general, me sorprendió poder encontrar el tema del bienestar de los empleados y empleadas ya que es la razón principal por la que decidí seguir estudiando la carrera y focalizarme en la rama de Recursos Humanos. El tema principal de muchas de las asignaturas de esta rama reflejan claramente y a través de muchos matices y distintas teorías y metodologías que el bienestar laboral es una de las prácticas más importantes, y refleja el compromiso con el cambio y la calidad de una organización. Teniendo también en cuenta que esto depende del tipo de empresa y que no todos los métodos funcionan con todas las organizaciones, especialmente las más tradicionales.

El aspecto de elaborar una parte conjuntamente me pareció curioso, pero fue una manera de empezar el trabajo un poco antes y después poder integrar todos los puntos de esta parte inicial en la estructura del trabajo.

En conclusión, queda un camino muy largo para alcanzar con el ambiente y condiciones laborales con las que cuentan los países más desarrollados y prósperos del planeta. Pero lo que sí que puede y debe hacer es adaptar las nuevas ideas al contexto y abrirse a nuevos procesos para integrarlos con las prácticas tradicionales creando un sistema estable pero dinámico, y que contribuye a la mejora de la sociedad y de la salud de los empleados y empleadas.



## 10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Cuestionario elaborado por la Comisión parlamentaria de Reformas Sociales en 1883

2. Organización Internacional del Trabajo

### **Bibliografía**

#### **Presentación**

Agencias. (2022, 26 agosto). *Las bajas laborales por salud mental en menores de 35 años suben un 30,9% y la baja media dura casi 100 días*. La Vanguardia. <https://www.lavanguardia.com/vida/20220826/8485480/bajas-laborales-salud-mental-menores-35-anos-suben-30-9-baja-media-dura-100-dias.html>

#### **Bienestar laboral**

Ministerio de trabajo, Migraciones y Seguridad Social. Fundación estatal para la prevención de riesgos laborales y F.S.P. *Bienestar Laboral, Bloque 3*. <https://saludlaboralydiscapacidad.org/wp-content/uploads/2019/04/riesgos-bloque-3-bienestar-laboral-saludlaboralydiscapacidad.pdf>

*De la prevención de riesgos a la promoción de la salud*. (2019, 24 enero). Blog Promoción de la Salud Comunitaria. Universidad de Granada <https://www.easp.es/web/blogps/2019/01/24/de-la-prevencion-de-riesgos-a-la-promocion-de-la-salud/>

#### **Evolución de la jornada en España y europa**

Kuchenbuch L., Michael B. (1977). *Estructura y dinámica del modo de producción “feudal en la europa preindustrial”*. [https://gedos.usal.es/bitstream/handle/10366/69682/Estructura\\_y\\_dinamica\\_del\\_modos\\_de\\_produc.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://gedos.usal.es/bitstream/handle/10366/69682/Estructura_y_dinamica_del_modos_de_produc.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Havlidis, D. R. (2017). *Medieval workday and working hours. Lost Kingdom Fantasy Writing, Roleplaying and Worldbuilding Resources*.  
<https://www.lostkingdom.net/medieval-workday-working-hours/>

Sarasúa, C. (2005). *Trabajo y trabajadores en la España del siglo XIX*. ResearchGate.  
[https://www.researchgate.net/publication/28211550\\_Trabajo\\_y\\_trabajadores\\_en\\_la\\_Espana\\_del\\_siglo\\_XIX](https://www.researchgate.net/publication/28211550_Trabajo_y_trabajadores_en_la_Espana_del_siglo_XIX)

Rivero J. (1998). *La flexibilidad del trabajo en España*. Universidad de Zaragoza.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/229751.pdf>

Guillermo, G. G. (s. f.). Los inicios del reformismo social en España: la primera legislación social y la comisión de reformas sociales.  
[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-85972008000200004](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-85972008000200004)

Jesús M., Tomás E. (2021) *La labor del Ministerio de Trabajo durante la dictadura de Primo de Rivera (1923-1931)*. Universidad Complutense de Madrid.  
<https://revistas.ucm.es/index.php/STRA/article/view/79033>

Cuaderno, E. (2018, 29 octubre). La huelga de la Canadiense. El Cuaderno.  
<https://elcuadernodigital.com/2018/10/25/la-huelga-de-la-canadiense/>

Agatone, S. (2023). *¿Cuándo se puso la jornada de 40 horas en España?* JOBATUS.  
<https://www.jobatus.es/noticias/cuando-se-puso-la-jornada-de-40-horas-en-espana#:~:text=%C2%BFcu%C3%A1nto%20tiempo%20es%20la%20jornada,ni%20de%2048%20horas%20s emanales.>

### **Flexibilidad laboral**

De Azkue, I. (2023). *Flexibilidad Laboral: objetivos, ventajas y características*. Enciclopedia Humanidades. <https://humanidades.com/flexibilidad-laboral/>

Software DELSOL. (2019, 4 febrero). *Flexibilidad laboral ¿Qué es y qué beneficios aporta?*  
<https://www.sdelisol.com/blog/laboral/flexibilidad/>

Alaimo, V. (2023). *Flexibilidad laboral: ¿llegó para quedarse?* Factor Trabajo. <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/flexibilidad-laboral-llego-para-quequedarse/>

Del Carmen, L. (2021). *Todo sobre la flexibilidad funcional en el entorno laboral*. Sesame HR.

