



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SWIFT SME

Smart Working: Formación Innovadora y Flexible para las PYME
2020-1-DE02-KA202-007601

Mapeando el fenómeno del Smart Working

Resultado Intelectual 2

PARTE A: Resumen Ejecutivo de Conclusiones y Resultados

Tabla de Contenidos

Alcance y escala de la investigación: una introducción a los contenidos disponibles para los lectores	3
Presentación de las principales conclusiones: una visión general	4
<i>ALEMANIA</i>	5
<i>ITALIA</i>	6
<i>RUMANÍA</i>	7
<i>ESPAÑA</i>.....	8
Observaciones finales y el camino a seguir	9

Alcance y escala de la investigación: una introducción a los contenidos disponibles para los lectores

En noviembre de 2020, el consorcio de SWIFT puso en marcha una investigación muy detallada y en profundidad con el objetivo de integrar y hacer un balance de las tendencias y dinámicas más relevantes relativas al fenómeno del smart working¹ o trabajo inteligente, con una especial consideración de su evolución a través de la era anterior y posterior a la crisis del COVID.

Teniendo en cuenta los objetivos específicos del proyecto (y las personas /organizaciones que podrían beneficiarse de la publicación de este documento), los socios centraron sus esfuerzos de investigación en las PYME y en su “capacidad de respuesta” y resiliencia al nuevo contexto de funcionamiento: concretamente, nuestro objetivo era investigar los indicadores cuantitativos y cualitativos sobre el smart working en Europa y en todos los países representados por el consorcio (Alemania, Italia, Rumanía y España); destacar los próximos desafíos, las carencias de competencias y las evaluaciones de necesidades; extrapolar las nuevas o ya establecidas oportunidades de formación y educación sobre el smart working para empleados y empleadores.

Esta investigación transnacional ha durado nueve meses y ha recogido aportaciones y resultados relevantes tanto de recursos secundarios como primarios. De hecho, los socios llevaron a cabo las actividades de mapeo desde dos frentes de análisis diferentes: por un lado, buscamos en fuentes bibliográficas fiables y de confianza publicadas por instituciones internacionales y nacionales; por otro lado, realizamos también una encuesta con el objetivo específico de recoger opiniones significativas de empleados y empleadores de toda Europa sobre sus reacciones generales al smart working.

El informe está estructurado de la siguiente manera:

- **PARTE A** – Presentación exhaustiva de las principales conclusiones de las revisiones bibliográficas realizadas por los socios. Los resultados están organizados por países y están disponibles en todos los idiomas formalmente representados por el consorcio de SWIFT.
- **PARTE B** – Recopilación de todos los informes finalizados por los socios y presentados a los lectores en su forma integral (disponible sólo en inglés).
- **PARTE C** – Tabla que resume los resultados que surgen de la encuesta (disponible sólo en inglés).

Las principales conclusiones del análisis son fundamentales para informar sobre la futura fase de implementación del proyecto, que incluye el desarrollo, la prueba y el perfeccionamiento del material educativo sobre el trabajo inteligente para las pequeñas y medianas empresas.

Gracias a las actividades de investigación llevadas a cabo a lo largo del periodo considerado, los socios han podido hacer acopio de algunas áreas de formación que parecen más cruciales que otras para ayudar a las PYME y a los empresarios en la transición al ámbito digital y explotar la solución de gestión remota a su favor como una oportunidad para mejorar la eficacia y la eficiencia, en lugar de una amenaza.

¹ En el contexto específico de esta investigación, y en razón de la comodidad en la presentación de los datos y los resultados, el término "trabajo inteligente" se asume como sinónimo de "trabajo a distancia" y "teletrabajo".

Presentación de las principales conclusiones: una visión general

En los siguientes párrafos, los lectores tienen la oportunidad de familiarizarse con los resultados más importantes destacados por cada socio en referencia a su contexto geográfico (Europa para IHF asbl; Alemania para Centrum für Innovation und Technologie GmbH y MRK Consulting; Italia para IDP European Consultants; Rumanía para Kleinon SRL y España para ITsfa).

Estos resultados se refieren a la evaluación de necesidades críticas y a las carencias de competencias identificadas por los socios. Para una exposición detallada de las tendencias y dinámicas cualitativas y cuantitativas relativas al fenómeno del trabajo inteligente, se invita a los lectores a consultar los informes consolidados por países en la PARTE B.

