



22

23



Guía CAMTO para MEDIR y VALORAR el IMPACTO del Teletrabajo en las Organizaciones

Esta guía tiene como objetivo proporcionar a las organizaciones instrumentos de medición para analizar y valorar los elementos relevantes relacionados con el impacto que produce el Teletrabajo a tres niveles: (a) en las personas, (b) los equipos de trabajo y (c) la organización. La medición adecuada de estos aspectos es fundamental para la toma de decisiones respecto de la implantación y valoración de las estrategias de Teletrabajo desarrolladas por las organizaciones.



00. Índice

01. Introducción	4
1.1 ¿Qué entendemos por Teletrabajo?.....	5
1.2 ¿Por qué examinar el efecto que produce el teletrabajo? ¿Por qué esta Guía?.....	5
02. Sobre IIC, CAMTO y cómo referenciar esta guía	7
03. Metodología para el desarrollo de la guía	8
04. Resultados: Métricas e instrumentos propuestos para la medición y valoración del impacto del teletrabajo	9
4.1 Dimensión 1: Descripción Básica de la Situación de Teletrabajo	10
4.1.1 Horas que se están Teletrabajando.....	12
4.1.2 Personas que están Teletrabajando.....	14
4.1.3 Tipos de Teletrabajo que se están desarrollando	16
4.1.4 Motivos para el Teletrabajo.....	17
4.2 Dimensión 2: Contexto Organizacional para el Teletrabajo	18
4.2.1 Grado de Cumplimiento de las Políticas/Prácticas/Acuerdos/Legislación para el desarrollo del Teletrabajo.....	18
4.2.2 Determinación de los puestos que pueden ser desarrollados bajo la modalidad de teletrabajo.....	20
4.2.3 Adaptación de los procesos de gestión de personas a la modalidad de Teletrabajo.....	21
4.2.4 Disponibilidad de herramientas para Teletrabajar.....	22
4.3 Dimensión 3: Preparación de los Empleados para Teletrabajar	23
4.3.1 Conocimientos sobre el Teletrabajo.....	23
4.3.2 Habilidades para el Teletrabajo.....	25
4.3.3 Actitudes para Teletrabajar.....	26
4.4 Dimensión 4: Impacto Global del Teletrabajo	27
4.4.1 Impacto del Teletrabajo en el medio ambiente.....	27
4.4.2 Impacto del Teletrabajo en los resultados de la organización.....	28
4.4.3 Impacto del Teletrabajo en la Ciberseguridad.....	30
4.4.4 Coste-Ahorro debido al Teletrabajo.....	33
4.4.5 Impacto del Teletrabajo en la atracción y mantenimiento del talento.....	34
4.4.6 Coste-Ahorro para el empleado.....	36
4.4.7 Impacto del Teletrabajo desde la perspectiva de género y de los colectivos vulnerables.....	37
4.5 Bienestar del Empleado	38
4.5.1 Carga de Trabajo.....	38
4.5.2 Conflictividad.....	39

00. Índice

4.5.3 Conciliación (salud familiar).....	41
4.5.4 Relaciones Interpersonales (salud social).....	42
4.5.5 Salud Física.....	43
4.5.6 Salud Psicológica.....	44
4.5.7 Alternativas para la medición del Bienestar del empleado.....	45
4.6 Dimensión 6: Out-comes relacionados con el empleado.....	47
4.6.1 Rendimiento.....	47
4.6.2 Desempeño.....	49
1.6.3 Absentismo.....	50
1.6.4 Satisfacción.....	51
1.6.5 Compromiso.....	52
1.6.6 Involucración.....	53
4.6.7 Alternativas para la medición de los out-comes del empleado.....	54
4.7 Dimensión 7: Liderazgo y gestión de los equipos de trabajo.....	55
4.7.1 Liderazgo de equipos híbridos.....	54
4.7.2 Dinámica de trabajo en equipo híbrido.....	57
05. Conclusiones.....	60
06.Participantes.....	60

01. Introducción



Esta guía tiene como objetivo proporcionar a las organizaciones instrumentos de medición para analizar y valorar los elementos relevantes relacionados con el impacto que produce el Teletrabajo a tres niveles: (a) en las personas, (b) los equipos de trabajo y (c) la organización. La medición adecuada de estos aspectos es fundamental para la toma de decisiones respecto de la implantación y valoración de las estrategias de Teletrabajo desarrolladas por las organizaciones.

La Guía ha sido desarrollada como continuación de la Guía CAMTO para la Descripción y Medida de la Situación de Teletrabajo en las Organizaciones que desarrollamos en 2021. Dos años más tarde, pasados los efectos provocados por la emergencia sanitaria producida a lo largo de los años 2020 y 2021, las organizaciones se han ido adaptando y modificando sus estrategias de Teletrabajo dando lugar a una gran variedad de modelos de trabajo. Sin duda, ya es habitual hablar de modelos híbridos de trabajo, en los que el grado de presencialidad y de teletrabajo varía de forma intensa entre unas organizaciones y otras.

Si en los años 2020-2021 las organizaciones se vieron abocadas a desarrollar de manera improvisada sus estrategias de teletrabajo, la superación de la crisis sanitaria ha permitido a éstas desarrollar una propuesta de teletrabajo reflexionada y acorde a su estrategia organizacional. Sin embargo, aún se carece de instrumentación adecuada para poder valorar adecuadamente el efecto que tiene el teletrabajo sobre las personas, los equipos y la organización en general. Desde el CAMTO, tomado como base nuestra anterior Guía, nos propusimos aportar valor a las organizaciones desarrollando un conjunto de métricas específicas (y de instrumentos para poder desarrollarlas) que permitieran valorar de manera adecuada el impacto que produce el teletrabajo en las personas y equipos que conforman la organización, así como en la efectividad de la organización.

A diferencia de la anterior Guía desarrollada en 2021 en la que únicamente se esbozaban las estrategias de medición que podían seguir las organizaciones, en ésta que introducimos ahora, el profesional encontrará métricas e instrumentos específicos que puede emplear directamente para medir los diferentes efectos que la situación de teletrabajo de su organización en particular produce.

Esta Guía se apoya en la evidencia científica acerca del desarrollo efectivo del teletrabajo y en la diferente normativa que en España se ha desarrollado al respecto. Pero en ningún caso supone una explicación de esta o una reflexión al respecto. En España, la definición y regulación del teletrabajo queda establecida en la Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia. En dicha Ley el lector encontrará los aspectos fundamentales relativos a la normativa que deben ser considerados.

1.1 ¿Qué entendemos por Teletrabajo?

Actualmente tenemos un alto grado de consenso al respecto de qué es el teletrabajo. La definición de la Organización Internacional del Trabajo lo define como "el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones para el desempeño del trabajo que se realiza fuera del ámbito del empleador" (https://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/publications/WCMS_758333/lang--es/index.htm). Así, el teletrabajo implica que la prestación de los servicios por parte del trabajador se realiza de forma remota (a distancia) y para ello utiliza un conjunto de tecnologías (teléfonos móviles, ordenadores, etc.) que le permiten estar "conectado" con la dinámica organizacional. En definitiva, el Tele-Trabajo es una forma de trabajo que permite realizar la actividad laboral sin estar presente en las dependencias de la organización.

Como podrá apreciarse, la definición anterior da cabida a muchas y variadas "situaciones" de teletrabajo. Por nombrar las más comunes: teletrabajo 100% a distancia, teletrabajo híbrido, teletrabajo para toda la organización o solo para algunos puestos.

1.2 ¿Por qué examinar el efecto que produce el teletrabajo? ¿Por qué esta Guía?

La mayoría de las organizaciones se encuentran actualmente desarrollando diferentes estrategias de Teletrabajo. Una cuestión fundamental para poder tomar decisiones informadas que permitan gestionar adecuadamente esta modalidad de trabajo es conocer el efecto que produce en la organización. Conociendo estos efectos el gestor puede desarrollar las acciones necesarias para corregir aquellos elementos que pudieran ser deficitarios y potenciar aquellos otros que le permiten a la organización obtener una ventaja competitiva. El análisis de dichos efectos requiere de dos cuestiones fundamentales: saber qué efectos analizar y utilizar medidas adecuadas para ello. La primera cuestión la abordamos en nuestra primera guía. La guía actual pretende dar respuesta a la segunda cuestión: el desarrollo de medidas adecuadas para el análisis de estos efectos.

Como es obvio, el teletrabajo ofrece a los trabajadores una flexibilidad sin precedentes respecto de dónde y cuándo realizar el trabajo, y en este sentido supone una oportunidad extraordinaria para potenciar la autonomía de las personas para realizar las tareas laborales y para poder equilibrar de manera más adecuada el trabajo y la vida personal. Sin embargo, hemos de entender que, a la vez que el teletrabajo es una oportunidad para adaptarse al actual entorno socio-económico, la organización del trabajo en un entorno así, afecta al equilibrio de la vida laboral y personal de las personas, a su salud, a su desempeño y a sus perspectivas laborales. Por tanto, es de justicia reconocer que la implantación del teletrabajo además de constituir un objetivo a conseguir para la evolución de la actividad laboral, también es un enorme desafío para implantarlo de forma que "sume" al bienestar de las personas y a la efectividad de las organizaciones, en lugar de suponer una limitación a ello.

Como ya apuntábamos en nuestra anterior Guía:

“Como la mayoría de los fenómenos a los que nos enfrentamos hoy en día, su entendimiento [el del teletrabajo] solo es posible a partir de una exploración multidimensional que tenga en cuenta los diferentes aspectos que afectan a su desarrollo y que, a su vez, son afectados por él. Así el teletrabajo solo puede ser entendido cuando se consideran sus diferentes aspectos. Sin duda, los aspectos relacionados con su regulación, con la disponibilidad de tecnología y con los aspectos psicológicos que lo rodean, son fundamentales. Y si bien se ha prestado especial atención a los dos primeros aspectos (disponemos ya de elementos regulatorios y el acceso a las tecnologías necesarias para el teletrabajo son ya casi una comodidad para la mayoría de las organizaciones) no sucede lo mismo con los aspectos psicosociales relacionados con el teletrabajo. Más bien al contrario, estos aspectos son poco conocidos y menos tenidos en cuenta en el desarrollo de programas efectivos de teletrabajo.”

No podemos dejar de mencionar en esta introducción que un abordaje necesario y complementario al que planteamos es el análisis del teletrabajo desde la perspectiva de los riesgos psicosociales. El lector interesado en esta cuestión puede revisar la documentación desarrollada por el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (Cartel: Teletrabajo y riesgos psicosociales: principales retos para afrontarlo con éxito - INSST). En este material el lector encontrará un buen complemento para la utilización (y desarrollo) de las métricas que presentamos en esta guía.

02. Sobre el IIC, CAMTO y cómo referenciar esta guía

El Instituto de Ingeniería del Conocimiento (IIC) (www.iic.uam.es) es un centro de I+D+i. La misión del IIC abarca el ciclo completo de la innovación: desde la investigación básica hasta la transferencia de los avances tecnológicos a la sociedad, pasando por la generación de ideas, su estudio, validación, desarrollo, puesta en marcha, difusión y comercialización. Nuestra visión: el empeño de innovar, la especialización y la profundización como afán para conseguir un nivel de experiencia y conocimiento que nos impulse a superarnos cada día.

CAMTO, es el acrónimo de Centro Avanzado para el desarrollo de Métricas de Talento Organizacional. Nuestra misión es facilitar que las organizaciones puedan utilizar métricas estándar para describir, valorar y desarrollar sus capacidades a partir de aquellos elementos relacionados con la fuerza de trabajo que emplean y su gestión. Puede visitar la web del CAMTO en camto.iic.uam.es.

Si utiliza esta guía para medir los efectos del teletrabajo en su organización y quiere referenciarla en sus informes, puede utilizar una frase en la introducción en la que indique “para el desarrollo de este análisis se han utilizado las propuestas y recomendaciones establecidas en la Guía CAMTO para Medir y Valorar el Impacto del Teletrabajo en las Organizaciones disponible en la web del proyecto CAMTO: camto.iic.uam.es.”

03. Metodología para el desarrollo de la guía

Con el objetivo de presentar información contrastada y soportada por la investigación, para el desarrollo de la Guía adoptamos un enfoque basado en dos pilares básicos: la revisión de literatura científica y la discusión en grupos focales. Ello dio lugar a una secuencia de actuación de 6 etapas (ver figura 1).



Figura 1: Metodología de Desarrollo de la Guía

En primer lugar, se analizaron las propuestas métricas que se presentaban en la Guía CAMTO 2021. En dicha guía se presentaban las dimensiones fundamentales que deberían ser exploradas en el análisis del teletrabajo y se proponían algunas estrategias para desarrollar instrumentos de medida y métricas. Tras este primer análisis, establecimos diferentes grupos de trabajo que pudieran avanzar en la propuesta de mediciones concretas para los elementos de cada dimensión. Para ello nos apoyamos en la literatura científica que ofrecía alternativas viables para el desarrollo de medidas. Fruto de este trabajo se propusieron métricas para los diferentes elementos y se discutieron y afinaron. Tras ello se procedió a documentar los desarrollos presentados y a elaborar la Guía tal como ahora puede observarla.

04. Resultados: métricas e instrumentos propuestos para la medición y valoración del impacto del teletrabajo.

La Guía CAMTO 2021 en la que se basa este trabajo presentaba como resultado la definición de 32 elementos relevantes para la descripción adecuada de la situación de teletrabajo. Estos elementos se organizaban, por su contenido, en función de 7 dimensiones principales, que a su vez responden a dos grandes ejes:

(a) análisis de la situación (b) análisis del impacto.

Con base en ello, en los resultados que presentamos a continuación podrá observar que todos los elementos del modelo son valorados al menos con una métrica. Y, para algunos de los elementos se proponen diferentes métricas. En concreto se presentan 37 métricas. Junto a ello se han desarrollado también 5 Rúbricas, 8 Cuestionarios y 7 Listas de chequeo que pueden ser empleadas para construir las métricas propuestas. En la Tabla 1 se presenta el listado de métricas desarrolladas. A continuación de la Tabla 1 se desarrollan todas las métricas.

Dimensiones	Métricas Desarrolladas
Descripción Básica de la Situación de Teletrabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Alcance Horas del Tele-Trabajo (Ratio) • Alcance Horas del Tele-Trabajo (Porcentaje) • Alcance Personas en Tele-Trabajo (Ratio) • Alcance Personas en Tele-Trabajo (Porcentaje) • Disponibilidad de clasificación estandarizada de modalidades de Tele Trabajo (Ratio) • Motivos para el Teletrabajo
Contexto Organizacional para el Teletrabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de Cumplimiento de las políticas/Prácticas/Acuerdos/Legislación para el desarrollo del Teletrabajo • Disponibilidad de clasificación estandarizada de puestos que pueden ser desarrollados en modalidad de tele-trabajo • Adaptación de los procesos de gestión de personas a la modalidad de teletrabajo • Disponibilidad de herramientas para tele trabajar
Preparación de los Empleados para Teletrabajar	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos sobre el Teletrabajo • Habilidades para el teletrabajo • Actitudes para Tele Trabajar
Impacto Global del Teletrabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto del Teletrabajo en el medio ambiente. • Impacto del Teletrabajo en los resultados de la organización a nivel financiero. • Impacto del Teletrabajo en los resultados de la organización a nivel estratégico. • Impacto del Teletrabajo en los resultados de la organización a nivel operativo. • Acciones para controlar y prevenir el impacto del teletrabajo en la ciberseguridad • Comparación de incidentes de seguridad entre grupos de diferente teletrabajo • Beneficios económicos que obtiene la organización gracias al desarrollo de su programa de tele-trabajo • Impacto del Teletrabajo en la Atracción y Mantenimiento del Talento • Beneficios económicos que obtiene el empleado gracias al desarrollo de su programa de tele-trabajo • Influencia del Teletrabajo desde la Perspectiva de Género y de los Colectivos Vulnerables

Dimensiones	Métricas Desarrolladas
Bienestar del Empleado	<ul style="list-style-type: none"> • Influencia del Teletrabajo en la Carga de Trabajo • Influencia del Teletrabajo en la conflictividad • Influencia del Teletrabajo en la conciliación • Influencia del Teletrabajo en la calidad de las relaciones personales • Influencia del Teletrabajo en la Salud Física • Influencia del Teletrabajo en la salud psicológica de los empleados
Out-comes relacionados con el empleado	<ul style="list-style-type: none"> • Influencia del Teletrabajo en el Rendimiento • Influencia del Teletrabajo en el Desempeño • Influencia del Teletrabajo en el absentismo • Influencia del Teletrabajo en la satisfacción • Influencia del Teletrabajo en el compromiso • Influencia del Teletrabajo en la involucración
Liderazgo y Gestión de los Equipos de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Influencia del Teletrabajo en la efectividad del Liderazgo • Influencia del Teletrabajo en la dinámica de trabajo en equipo

4.1 Elementos relevantes para el análisis de situación

4.1.1 Horas que se están Teletrabajando

4.1.1.1 Métricas propuestas

La mejor forma de abordar la medición de esta dimensión es a través de indicadores métricos que puedan ser fácilmente obtenibles. Presentamos dos métricas para las que se utilizan los mismos datos de referencia: (a) ratio de horas tele-trabajadas; y (b) porcentaje de horas tele-trabajadas.

