

Dossier: «Personas y organizaciones ante las ¿nuevas? formas de trabajar» coordinado por Eva Rimbau Gilabert

UN NUEVO PERFIL PROFESIONAL

## ¿Qué necesito saber para facilitar el *smart working* en mi organización?

**Eva Rimbau-Gilabert**

Universitat Oberta de Catalunya

**Josep Lladós-Masllorens**

Universitat Oberta de Catalunya

**Antoni Meseguer-Artola**

Universitat Oberta de Catalunya

**Mar Sabadell-Bosch**

Universitat Oberta de Catalunya

**RESUMEN** Tras el incremento del teletrabajo por la pandemia por COVID-19, muchas organizaciones han visto las potencialidades de esta forma de trabajar y desean iniciar o avanzar su implementación de un modo planificado. Para este fin, puede serles útil desarrollar la capacidad de sus mandos o profesionales para ser agentes de *smart working* que promuevan la implantación de una forma de teletrabajo flexible, con un buen uso de las herramientas tecnológicas y que favorezca las mejores condiciones de trabajo. Tras definir el *smart working*, este artículo presenta un marco competencial para el rol de agente de *smart working* centrado en tres competencias clave: entender el contexto, facilitar la implementación y liderar en un entorno digital.

**PALABRAS CLAVE** teletrabajo; *smart working*; cambio organizativo; implementación; competencias

A NEW PROFESSIONAL PROFILE

### *What do I need to know to facilitate smart working in my organization?*

**ABSTRACT** After the increase in teleworking due to the COVID-19 pandemic, many organizations have seen the potential of this way of working and wish to initiate or advance its implementation in a planned way. To this end, it may be useful to develop the capacity of their managers or professionals to be smart working agents, in order to promote the implementation of a form of flexible teleworking that makes good use of technological tools and that favours the best working conditions. After defining smart working, this article presents a competency framework for the role of a smart working agent focused on three key competencies: understanding the context, facilitating implementation, and leading in a digital environment.

**KEYWORDS** teleworking; *smart working*; organizational change; implementation; competencies

## Introducción

La pandemia por la COVID-19 impulsó el teletrabajo en muchas organizaciones, como medida para mantener la actividad evitando los contagios. Fue una adopción del teletrabajo no planificada (¿cómo planificar algo así?), que no contó con el tiempo necesario para adecuar los recursos y, sobre todo, los procesos y estilos directivos a esta modalidad laboral. Muchas empresas vieron en el teletrabajo un «parche» temporal ante el problema de los contagios, no un nuevo modo de organizar el trabajo, y en cuanto les fue posible pidieron a sus plantillas que regresaran a la oficina. En cambio, otras organizaciones han visto las potencialidades del teletrabajo y desean iniciar o avanzar su implementación de un modo planificado, aunque a menudo no tienen claro cómo hacerlo.

Contratar o desarrollar personas expertas que promuevan y faciliten la adopción del teletrabajo puede ser una solución. En este artículo, se describen las competencias que estas personas necesitan. Tal propuesta es uno de los resultados del proyecto *WorkingSmart Erasmus+*,<sup>1</sup> en el que los autores participan y cuyo objetivo es formar a «agentes de *smart working*» en cinco países de la UE: Francia, Italia, Grecia, Eslovenia y España. En primer lugar, se presenta el concepto de *smart working*, que es la forma específica de teletrabajo que este proyecto pretende difundir. Seguidamente, se describe el perfil competencial de las personas que desean promover e implantar el *smart working* en sus organizaciones.

## 1. ¿Teletrabajo o *smart working*?

### 1.1. El concepto de *smart working*

La terminología para referirse al teletrabajo es variada. Se habla de trabajo remoto, trabajo a distancia, incluso de trabajo híbrido. Un término relacionado, pero menos utilizado, es el de *smart working*. En Italia, *smart working* tiene un significado específico dado por la ley (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2022). Más allá de este contexto normativo, es un término que merece la pena analizar y, como se verá, que proponemos como adecuado para centrar los esfuerzos de las organizaciones.

Una revisión de la literatura sobre *smart working* realizada por Torre y Sarti (2019) dejó claro que este término no tiene una definición consensuada. Sin embargo, todas las definiciones existentes vinculan el *smart working* con el teletrabajo, entendido como el trabajo mediado por la tecnología que se realiza fuera de las instalaciones de algún empleador central. La pregunta, por tanto, es: ¿Es el *smart working* diferente del teletrabajo?