ALEMANIA

El perfil del país alemán indica fuertes correlaciones entre la resistencia de las PYME, la tasa de digitalización y la "predisposición cultural" a la flexibilidad y los modelos de gestión basados en la confianza. Los estudios demuestran que, para muchas empresas alemanas, la oficina en casa funciona mucho mejor técnicamente de lo que se suponía en un principio y que ofrece importantes posibilidades de ahorro. En cuanto a la digitalización, la crisis del coronavirus demostró claramente que las actividades pueden trasladarse más rápidamente a la oficina en casa.

Una pronunciada capacidad de cambio, flexibilidad y agilidad son particularmente esenciales en el movimiento del "nuevo trabajo". Si se quiere describir el "nuevo trabajo", se puede hacer de forma más concreta a través de algunos conceptos o dogmas esenciales y centrales, aunque puedan traducirse de forma muy diferente en la vida laboral cotidiana. Estos tienen efecto en diferentes niveles: las exigencias derivadas del cambio externo, los cambios en la estructura de los empleados y la motivación individual:

CAPACIDAD DE CAMBIO

Adaptación rápida y eficaz a las condiciones cambiantes, tanto a nivel de la empresa como de los empleados individuales. Requiere resiliencia (resistencia psicológica) y la voluntad no sólo de aceptar el cambio, sino de ser capaz de utilizarlo de forma productiva.

FLEXIBILIDAD y AGILIDAD

Los espacios de coworking, los modelos de horario flexible y las opciones de trabajo independientes de la ubicación, por ejemplo, el trabajo en una oficina en casa, están surgiendo cada vez más, como efectivamente debería ser. La agilidad describe la necesidad no sólo de crear flexibilidad en términos de espacio y tiempo de trabajo, sino también de practicar métodos y optimizar procesos para poder reconocer y diseñar cambios futuros en una fase temprana (véase Scrum o Design Thinking). La creciente flexibilización se refleja también en una nueva estructura de los empleados.

JERARQUÍAS PLANAS

En algunos casos, la posición fija del jefe está siendo suprimida por completo y sustituida por las llamadas jerarquías basadas en la competencia. Las jerarquías claras y rígidas se están suavizando, haciéndose más permeables y haciendo que los empleados sean más responsables. La autogestión se está convirtiendo en una habilidad central; el liderazgo debe ser repensado y vivido.

AUTOGESTIÓN y LIDERAZGO

Cuando el control "desde arriba" disminuye, se crea un espacio libre por parte de los empleados, que ahora tienen que autogestionarse. La autogestión requiere la correspondiente capacidad de tomar decisiones independientes sobre qué tareas deben realizarse y cómo. Sería una falacia concluir que hay menos (o ninguna) necesidad de liderazgo en el "nuevo trabajo". Sin embargo, una nueva cultura de liderazgo se basa en un liderazgo situacional y de apoyo, a menudo como una especie de coaching de los empleados en su desarrollo. Este tipo de liderazgo promueve el desarrollo del potencial de los empleados individuales. Los empleados no son vistos como trabajadores sin rostro que se mantienen en procesos altamente estandarizados en compartimentos individuales de oficina, sino que se les permite el autodesarrollo y a cambio se les exige mucha automotivación.

SENTIDO DEL TRABAJO

Se trata de una exigencia que cada vez hacen más empleados, incluso dispuestos a renunciar a su salario a cambio. A menudo se asocia a los valores de compromiso, libertad y participación en la comunidad.

CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y FAMILIAR

El equilibrio adecuado entre las exigencias profesionales y las necesidades privadas ha sido una palabra de moda en el nuevo mundo del trabajo. Ampliado a la "combinación de trabajo y vida", se trata de combinar los mundos aparentemente distintos del trabajo y la vida privada entre sí.

ITALIA

En su mayoría, el ecosistema de las PYME italianas no está preparado para adaptarse a lo que muchos autores y profesionales consideran la "nueva normalidad" del trabajo, la empresa y la gestión de personas. El contexto nacional se ve penalizado, en primer lugar y sobre todo, por un desfase histórico en materia de TIC y digitalización, tanto a nivel empresarial como social. Este desfase es especialmente pronunciado entre las PYME que suelen operar en zonas no urbanas y en sectores no intensivos en TI. Por ello, desde el punto de vista de la cultura organizativa, el trabajo inteligente nunca ha cobrado la misma fuerza e interés que en muchos otros países de la UE.