Título Métrica: Alcance horas del Teletrabajo (Ratio)

¿Qué pretende medir?

La cantidad de trabajo desarrollado por la organización (en conjunto) que se hace de manera tele-trabajada en relación a la que no se hace de dicha manera.

Cálculo

La organización recoge datos sobre las horas teletrabajadas (hte) y sobre las horas no teletrabajadas (hnote) de cada trabajador en un período referencial (por ejemplo, se sugiere un periodo de tres meses). Para cada trabajador se computa la razón de horas teletrabajadas frente a las no teletrabajadas ($RHT_i = hte/hnote$) y después se obtiene el promedio de dicha razón para todos los trabajadores. Matemáticamente podría expresarse como sigue:

$$RHTT = \frac{\sum_{i=1}^n RHT_i}{n}$$

Ideas para la interpretación

RHTT: Ratio Horas Tele-Trabajadas (n: Número total de trabajadores)

Si $RHTT > 1$ --> El teletrabajo es predominante

Si $RHTT < 1$ --> El teletrabajo no es predominante

Si $RHTT = 1$ --> El teletrabajo representa el 50% de las horas trabajadas

Según la ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia: "Se entenderá que es regular el trabajo a distancia que se preste, en un periodo de referencia de tres meses, un mínimo del treinta por ciento de la jornada, o el porcentaje proporcional equivalente en función de la duración del contrato de trabajo." En términos de RHTT este valor será 0,43.

A tener en cuenta

- Conviene reflexionar acerca de si el cálculo se realiza con toda la población de la organización o si se excluye el cálculo aquellas personas que ocupan puestos para los que la organización establece que el teletrabajo no es posible.

- Se utilizan razones, no proporciones o porcentajes (aunque puede llegarse a ellos de manera sencilla a partir de los datos utilizados para el cálculo.

- Si la organización no dispone de datos para el cálculo de esta métrica puede realizar una aproximación utilizando una muestra representativa de trabajadores y realizando inferencia estadística acerca de los posibles valores poblacionales.

Título Métrica: Alcance horas del Teletrabajo (Porcentaje)

¿Qué pretende medir?

La cantidad de trabajo desarrollado por la organización (en conjunto) que se hace de manera tele-trabajada en relación a la cantidad de horas trabajadas.

Cálculo

La organización recoge datos sobre las horas teletrabajadas (hte) por cada trabajador y las horas contratadas con cada trabajador (htc) en un período referencial (por ejemplo, se sugiere un periodo de tres meses). Se suman las horas teletrabajadas de todos los trabajadores y se obtiene el porcentaje que supone respecto de la suma de horas contratadas para los mismos trabajadores. Matemáticamente podría expresarse como sigue:

$$\text{PHTT} = \frac{\sum_{i=1}^n \text{HTe}_i}{\sum_{i=1}^n \text{HTc}_i} \times 100$$

Ideas para la interpretación

PHTT: Porcentaje Horas Tele-Trabajadas (n: Número total de trabajadores).

La interpretación del porcentaje solo puede hacerse atendiendo a las características propias de la organización y a su comparación con lo que sucede en las organizaciones de su sector.

Atendiendo al criterio establecido según la ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia: "Se entenderá que es regular el trabajo a distancia que se preste, en un periodo de referencia de tres meses, un mínimo del treinta por ciento de la jornada, o el porcentaje proporcional equivalente en función de la duración del contrato de trabajo." Si PHTT > 30 –podrá entenderse que se es una organización en la que se tele-trabaja de manera regular.

A tener en cuenta

- Conviene reflexionar acerca de si el cálculo se realiza con toda la población de la organización o si se excluye el cálculo aquellas personas que ocupan puestos para los que la organización establece que el teletrabajo no es posible.
- Si la organización no dispone de datos para el cálculo de esta métrica puede realizar una aproximación utilizando una muestra representativa de trabajadores y realizando inferencia estadística acerca de los posibles valores poblacionales.

4.1.2 Personas que están Teletrabajando

4.1.2.1 Métricas propuestas

La mejor forma de abordar la medición de esta dimensión es a través de indicadores métricos que puedan ser fácilmente obtenibles. Presentamos dos métricas para las que se utilizan los mismos datos de referencia: (a) ratio de personas que tele-trabajan; y (b) porcentaje de personas que tele-trabajan.

Título Métrica: Alcance personas en Teletrabajo (Ratio)
¿Qué pretende medir?
La cantidad de teletrabajo desarrollado por la organización (en conjunto) expresado en función de las personas que tele-trabajan respecto de aquellas que no lo hacen.
Cálculo
<p>La organización recoge datos sobre las personas que hacen tele-trabajo (consideramos que se hace teletrabajo si se realiza un 30% o más de la jornada bajo esa modalidad) y sobre las que no lo hacen (no se hace teletrabajo o se realiza en cantidad inferior a ese 30% de la jornada) en un período referencial (por ejemplo, se sugiere un periodo de tres meses). El indicador es la razón entre los primeros y los segundos. Matemáticamente podría expresarse como sigue:</p> $RPTT = \frac{p_{te}}{p_{note}}$ <p>RPTT, Razón de personas Tele Trabajando; Pte, personas en tele-trabajo; Pnote, personas no teletrabajando.</p>
Ideas para la interpretación
<p>RPTT: Ratio Personas Tele-Trabajadas</p> <p>Si RPTT > 1 --> Las personas que Tele Trabajan son predominantes.</p> <p>Si RPTT < 1 --> Las personas que Tele Trabajan NO son predominantes.</p> <p>Si RPTT = 1 --> Las personas que Tele Trabajan representan el 50% de las personas consideradas para la estimación.</p>
A tener en cuenta
<ul style="list-style-type: none">- Conviene reflexionar acerca del criterio establecido para considerar que una persona realiza teletrabajo (>30 % de su jornada). Si bien es el criterio legal establecido, pueden considerarse otros porcentajes inferiores.- Se utilizan razones, no proporciones o porcentajes (aunque puede llegarse a ellos de manera sencilla a partir de los datos utilizados para el cálculo.- Si la organización no dispone de datos para el cálculo de esta métrica puede realizar una aproximación utilizando una muestra representativa de trabajadores y realizando inferencia estadística acerca de los posibles valores poblacionales.

Título Métrica: Alcance personas en Teletrabajo (Porcentaje)

¿Qué pretende medir?

La cantidad de teletrabajo desarrollado por la organización (en conjunto) expresado en función de las personas que tele-trabajan respecto del total de personas de la organización.

Cálculo

La organización recoge datos sobre las personas que hacen tele-trabajo (consideramos que se hace teletrabajo si se realiza un 30% o más de la jornada bajo esa modalidad) y sobre las que no lo hacen (no se hace teletrabajo o se realiza en cantidad inferior a ese 30% de la jornada) en un período referencial (por ejemplo, se sugiere un periodo de tres meses). El indicador es el porcentaje de personas que Tele-trabajan respecto del total de personas. Matemáticamente podría expresarse como sigue:

$$PPTT = \frac{p_{te}}{p_{te} + p_{note}} \times 100$$

PPTT, Porcentaje de personas Tele Trabajando; Pte, personas en tele-trabajo; Pnote, personas no teletrabajando.

Ideas para la interpretación

La interpretación del porcentaje solo puede hacerse atendiendo a las características propias de la organización y a su comparación con lo que sucede en las organizaciones de su sector.

A tener en cuenta

- Conviene reflexionar acerca de si el cálculo se realiza con toda la población de la organización o si se excluye el cálculo aquellas personas que ocupan puestos para los que la organización establece que el teletrabajo no es posible.
- Conviene reflexionar acerca del criterio establecido para considerar que una persona tele-trabajo (30%).
- Si la organización no dispone de datos para el cálculo de esta métrica puede realizar una aproximación utilizando una muestra representativa de trabajadores y realizando inferencia estadística acerca de los posibles valores poblacionales.

4.1.3 Tipos de Teletrabajo que se están desarrollando

4.1.3.1 Métricas propuestas

Se consideran aquí dos cosas diferentes: (a) de un lado el “listado” de modalidades de Tele-Trabajo que tiene la organización; y de otro (b) la obtención de métricas que reflejen el Alcance del Teletrabajo en esas diferentes modalidades.

Respecto de la primera cuestión se plantea la siguiente rúbrica:

Título Métrica: Disponibilidad de clasificación estandarizada de modalidades de Teletrabajo		
La opción de tele trabajo puede ser desarrollada bajo diferentes modalidades que reflejan una mayor o menor intensidad. Con esta Rúbrica se pretende conocer la situación de la organización al respecto. Instrucciones: Señalar la opción que mejor refleja a opinión del experto la situación de la compañía y añadir en su caso una descripción de las diferentes modalidades de teletrabajo existentes.		
Opciones de Respuesta	Elección	Descripción de las modalidades existentes
La organización tiene una clasificación clara de modalidades de Teletrabajo disponibles para que los empleados elijan que opción de teletrabajo desarrollar.		
La organización NO tiene una clasificación CLARA de modalidades de Teletrabajo disponibles para que los empleados elijan que opción de teletrabajo desarrollar, pero de forma informal se desarrollan un conjunto de modalidades determinadas.		
La organización NO tiene una clasificación CLARA de modalidades de Teletrabajo disponibles para que los empleados elijan que opción de teletrabajo desarrollar. Los trabajadores deciden de manera libre su propia forma de teletrabajar y la organización no establece limitaciones al respecto.		
El Teletrabajo es muy escaso en la organización y no hay desarrollado ningún sistema de organización del mismo en cuanto a diferentes modalidades de teletrabajo.		

Nota: con “clasificación CLARA” se hace referencia a que la clasificación es compartida por la organización y los trabajadores entienden bien en qué consiste cada modalidad. Con “de forma informal” hacemos referencia a que aún en ausencia de una clasificación, en la organización se desarrollan de forma general (aunque no determinada por la organización) un conjunto de modalidades de teletrabajo.

Respecto de las métricas para explorar el alcance del teletrabajo se plantean:

- Obtener para cada modalidad de Teletrabajo establecida las siguientes métricas (establecidas más arriba): Alcance de Personas en Teletrabajo (Ratio) y Alcance de Personas en Teletrabajo (Porcentaje). No se considera la obtención de las métricas referidas al alcance medido en horas ya que muy probablemente las modalidades de tele-trabajo que se establecen están basadas en las horas. En cualquier caso, el mismo razonamiento expuesto aquí para el alcance en personas, puede trasladarse al alcance en horas si fuera de interés para la organización.
- Obtener métricas que permitan comparar los resultados obtenidos para cada modalidad de teletrabajo. El propósito de generar estas métricas de comparación está en ofrecer información que permita analizar la relación existente entre las diferentes modalidades de Teletrabajo. Por tanto, se trata de comparar el Alcance del Teletrabajo (en personas) en función de la modalidad de Teletrabajo que realizan. Una forma sencilla de realizar esta comparación es a través del análisis de los valores obtenidos en cada modalidad.

4.1.4 Motivos para el Teletrabajo

4.1.4.1 Métricas propuestas

- A través de esta métrica lo que se pretende conocer son los motivos que los trabajadores de la organización tienen para elegir el teletrabajo. La métrica está basada en la información proporcionada por los empleados (bien a través de cuestionarios tipo “pulse” realizados a muestras representativas; bien a través de mecanismos de recogida de información en las incorporaciones de personas o en la salida de la organización).
- El cuestionario propuesto es el siguiente. Se han recogido los motivos de teletrabajo más habituales, pero la organización deberá reflexionar acerca de si existen otros motivos que merezca la pena considerar dadas sus particulares circunstancias y las de su sector de actividad.

Cuestionario propuesto

Cuestionario propuesto										
Instrucciones: Por favor valore, de los siguientes motivos propuestos, el grado en el que en su caso particular son relevantes para su decisión de teletrabajar. Donde 1 es que el motivo NO es en absoluto importante para su caso y 10 es de la máxima importancia posible.										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conciliación Familiar (por ejemplo, que el teletrabajo le ayude a dedicar más tiempo a los hijos, a la pareja, al cuidado de otras personas, etc.).										
Desplazamiento (por ejemplo, que el teletrabajo le ayude a no perder mucho tiempo en desplazarse a su lugar de trabajo, que le permita ahorrar al evitar el desplazamiento.										
Auto-regulación de su trabajo (por ejemplo, que prefiera realizar sus tareas desde casa porque le resulta más eficiente, porque gestiona mejor su trabajo de manera online que desde la oficina, porque prefiera trabajar en un entorno en el que no están físicamente sus compañeros, etc.).										

- Del cuestionario se pueden extraer tres métricas: el promedio de puntuación que para todas las respuestas se obtiene para cada uno de los tres ítems propuestos (que representan los tres motivos básicos para el teletrabajo).
- Estas métricas pueden interpretarse de la siguiente forma. Al ser el promedio de todas las respuestas, la métrica nos ofrece cómo de importante es organizacionalmente cada uno de los motivos. La escala de respuesta es de 10 puntos para poder recoger la mayor variabilidad posible. Puntuaciones en las métricas cercanas a 9 y 10 nos indicarán motivos poderosos. Mientras que puntuaciones inferiores al punto medio nos indicarán una escasa importancia del motivo. Por otro lado, será relevante la comparación entre los promedios obtenidos para cada motivo. Ya que en caso de ser diferentes sustancialmente ayudará a la organización a tomar decisiones diferenciales.

4.2 Dimensión 2: Contexto Organizacional para el Teletrabajo

4.2.1 Grado de cumplimiento de las Políticas/Prácticas/Acuerdos/Legislación para el desarrollo del Teletrabajo

4.2.1.1 Métricas propuestas

- Se propone un Check-List en el que la organización puede reflejar el grado en el que cumple las diferentes políticas previstas.
- La métrica propuesta expresa el grado en el que se cumplen dichas propuestas. No obstante, más informativo que la métrica, son las respuestas que se ofrecen al check List ya que suponen una guía para la mejora de la situación de teletrabajo.

Check List Propuesto:

Título: Grado de cumplimiento de las Políticas/Prácticas/Acuerdos/Legislación para el desarrollo del Teletrabajo				
Este CheckList está desarrollado conforme a los requerimientos que la Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia establece. En él se entiende por tele-trabajo: "aquel trabajo a distancia que se lleva a cabo mediante el uso exclusivo o prevalente de medios y sistemas informáticos, telemáticos y de telecomunicación". El Listado siguiente recoge los diferentes elementos que, acordes con la Ley, la organización debe de garantizar en la aplicación del sistema de teletrabajo.				
Instrucciones: Señalar la opción que mejor refleja a opinión del experto la situación de la compañía y añadir evidencias en caso afirmativo.				
	Sí	Medio	No	Evidencias en caso afirmativo
La organización dispone de material documental en el que se explicitan las diferentes definiciones y explicaciones sobre el trabajo a distancia, el teletrabajo y el trabajo presencial. Y, además, esta documentación está disponible fácilmente para los empleados.				
La organización dispone de acuerdos escritos acerca de cómo desarrollar la situación de teletrabajo, previos a la implantación de ésta.				
El acceso a la modalidad de tele-trabajo en la organización respeta los criterios fundamentales de igualdad de trato y oportunidades y de no discriminación para todos los empleados.				
El acceso a la modalidad de teletrabajo es voluntario para el trabajador.				
El ofrecimiento de la modalidad de teletrabajo es voluntario para la organización.				
La organización, en la implantación de la modalidad de teletrabajo, fomenta la corresponsabilidad entre hombres y mujeres. Así, los convenios o acuerdos colectivos establecen mecanismos diseñados de manera que eviten la perpetuación de roles y estereotipos de género.				
CONTINUA...				