<https://www.sesamehr.cl/blog/todo-sobre-la-flexibilidad-funcional-en-el-entorno-laboral/#:~:t=ext=en%20una%20empresa%3F-%20BFEn%20qu%C3%A9%20consiste%20la%20flexibilidad%20funcional%3F,estos%20roles%20de%20manera%20efectiva>.

Santiago. (2023, 17 febrero). *Ventajas y desventajas de la flexibilidad laboral* - LAMBDA 3. LAMBDA3. <https://lambdatres.com/flexibilidad-laboral-ventajas-desventajas/>

## **Teletrabajo**

Rodriguez, T., & Rodriguez, T. (2022). *Teletrabajo ¿Qué es el teletrabajo? Ventajas y desventajas*. Vatoel Social Media. <https://www.vatoel.com/teletrabajo/>

Valdeolmillos, C. (2022, 21 septiembre). *El teletrabajo y el trabajo híbrido crecen con fuerza frente al trabajo presencial*. MuyComputerPRO. <https://www.muycomputerpro.com/2022/09/21/teletrabajo-trabajo-hibrido-crecen>

Regidor, M. (2021, 15 abril). *Los beneficios del teletrabajo para la sociedad y el medio ambiente* | innovan.do. innovan.do. <https://innovan.do/los-beneficios-del-teletrabajo-para-la-sociedad-y-el-medio-ambiente/>

Agea, O. (2023, 28 marzo). *Qué ventajas aporta el teletrabajo*. Firmafy. <https://firmafy.com/que-ventajas-aporta-el-teletrabajo/>

ClaudiaLeria. (2021). *La pandemia se acaba, el teletrabajo no: estos son los nuevos retos (digitales) para el trabajo a distancia*. MyNews. <https://mynews.es/teletrabajo-y-retos-digitales/>

## **Trabajo híbrido**

Webex. (2022, 12 julio). *What is hybrid work and what are hybrid work models?* Webex.  
<https://www.webex.com/what-is-hybrid-work.html>

*Determining eligibility for hybrid or remote work* - Hybrid work. (2022, 18 octubre). Hybrid work.  
<https://hr.uw.edu/hybridwork/managing-the-hybrid-workplace/determining-eligibility-for-hybrid-or-remote-work/>

White, B. B. W. A. J. (2023, 26 mayo). *The Advantages and Challenges of Hybrid Work*. Gallup.com.  
<https://www.gallup.com/workplace/398135/advantages-challenges-hybrid-work.aspx#:~:text=The%20greatest%20advantages%20of%20hybrid,are%20most%20effective%20for%20the m.>

## **Flexibilidad y cultura laboral en diferentes partes del mundo**

Wisevoter. (2023, 22 marzo). *Average Workweek by Country 2023* - Wisevoter.  
<https://wisevoter.com/country-rankings/average-workweek-by-country/>

BBC News Mundo. (2019, 21 agosto). *Cuáles son los países donde la gente trabaja más y menos horas semanales (y qué quieren cambiar en Chile)*. BBC News Mundo.  
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-49411425>

Global, I. (2023). *¿Está el trabajo a distancia en Países Bajos?* INS Global Consulting.  
<https://ins-globalconsulting.com/es/news-post/trabajo-distancia-paises-bajos/>

Deutsche Welle (www.dw.com). (s. f.). *Japón propone semana laboral de cuatro días*. DW.COM.  
<https://www.dw.com/es/jap%C3%B3n-propone-semana-laboral-de-cuatro-d%C3%ADas-para-evitar-estr%C3%A9s-e-impulsar-la-econom%C3%ADa/a-58006491>

Deutsche Welle (www.dw.com). (s. f.-a). *Bangladesh: el peor lugar para trabajar*. DW.COM. <https://www.dw.com/es/bangladesh-el-peor-lugar-para-trabajar/a-16409529>

## **Percepción de los trabajadores y trabajadoras respecto la flexibilidad laboral**

Hidalgo, E. S. (2023, 23 abril). “No aceptaría una oferta sin teletrabajo”: el empleo desde casa ya es una exigencia de los entrevistados en algunos sectores. El País. <https://elpais.com/economia/2023-04-23/no-acceptaria-una-oferta-sin-teletrabajo-el-empleo-de-sde-casa-ya-es-una-exigencia-de-los-entrevistados-en-algunos-sectores.html>

*España, a la cola de Europa en flexibilidad laboral: Solo el 68% de los trabajadores pueden modificar su horario para conciliar*