Tras revisar la literatura disponible, se concluye que el *smart working* incluye elementos positivos que no forman parte de la noción de teletrabajo. En concreto, las definiciones de *smart work* van más allá de la posibilidad de trabajar en cualquier lugar favorecida por las tecnologías de la información y la comunicación (que es la piedra angular del teletrabajo) y añaden las ideas de flexibilidad (de lugar, pero también de tiempo y en la elección de herramientas), condiciones de trabajo favorables (en forma de autonomía y colaboración), y eficiencia y eficacia. Por el contrario, **el teletrabajo puede incluir situaciones que no ofrecen flexibilidad a los trabajadores** (por ejemplo, si deben trabajar siempre desde oficinas satélite a determinadas horas), ni les dan autonomía u oportunidades de colaboración. Por lo tanto, el *smart working* es, en cierto modo, la mejor forma posible de teletrabajo: «trabajar de forma inteligente» en contraposición a «trabajar duro».

En conclusión, adaptando la definición de Raguseo, Gastaldi y Neirotti (2016), entendemos el *smart working* como una práctica laboral que se caracteriza por la **flexibilidad espacial y temporal**, apoyada en herramientas tecnológicas, y que proporciona a todos los empleados de una organización las **mejores condiciones de trabajo** para cumplir con sus tareas de manera eficiente y eficaz.

Dado que el *smart working* va más allá de la simple posibilidad de trabajar desde una ubicación remota, el éxito de la transformación del trabajo digital en un contexto de *smart working* requiere también un desarrollo organizativo adaptativo y el refuerzo de las capacidades de gestión para superar las inevitables barreras y desafíos.

---

1. Puede encontrarse más información sobre el proyecto en <https://www.workingsmartproject.eu/project>

## 1.2. Agentes de smart working

Cuando las organizaciones se plantean implantar el *smart working*, pueden ver la necesidad de contar con especialistas que promuevan y faciliten esta forma de trabajo. Estos y estas especialistas, que podemos denominar «**agentes de smart working**», son las personas que promueven la adopción del *smart working* en sus organizaciones, así como las que implementan el *smart working* en sus equipos. Esto incluye, entre otros, a profesionales de RR. HH. y especialistas en teletrabajo de la propia organización, así como cargos de dirección de equipos y dirección general y las personas propietarias de empresas.

Los agentes de *smart working* no tienen por qué recibir esta denominación en su organización. Se trata, simplemente, de personas que desean promover un trabajo más flexible en sus propios equipos o en el conjunto de su entidad. Es posible que en muchos casos desarrollen esta actividad promotora del *smart working* junto a otras funciones, que dependerán del nivel jerárquico o el área de la organización en que se desempeñan. No obstante, en algunas empresas se ha designado un cargo específico con este fin, incluso en el nivel de la alta dirección, lo que sin duda facilita enormemente su labor.

## 2. Perfil competencial de un o una agente de smart working

Las personas que sean agentes de *smart working* deben poseer competencias destinadas a facilitar la aceptación de esta modalidad por parte de los cargos directivos de su organización (competencias de **contexto** y de **facilitación**). Además, también deben ser capaces de liderar el teletrabajo en sus equipos y actuar como modelos para otro personal directivo con el fin de que el teletrabajo se convierta realmente en *smart working* (competencias de **liderazgo**). La figura 1 recoge los principales elementos del perfil competencial de un o una agente de *smart working*, y a lo largo de este apartado se describen con mayor detalle.

**Figura 1. Competencias para el rol de agente de smart working**



Fuente: elaboración propia

## 2.1. Competencia 1. Comprender el contexto europeo y nacional

Los y las agentes de *smart working* deben tener una comprensión general del contexto más amplio en el que se implementa. Esto incluye los siguientes aspectos:

2.1.1. **Enmarcar el teletrabajo en el contexto europeo.** El ámbito europeo constituye un espacio para la promoción de un marco mínimo y para el intercambio de experiencias exitosas.

- Conocer la cantidad y tipología del teletrabajo en Europa, para entender los diferentes niveles de aceptación.
- Identificar los elementos clave del marco normativo europeo.

2.1.2. **Conocer la penetración del teletrabajo en el país.** La cantidad y la tipología del teletrabajo en el país son claves para entender su nivel de aceptación.