	Sí	Medio	No	Evidencias en caso afirmativo
El diseño de la modalidad de teletrabajo incluye la reversibilidad de la misma (en los términos establecidos en la negociación colectiva o en su defecto en el contenido de los acuerdos específicos de teletrabajo), de forma que los trabajadores pueden volver a la situación de trabajo presencial si así lo desean.				
La organización dispone de mecanismos para que las personas que se acogen a la modalidad de tele-trabajo mantengan sus derechos relacionados con el desarrollo de su carrera profesional (formación y promoción profesional) en la misma medida que se dan en la modalidad de trabajo presencial.				
La organización dispone de mecanismos para garantizar los derechos de los trabajadores relativos a la dotación y mantenimiento de medios (puesta a disposición de material, resolución de problemas técnicos) y al abono y compensación de los gastos en los que incurre el trabajador para desarrollar de manera adecuada la modalidad de teletrabajo.				
La organización dispone de mecanismos para que en la modalidad de teletrabajo se mantengan los derechos de los trabajadores relativos a la repercusión en el tiempo de trabajo (como son el horario flexible y el registro horario adecuado).				
La organización dispone de mecanismos para que en la modalidad de teletrabajo se mantengan los derechos de los trabajadores relativos a la prevención de riesgos laborales (aplicación de la normativa de prevención de riesgos laborales, evaluación de los riesgos y planificación de la actividad preventiva).				
La organización dispone de mecanismos para que en la modalidad de teletrabajo se mantengan los derechos de los trabajadores relativos a la utilización de medios digitales. En concreto el derecho a la intimidad, la protección de datos y la desconexión digital.				
La organización dispone de mecanismos para que en la modalidad de teletrabajo se mantengan los derechos colectivos de los trabajadores con el mismo contenido y alcance que el resto de las personas de la organización que trabajan presencialmente.				
La organización dispone de mecanismos adecuados para que se puedan ejercer las funciones de dirección y control de la actividad de los trabajadores. En concreto mecanismos que permitan (a) adoptar las medidas que estime más oportunas de vigilancia y control para verificar el cumplimiento por la persona trabajadora de sus obligaciones y deberes laborales, teniendo en cuenta su dignidad y circunstancias personales; y (b) el cumplimiento de las condiciones de uso y conservación de equipos o útiles informáticos.				
La organización dispone de mecanismos adecuados para garantizar el cumplimiento por parte de los trabajadores de las instrucciones establecidas por la empresa para el desarrollo de la modalidad de teletrabajo.				

La métrica propuesta. Como existen 15 criterios a valorar, la métrica será el porcentaje de criterios que se establecen como "Sí" cumplidos respecto de 15.

4.2.2 Determinación de los puestos que pueden ser desarrollados bajo la modalidad de teletrabajo.

4.2.2.1 Métricas propuestas

Se propone la valoración de este aspecto mediante una rúbrica.

Título: Disponibilidad de clasificación estandarizada de puestos que pueden ser desarrollados en modalidad de teletrabajo		
Esta rúbrica pretende valorar el grado en el que la organización ha reflexionado acerca de qué puestos son susceptibles de ser desarrollados bajo modalidad de teletrabajo y en qué condiciones.		
Instrucciones: Señalar la opción que mejor refleja a opinión del experto la situación de la compañía y añadir en su caso una descripción-evidencia que justifique la opción elegida.		
Opciones de respuesta	Elección	Descripción - Evidencia
La organización dispone de documentación relativa a los puestos que son "tele-trabajables" y a las condiciones en las que debe desarrollarse el teletrabajo en ellos. Esta determinación de qué puestos son teletrabajables tiene en consideración: (a) que se puedan tener todos los recursos necesarios al alcance del trabajador, (b) que el trabajador disponga de un lugar adecuado para realizar sus tareas, y (c) que el trabajo no implique la necesidad de estar con otras personas de manera física para trabajar (o si lo implica que esta pueda ser solventada mediante medios telemáticos).		
La organización NO dispone de documentación relativa a los puestos que son "tele-trabajables" y a las condiciones en las que debe desarrollarse el teletrabajo en ellos. Pero si tiene claro los criterios a aplicar para decidir si un puesto es tele-trabajable o no.		
La organización NO tiene un criterio establecido acerca de qué puestos son tele-trabajable y cuáles no.		

4.2.3 Adaptación de los procesos de gestión de personas a la modalidad de Teletrabajo

4.2.3.1 Métricas propuestas

- Se propone un Check-List en el que la organización puede reflejar el grado en el que los diferentes procesos de gestión de personas se han adaptado.
- La métrica propuesta expresará el grado en el que se han adaptado dichos procesos. No obstante, más informativo que la métrica, son las respuestas que se ofrecen al check List ya que suponen una guía para la mejora de la situación de teletrabajo.

Título: Adaptación de los procesos de gestión de personas a la modalidad de teletrabajo				
Este CheckList tiene como finalidad valorar el grado en el que la organización ha adaptado sus procesos básicos de gestión de personas para reflejar la realidad del teletrabajo.				
Instrucciones: Señalar la opción que mejor refleja a opinión del experto la situación de la compañía y añadir evidencias en caso afirmativo.				
	Sí	Medio	No	Evidencias en caso afirmativo
Los procesos de selección de personas se han adaptado sin grandes limitaciones a la modalidad telemática (las pruebas de valoración, entrevistas, dinámicas, etc., pueden ser realizadas de manera online)				
Los procesos de selección de personas contemplan entre los elementos a valorar en los candidatos aspectos relacionados con el desarrollo del trabajo de manera online (por ejemplo, habilidades para comunicarse a través de medios telemáticos, capacidad para trabajar sin supervisión presencial, etc.)				
Los procesos de on-boarding se pueden llevar a cabo en todos sus pasos y de forma completa en la modalidad telemática mediante el uso de las TICs.				
La gestión de talento, potencial y personas con alto rendimiento se puede llevar a cabo tanto en su evaluación como en su ejecución de manera telemática por medio de los recursos que la organización pone a disposición.				
La gestión de personas pertenecientes a colectivos vulnerables se puede llevar a cabo en la modalidad de teletrabajo sin limitaciones respecto al trabajo presencial.				

La métrica propuesta. Como existen 5 criterios a valorar, la métrica será el porcentaje de criterios que se establecen como "Si" cumplidos respecto de 5.

4.2.4 Disponibilidad de herramientas para Teletrabajar

4.2.4.1 Métricas propuestas

- Se propone un Check-List en el que la organización puede reflejar el grado en el que proporciona a los empleados las herramientas necesarias para tele trabajar.
- La métrica propuesta expresará el grado en el que se proporcionan estas herramientas. No obstante, más informativo que la métrica, son las respuestas que se ofrecen al check List ya que suponen una guía para la mejora de la situación de teletrabajo.

Título: Disponibilidad de herramientas para teletrabajar

Este CheckList tiene como finalidad valorar el grado en el que la organización proporciona a sus empleados las herramientas necesarias para desarrollar sus tareas en modalidad tele trabajo.

Instrucciones: Señalar la opción que mejor refleja a opinión del experto la situación de la compañía y añadir evidencias en caso afirmativo.

	Sí	Medio	No	Evidencias en caso afirmativo
La organización proporciona a todos los empleados que teletrabajan el equipo informático necesario junto con sus correspondientes periféricos, con el objetivo de poder desarrollar la actividad en la modalidad de teletrabajo.				
La organización proporciona a todos los empleados que teletrabajan el software básico, de seguridad, de comunicación (para facilitar la interacción con el resto de empleados), y específico, necesarios para desarrollar la actividad en la modalidad de teletrabajo.				
La organización implementa mecanismos para examinar que todos los empleados que teletrabajan disponen del espacio de trabajo adecuado para el teletrabajo (téngase en cuenta que el puesto de teletrabajo debe ser equiparable al puesto de trabajo en el centro y ajustarse a los acuerdo establecidos entre empleado y empleador).				

La métrica propuesta. Como existen 3 criterios a valorar, la métrica será el porcentaje de criterios que se establecen como "Si" cumplidos respecto de 3.

4.3 Dimensión 3: Preparación de los empleados para Teletrabajar

4.3.1 Conocimientos sobre el Teletrabajo

4.3.1.1 Métricas propuestas

- A través de esta métrica lo que se pretende conocer es el nivel de conocimientos que tienen los empleados sobre el teletrabajo. Hay tres cuestiones que creemos especialmente relevantes para entender la métrica propuesta.
 - o La primera es que no se trata de examinar si los empleados saben lo que tienen que hacer en su puesto de trabajo, si no de apreciar si tienen conocimientos sobre aspectos relacionados con el teletrabajo.
 - o La segunda cuestión es que debido a que las herramientas, las técnicas, los métodos de trabajo pueden variar con relativa velocidad, en lugar de proponer una valoración directa de los conocimientos, se propone una valoración auto-informada por parte de los empleados.
 - o Por ello la métrica se basa en la información proporcionada por los empleados (bien a través de cuestionarios tipo "pulse" realizados a muestras representativas; bien a través de mecanismos de recogida de información en las incorporaciones de personas o en la salida de la organización).
- El cuestionario propuesto es el siguiente. Se han recogido los conocimientos sobre teletrabajo que se consideran más básicos, pero la organización deberá reflexionar acerca de si existen otros conocimientos que merezca la pena considerar dadas sus particulares circunstancias y las de su sector de actividad.

Cuestionario propuesto

Instrucciones: Por favor valore el grado de conocimiento que tiene respecto de los elementos que le presentamos a continuación. Donde 1 es que NO tiene ningún conocimiento al respecto y 10 es que domina perfectamente ese conocimiento.

Conocimientos tecnológicos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conozco el funcionamiento de internet para utilizarlo adecuadamente en la modalidad de tele-trabajo.										
Conozco el funcionamiento de las herramientas que utiliza mi organización para comunicarse cuando se está en modalidad de tele-trabajo.										
Conozco el funcionamiento de las diferentes plataformas virtuales de las que dispone mi empresa: Servidores, interfaces, etc.										
Conozco lo necesario sobre tecnología inalámbrica: Radio, Wifi, Bluetooth, Infrarojos, etc., para desarrollar adecuadamente mi actividad en la modalidad de tele-trabajo.										

Conocimientos sobre la Gestión del Espacio de Trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conozco el concepto de ergonomía y la manera de aplicarlo al teletrabajo.										
Conozco la manera óptima de colocar aparatos, accesorios y muebles, garantizando la máxima seguridad y comodidad en un ambiente de trabajo saludable.										
Conozco los riesgos de salud que puede implicar una ergonomía deficiente, tanto física como psíquica.										

- Del cuestionario se pueden extraer dos métricas específicas (una para conocimientos tecnológicos y otra para conocimientos sobre la gestión del espacio de trabajo) y una tercer global que contempla conjuntamente ambos aspectos'. La forma de cálculo para las tres es la misma: obtener el promedio de puntuación que para todas las respuestas se obtiene para cada uno de los ítems propuestos.
- Estas métricas pueden interpretarse de la siguiente forma. Al ser el promedio de todas las respuestas, la métrica nos ofrece el grado de conocimiento que en promedio tienen los empleados. Al ser la escala de respuesta de 10 puntos, puntuaciones en las métricas cercanas a 9 y 10 nos indicarán conocimientos muy altos. Mientras que puntuaciones inferiores al punto medio (5) nos indicarán conocimientos muy limitados.

4.3.2 Habilidades para el Teletrabajo

4.3.2.1 Métricas propuestas

Por favor aplíquese aquí los mismos comentarios realizados en el punto anterior. Por simplicidad se reproduce aquí únicamente el cuestionario propuesto.

Cuestionario propuesto										
Instrucciones: Por favor valore el grado de habilidad que tiene respecto de las acciones que le presentamos a continuación. Donde 1 es que NO tiene ninguna habilidad al respecto y 10 es que domina perfectamente esa cuestión.										
Habilidades digitales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Navegar por internet con soltura										
Manejar las herramientas de comunicación digitales de mi organización (Chat, email, videoconferencia) sin dificultades										
Utilizar sin dificultades las herramientas de conectividad y seguridad que proporciona mi empresa (Vpn, Intranet, Antivirus, Firewall...)										
Habilidades para conciliar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ser capaz de diferenciar sin problemas el tiempo de trabajo y el familiar. Y en mi tiempo familiar desconecto de mi trabajo, y viceversa.										
Tener capacidad para aprender y trabajar estando sólo										
Realizar actividades socializadoras (familia, amigos, vida social...) en la misma medida que cuando trabajaba presencialmente										
Habilidades de organización y autonomía	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sin supervisión presencial, ser autocrítico con mi propio trabajo y mis resultados.										
En la modalidad de teletrabajo ser capaz de seguir una planificación rigurosa y de controlarla por mí mismo.										
Ser capaz de trabajar por objetivos y evaluar mis resultados de forma autónoma										
Dar la justa prioridad a cada tarea, dedicándole el tiempo adecuado a cada una de forma autónoma										
Habilidades de organización y autonomía	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mantengo el contacto profesional con los compañeros cuando estoy teletrabajando igual que cuando trabajo presencialmente										
Soy capaz de trabajar cooperativamente a través de la red, igual que cuando trabajo presencialmente										
Sé comunicarme de forma digital de forma asertiva. Es decir, con mensajes claros y concisos que eviten malentendidos										
Tengo una buena expresión escrita y oral a la hora de comunicarme de forma digital										
Mantengo el contacto profesional con los compañeros cuando estoy teletrabajando igual que cuando trabajo presencialmente										

4.3.3 Actitudes para Teletrabajar

4.3.3.1 Métricas propuestas

Por favor aplíquese aquí los mismos comentarios realizados en el punto anterior. Por simplicidad se reproduce aquí únicamente el cuestionario propuesto.

Cuestionario propuesto										
Instrucciones: Por favor valore el grado en el que se muestra conforme con las siguientes afirmaciones que tienen que ver con los beneficios y limitaciones de tele-trabajo. Donde 1 es que NO tiene ninguna habilidad al respecto y 10 es que domina perfectamente esa cuestión.										
Calidad de vida laboral	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El teletrabajo aumentará mi participación en la toma de decisiones en la organización										
El teletrabajo disminuirá mi estrés laboral										
El teletrabajo mejorará mis posibilidades de ascenso laboral										
El teletrabajo aumentará mi calidad de vida laboral										
Facilitación de la conciliación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El teletrabajo permite tener más tiempo de relación con mis familiares										
El teletrabajo no hace perder privacidad familiar										
El teletrabajo ayuda a reducir la ansiedad por desajuste entre vida privada, familiar y laboral										
Facilitación de la autonomía	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El teletrabajo permite tener más autonomía sobre el horario										
El teletrabajo hace sentir más auto-responsable y organizado										
El teletrabajo aumenta la iniciativa y proactividad										
Conciencia social	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El teletrabajo me interesa porque me hará disminuir los desplazamientos desde mi hogar hacia mi centro de trabajo, evitando la formación de atascos										
El teletrabajo me interesa porque me hará reducir el uso de mi vehículo personal										
El teletrabajo me interesa porque ayuda a reducir la contaminación del aire										
El teletrabajo me interesa porque ayuda a reducir la contaminación acústica										

Por favor aplicar aquí la forma de obtener métricas descrita en el apartado anterior.

4.4 Dimensión 4. Impacto Global del Teletrabajo

4.4.1 Impacto del Teletrabajo en el medio ambiente

4.4.1.1 Métricas propuestas

Título Métrica: Impacto del Teletrabajo en el medio ambiente.
¿Qué pretende medir?
La reducción en la emisión de CO ₂ lograda gracias al teletrabajo.
Cálculo
<p>La organización calcula la huella de carbono que produce cada empleado en los desplazamientos de ida y vuelta del puesto de trabajo, tal y como se indica en el documento sobre cómo calcular las emisiones de los viajes in itinere de los empleados de una organización publicado por el Ministerio Para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico.</p> <p>Una vez que se ha obtenido la huella de carbono por día asistido de cada empleado, se puede calcular la huella de carbono ahorrada por empleado y mes a partir de los días de teletrabajo que realiza cada empleado durante este periodo.</p> <p>Matemáticamente podría expresarse como sigue:</p> $HC_{\text{ahorrada al mes}} = HC_{\text{día asistido}} \times \text{días de teletrabajo al mes}$ <p>HC, huella de carbono.</p>
Ideas para la Interpretación
<p>Para la interpretación es recomendable comparar la huella de carbono ahorrada con aquella producida en otras situaciones, de esta manera es sencillo apreciar el impacto del teletrabajo en el medio ambiente.</p> <p>Por ejemplo, un pasajero en clase turista en un vuelo Madrid – Nueva York produce una huella de carbono de 246,22 kg de CO₂ (datos obtenidos a partir de la calculadora de huella de carbono de la aerolínea Iberia).</p>
A tener en cuenta
<ul style="list-style-type: none">- Conviene tener en cuenta que el teletrabajo no reduce únicamente la huella de carbono relacionada con los trayectos de ida y vuelta del puesto de trabajo, la implementación de esta forma de trabajo también puede suponer un descenso de la huella de carbono derivado de los desplazamientos de otro tipo que serían necesarios en una modalidad de trabajo presencial. Por ejemplo, en el caso de que dos sedes de la misma empresa que se encuentran en diferentes puntos geográficos decidan reunirse de forma online en lugar de la tradicional forma presencial, se produciría un notable ahorro de la huella de carbono debido a que los trabajadores no tendrían que transportarse de su sede habitual al lugar de la reunión.- Para la obtención de la métrica no es necesario utilizar toda la población de trabajadores de la organización. Puede obtenerse una muestra representativa y realizar inferencia estadística acerca de los valores poblacionales.