Randstad. (2020, 17 junio). | Randstad. <https://www.randstad.es/nosotros/sala-prensa/espana-a-la-cola-de-europa-en-flexibilidad-laboral-solo-el-68-de-los-trabajadores-pueden-modificar-su-horario-para-conciliar/#:~:text=horario%20para%20conciliar-,Espa%C3%B1a%2C%20a%20la%20cola%20de%20Europa%20en%20flexibilidad%20laboral%3A%20Solo,hasta%20el%2064%2C4%25.>

InfoJobs. (2022, 14 julio). *La flexibilidad, el aspecto más valorado de un trabajo* - Nosotros. <https://nosotros.infojobs.net/prensa/informes/la-flexibilidad-el-aspecto-mas-valorado-de-un-trabajo>

## **Análisis empresa excelente. Deloitte**

*Acerca de Deloitte.* (s. f.). Deloitte Spain. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte.html>

*Carrera profesional | Únete al equipo de Deloitte España.* (s. f.). Deloitte Spain. [https://www2.deloitte.com/es/es/careers/carrera-profesional.html?icid=top\\_carrera-profesional#conocenos](https://www2.deloitte.com/es/es/careers/carrera-profesional.html?icid=top_carrera-profesional#conocenos)

*Esquemas de flexibilidad.* (s. f.) Deloitte.  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/gt/Documents/human-capital/Esquemas-Flexibilidad.pdf>

## **11. ANEXO**

Entrevista a A. M. realizada el 14 de mayo de 2023.

### **Cómo está implantada la flexibilidad laboral en tu empresa**

Flexibilidad horaria: Los trabajadores pueden entrar de 7:30 a 9:00 a 4:30 a 6:00

### **Caso particular**

De 8 a 5 se ajusta más a sus preferencias, madruga pero no mucho y sigue saliendo pronto. Además en invierno tienes la posibilidad de disfrutar de la luz natural después de la jornada.

### **¿ Algún aspecto a mejorar ?**

No pienso que haya que mejorar o cambiar nada, todos los trabajadores disfrutaban de la flexibilidad de un modo u otro.

### **Comparación con experiencias con horario fijo**

En mi anterior puesto había supuestamente trabajo flexible (horario). Pero disimulada y progresivamente la organización hizo que se viera mal salir de trabajar a las 5, incluso si se había empezado a las 8, había que estar hasta las 6.

### **Presencia de las prácticas en tu sector**

Si, en mi sector que es el de consultoría (informática) está más presente. Se ha notado mucho desde la pandemia, muchas empresas han empezado a implementar horario flexible como un bonus. Después de la pandemia ha cambiado la visión que la sociedad tenía del trabajo, pasando de ser lo más importante a quedar en segundo lugar frente a la familia, amigos y tiempo de descanso.

### **¿ Qué consideras mejor? Trabajo presencial, telemático o híbrido**

Depende de la persona. En mi caso tengo un modelo mixto aunque la empresa deja elegir a la plantilla el porcentaje de trabajo presencial y a distancia. Se han dado cuenta que el trabajo sale bien, la productividad no ha bajado por lo que no tiene sentido forzar a trabajar en la oficina. Aunque algunas empresas han vuelto a implementar el trabajo presencial.

El mixto está bien si está presente la flexibilidad, si empiezan a imponer ese modelo acaba siendo fijo.

### **Comunicación y cooperación con compañeros y superiores mientras teletrabajan.**

Tanto presencial como telemáticamente utilizamos la herramienta Microsoft Teams. Se ha utilizado desde la pandemia, ha habido apenas un par de reuniones presenciales en el último año. Las reuniones siempre son online. Aunque algunas empresas lo hacen todo online pero curiosamente siguen requiriendo presencia en el puesto de trabajo.

### **¿Has notado algún impacto en tu productividad o calidad de tu trabajo al adoptar el teletrabajo ?**

En cuanto a productividad la gente suele ser más eficiente cuando teletrabaja, ya que pueden organizar su tiempo. De hecho, últimamente para el equipo de trabajo ir a la oficina se está convirtiendo en ir los viernes o algún día que se haga algo especial, a tomar algo. Por lo tanto los días presenciales se reduce la productividad.

### **¿ Ha impactado el teletrabajo en la capacidad de equilibrar la vida personal y profesional? ¿Como?**

El como es fácil de explicar, trabajar en casa permite dedicar tiempo al ocio desde el momento en el que se termina el trabajo y se apaga el ordenador. Ya sea pasea, jugar a videojuegos, la compra o lo que quiera. Pero cuando no es el caso se invierte mucho tiempo en ir y venir de la empresa, si tienes 1 hora de ida y otra de vuelta no estás trabajando 8 horas sino 10, te levantas antes y llegas más tarde.

Especialmente en Madrid, que aunque cuenta con un transporte eficiente muchas veces se dan fallos que aumentan todavía más el tiempo invertido en transporte y el agotamiento de éste.

Cuando empecé con este horario, al terminar iba a hacer recados y al volver a casa aún eran las 6, lo que me chocó bastante.