Se recomienda a los empresarios que no limiten su percepción de los fenómenos relacionados con el trabajo inteligente (y sus beneficios) basándose únicamente en la idea de la gestión de los empleados a distancia. El trabajo inteligente también conlleva nuevas oportunidades potenciales para favorecer modelos de cooperación innovadores con actores socioeconómicos que son relevantes para las actividades de los empresarios.

Según los resultados, los principales inhibidores que impiden a las PYMES italianas realizar este "cambio" cultural y operativo pueden reconducirse a tres factores:

TI y CIBERSEGURIDAD

COVID-19 puso de manifiesto la falta de preparación de las micro y pequeñas empresas italianas en materia de ciberseguridad y "ciberhigiene", hasta el punto de llevar a las críticas a hablar de ciberpandemia. Los ciberdelincuentes aprovecharon a su favor la transición de las economías y las sociedades al ámbito digital.

MODELO DE NEGOCIO y RRHH

La comunicación y la coordinación a distancia resultaron ser un reto importante para muchas organizaciones pequeñas. El estilo de gestión de las PYME en Italia es típicamente "orientado al control", la introducción del modelo de trabajo inteligente puso en crisis los modelos tradicionales de RRHH sostenidos y fomentados por muchos empresarios y empleadores. La pérdida de control percibida por muchos empresarios desencadenó unas rutinas de supervisión aún más rígidas que no sólo son incoherentes con lo más esencial del trabajo inteligente, sino que dañaron y erosionaron la productividad, la satisfacción y la confianza de sus empleados.

TELETRABAJO de ocupaciones y profesiones

Esto demuestra que el trabajo inteligente beneficia a los hombres mayores y a los cuellos blancos bien pagados de las zonas urbanas. Las mujeres, los jóvenes asalariados y los cuellos azules tienden a sufrir de forma desproporcionada la incertidumbre provocada por las circunstancias actuales.

Esto se debe principalmente a que estos últimos suelen estar empleados en ocupaciones no "teletrabajables" (por ejemplo, trabajos manuales, tercer sector, etc.), además, en el caso de la mano de obra femenina, el trabajo inteligente entra en conflicto con las tareas domésticas a las que normalmente se asocia su figura. Las fuentes de la UE indican que el nivel en que las actividades y las profesiones pueden realizarse en entornos remotos depende en gran medida de la autonomía con la que los empleados pueden contar para llevar a cabo sus tareas específicas, y del grado de digitalización de esas mismas tareas: la autonomía y la digitalización son características de los sectores intensivos en capital y de las profesiones relacionadas con las TIC, que no representan el grueso de la economía italiana y del ecosistema empresarial en general.

RUMANÍA

Los resultados del contexto rumano indican que las PYME nacionales, especialmente las que operan en ámbitos menos ricos en conocimientos, zonas rurales o ciudades más pequeñas, son menos propensas que las empresas más grandes a aprovechar la digitalización o a contratar especialistas en TI.

Los informes muestran su retraso general con respecto a las empresas más grandes en cuanto a la adopción de nuevas tecnologías, y que están menos avanzadas en términos de madurez digital, dos factores que resultaron ser cruciales para facilitar la transición de los modelos de gestión "tradicionales" a los "inteligentes".

Un área clave en la que las PYMES pueden necesitar apoyo es la de encontrar y acceder a soluciones digitales adecuadas, incluyendo recursos de educación y formación. En este sentido, los socios rumanos han podido identificar varias herramientas operativas dedicadas a tal fin, pero desgraciadamente estos recursos parecen carecer de un marco estructurado y de una evaluación de las necesidades realmente adaptada a los grupos objetivo de SWIFT.