4.4.2 Impacto del Teletrabajo en los resultados de la organización

4.4.2.1 Métricas propuestas

- La forma de abordar la medición de esta dimensión es mediante tres rúbricas en las que se valora el grado en el que la organización ha mejorado o empeorado su eficiencia a nivel financiero, a nivel estratégico y a nivel operativo como consecuencia de la implantación del teletrabajo.
- Las rúbricas proporcionan información sobre los resultados de la organización a nivel global en los que el teletrabajo ha tenido una influencia, ya sea positiva o negativa. No obstante, el verdadero valor de la métrica no se encuentra en la respuesta en sí misma, si no en la reflexión conjunta acerca de la propia respuesta y la identificación de posibles mejoras.

Rúbrica 01

Título: Impacto del Teletrabajo en los resultados de la organización a nivel financiero		
Esta rúbrica tiene como objetivo valorar si la situación de teletrabajo ha tenido algún efecto, ya sea positivo o negativo, en los resultados financieros de la organización a nivel global.		
Instrucciones: Señalar la opción que mejor refleja a opinión del experto la situación de la compañía y añadir evidencias que respalden esta elección.		
Elección	Opciones de respuesta	Evidencias
	1. La implantación del teletrabajo ha derivado en mejores resultados económicos de la organización a nivel global. Los efectos positivos del teletrabajo a nivel financiero han compensado los efectos negativos.	
	2. La implantación del teletrabajo no ha supuesto diferencias significativas en los resultados económicos de la organización a nivel global.	
	3. La implantación del teletrabajo ha derivado en peores resultados a nivel financiero en la organización a nivel global. Los efectos positivos del teletrabajo no han compensado los efectos negativos.	

Título: Impacto del Teletrabajo en los resultados de la organización a nivel estratégico

Esta rúbrica tiene como objetivo valorar si la situación de teletrabajo ha tenido algún efecto, ya sea positivo o negativo, en los resultados a nivel estratégico (por ejemplo, satisfacción de los clientes) de la organización.

Instrucciones: Señalar la opción que mejor refleja a opinión del experto la situación de la compañía y añadir evidencias que respalden esta elección.

Elección	Opciones de respuesta	Evidencias
	1. La implantación del teletrabajo ha derivado en mejores resultados a nivel estratégico de la organización. Los efectos positivos del teletrabajo a nivel estratégico han compensado los efectos negativos.	
	2. La implantación del teletrabajo no ha supuesto diferencias significativas en los resultados estratégicos de la organización a nivel global.	
	3. La implantación del teletrabajo ha derivado en peores resultados a nivel estratégico en la organización de forma global. Los efectos positivos del teletrabajo no han compensado los efectos negativos.	

Título: Impacto del Teletrabajo en los resultados de la organización a nivel operativo.

Esta rúbrica tiene como objetivo valorar si la situación de teletrabajo ha tenido algún efecto, ya sea positivo o negativo, en los resultados operativos (por ejemplo, en la entrega de proyectos o en la captación de clientes) de la organización a nivel global.

Instrucciones: Señalar la opción que mejor refleja a opinión del experto la situación de la compañía y añadir evidencias que respalden esta elección.

Elección	Opciones de respuesta	Evidencias
	1. La implantación del teletrabajo ha derivado en mejores resultados operativos de la organización a nivel global. Los efectos positivos del teletrabajo a nivel operativo han compensado los efectos negativos.	
	2. La implantación del teletrabajo no ha supuesto diferencias significativas en los resultados operativos de la organización a nivel global.	
	3. La implantación del teletrabajo ha derivado en peores resultados a nivel operativo en la organización de forma global. Los efectos positivos del teletrabajo no han compensado los efectos negativos.	

4.4.3 Impacto del Teletrabajo en la Ciberseguridad

4.4.3.1 Métricas propuestas

- Se proponen dos métricas. La primera basada en un Check-List en la que se valora el grado en el que la organización ha desarrollado métodos y procedimientos para prevenir y controlar el impacto del teletrabajo en la seguridad informática. La métrica sobre el check list expresa el grado en el que la organización ha desarrollado protocolos, métodos y herramientas para controlar el impacto del teletrabajo en la ciberseguridad. No obstante, más informativo que la métrica, son las respuestas que se ofrecen al check List ya que suponen una guía para la mejora de la situación de teletrabajo.
- La segunda métrica está basada en la comparación de datos objetivos que reflejan los incidentes de seguridad en dos grupos con diferente intensidad de teletrabajo.

Métrica: Check List

Título: Acciones para controlar y prevenir el impacto del teletrabajo en la ciberseguridad				
Este CheckList tiene como finalidad valorar el grado en el que la organización ha desarrollado métodos y herramientas para controlar y prevenir el impacto que el teletrabajo puede producir en la ciberseguridad.				
Instrucciones: Señalar la opción que mejor refleja a opinión del experto la situación de la compañía y añadir evidencias en caso afirmativo.				
	Sí	Medio	No	Evidencias en caso afirmativo
La organización ha elaborado una política de teletrabajo y ciberseguridad y la ha difundido entre los empleados				
La organización ha elaborado una formación respecto a la política de teletrabajo y ciberseguridad y se ha cerciorado de que los empleados la han comprendido				
La empresa incluye en el contrato de trabajo en remoto cláusulas de cumplimiento de normativas de ciberseguridad por parte del profesional				
La organización dispone de registros de los profesionales adscritos a la modalidad de teletrabajo parcial o total				
Se garantizan los procesos de autenticación y control de acceso solo para que las personas autorizadas puedan acceder a la información				
La organización dispone de material documental en el que se explique la normativa de software que el usuario debe chequear para verificar la seguridad de su actividad laboral (VPN, actualizaciones vigentes de software, releases de sistema operativo...)				
La organización dispone de procedimientos en remoto que analicen la actividad de los equipos de los trabajadores para identificar riesgos, software no permitidos, cumplimiento de reglas de encriptación de bases de datos...				

	Sí	Medio	No	Evidencias en caso afirmativo
La organización distribuye entre los profesionales procedimientos y mecanismos necesarios que les permitan identificar y solventar problemas relacionados con la seguridad de la línea de conexión doméstica				
La organización se asegura que las contraseñas de acceso son robustas y se cambian periódicamente				
La organización certifica que los equipos cuentan con herramientas actualizadas que eviten un daño a los equipos tales como antivirus, cortafuegos, antimalware...				
La organización dispone de medios para verificar si los equipos técnicos (ordenadores, Tablets, móviles...) están identificados como activos de la empresa asignados a sus trabajadores				
La organización tiene identificado un departamento donde se puedan denunciar posibles ataques de ciberseguridad				
La organización dispone de medios que interrumpan o cancelen las conexiones en caso de graves incumplimientos de la normativa				
Se garantiza que solo el personal técnico indicado puede realizar cambios o modificaciones en los equipos tanto conectados a la red de la empresa como conectados a la red doméstica donde teletrabaja el empleado				
Se realizan copias de seguridad periódicas en una ubicación controlada por la empresa				

La métrica propuesta. Como existen 15 criterios a valorar, la métrica será el porcentaje de criterios que se establecen como "Sí" cumplidos respecto de 15.

Métrica: Comparación incidentes entre grupos

- La forma de abordar la métrica es mediante la comparación de los “incidentes” de seguridad que ocurren en grupos con diferentes intensidades de teletrabajo. Para elaborar la métrica, la organización debe por tanto tomar dos decisiones relevantes:
 - o Qué considera incidentes de seguridad (por ejemplo, ataques y brechas de seguridad) y que puede medir de manera adecuada.
 - o Qué grupos va a comparar para observar las diferencias existentes en los incidentes determinados. La comparación se realizará entre grupos con diferente grado/modalidad de teletrabajo. Alternativamente la comparación puede realizarse entre los incidentes sucedidos en casa y los sucedidos en la oficina.

Título Métrica: Comparación incidentes de seguridad entre grupos de diferente teletrabajo

¿Qué pretende medir?

La diferente incidencia que los incidentes de seguridad tienen en función del grado de teletrabajo.

Cálculo

La organización determina los grupos de individuos que va a comparar en función del criterio que elija y asigna a cada empleado a uno de los grupos. Para cada individuo obtiene la medida de “incidentes” que se haya establecido. Y para cada grupo obtiene el promedio en dicha medida de los empleados que lo conforman junto con su desviación típica. La comparación entre las dos medias obtenidas da una primera aproximación a la diferencia entre los grupos que se comparan. Para poder interpretar más adecuadamente esta diferencia, se propone utilizar la D de Cohen. Para ello se toma la diferencia obtenida en valor absoluto y se divide entre el promedio de las desviaciones típicas de ambos grupos. Matemáticamente podría expresarse como sigue:

$$d = \frac{|Mean G1 - Mean G2|}{\sqrt{\frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 + 2}}}$$

d, diferencia ponderada entre los dos grupos; Mean, media; S² varianza; n, número de empleados en cada grupo.

Ideas para la Interpretación

Para la interpretación utilizamos directamente el criterio de Cohen

d > 0,8 --> Se entiende que es una diferencia grande.

d entre 0,5 y 0,8 --> Se entiende que es una diferencia de tamaño medio.

d < 0,3 --> Se entiende que es una diferencia pequeña.

A tener en cuenta

- Conviene reflexionar acerca del criterio establecido para establecer los grupos a comparar.
- La métrica propuesta presenta el efecto de la diferencia, pero no nos habla de su significación estadística. Podrían utilizarse pruebas estadísticas como el ANOVA o la t de Student para explorar si las diferencias entre los grupos son significativas e incluso comparar más de dos grupos.
- Para la obtención de la métrica no es necesario utilizar toda la población de trabajadores de la organización. Puede obtenerse una muestra representativa y realizar inferencia estadística acerca de los valores poblacionales.

4.4.4 Coste-Ahorro debido al Teletrabajo

4.4.4.1 Métricas propuestas

- Se propone una métrica basada en un Check-List en la que se valora el grado en el que a opinión del experto que responde la situación de teletrabajo supone un beneficio económico para la organización.
- La métrica sobre el check list expresa el grado en el que a opinión el experto la organización obtiene beneficio económico gracias al desarrollo de tele-trabajo. No obstante, más informativo que la métrica, son las respuestas que se ofrecen al check List ya que suponen una guía para la mejora de la situación de teletrabajo.

Check List

Título: Beneficios económicos que obtiene la organización gracias al desarrollo de su programa de teletrabajo				
Este CheckList tiene como finalidad valorar el grado en el que gracias al programa de tele trabajo desarrollado por la organización, ésta obtiene beneficios económicos superiores a los costes que produce.				
Instrucciones: Señalar la opción que mejor refleja a opinión del experto la situación de la compañía y añadir evidencias en caso afirmativo.				
	Sí	Medio	No	Evidencias en caso afirmativo
<p>En términos generales la situación de teletrabajo supone un ahorro para la organización (en términos tangibles).</p> <p>Compare el ahorro en costes relacionados con:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la disponibilidad de espacios e infraestructuras físicas - La supresión de algunos servicios a los empleados en modalidad de tele-trabajo (por ejemplo, tickets de comida), Etc., <p>Con el coste producido por la situación de teletrabajo, por ejemplo</p> <ul style="list-style-type: none"> - gasto que se produce en la adquisición de tecnología para que los empleados tele-trabajen - gasto derivado del pago a los empleados de los servicios necesarios para tele-trabajar (conexión, luz, etc.,). - Etc. <p>(Como ayuda para el establecimiento de este coste ayudará que la empresa tenga una normativa que establezca unos costes medios para el profesional por su actividad teletrabajo que le sean compensados (coste medio de conexión a internet según operadoras, consumo medio de agua, luz, gas; mobiliario ergonómico...)</p>				
<p>En términos generales la situación de teletrabajo supone un beneficio para la organización al favorecer la productividad de los empleados y disminuir los costes asociados al absentismo, la rotación, los riesgos laborales (por ejemplo, el menor impacto de accidentes in-itinere).</p>				
<p>En términos generales gracias al tele-trabajo la organización es más competitiva al poder desarrollar el trabajo con menores costes (por ejemplo, reducción de costes en proyectos para clientes en función del volumen de trabajadores en modalidad de teletrabajo (gastos de occupancy, taxis, viajes, plazas de garaje...).</p>				

La métrica propuesta. Como existen 3 criterios a valorar, la métrica será el porcentaje de criterios que se establecen como "Si" cumplidos respecto de 3.

4.4.5 Impacto del Teletrabajo en la atracción y mantenimiento del talento

4.4.4.1 Métricas propuestas

- Se propone una métrica basada en un check list en la que se valora el grado en el que a opinión del experto que responde la situación de teletrabajo supone un beneficio en la gestión del talento.
- La métrica sobre el check list expresa el grado en el que a opinión el experto la organización obtiene beneficio económico gracias al desarrollo de teletrabajo. No obstante, más informativo que la métrica, son las respuestas que se ofrecen al check list ya que suponen una guía para la mejora de la situación de teletrabajo.

Check List

Título: Impacto del Teletrabajo en la Atracción y Mantenimiento del Talento				
Este CheckList tiene como finalidad valorar el grado en el que la propuesta de teletrabajo de la organización facilita la atracción de talento externo y el mantenimiento del talento interno.				
Instrucciones: Señalar la opción que mejor refleja a opinión del experto la situación de la compañía y añadir evidencias en caso afirmativo.				
	Sí	Medio	No	Evidencias en caso afirmativo
La propuesta de tele-trabajo que ofrece la organización resulta atractiva para los potenciales candidatos.				
La propuesta de tele-trabajo que ofrece la organización resulta atractiva para los empleados de la compañía.				
La propuesta de tele-trabajo que ofrece la organización es un valor diferencial respecto de los competidores y facilita el mantenimiento del talento dentro de la organización.				
La organización desarrolla acciones específicas para asegurar que los empleados comprenden y comparten la política de tele-trabajo desarrollada.				
La organización establece mecanismos y vela para que los empleados que tele-trabajan respeten los tiempos de disponibilidad obligatoria y la normativa sobre tiempo de trabajo y descanso.				
La organización da una amplia cobertura a los empleados para que la situación de teletrabajo pueda ser desarrollada adecuadamente (por ejemplo, establece medidas para facilitar la conciliación; definición de una política de compensación de gastos que analiza ubicación, categoría, actividad, departamento..., compensación de los gastos relacionados con los equipos herramientas y medios que se utilizan para el desarrollo de su actividad laboral)				
La organización dispone de procesos que permiten visibilizar el talento de las personas que están en remoto				
Los trabajadores en modalidad de teletrabajo disponen de las mismas condiciones de posibilidades de rotación entre proyectos que el resto de empleados				

	Sí	Medio	No	Evidencias en caso afirmativo
La organización establece una normativa que fomente la comunicación e integración entre los distintos empleados (reuniones periódicas, eventos lúdicos...)				
La organización dispone de políticas de medidas de productividad que aplican del mismo modo a todos los profesionales independientemente de la modalidad de trabajo (presencial, semipresencial o en remoto)				
La organización ha revisado los procedimientos de promoción internos que aseguren la no discriminación de los profesionales en modalidad de teletrabajo				

La métrica propuesta. Como se observa los tres primeros ítems del check list son valorativos por parte del experto y generales. Mientras que el resto de los elementos muestran acciones específicas que ha desarrollado la organización para ofrecer un buen programa de teletrabajo. Por ello se proponen aquí dos métricas. Una primera teniendo en cuenta los tres primeros elementos (porcentaje de esos 3 primeros elementos que se establecen como "Si" cumplidos respecto de 3); y una segunda métrica tomando el resto de los elementos (porcentaje de esos 8 segundos elementos que se establecen como "Si" cumplidos respecto de 8).

4.4.6 Coste-Ahorro para el empleado.

4.4.6.1 Métricas propuestas

- Para abordar la medición de esta dimensión se propone una Check-List en la que se valora el grado en el que, según la percepción del trabajador, el teletrabajo ha afectado a su situación económica. El trabajador debe tener en cuenta el ahorro en algunos aspectos y la inversión que ha tenido que realizar en otros; además, también influye el hecho de que la empresa ofrezca beneficios a los trabajadores (por ejemplo, pagar la factura de la luz o la conexión a internet).
- La métrica sobre la Check-List expresa el grado en el que, a opinión del trabajador, este obtiene beneficio económico gracias al desarrollo de teletrabajo. No obstante, más informativo que la métrica, son las respuestas que se ofrecen al Check-List ya que suponen una guía para la mejora de la situación de teletrabajo.

Check-List

Título: Beneficios económicos que obtiene el empleado gracias al desarrollo de su programa de teletrabajo

Esta Check-List tiene como finalidad valorar el grado en el que gracias al programa de teletrabajo desarrollado por la organización, el trabajador obtiene beneficios económicos superiores a los costes que produce.

Instrucciones: Señalar la opción que mejor refleja, a opinión del trabajador, su situación económica y añadir evidencias en caso afirmativo.

	Sí	Medio	No	Evidencias en caso afirmativo
<p>En términos generales la situación de teletrabajo supone un ahorro para el trabajador (en términos tangibles).</p> <p>Compare el ahorro en costes relacionados con:</p> <ul style="list-style-type: none">- El traslado de forma diaria al puesto de trabajo.- La supresión de algunas acciones que suponían un coste para el empleado (por ejemplo, desayunar o comer fuera).- Etc., <p>Con el coste producido por la situación de teletrabajo, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none">- Gasto que se produce en la adquisición de materiales para poder teletrabajar que no sean cubiertos por la empresa (por ejemplo, adquisición del mobiliario y la tecnología adecuados).- Gasto derivado del pago de los servicios necesarios para poder realizar el teletrabajo que no sean cubiertos por la empresa (por ejemplo, factura de la luz o conexión a internet).- Etc.				

4.4.7 Impacto del Teletrabajo desde la perspectiva de género y de los colectivos vulnerables.

4.4.7.1 Métricas propuestas

- La forma de abordar la medición de esta dimensión es mediante la comparación de una (o varias) dimensiones de las propuestas en la guía relacionadas con el alcance del teletrabajo, y el bienestar y los resultados de los empleados.
- Para elaborar la métrica, la organización debe por tanto tomar dos decisiones relevantes:
 - Qué dimensiones considera relevantes a la hora de comparar colectivos. Las dimensiones que consideramos más relevantes, a modo de sugerencia, son conflictividad, conciliación, salud física, salud social, competencias para teletrabajar, rendimiento, desempeño y satisfacción.
 - Qué grupos va a comparar para observar las diferencias existentes en las dimensiones medidas. A modo de sugerencia, consideramos que las comparaciones más relevantes son entre hombres y mujeres, entre diferentes rangos de edad, entre empleados con y sin discapacidad y entre los diferentes niveles de capacitación de los empleados.

Título: Influencia del Teletrabajo desde la perspectiva de género y de los colectivos vulnerables

¿Qué pretende medir? La diferencia en una determinada dimensión relacionada con el Teletrabajo entre un grupo vulnerable y un grupo no vulnerable.

Cálculo. La organización determina los grupos de individuos que va a comparar en función del criterio que elija para determinar qué colectivo es vulnerable en cada dimensión. Y asigna a cada empleado a uno de los grupos. Para cada individuo obtiene la medida de la dimensión por la que se haya optado. Y para cada grupo obtiene el promedio en dicha medida de los empleados que lo conforman junto con su desviación típica.

La comparación entre las dos medias obtenidas da una primera aproximación a la diferencia entre los grupos que se comparan. Para poder interpretar más adecuadamente esta diferencia, se propone utilizar la D de Cohen. Para ello se toma la diferencia obtenida en valor absoluto y se divide entre el promedio de las desviaciones típicas de ambos grupos. Matemáticamente podría expresarse como sigue:

$$d = \frac{|Mean G1 - Mean G2|}{\sqrt{\frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 + 2}}}$$

d, diferencia ponderada entre los dos grupos; Mean, media; S^2 varianza; n, número de empleados en cada grupo.

Ideas para la interpretación. Para la interpretación utilizamos directamente el criterio de Cohen

d > 0,8 --> Se entiende que es una diferencia grande.

d entre 0,5 y 0,8 --> Se entiende que es una diferencia de tamaño medio.

d < 0,3 --> Se entiende que es una diferencia pequeña.

A tener en cuenta.

- Conviene reflexionar acerca del criterio establecido para establecer los grupos a comparar. Por ejemplo, considerar que el teletrabajo puede afectar en mayor medida a la conciliación de las mujeres con hijos en edad escolar. Las dimensiones y grupos propuestos anteriormente son una sugerencia, la elección de los grupos a comparar y de las dimensiones que se van a comparar en cada grupo se debe ajustar a las características y necesidades de cada organización.
- La métrica propuesta presenta el efecto de la diferencia, pero no nos habla de su significación estadística. Podrían utilizarse pruebas estadísticas como el ANOVA o la t de Student para explorar si las diferencias entre los grupos son significativas e incluso comparar más de dos grupos.
- Para la obtención de la métrica no es necesario utilizar toda la población de trabajadores de la organización. Puede obtenerse una muestra representativa y realizar inferencia estadística acerca de los valores poblacionales.

4.5 Dimensión 5. Bienestar del Empleado

En las métricas propuestas en esta dimensión para las que se sugiere la utilización de medidas obtenidas a través de encuestas de satisfacción/clima o tipo pulse, la formación de grupos para la comparación (tal como se propone para estas métricas) se ve simplificada si en los cuestionarios empleados se introduce un ítem o conjunto de ellos que pregunte al evaluado acerca de su situación y/o grado de teletrabajo.

4.5.1 Carga de trabajo

4.5.1.1 Métricas propuestas

- La forma de abordar la medición de esta dimensión es mediante la comparación de un (o varios) indicadores relacionados con la carga de trabajo entre grupos con diferente intensidad de tele-trabajo.
- Para elaborar la métrica la organización debe por tanto tomar dos decisiones relevantes:
 - Qué medida de "carga de trabajo" individual utilizar (por ejemplo, puede ser razonable utilizar una medida estandarizada disponible en los sistemas de información de la organización, como las horas reportadas en los sistemas adicionales a la jornada, demandas de trabajo realizadas, casos atendidos, etc.
 - Qué grupos va a comparar para observar la diferencia que tienen en su rendimiento. Para la selección de los grupos a comparar pueden contemplarse dos aspectos relevantes. El primero de ellos hace referencia al grado de diferencia en teletrabajo que tienen los diferentes grupos (por ejemplo, se pueden escoger empleados con un porcentaje de teletrabajo elevado frente a individuos con un porcentaje de teletrabajo mínimo o sin teletrabajo). El segundo de ellos es que para que las diferencias encontrados entre ambos grupos puedan ser atribuidas a la situación de teletrabajo, los grupos deben ser muy similares en todo excepto en su situación de teletrabajo (por ejemplo, se pueden elegir aleatoriamente empleados para conformar los grupos, o se puede escoger grupos existentes para los que se estime que son similares).

Título Métrica: Influencia del Teletrabajo en la carga de trabajo

¿Qué pretende medir?

La diferencia en carga de trabajo que existe en función de la intensidad del teletrabajo.

Cálculo

La organización determina los grupos de individuos que va a comparar en función de la intensidad de teletrabajo. Y asigna a cada empleado a uno de los grupos.

Para cada individuo obtiene la medida de carga de trabajo individual por la que se haya optado. Y para cada grupo obtiene el promedio en dicha medida de los empleados que lo conforman junto con su desviación típica.

La comparación entre las dos medias obtenidas da una primera aproximación a la diferencia entre los grupos que se comparan. Para poder interpretar más adecuadamente esta diferencia, se propone utilizar la D de Cohen. Para ello se toma la diferencia obtenida en valor absoluto y se divide entre el promedio de las desviaciones típicas de ambos grupos. Matemáticamente podría expresarse como sigue:

$$d = \frac{|Mean G1 - Mean G2|}{\sqrt{\frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 + 2}}}$$

d, diferencia ponderada entre los dos grupos; Mean, media; S² varianza; n, número de empleados en cada grupo.

¿Qué pretende medir?

Para la interpretación utilizamos directamente el criterio de Cohen

$d > 0,8$ --> Se entiende que es una diferencia grande.

d entre 0,5 y 0,8 --> Se entiende que es una diferencia de tamaño medio.

$d < 0,3$ --> Se entiende que es una diferencia pequeña.

A tener en cuenta

- Conviene reflexionar acerca del criterio establecido para establecer los grupos a comparar. Por ejemplo, considerar que una persona realiza teletrabajo cuando $>30\%$ de su jornada. Si bien es el criterio legal establecido, pueden considerarse otros porcentajes inferiores.
- La métrica propuesta presenta el efecto de la diferencia, pero no nos habla de su significación estadística. Podrían utilizarse pruebas estadísticas como el ANOVA o la t de Student para explorar si las diferencias entre los grupos son significativas e incluso comparar más de dos grupos.
- Para la obtención de la métrica no es necesario utilizar toda la población de trabajadores de la organización. Puede obtenerse una muestra representativa y realizar inferencia estadística acerca de los valores poblacionales.

4.5.2 Conflictividad

4.5.2.1 Métrica propuesta

- Al igual que con la métrica anterior, la forma de abordar la medición de esta dimensión es mediante la comparación de un indicador de conflictividad entre grupos con diferente intensidad de tele-trabajo.
- A diferencia de la métrica anterior en el caso de la conflictividad no suelen tenerse indicadores a nivel individual, sino que, al obtenerse a través de encuestas de satisfacción anónimas, los indicadores de conflictividad suelen obtenerse a un determinado nivel de segmentación, pero nunca a nivel individual. Por lo que tendremos medidas de conflictividad de grupos, no de individuos. Por tanto, aunque se propone de nuevo la comparación entre grupos, en este caso los grupos estarán formados no por individuos sino por "grupos de empleados" para los que se tiene el indicador de conflictividad. Teniendo esto en cuenta, la asignación a los diferentes grupos de teletrabajo ya no se realiza a nivel individual, sino que se asignan esos grupos de empleados a las diferentes condiciones de teletrabajo.
- En cualquier caso, sigue siendo pertinente la reflexión por parte de la organización acerca de la calidad (en términos de las conclusiones que se obtendrán de su comparación) de los grupos que va a comparar.
- Como medida de conflictividad podría considerarse, por ejemplo, la puntuación promedio que obtienen los grupos en los ítems de las encuestas de clima/satisfacción relacionados con la conflictividad en los equipos de trabajo.

Título de la métrica: Influencia del Teletrabajo en la conflictividad

¿Qué pretende medir? La diferencia en conflictividad que existe en función de la intensidad del teletrabajo.

Cálculo. La organización determina los grupos de empleados que va a comparar en función de la intensidad de teletrabajo. Y asigna a cada grupo de empleados a uno de los grupos de teletrabajo.

Para cada colectivo se obtiene la medida de conflictividad por la que se haya optado. Y para cada grupo obtiene el promedio de satisfacción de los grupos que lo conforman junto con su desviación típica.

La comparación entre las dos medias obtenidas da una primera aproximación a la diferencia entre los grupos que se comparan. Para poder interpretar más adecuadamente esta diferencia, se propone utilizar la D de Cohen. Para ello se toma la diferencia obtenida en valor absoluto y se divide entre el promedio de las desviaciones típicas de ambos grupos. Matemáticamente podría expresarse como sigue:

$$d = \frac{|Mean G1 - Mean G2|}{\sqrt{\frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 + 2}}}$$

d, diferencia ponderada entre los dos grupos; Mean, media; S^2 varianza; n, número de empleados en cada grupo.

Ideas para la Interpretación. Para la interpretación utilizamos directamente el criterio de Cohen $d > 0,8$ --> Se entiende que es una diferencia grande.

d entre 0,5 y 0,8 --> Se entiende que es una diferencia de tamaño medio.

$d < 0,3$ --> Se entiende que es una diferencia pequeña.

A tener en cuenta.

- Conviene reflexionar acerca del criterio establecido para establecer los grupos a comparar. Por ejemplo, considerar que una persona realiza teletrabajo cuando $>30\%$ de su jornada. Si bien es el criterio legal establecido, pueden considerarse otros porcentajes inferiores.

- La métrica propuesta presenta el efecto de la diferencia, pero no nos habla de su significación estadística. Podrían utilizarse pruebas estadísticas como el ANOVA o la t de Student para explorar si las diferencias entre los grupos son significativas e incluso comparar más de dos grupos.

- Para la obtención de la métrica no es necesario utilizar toda la población de trabajadores de la organización. Puede obtenerse una muestra representativa y realizar inferencia estadística acerca de los valores poblacionales.

4.5.3 Conciliación (salud familiar)

4.5.3.1 Métrica propuesta

- Por favor ténganse en cuenta los comentarios que introducen la métrica anterior.
- Como medida de conciliación podría considerarse, por ejemplo, la puntuación promedio que obtienen los grupos en los ítems de las encuestas de clima/satisfacción relacionados con la conciliación.

Título: Influencia del Teletrabajo en la conciliación

¿Qué pretende medir? La diferencia en conciliación que existe en función de la intensidad del teletrabajo.

Cálculo. La organización determina los grupos de empleados que va a comparar en función de la intensidad de teletrabajo. Y asigna a cada grupo de empleados a uno de los grupos de teletrabajo. Para cada colectivo se obtiene la medida de conciliación por la que se haya optado. Y para cada grupo obtiene el promedio de satisfacción de los grupos que lo conforman junto con su desviación típica.

La comparación entre las dos medias obtenidas da una primera aproximación a la diferencia entre los grupos que se comparan. Para poder interpretar más adecuadamente esta diferencia, se propone utilizar la D de Cohen. Para ello se toma la diferencia obtenida en valor absoluto y se divide entre el promedio de las desviaciones típicas de ambos grupos. Matemáticamente podría expresarse como sigue:

$$d = \frac{|Mean G1 - Mean G2|}{\sqrt{\frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 + 2}}}$$

d, diferencia ponderada entre los dos grupos; Mean, media; S^2 varianza; n, número de empleados en cada grupo.

Ideas para la interpretación. Para la interpretación utilizamos directamente el criterio de Cohen
d > 0,8 --> Se entiende que es una diferencia grande.
d entre 0,5 y 0,8 --> Se entiende que es una diferencia de tamaño medio.
d < 0,3 --> Se entiende que es una diferencia pequeña.

A tener en cuenta.

- Conviene reflexionar acerca del criterio establecido para establecer los grupos a comparar. Por ejemplo, considerar que una persona realiza teletrabajo cuando >30 % de su jornada. Si bien es el criterio legal establecido, pueden considerarse otros porcentajes inferiores.
- La métrica propuesta presenta el efecto de la diferencia, pero no nos habla de su significación estadística. Podrían utilizarse pruebas estadísticas como el ANOVA o la t de Student para explorar si las diferencias entre los grupos son significativas e incluso comparar más de dos grupos.
- Para la obtención de la métrica no es necesario utilizar toda la población de trabajadores de la organización. Puede obtenerse una muestra representativa y realizar inferencia estadística acerca de los valores poblacionales.

4.5.4 Relaciones Interpersonales (salud social)

4.5.4.1 Métrica propuesta

- Por favor ténganse en cuenta los comentarios que introducen la métrica anterior.
- Como medida de relaciones interpersonales podría considerarse, por ejemplo, la puntuación promedio que obtienen los grupos en los ítems de las encuestas de clima/satisfacción relacionados con la calidad de las relaciones e interacciones personales.

Título: Influencia del Teletrabajo en la calidad de las relaciones personales

¿Qué pretende medir? La diferencia en la calidad de las relaciones personales que existe en función de la intensidad del teletrabajo.