En general, los socios rumanos lamentaron una considerable escasez de datos relativos a la evaluación de las necesidades y las carencias de las PYME ante la pandemia de COVID y el trabajo inteligente. Por ello, se han deducido referencias de otras fuentes secundarias y testimonios de empresas:

- Cuestiones relacionadas con el bienestar psicológico: aislamiento social, ansiedad, depresión, disminución de la comunicación y conciliación de la vida laboral y familiar (incluidas las cuestiones relacionadas con el género: por ejemplo, las mujeres que trabajan desde casa sufren más interrupciones por necesidades familiares que los hombres). A este respecto, es necesario impartir cursos de formación destinados a crear competencias para la resiliencia psicológica y garantizar el equilibrio entre el trabajo y la vida privada.
- Gestión del tiempo, autoeficacia, autodisciplina, productividad.
- Cuestiones prácticas relacionadas con el hecho de que el 45% de los rumanos viven en hogares superpoblados - soluciones creativas sobre cómo delimitar un espacio de trabajo (por ejemplo, utilizando separadores acústicos, planificando el tiempo de trabajo, utilizando auriculares, fondos, etc.)
- Salud y seguridad al trabajar desde casa: directrices para las PYME y los empleados.
- Cuestiones de seguridad de los datos: directrices y listas de comprobación sencillas para las PYME y los empleados.
- Dificultades para motivar a los equipos, reducción de la creatividad, dificultades para crear vínculos dentro de los nuevos equipos mientras se trabaja a distancia: formación para los jefes de equipo sobre liderazgo y motivación, creación de compromiso y fomento de la creatividad mientras se trabaja desde casa.
- Costes relacionados con la implantación del trabajo inteligente: cómo trabajar de forma inteligente con recursos limitados

ESPAÑA

Antes de la pandemia del COVID, sólo una parte excepcional de los empleados trabajaba desde casa o estaba acostumbrada a formas de trabajo inteligente. Los obstáculos para una implantación mucho más amplia del teletrabajo estaban representados principalmente por la falta de regulación, la inversión en equipos informáticos y tecnológicos, la formación informática de los trabajadores y la falta de flexibilidad de los horarios.

Debido a este "desconocimiento cultural", las pequeñas y medianas empresas han tenido que hacer esfuerzos adicionales para adaptarse al escenario operativo con muy pocos recursos disponibles para el público.

A partir de la investigación realizada por nuestros compañeros españoles, y de la detección de las necesidades identificadas y los retos descritos para las PYMES, cabe destacar que la tendencia hacia un nuevo modelo de trabajo inteligente ha llegado para quedarse. Para hacer frente a los cambios provocados por la crisis sanitaria COVID-19, y a los posibles retos futuros mencionados anteriormente, las PYMES necesitan dotarse de herramientas adquiridas a través de una formación estructurada y especialmente diseñada para ellas, que les permita ser flexibles y competentes, y adaptarse a este nuevo modo de trabajo inteligente con el fin de no quedarse atrás.

Esto pone de manifiesto la necesidad de una formación integral en Smart working y cultura digital y todo lo que ello implica, una formación estructurada y especializada en la materia y adaptada específicamente a las PYMES. Más que cualquier otro tipo de organización, las pequeñas y medianas empresas necesitan dotarse de herramientas, habilidades y formación digital gratuita, estructurada y conjunta, para que estas puedan hacer frente a los cambios actuales y futuros en la metodología de trabajo, y subirse al carro de la metodología de trabajo inteligente, para mantenerse flexibles, adaptarse y avanzar en un mundo digital, en una sociedad en constante cambio y evolución.

Observaciones finales y el camino a seguir

Inmediatamente después del estallido de la pandemia, los gobiernos europeos pusieron en marcha estrategias sin precedentes para preservar la capacidad operativa de sus sistemas sanitarios nacionales, contener la curva de la infección y salvaguardar la salud de sus ciudadanos. Las medidas de bloqueo que siguieron tuvieron un impacto dramático en el sistema económico general de cada país, con graves consecuencias para los trabajadores y las empresas de toda Europa.

El informe de la UE elaborado por IHF confirma las tendencias nacionales destacadas por los socios en referencia a su contexto nacional específico. Una muestra de los resultados que surgen de las fuentes de la UE, confirma que las PYME de la UE y su mano de obra interna carecen de una cultura digital/TIC sólida y fiable (en concreto, las situadas en la zona del Mediterráneo y los Balcanes); un retraso en las competencias que, a lo largo de la poscrisis, exacerbó las brechas preexistentes en términos de oportunidades de sostenibilidad financiera a largo plazo.

Las PYME de la UE son las más afectadas por los efectos negativos de la pandemia del COVID-19: Europa está "cerrada para los negocios", y mientras que las grandes empresas cuentan con sistemas para implementar el teletrabajo y el trabajo inteligente, las PYME (especialmente las microempresas) no cuentan con sistemas TIC ni con políticas para que su personal trabaje a distancia.