Cálculo. La organización determina los grupos de empleados que va a comparar en función de la intensidad de teletrabajo. Y asigna a cada grupo de empleados a uno de los grupos de teletrabajo.

Para cada colectivo se obtiene la medida de calidad en las relaciones interpersonales por la que se haya optado. Y para cada grupo obtiene el promedio de satisfacción de los grupos que lo conforman junto con su desviación típica.

La comparación entre las dos medias obtenidas da una primera aproximación a la diferencia entre los grupos que se comparan. Para poder interpretar más adecuadamente esta diferencia, se propone utilizar la D de Cohen. Para ello se toma la diferencia obtenida en valor absoluto y se divide entre el promedio de las desviaciones típicas de ambos grupos. Matemáticamente podría expresarse como sigue:

$$d = \frac{|Mean G1 - Mean G2|}{\sqrt{\frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 + 2}}}$$

d, diferencia ponderada entre los dos grupos; Mean, media; S^2 varianza; n, número de empleados en cada grupo.

Ideas para la interpretación. Para la interpretación utilizamos directamente el criterio de Cohen $d > 0,8$ --> Se entiende que es una diferencia grande.

d entre 0,5 y 0,8 --> Se entiende que es una diferencia de tamaño medio.

$d < 0,3$ --> Se entiende que es una diferencia pequeña.

A tener en cuenta.

- Conviene reflexionar acerca del criterio establecido para establecer los grupos a comparar. Por ejemplo, considerar que una persona realiza teletrabajo cuando $>30\%$ de su jornada. Si bien es el criterio legal establecido, pueden considerarse otros porcentajes inferiores.

- La métrica propuesta presenta el efecto de la diferencia, pero no nos habla de su significación estadística. Podrían utilizarse pruebas estadísticas como el ANOVA o la t de Student para explorar si las diferencias entre los grupos son significativas e incluso comparar más de dos grupos.

- Para la obtención de la métrica no es necesario utilizar toda la población de trabajadores de la organización. Puede obtenerse una muestra representativa y realizar inferencia estadística acerca de los valores poblacionales.

4.5.5 Salud Física

4.5.5.1 Métrica propuesta

- La forma de abordar la medición de esta dimensión es mediante la comparación de un (o varios) indicadores relacionados con la salud física entre grupos con diferente intensidad de tele-trabajo.
- Para elaborar la métrica la organización debe por tanto tomar dos decisiones relevantes (ver comentarios relativos a la introducción de la métrica sobre carga de trabajo).
- Cómo métrica de salud física individual puede considerarse el número de días de baja por enfermedad común que tiene un empleado en un determinado periodo de tiempo. Alternativamente puede considerarse simplemente si el empleado ha tenido o no baja por enfermedad común en el periodo de tiempo establecido. Como periodo de tiempo pueden considerarse los últimos 6 o 12 meses.

Título: Influencia del Teletrabajo en la salud física

¿Qué pretende medir? La diferencia en salud física que existe en función de la intensidad del teletrabajo.

Cálculo. La organización determina los grupos de individuos que va a comparar en función de la intensidad de teletrabajo. Y asigna a cada empleado a uno de los grupos.

Para cada individuo obtiene la medida de salud física individual por la que se haya optado. Y para cada grupo obtiene el promedio en dicha medida de los empleados que lo conforman junto con su desviación típica.

La comparación entre las dos medias obtenidas da una primera aproximación a la diferencia entre los grupos que se comparan. Para poder interpretar más adecuadamente esta diferencia, se propone utilizar la D de Cohen. Para ello se toma la diferencia obtenida en valor absoluto y se divide entre el promedio de las desviaciones típicas de ambos grupos. Matemáticamente podría expresarse como sigue:

$$d = \frac{|Mean G1 - Mean G2|}{\sqrt{\frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 + 2}}}$$

d, diferencia ponderada entre los dos grupos; Mean, media; S^2 varianza; n, número de empleados en cada grupo.

Ideas para la interpretación. Para la interpretación utilizamos directamente el criterio de Cohen

d > 0,8 --> Se entiende que es una diferencia grande.

d entre 0,5 y 0,8 --> Se entiende que es una diferencia de tamaño medio.

d < 0,3 --> Se entiende que es una diferencia pequeña.

A tener en cuenta.

- Conviene reflexionar acerca del criterio establecido para establecer los grupos a comparar. Por ejemplo, considerar que una persona realiza teletrabajo cuando >30 % de su jornada. Si bien es el criterio legal establecido, pueden considerarse otros porcentajes inferiores.

- La métrica propuesta presenta el efecto de la diferencia, pero no nos habla de su significación estadística. Podrían utilizarse pruebas estadísticas como el ANOVA o la t de Student para explorar si las diferencias entre los grupos son significativas e incluso comparar más de dos grupos.

- Para la obtención de la métrica no es necesario utilizar toda la población de trabajadores de la organización. Puede obtenerse una muestra representativa y realizar inferencia estadística acerca de los valores poblacionales.

4.5.6 Salud Psicológica

4.5.6.1 Métrica propuesta

- Por favor ténganse en cuenta los comentarios que introducen las métricas anteriores relativos a la obtención de medidas a nivel de agregación superior al individual (debido a que es poco probable que la organización pueda tener medidas individuales relativas a la salud psicológica de los empleados, y que en el mejor de los casos podrá tener estimaciones a un nivel de segmentación que no permita la identificación individual).
- Como medida de salud psicológica podría considerarse, por ejemplo, la puntuación promedio que obtienen los grupos en los ítems de las encuestas de clima/satisfacción relacionados con la salud psicológica de los empleados.

Título: Influencia del Teletrabajo en la salud psicológica de los empleados

¿Qué pretende medir? La diferencia en la salud psicológica de los empleados que existe en función de la intensidad del teletrabajo.

Cálculo. La organización determina los grupos de empleados que va a comparar en función de la intensidad de teletrabajo. Y asigna a cada grupo de empleados a uno de los grupos de teletrabajo.

Para cada colectivo se obtiene la medida de salud psicológica por la que se haya optado. Y para cada grupo obtiene el promedio de satisfacción de los grupos que lo conforman junto con su desviación típica.

La comparación entre las dos medias obtenidas da una primera aproximación a la diferencia entre los grupos que se comparan. Para poder interpretar más adecuadamente esta diferencia, se propone utilizar la D de Cohen. Para ello se toma la diferencia obtenida en valor absoluto y se divide entre el promedio de las desviaciones típicas de ambos grupos. Matemáticamente podría expresarse como sigue:

$$d = \frac{|Mean G1 - Mean G2|}{\sqrt{\frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 + 2}}}$$

d, diferencia ponderada entre los dos grupos; Mean, media; S² varianza; n, número de empleados en cada grupo.

Ideas para la interpretación. Para la interpretación utilizamos directamente el criterio de Cohen

d > 0,8 --> Se entiende que es una diferencia grande.

d entre 0,5 y 0,8 --> Se entiende que es una diferencia de tamaño medio.

d < 0,3 --> Se entiende que es una diferencia pequeña.

A tener en cuenta.

- Conviene reflexionar acerca del criterio establecido para establecer los grupos a comparar. Por ejemplo, considerar que una persona realiza teletrabajo cuando >30 % de su jornada. Si bien es el criterio legal establecido, pueden considerarse otros porcentajes inferiores.

- La métrica propuesta presenta el efecto de la diferencia, pero no nos habla de su significación estadística. Podrían utilizarse pruebas estadísticas como el ANOVA o la t de Student para explorar si las diferencias entre los grupos son significativas e incluso comparar más de dos grupos.

- Para la obtención de la métrica no es necesario utilizar toda la población de trabajadores de la organización. Puede obtenerse una muestra representativa y realizar inferencia estadística acerca de los valores poblacionales.

4.5.7 Alternativas para la medición del Bienestar del empleado

4.5.6.1 Métrica propuesta

Como alternativa (o incluso como complemento) a las métricas planteadas anteriormente, la utilización de la información que los propios empleados ofrezcan acerca de los seis elementos considerados resultará también en una buena aproximación. La estrategia en este caso sería administrar un cuestionario con un conjunto de ítems desarrollados para la medición de los seis elementos contemplados en esta dimensión (carga de trabajo, conflictividad, salud familiar, salud social, salud física y salud psicológica). Así, la idea fundamental para valorar las anteriores dimensiones a través de la opinión de los empleados es incluir un conjunto de preguntas relativas a cada dimensión en las encuestas de satisfacción/clima o "pulse" que las organizaciones suelen desarrollar. Es importante que estas cuestiones hagan referencia a lo que se pretende realmente medir que es la influencia que el teletrabajo tiene en ellas. A modo de ejemplo podrían utilizarse elementos como los propuestos en el cuestionario que proponemos.

Las métricas basadas en el cuestionario pretenden conocer el nivel de impacto percibido que tienen los empleados en los elementos que conforman esta dimensión. Como son elementos diferentes se deberá establecer una métrica para cada uno de ellos en lugar de una métrica global.

La métrica a establecer para cada elemento puede ser la media para todos los evaluados del promedio que obtiene cada individuo en la escala (así la puntuación final estará en la misma escala que cada ítem y será más fácilmente interpretable). Si como se decía al inicio en el mismo cuestionario se recoge información acerca del grado de teletrabajo de cada empleado que responde, se pueden configurar de manera natural grupos en función de la intensidad de teletrabajo y emplear las métricas propuestas anteriormente.

Cuestionario propuesto

Título: Influencia del Teletrabajo en la salud psicológica de los empleados							
Instrucciones: Por favor valore el grado en el que cree que, en su caso, el teletrabajo que desarrolla influye en los siguientes elementos relacionados con su bienestar. Donde -3 es que tiene una gran influencia negativa; 0 es que no tiene ninguna influencia; y `3 es que tiene una gran influencia positiva.							
Carga de Trabajo¹ La situación de Teletrabajo influye en:	-3	-2	-1	0	1	2	3
La demanda mental que requiere la realización del trabajo. El grado en el que la situación de teletrabajo que tengo influye en lo demandante que es mentalmente mi trabajo.							
La demanda física que requiere la realización del trabajo. El grado en el que la situación de teletrabajo que tengo influye en lo demandante que es a nivel físico mi trabajo.							
La demanda temporal que requiere la realización del trabajo. El grado en el que la situación de teletrabajo que tengo influye en lo demandante que son los tiempos en los que tengo que desarrollar mi trabajo.							
La exigencia de rendimiento que requiere la realización del trabajo. El grado en el que la situación de teletrabajo que tengo influye en la exigencia que tengo para cumplir con los objetivos de mi trabajo.							
El esfuerzo que requiere la realización del trabajo. El grado en el que la situación de teletrabajo que tengo influye en el esfuerzo que debo realizar para conseguir el nivel de desempeño que se me exige.							
CONTINÚA SIGUIENTE PÁGINA...							

(1) Los elementos utilizados para desarrollar los ítems están tomados del NASA Task Load Index.

	-3	-2	-1	0	1	2	3
El malestar que siente en la realización del trabajo. El grado en el que la situación de teletrabajo que tengo influye en lo irritado, cansado, inseguro, estresado, que me siento a la hora de realizar mi trabajo.							
Conflictividad La situación de Teletrabajo influye en los conflictos que tengo con :							
Mis compañeros de trabajo.							
Mi supervisor							
Miembros de otros equipos de trabajo							
Salud familiar (conciliación) ... La situación de Teletrabajo que tengo influye en mi vida familiar:							
En la calidad de mis relaciones familiares							
En el desarrollo de otras responsabilidades de tipo familiar (cuidado de menores, mayores, tareas domésticas, etc.)							
En el tiempo dedicado a mi desarrollo personal (cursos, hobbies, etc.)							
Salud social ... La situación de Teletrabajo que tengo influye en mi vida social:							
En la calidad de mis relaciones sociales							
Salud física ... La situación de Teletrabajo que tengo influye en mi salud física:							
En la calidad de mi alimentación							
En el ejercicio físico que realizo							
En dolores de espalda, cabeza, etc.							
En malestar físico general							
Salud psicológica² ... La situación de Teletrabajo que tengo influye en mi salud mental:							
En mi capacidad para concentrarme							
En la calidad de mi sueño							
En mi percepción de que soy útil para la organización							
En el estrés que tengo							
En mi capacidad para tomar decisiones							
En mi capacidad para superar las dificultades							
En el disfrute de las actividades normales del día a día							
En mi capacidad para afrontar los problemas habituales							
En la confianza que tengo en mí mismo							
En la valoración que tengo de mí mismo							
En mi sensación de felicidad y bienestar							

Los mismos elementos presentados en este cuestionario podrían ser administrados (con ligeras variaciones) para ser utilizados como **medida individual o grupal** en la construcción de las métricas anteriormente propuestas.

(2) Los ítems propuestos recogen la estructura de ítems del GHQ-12

4.6 Dimensión 6: Out-comes relacionados con el empleado

4.6.1 Rendimiento

4.6.1.1 Métrica propuesta

- La forma de abordar la medición de esta dimensión es mediante la comparación de un (o varios) indicadores de rendimiento individual entre grupos con diferente intensidad de tele-trabajo.
- Para elaborar la métrica la organización debe por tanto tomar dos decisiones relevantes:
 - Qué medida del rendimiento individual utilizar (por ejemplo, puede ser razonable utilizar una medida estandarizada disponible en los sistemas de información de la organización, como el porcentaje de cumplimiento de objetivos, la valoración de los resultados realizada por el supervisor, etc. En aquellos departamentos en los que se hace una imputación de horas a proyectos (desarrollo de SW por ejemplo) puede emplearse esta medida. También la desviación de tiempos en proyectos. En departamentos de atención a usuarios/clientes (ya sean internos o externos) se pueden manejar estadísticas sobre tiempos de respuesta, número de casos atendidos, casos atendidos y cerrados exitosamente, número de reclamaciones, etc.
 - Qué grupos va a comparar para observar la diferencia que tienen en su rendimiento. Para la selección de los grupos a comparar pueden contemplarse dos aspectos relevantes. El primero de ellos hace referencia al grado de diferencia en teletrabajo que tienen los diferentes grupos (por ejemplo, se pueden escoger empleados con un porcentaje de teletrabajo elevado frente a individuos con un porcentaje de teletrabajo mínimo o sin teletrabajo). El segundo de ellos es que para que las diferencias encontrados entre ambos grupos puedan ser atribuidas a la situación de teletrabajo, los grupos deben ser muy similares en todo excepto claro está en su situación de teletrabajo (por ejemplo, se pueden elegir aleatoriamente empleados para conformar los grupos, o se puede escoger grupos existentes para los que se estime que son similares).

Título Métrica: Influencia del Teletrabajo en el rendimiento

¿Qué pretende medir?

La diferencia en rendimiento que existe en función de la intensidad del teletrabajo.

Cálculo

La organización determina los grupos de individuos que va a comparar en función de la intensidad de teletrabajo. Y asigna a cada empleado a uno de los grupos.

Para cada individuo obtiene la medida de rendimiento individual por la que se haya optado. Y para cada grupo obtiene el promedio de rendimiento de los empleados que lo conforman junto con su desviación típica.

La comparación entre las dos medias obtenidas da una primera aproximación a la diferencia entre los grupos que se comparan. Para poder interpretar más adecuadamente esta diferencia, se propone utilizar la D de Cohen. Para ello se toma la diferencia obtenida en valor absoluto y se divide entre el promedio de las desviaciones típicas de ambos grupos. Matemáticamente podría expresarse como sigue:

$$d = \frac{|Mean G1 - Mean G2|}{\sqrt{\frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 + 2}}}$$

d, diferencia ponderada entre los dos grupos; Mean, media; S^2 varianza; n, número de empleados en cada grupo.

Ideas para la interpretación

Para la interpretación utilizamos directamente el criterio de Cohen
 $d > 0,8$ --> Se entiende que es una diferencia grande.
 d entre 0,5 y 0,8 --> Se entiende que es una diferencia de tamaño medio.
 $d < 0,3$ --> Se entiende que es una diferencia pequeña.

A tener en cuenta

- Conviene reflexionar acerca del criterio establecido para establecer los grupos a comparar. Por ejemplo, considerar que una persona realiza teletrabajo cuando $>30\%$ de su jornada. Si bien es el criterio legal establecido, pueden considerarse otros porcentajes inferiores.
- La métrica propuesta presenta el efecto de la diferencia pero no nos habla de su significación estadística. Podrían utilizarse pruebas estadísticas como el ANOVA o la t de Student para explorar si las diferencias entre los grupos son significativas e incluso comparar más de dos grupos.
- Para la obtención de la métrica no es necesario utilizar toda la población de trabajadores de la organización. Puede obtenerse una muestra representativa y realizar inferencia estadística acerca de los valores poblacionales.

4.6.2 Desempeño

4.6.2.1 Métrica propuesta

- Por favor, ténganse en cuenta las mismas consideraciones realizadas en la métrica anterior.
- En este caso la única diferencia en el planteamiento es que en lugar de utilizar una medida de rendimiento individual se utiliza una medida de desempeño individual (por ejemplo, valoración del desempeño del periodo analizado, o variación del desempeño individual al comparar periodos anteriores con el actual).

Título: Influencia del Teletrabajo en el desempeño

¿Qué pretende medir? La diferencia en desempeño que existe en función de la intensidad del teletrabajo.

Cálculo. La organización determina los grupos de individuos que va a comparar en función de la intensidad de teletrabajo. Y asigna a cada empleado a uno de los grupos.

Para cada individuo obtiene la medida de desempeño individual por la que se haya optado. Y para cada grupo obtiene el promedio de desempeño de los empleados que lo conforman junto con su desviación típica.

La comparación entre las dos medias obtenidas da una primera aproximación a la diferencia entre los grupos que se comparan. Para poder interpretar más adecuadamente esta diferencia, se propone utilizar la D de Cohen. Para ello se toma la diferencia obtenida en valor absoluto y se divide entre el promedio de las desviaciones típicas de ambos grupos. Matemáticamente podría expresarse como sigue:

$$d = \frac{|Mean G1 - Mean G2|}{\sqrt{\frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 + 2}}}$$

d, diferencia ponderada entre los dos grupos; Mean, media; S^2 varianza; n, número de empleados en cada grupo.

Ideas para la interpretación. Para la interpretación utilizamos directamente el criterio de Cohen

d > 0,8 --> Se entiende que es una diferencia grande.

d entre 0,5 y 0,8 --> Se entiende que es una diferencia de tamaño medio.

d < 0,3 --> Se entiende que es una diferencia pequeña.

A tener en cuenta.

-- Conviene reflexionar acerca del criterio establecido para establecer los grupos a comparar. Por ejemplo, considerar que una persona realiza teletrabajo cuando >30 % de su jornada. Si bien es el criterio legal establecido, pueden considerarse otros porcentajes inferiores.

- La métrica propuesta presenta el efecto de la diferencia, pero no nos habla de su significación estadística. Podrían utilizarse pruebas estadísticas como el ANOVA o la t de Student para explorar si las diferencias entre los grupos son significativas e incluso comparar más de dos grupos.

- Para la obtención de la métrica no es necesario utilizar toda la población de trabajadores de la organización. Puede obtenerse una muestra representativa y realizar inferencia estadística acerca de los valores poblacionales.

4.6.3 Absentismo

4.6.3.1 Métrica propuesta

- Por favor, ténganse en cuenta las mismas consideraciones realizadas en las métricas anteriores.
- En este caso la única diferencia en el planteamiento es que en lugar de utilizar una medida de rendimiento o desempeño individual se utiliza una medida de absentismo individual (la que sea utilizada por la organización).

Título: Influencia del Teletrabajo en el absentismo

¿Qué pretende medir? La diferencia en absentismo que existe en función de la intensidad del teletrabajo.

Cálculo. La organización determina los grupos de individuos que va a comparar en función de la intensidad de teletrabajo. Y asigna a cada empleado a uno de los grupos.

Para cada individuo obtiene la medida de absentismo individual por la que se haya optado. Y para cada grupo obtiene el promedio de absentismo de los empleados que lo conforman junto con su desviación típica.

La comparación entre las dos medias obtenidas da una primera aproximación a la diferencia entre los grupos que se comparan. Para poder interpretar más adecuadamente esta diferencia, se propone utilizar la D de Cohen. Para ello se toma la diferencia obtenida en valor absoluto y se divide entre el promedio de las desviaciones típicas de ambos grupos. Matemáticamente podría expresarse como sigue:

$$d = \frac{|Mean G1 - Mean G2|}{\sqrt{\frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 + 2}}}$$

d, diferencia ponderada entre los dos grupos; Mean, media; S^2 varianza; n, número de empleados en cada grupo.

Ideas para la Interpretación. Para la interpretación utilizamos directamente el criterio de Cohen
d > 0,8 --> Se entiende que es una diferencia grande.
d entre 0,5 y 0,8 --> Se entiende que es una diferencia de tamaño medio.
d < 0,3 --> Se entiende que es una diferencia pequeña.

A tener en cuenta.

- Conviene reflexionar acerca del criterio establecido para establecer los grupos a comparar. Por ejemplo, considerar que una persona realiza teletrabajo cuando >30 % de su jornada. Si bien es el criterio legal establecido, pueden considerarse otros porcentajes inferiores.
- La métrica propuesta presenta el efecto de la diferencia, pero no nos habla de su significación estadística. Podrían utilizarse pruebas estadísticas como el ANOVA o la t de Student para explorar si las diferencias entre los grupos son significativas e incluso comparar más de dos grupos.
- Para la obtención de la métrica no es necesario utilizar toda la población de trabajadores de la organización. Puede obtenerse una muestra representativa y realizar inferencia estadística acerca de los valores poblacionales.

4.6.4 Satisfacción

4.6.4.1 Métrica propuesta

- Al igual que con las métricas anteriores, la forma de abordar la medición de esta dimensión es mediante la comparación de un indicador de satisfacción entre grupos con diferente intensidad de teletrabajo.
- A diferencia de las métricas anteriores en el caso de la satisfacción no suelen tenerse indicadores a nivel individual, sino que, al obtenerse a través de encuestas de satisfacción anónimas, los indicadores de satisfacción suelen obtenerse a un determinado nivel de segmentación, pero nunca a nivel individual. Por lo que tendremos medidas de satisfacción de grupos, no de individuos. Por tanto, aunque se propone de nuevo la comparación entre grupos, en este caso los grupos estarán formados no por individuos sino por "grupos de empleados" para los que se tiene el indicador de satisfacción. Teniendo esto en cuenta, la asignación a los diferentes grupos de teletrabajo ya no se realiza a nivel individual, sino que se asignan esos grupos de empleados a las diferentes condiciones de teletrabajo.
- En cualquier caso, sigue siendo pertinente la reflexión por parte de la organización acerca de la calidad (en términos de las conclusiones que se obtendrán de su comparación) de los grupos que va a comparar.

Título: Influencia del Teletrabajo en la satisfacción

¿Qué pretende medir? La diferencia en satisfacción que existe en función de la intensidad del teletrabajo.

Cálculo. La organización determina los grupos de empleados que va a comparar en función de la intensidad de teletrabajo. Y asigna a cada grupo de empleados a uno de los grupos.

Para cada colectivo se obtiene la medida de satisfacción por la que se haya optado. Y para cada grupo obtiene el promedio de satisfacción de los grupos que lo conforman junto con su desviación típica.

La comparación entre las dos medias obtenidas da una primera aproximación a la diferencia entre los grupos que se comparan. Para poder interpretar más adecuadamente esta diferencia, se propone utilizar la D de Cohen. Para ello se toma la diferencia obtenida en valor absoluto y se divide entre el promedio de las desviaciones típicas de ambos grupos. Matemáticamente podría expresarse como sigue:

$$d = \frac{|Mean G1 - Mean G2|}{\sqrt{\frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 + 2}}}$$

d, diferencia ponderada entre los dos grupos; Mean, media; S² varianza; n, número de empleados en cada grupo.

Ideas para la Interpretación. Para la interpretación utilizamos directamente el criterio de Cohen

d > 0,8 --> Se entiende que es una diferencia grande.

d entre 0,5 y 0,8 --> Se entiende que es una diferencia de tamaño medio.

d < 0,3 --> Se entiende que es una diferencia pequeña.

A tener en cuenta.

- Conviene reflexionar acerca del criterio establecido para establecer los grupos a comparar. Por ejemplo, considerar que una persona realiza teletrabajo cuando >30 % de su jornada. Si bien es el criterio legal establecido, pueden considerarse otros porcentajes inferiores.
- La métrica propuesta presenta el efecto de la diferencia, pero no nos habla de su significación estadística. Podrían utilizarse pruebas estadísticas como el ANOVA o la t de Student para explorar si las diferencias entre los grupos son significativas e incluso comparar más de dos grupos.
- Para la obtención de la métrica no es necesario utilizar toda la población de trabajadores de la organización. Puede obtenerse una muestra representativa y realizar inferencia estadística acerca de los valores poblacionales.

4.6.5 Compromiso

4.6.5.1 Métrica propuesta

- Por favor, ténganse en cuenta los comentarios realizados para la anterior métrica. En este caso la propuesta es la misma pero únicamente sustituyendo la medida de satisfacción por la de compromiso.

Título: Influencia del Teletrabajo en el compromiso

¿Qué pretende medir? La diferencia en compromiso que existe en función de la intensidad del teletrabajo.

Cálculo. La organización determina los grupos de empleados que va a comparar en función de la intensidad de teletrabajo. Y asigna a cada grupo de empleados < a uno de los grupos.

Para cada colectivo se obtiene la medida de compromiso por la que se haya optado. Y para cada grupo obtiene el promedio de compromiso de los grupos que lo conforman junto con su desviación típica.

La comparación entre las dos medias obtenidas da una primera aproximación a la diferencia entre los grupos que se comparan. Para poder interpretar más adecuadamente esta diferencia, se propone utilizar la D de Cohen. Para ello se toma la diferencia obtenida en valor absoluto y se divide entre el promedio de las desviaciones típicas de ambos grupos. Matemáticamente podría expresarse como sigue:

$$d = \frac{|Mean G1 - Mean G2|}{\sqrt{\frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 + 2}}}$$

d, diferencia ponderada entre los dos grupos; Mean, media; S^2 varianza; n, número de empleados en cada grupo.

Ideas para la Interpretación. Para la interpretación utilizamos directamente el criterio de Cohen

d > 0,8 --> Se entiende que es una diferencia grande.

d entre 0,5 y 0,8 --> Se entiende que es una diferencia de tamaño medio.

d < 0,3 --> Se entiende que es una diferencia pequeña.

A tener en cuenta.

- Conviene reflexionar acerca del criterio establecido para establecer los grupos a comparar. Por ejemplo, considerar que una persona realiza teletrabajo cuando >30 % de su jornada. Si bien es el criterio legal establecido, pueden considerarse otros porcentajes inferiores.

- La métrica propuesta presenta el efecto de la diferencia, pero no nos habla de su significación estadística. Podrían utilizarse pruebas estadísticas como el ANOVA o la t de Student para explorar si las diferencias entre los grupos son significativas e incluso comparar más de dos grupos.

- Para la obtención de la métrica no es necesario utilizar toda la población de trabajadores de la organización. Puede obtenerse una muestra representativa y realizar inferencia estadística acerca de los valores poblacionales.

4.6.6 Involucración

4.6.6.1 Métrica propuesta

- Por favor, ténganse en cuenta los comentarios realizados para las anteriores métricas. En este caso la propuesta es la misma pero únicamente sustituyendo la medida de satisfacción/compromiso por la de involucración.

Título: Influencia del Teletrabajo en la involucración

¿Qué pretende medir? La diferencia en involucración que existe en función de la intensidad del teletrabajo.

Cálculo. La organización determina los grupos de empleados que va a comparar en función de la intensidad de teletrabajo. Y asigna a cada grupo de empleados < a uno de los grupos.

Para cada colectivo se obtiene la medida de involucración por la que se haya optado. Y para cada grupo obtiene el promedio de involucración de los grupos que lo conforman junto con su desviación típica.

La comparación entre las dos medias obtenidas da una primera aproximación a la diferencia entre los grupos que se comparan. Para poder interpretar más adecuadamente esta diferencia, se propone utilizar la D de Cohen. Para ello se toma la diferencia obtenida en valor absoluto y se divide entre el promedio de las desviaciones típicas de ambos grupos. Matemáticamente podría expresarse como sigue:

$$d = \frac{|Mean G1 - Mean G2|}{\sqrt{\frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 + 2}}}$$

d, diferencia ponderada entre los dos grupos; Mean, media; S^2 varianza; n, número de empleados en cada grupo.

Ideas para la Interpretación. Para la interpretación utilizamos directamente el criterio de Cohen $d > 0,8$ --> Se entiende que es una diferencia grande.

d entre 0,5 y 0,8 --> Se entiende que es una diferencia de tamaño medio.

$d < 0,3$ --> Se entiende que es una diferencia pequeña.

A tener en cuenta.

- Conviene reflexionar acerca del criterio establecido para establecer los grupos a comparar. Por ejemplo, considerar que una persona realiza teletrabajo cuando >30 % de su jornada. Si bien es el criterio legal establecido, pueden considerarse otros porcentajes inferiores.

- La métrica propuesta presenta el efecto de la diferencia, pero no nos habla de su significación estadística. Podrían utilizarse pruebas estadísticas como el ANOVA o la t de Student para explorar si las diferencias entre los grupos son significativas e incluso comparar más de dos grupos.

- Para la obtención de la métrica no es necesario utilizar toda la población de trabajadores de la organización. Puede obtenerse una muestra representativa y realizar inferencia estadística acerca de los valores poblacionales.

4.6.7 Alternativas para la medición de los out-comes del empleado.

Planteamos la utilización de dos alternativas adicionales a las anteriores métricas. Los seis elementos contemplados en esta dimensión (rendimiento, desempeño, absentismo, satisfacción, compromiso e involucración) pueden ser también valorados: (a) pidiendo a los empleados su valoración; y/o (b) mediante análisis cualitativo basado en grupos de discusión.

4.6.7.1 Valoración de los empleados

La idea fundamental para valorar las anteriores dimensiones a través de la opinión de los empleados es incluir un conjunto de preguntas relativas a cada dimensión en las encuestas de satisfacción/clima o "pulse" que las organizaciones suelen desarrollar. Es importante que estas cuestiones hagan referencia a lo que se pretende realmente medir que es la influencia que el teletrabajo tiene en ellas. A modo de ejemplo podrían utilizarse elementos como los propuestos en el siguiente cuestionario:

Cuestionario Propuesto

Instrucciones: Por favor valore el grado en el que cree que, en su caso, el teletrabajo que desarrolla influye en los siguientes elementos relacionados con su trabajo. Donde -3 es que tiene una gran influencia negativa; 0 es que no tiene ninguna influencia; y 3 es que tiene una gran influencia positiva.	-3	-2	-1	0	1	2	3
La situación de teletrabajo influye en la calidad y/o cantidad de los resultados que tengo que generar fruto de mi trabajo.							
La situación de teletrabajo influye en mi desempeño profesional (en términos de las cosas que tengo que hacer para generar resultados y cumplir con mis objetivos).							
La situación de teletrabajo influye en el tiempo que he tenido que estar ausente del trabajo por motivos relacionados con las enfermedades, el transporte, el cuidado de personas dependientes, etc.							
La situación de teletrabajo influye en mi satisfacción con las tareas que tengo que realizar.							
La situación de teletrabajo influye en mi satisfacción con la organización.							
La situación de teletrabajo influye en mi compromiso con la organización y en mi deseo de continuar en ella.							
La situación de teletrabajo influye en el esfuerzo que dedico para sacar mis tareas adelante.							

4.6.7.2 Valoración mediante grupos de discusión

La idea fundamental para valorar las anteriores dimensiones a través de grupos de discusión es la de realizar un análisis cualitativo con personas informadas. El grupo de discusión debe incluir a personas con diferentes visiones respecto de la situación de teletrabajo y respecto de los diferentes grupos de trabajadores existentes en la organización. La guía del grupo de discusión debe ser clara de forma que se oriente al grupo a examinar los efectos que el teletrabajo tiene en las seis dimensiones de interés planteadas. No se describen aquí las técnicas adecuadas para desarrollar la discusión en grupo pero el lector puede encontrar fácilmente buenos manuales para ello.

4.7 Dimensión 7: Liderazgo y gestión de los equipos de trabajo

4.7.1 Liderazgo de equipos híbridos

Hace referencia al grado en el que el liderazgo desarrollado es efectivo para la gestión de equipos con personas en situación de trabajo híbrido. El liderazgo efectivo en este contexto híbrido que impone el nuevo mundo del trabajo, requiere de diferentes habilidades que van más allá del liderazgo tradicional. Las organizaciones necesitan líderes que puedan operar de manera efectiva en dos modalidades diferentes: presencial y virtual. Durante gran parte del tiempo, operarán de forma virtual. Esto significa establecer objetivos, monitorear el progreso, impulsar el intercambio de información y mantener conexiones entre colegas que trabajan de forma remota. Pero también, los líderes deberán ser capaces de operar en modo de colaboración cara a cara, fomentando el aprendizaje profundo, la innovación, el desarrollo de la cultura organizacional y el fomento del compromiso.