El refuerzo e interacción mutuos de estos factores (es decir, la falta de comprensión cultural del trabajo inteligente como modelo fiable de gestión de personas, las TIC y el retraso digital) han impedido a lo largo de los años la aparición de un ecosistema de PYME flexible y resistente a las tan grandes perturbaciones externas, y que amenazan con imponer en cuestión de días un replanteamiento radical de un statu quo consolidado que ha permanecido imperturbable durante décadas.

Mientras que muchos actores industriales siguen navegando por la postpandemia en "modo de supervivencia", otros han sido capaces de prosperar y resistir a pesar de todas las dificultades impuestas por un contexto operativo sin precedentes. Aunque es cierto que gran parte de ese efecto dependía de la naturaleza intrínseca del sector ocupado (recordando la capacidad de recuperación de los sectores intensivos en capital en comparación con los sectores intensivos en mano de obra), gran parte de las diferencias intersectoriales y transnacionales se justifican por el conocimiento a priori de los ámbitos operativos clave que permitían mayores oportunidades de continuidad empresarial.

Los resultados sugieren que los principales factores que impiden a las PYME adoptar sin problemas las prácticas de trabajo inteligentes pueden reconducirse a los siguientes:

Cultura de organización flexible	Confianza y fiabilidad mutua	Diseñar para la resiliencia	Digitalización y cultura TI
<p>Cada organización respira una cultura interna diferente.</p> <p>Los estudiosos y profesionales suelen definirla como la caja fuerte del valor intangible representado en la forma en que la empresa se relaciona con sus partes interesadas, retrata su fiabilidad y confiabilidad, y aumenta su autoconciencia</p> <p>En tiempos de crisis, los valores de una organización se ponen en tela de juicio tanto como sus tareas y procesos.</p>	<p>La falta de percepción de la confianza mutua y de la transparencia entre empresarios y empleados impidió la aparición de medidas fiables para la continuidad del trabajo que, en última instancia, inclinaron el rendimiento de las PYME a lo largo del periodo de la pandemia.</p> <p>Para hacer frente a este nuevo "desafío de confianza", muchas pequeñas organizaciones reaccionaron con la introducción de los descritos métodos intrusivos para controlar a distancia la productividad y el esfuerzo laboral global del personal.</p>	<p>Si hay una función empresarial que, más que otras, ha adquirido un interés sustancial y un enfoque renovado, ésa es sin duda la Gestión de Riesgos.</p> <p>Ante la pandemia de COVID, el papel de la Gestión de Riesgos se ha reconfigurado en gran medida bajo un nuevo marco estratégico: de actividad secundaria a prioridad multidimensional.</p>	<p>Los datos muestran una correlación sustancial entre el índice global de digitalización de las sociedades y la familiaridad de las empresas con las culturas "inteligente" y "flexible".</p> <p>De hecho, el trabajo inteligente no representó un reto tan disruptivo para las empresas del norte como lo fue para las empresas del Mediterráneo y los Balcanes.</p> <p>Desde el comienzo del brote, las microempresas y las pequeñas empresas han sido objeto de un número cada vez mayor de ataques de violación de datos que causaron importantes trastornos y comprometieron aún más su eficacia operativa.</p> <p>Las fuentes internacionales aquí reseñadas informan de que, con el estallido de la pandemia de COVID y la plena digitalización de las sociedades mundiales, los ciberdelincuentes tuvieron una oportunidad única para explotar la situación a su favor.</p>

A partir de esta base, las áreas de formación previamente identificadas durante el lanzamiento de la investigación como posibles focos de interés se han distribuido entre los socios en función de la experiencia, los conocimientos y las competencias específicas de cada organización. Las áreas de formación están confirmadas como se indica a continuación:

1. Comunicación digital y online
2. Compromiso del equipo y de las personas desde casa
3. Conciliación de la vida laboral y familiar
4. Bienestar personal
5. "¿Cómo potenciar la productividad de tu equipo desde casa?"
6. Gestión de proyectos a distancia
7. La gestión ágil por objetivos
8. Autoeficacia "inteligente"
9. Liderazgo y motivación en la era del trabajo inteligente
10. Teletrabajo: una selección de herramientas digitales para gestionar tu negocio