En este contexto híbrido se puede analizar el impacto que el teletrabajo tiene en el liderazgo apreciando el grado en el que las diferentes modalidades de teletrabajo impactan de manera diferencial sobre la efectividad con la que los líderes han de desarrollar su rol.

Con base en lo anterior planteamos la medición del impacto del teletrabajo en el liderazgo mediante una estrategia basada en dos pasos. La primera de ella es analizar el grado de efectividad del liderazgo mediante un cuestionario y, segundo, comparando los resultados de esa efectividad entre diferentes grupos de la organización para los que se da un grado de teletrabajo diferencial. Para la comparación entre grupos, el lector puede analizar cualquiera de los indicadores propuestos en la dimensión 5: outcomes de los empleados, en la que se emplea esta estrategia de comparación de grupos. Aquí presentamos el mismo tipo de métrica.

4.7.1.1 Métricas propuestas

Título Métrica: Influencia del Teletrabajo en la efectividad del Liderazgo

¿Qué pretende medir?

La diferencia en la efectividad del liderazgo que existe en función de la intensidad del teletrabajo.

Cálculo

La organización determina los grupos de empleados que va a comparar en función de la intensidad de teletrabajo. Y asigna a cada grupo de empleados a uno de los grupos.

Para cada colectivo se obtiene la medida de liderazgo por la que se haya optado (al final de este apartado se propone un cuestionario que puede ser utilizado). Y para cada uno de ellos se obtiene el promedio de liderazgo junto con su desviación típica.

La comparación entre las dos medias obtenidas da una primera aproximación a la diferencia entre los grupos que se comparan. Para poder interpretar más adecuadamente esta diferencia, se propone utilizar la D de Cohen. Para ello se toma la diferencia obtenida en valor absoluto y se divide entre el promedio de las desviaciones típicas de ambos grupos. Matemáticamente podría expresarse como sigue:

$$d = \frac{|Mean G1 - Mean G2|}{\sqrt{\frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 + 2}}}$$

d, diferencia ponderada entre los dos grupos; Mean, media; S² varianza; n, número de empleados en cada grupo.

Ideas para la Interpretación. Para la interpretación utilizamos directamente el criterio de Cohen $d > 0,8$ --> Se entiende que es una diferencia grande.
 d entre 0,5 y 0,8 --> Se entiende que es una diferencia de tamaño medio.
 $d < 0,3$ --> Se entiende que es una diferencia pequeña.

A tener en cuenta.

- Conviene reflexionar acerca del criterio establecido para establecer los grupos a comparar. Por ejemplo, considerar que una persona realiza teletrabajo cuando $>30\%$ de su jornada. Si bien es el criterio legal establecido, pueden considerarse otros porcentajes inferiores.
- La métrica propuesta presenta el efecto de la diferencia, pero no nos habla de su significación estadística. Podrían utilizarse pruebas estadísticas como el ANOVA o la t de Student para explorar si las diferencias entre los grupos son significativas e incluso comparar más de dos grupos.
- Para la obtención de la métrica no es necesario utilizar toda la población de trabajadores de la organización. Puede obtenerse una muestra representativa y realizar inferencia estadística acerca de los valores poblacionales.

Para obtener la medida de efectividad de liderazgo que se utilizará para comparar los diferentes grupos puede emplearse cualquier instrumento de medición con el que la organización tenga experiencia y refleje los aspectos fundamentales del liderazgo tal cual es entendido en su cultura organizacional. En cualquier caso, aquí planteamos una alternativa para la medición de esa efectividad. Apoyándonos en el modelo de Denison (Denison Leadership Development Survey) identificamos cuatro resultados que el líder debe desarrollar de manera exitosa: la involucración de su equipo de trabajo, la promoción de los valores, la adaptabilidad del equipo y el apoyo de la misión de la organización. Además, proponemos contemplar cuatro competencias básicas especialmente relevantes para el liderazgo en entornos híbridos. Con base en ello planteamos esta alternativa de cuestionario (téngase en cuenta que el cuestionario lo responden los trabajadores, no los líderes de los equipos).

Cuestionario propuesto

Instrucciones: Por favor valore el grado en el que se muestra conforme con las siguientes afirmaciones que tienen que ver con la forma en que se desarrolla el liderazgo en su equipo de trabajo. Donde 1 refleja que se es muy poco efectivo en lo que se indica en el ítem y 7 significa que se es máximamente efectivo.

Involucración del equipo de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
El Líder es efectivo desarrollando el empoderamiento de los miembros de su equipo de trabajo.							
El Líder es efectivo desarrollando en sus colaboradores el espíritu de equipo de trabajo.							
El líder es efectivo en el desarrollo de las capacidades de los miembros de su equipo de trabajo para construir capacidades organizacionales.							
Promoción de valores							
El Líder es efectivo promocionando los valores básicos de la organización.							
El Líder es efectivo desarrollando el engagement y el compromiso con la organización de los miembros de su equipo de trabajo.							
El líder es efectivo en la comunicación con los miembros de su equipo de trabajo.							

CONTINÚA SIGUIENTE PÁGINA...

Adaptabilidad del equipo	1	2	3	4	5	6	7
El líder es efectivo generando situaciones de cambio que fomenten la creatividad y el desarrollo de soluciones.							
El líder es efectivo promocionando el aprendizaje del equipo de trabajo.							
El líder es efectivo promocionando la orientación del equipo hacia el cliente (interno o externo).							
Apoyo de la misión de la organización							
El líder es efectivo en crear una visión compartida de la misión de su equipo de trabajo.							
El líder es efectivo en el establecimiento de objetivos.							
El líder es efectivo en el establecimiento de las estrategias mediante las que se desarrollará el trabajo del equipo.							
Competencia diferenciales							
El líder es efectivo en los procesos de comunicación con el equipo de trabajo							
El líder mantiene unos altos estándares de credibilidad entre los miembros del equipo de trabajo.							
El líder es efectivo en el desarrollo de los miembros de su equipo de trabajo.							
El Líder es efectivo en el desarrollo de sus propias capacidades digitales para abordar los retos de gestión en el entorno virtual.							

Para obtener una métrica resumen del cuestionario puede bastar con sumar la puntuación obtenida en cada uno de los ítems y dividirla por el número de ítems. Ello nos ofrecerá una puntuación entre 1 y7 con una interpretación sencilla. Por favor téngase en cuenta que esta propuesta de puntuación se realiza en ausencia de estudios previos que hayan analizado la dimensionalidad del cuestionario propuesto.

4.7.2 Dinámica de trabajo en equipo híbrido

Hace referencia al grado en el que los equipos de trabajo desarrollan estrategias de interacción y organización del trabajo adecuadas a una situación de trabajo híbrido. Para poder desarrollar dinámicas de trabajo eficientes en este nuevo contexto híbrido es necesario prestar especial atención a la forma en la que se comunican los miembros del equipo de trabajo, con el fin de evitar malentendidos y hacer que la comunicación sea lo más eficiente posible, entendiendo la comunicación como algo que debe facilitar el trabajo de cada miembro y no dificultarlo. En este contexto híbrido, es esencial que cada miembro tenga claro qué es lo que se espera de él y qué puede esperar él del resto de miembros, fomentando un clima de ayuda mutua y de comunicación constante entre los integrantes del equipo.

En este contexto híbrido se puede analizar el impacto que el teletrabajo tiene en la dinámica de trabajo del equipo apreciando el grado en el que las diferentes modalidades de teletrabajo impactan de manera diferencial sobre la efectividad con la que los equipos establecen los roles de cada miembro, cooperan y se comunican.

Con base en lo anterior planteamos la medición del impacto del teletrabajo en la dinámica de trabajo en equipo mediante una estrategia basada en dos pasos. La primera de ella es analizar el grado de efectividad de la dinámica del equipo mediante un cuestionario y, segundo, comparando los resultados de esa efectividad entre diferentes grupos de la organización para los que se da un grado de teletrabajo diferencial.

Para la comparación entre grupos, el lector puede analizar cualquiera de los indicadores propuestos en la dimensión 5: outcomes de los empleados, en la que se emplea esta estrategia de comparación de grupos. Aquí presentamos el mismo tipo de métrica.

4.7.2.1 Métricas propuestas

Título: Influencia del Teletrabajo en la dinámica de trabajo en equipo

¿Qué pretende medir? La diferencia en la efectividad de la dinámica de trabajo en equipo que existe en función de la intensidad del teletrabajo.

Cálculo. La organización determina los grupos de empleados que va a comparar en función de la intensidad de teletrabajo. Y asigna a cada grupo de empleados a uno de los grupos.

Para cada colectivo se obtiene la medida de dinámica de trabajo en equipo por la que se haya optado (al final de este apartado se propone un cuestionario que puede ser utilizado). Y para cada uno de ellos se obtiene el promedio de eficiencia de la dinámica de trabajo junto con su desviación típica.

La comparación entre las dos medias obtenidas da una primera aproximación a la diferencia entre los grupos que se comparan. Para poder interpretar más adecuadamente esta diferencia, se propone utilizar la D de Cohen. Para ello se toma la diferencia obtenida en valor absoluto y se divide entre el promedio de las desviaciones típicas de ambos grupos. Matemáticamente podría expresarse como sigue:

$$d = \frac{|Mean G1 - Mean G2|}{\sqrt{\frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 + 2}}}$$

d, diferencia ponderada entre los dos grupos; Mean, media; S^2 varianza; n, número de empleados en cada grupo.

Ideas para la Interpretación. Para la interpretación utilizamos directamente el criterio de Cohen $d > 0,8$ --> Se entiende que es una diferencia grande.

d entre 0,5 y 0,8 --> Se entiende que es una diferencia de tamaño medio.

$d < 0,3$ --> Se entiende que es una diferencia pequeña.

A tener en cuenta.

- Conviene reflexionar acerca del criterio establecido para establecer los grupos a comparar. Por ejemplo, considerar que una persona realiza teletrabajo cuando $>30\%$ de su jornada. Si bien es el criterio legal establecido, pueden considerarse otros porcentajes inferiores.
- La métrica propuesta presenta el efecto de la diferencia, pero no nos habla de su significación estadística. Podrían utilizarse pruebas estadísticas como el ANOVA o la t de Student para explorar si las diferencias entre los grupos son significativas e incluso comparar más de dos grupos.
- Para la obtención de la métrica no es necesario utilizar toda la población de trabajadores de la organización. Puede obtenerse una muestra representativa y realizar inferencia estadística acerca de los valores poblacionales.

Para obtener la medida de efectividad de la dinámica de trabajo en equipo para comparar los diferentes grupos puede emplearse cualquier instrumento de medición con el que la organización tenga experiencia y refleje los aspectos fundamentales de la dinámica de trabajo en equipo tal cual es entendida en su cultura organizacional. En cualquier caso, aquí planteamos una alternativa para la medición de esa efectividad. Apoyándonos en el modelo Team CARE desarrollado por ITP Lab, hemos identificado 17 ítems que permiten evaluar la salud de la dinámica del equipo y que deben ser contestados por cada uno de los trabajadores que forman el equipo.

Cuestionario propuesto

Instrucciones: Por favor valore el grado en el que se muestra conforme con las siguientes afirmaciones que tienen que ver con la forma en que se desarrollan las dinámicas de trabajo en su equipo. Donde 1 significa "completamente en desacuerdo" con el ítem propuesto y 5 significa "completamente de acuerdo.	1	2	3	4	5
Desarrollamos una estrategia general común para guiar nuestras actividades como equipo.					
Especificamos la secuencia en la que se deben cumplir los diferentes objetivos.					
Cada uno de los roles del equipo tiene objetivos y metas claros y planeados.					
Sabemos con exactitud qué se espera de cada uno de los miembros del equipo.					
Se tratan los conflictos y las diferencias como un problema común a resolver, buscando una solución beneficiosa para todos.					
Nos proporcionamos ayuda mutua, siendo conscientes de las debilidades y fortalezas de cada miembro del equipo.					
Buscamos feedback sobre la forma en la que estamos alcanzando nuestras metas.					
Nos comunicamos de forma fluida y efectiva para integrar nuestro esfuerzo y coordinar las actividades.					
Confío en el resto de miembros del equipo.					
Siento que el resto de miembros del equipo confían en mí.					
Debatimos con frecuencia los diferentes puntos de vista con el fin de adoptar una posición óptima a nivel grupal.					
Los conflictos que se producen en el equipo no son normalmente causados por algún miembro que no está realizando sus tareas de forma adecuada.					
Todos los puntos de vista, por muy minoritarios que sean, son activamente escuchados y tenidos en cuenta.					
Siento que soy más productivo trabajando con este equipo de lo que lo sería trabajando por mi cuenta.					
Como equipo, tenemos confianza en nosotros mismos y pensamos que somos capaces de solucionar tareas altamente complejas.					
Es fácil recibir ayuda dentro del equipo.					
Espero seguir trabajando con los miembros de mi equipo en el futuro.					

Para obtener una métrica resumen del cuestionario puede bastar con sumar la puntuación obtenida en cada uno de los ítems y dividirla por el número de ítems. Ello nos ofrecerá una puntuación entre 1 y 5 con una interpretación sencilla. Por favor téngase en cuenta que esta propuesta de puntuación se realiza en ausencia de estudios previos que hayan analizado la dimensionalidad del cuestionario propuesto.

05. Conclusiones

En este documento se han plasmado las métricas que, desde el grupo de trabajo con expertos y la revisión de literatura realizada, se establecen para facilitar a los profesionales la medición y valoración de los efectos que la implantación del teletrabajo tiene en la organización.

Las dimensiones exploradas y los indicadores propuestos son deudores del trabajo realizado en el desarrollo de la Guía CAMTO 2021 también dedicada al teletrabajo. Esta línea, el listado de indicadores propuesto es muy extenso. Así, el amplio alcance desarrollado, permite que cualquier organización elija aquellas que considera más adecuadas a su situación o necesidad particular.

Las organizaciones disponen con esta guía de un conjunto de métricas sobre las que desarrollar su metodología de valoración del teletrabajo y examinar así las implicaciones que a nivel organizacional, de equipo, e individual tienen los modelos de teletrabajo implantados.

06. Participantes

La GUÍA CAMTO para Medir y Valorar el Impacto del Teletrabajo en las Organizaciones ha sido desarrollada en el marco del grupo de trabajo CAMTO establecido en el año 2022 para el desarrollo de métricas para el teletrabajo. La guía, por tanto, es fruto del trabajo desarrollado por los integrantes del grupo a quienes agradecemos su participación e involucración desinteresadas. El texto refleja las opiniones y valoraciones personales de los participantes y, en ningún caso, la visión institucional de las organizaciones en las que trabajan.

Los participantes en la elaboración de la guía han sido:

- [María Coloma Almiñana](#). Directora de Recursos Humanos en Asseco Spain.
- [Javier Asenjo](#). HR Country Manager en NCR.
- [Jordi Sanz](#). HR Operational Excellence en Cepsa.
- [José Carlos Andrés](#). Next Talent Leader en Viewnext.
- [Mar Torrijos](#). HR Senior Consultant, Europe Partner en Human Development Consulting.
- [Darío Collado](#). Team Lead Talent Management en Banco Central Europeo.
- [Lucía Prieto](#). Sub directora de Desarrollo en Correos.
- [Andrea Sánchez](#). HR Analyst and Talent Management en Correos.
- [David Aguado](#). Investigador Senior en IIC y Responsable de CAMTO.
- [Víctor Redondo](#). Universidad Autónoma de Madrid.
- [Joseph Li](#). Universidad Autónoma de Madrid.

iic
instituto
de ingeniería
del conocimiento

Instituto de Ingeniería del
Conocimiento

C/ Francisco Tomás y Valiente, nº 11.
EPS, Edificio B, 5ª planta
UAM Cantoblanco. 28049 Madrid

Tel.: (+34) 91 497 2323

CAMTO
Centro Avanzado para el desarrollo de
Métricas de Talento Organizacional

The logo graphic for CAMTO consists of a stylized 'O' composed of four colored segments (yellow, blue, red, and green) arranged in a circle, with a red bracket-like shape below it.

<https://camto.iic.uam.es/>