2.1.3. **Comprender y promover el cumplimiento de la normativa nacional sobre teletrabajo.** La normativa laboral tiene una gran influencia en las prácticas de las organizaciones.

- Identificar el marco legal nacional para elaborar un diagnóstico organizacional orientado a la implementación del *smart working*.
- Facilitar la integración transversal de la normativa de teletrabajo en la organización.
- Promover una verificación periódica del cumplimiento de la normativa nacional de teletrabajo en la organización, en particular en caso de cambios organizativos o normativos («test de cumplimiento»).

## 2.2. Competencia 2. Facilitar la implantación del *smart working*

Los y las agentes de *smart working* deben saber cómo facilitar su implantación en sus organizaciones.

2.2.1. **Realizar un diagnóstico de la organización** para determinar los riesgos y las palancas para la implantación del *smart working* en esta.

- Conocer la experiencia previa de la organización con el teletrabajo y su valoración por parte de la dirección y, si la hay, de la representación de las personas trabajadoras.
- Sondar la actitud hacia el teletrabajo por parte de la plantilla y del equipo directivo.
- Analizar el grado de adecuación para el teletrabajo de los puestos de trabajo de la organización.
- Determinar si los estilos directivos predominantes son favorables o desfavorables al *smart working*, en particular si se trabaja por objetivos y las formas de supervisión y control.
- Establecer el grado de preparación tecnológica de la organización para la adopción del teletrabajo: *hardware*, herramientas, procesos.

2.2.2. **Asegurarse de que se dispone de recursos suficientes y de que el personal directivo los conoce.**

- Facilitar el desarrollo de apoyo y recursos suficientes para implantar el *smart working* en la organización y asegurarse de que los directivos los conocen. Esto incluirá una tecnología de teletrabajo adecuada, políticas de *smart working* y la formación necesaria para todas las personas implicadas.
- Transmitir a las personas en cargos directivos la idea de que la implantación del *smart working* supondrá poco esfuerzo.

2.2.3. **Orientar a los miembros de la organización** sobre cómo trabajar a distancia de forma eficaz.

- Mostrar cómo se puede aplicar el *smart working* al trabajo de los equipos.
- Difundir la idea de que el *smart working* potencia, o al menos no perjudica, el rendimiento de los equipos o de la organización.
- Mostrar cómo comunicar de forma clara (tangible, observable) los objetivos y resultados del trabajo del colaborador individual cuando se teletrabaja.
- Promover comportamientos que reduzcan el riesgo percibido por los directivos en relación con el *smart working*. Esto incluye la seguridad de los datos y la información, las prácticas de gestión del rendimiento que fomentan la responsabilidad, junto con las acciones que promueven la cultura corporativa, la cohesión del equipo, el compromiso y la innovación.
- Mostrar cómo los cambios en las rutinas de trabajo existentes que requiere el teletrabajo no son difíciles de aplicar.

#### 2.2.4. Promover el respaldo del *smart working* en la organización.

- Promover que el *smart working* se vea como una opción que no requiere más esfuerzo que el trabajo presencial para completar tareas específicas.
- Animar a las personas relevantes de la organización a que recomienden la implantación del *smart working*.
- Fomentar que el *smart working* sea visto como algo que proporciona estatus o una buena imagen.
- Animar a los directivos a creer que son capaces de implantar el *smart working*.
- Comprender y reducir el nivel de ansiedad que provoca en los directivos la implantación del *smart working*.
- Hacer hincapié en que el *smart working* puede ser una forma de trabajo agradable en sí misma, más allá de los resultados que ofrece.

### 2.3. Competencia 3. Liderazgo en *smart working*

El o la agente de *smart working* debe poseer competencias de liderazgo específicas de esta forma de trabajar.

- **Comunicación *smart***: capacidad de comunicarse a través de las herramientas digitales de forma clara y organizada, evitando errores y falta de comunicación y sin que sea excesiva o perjudicial para el rendimiento.
- **Colaboración *smart***: capacidad de crear un entorno de trabajo positivo y de mejorar la comunicación y la colaboración a través de diversos métodos de comunicación digital.
- **Gestión del cambio *smart***: capacidad de gestionar eficazmente las iniciativas de cambio a través de herramientas digitales.
- **Trabajo en equipo *smart***: capacidad de crear, motivar, reconocer y responsabilizar a los equipos en entornos virtuales.
- **Tecnología *smart***: tener conocimientos tecnológicos y estar al día de los desarrollos de las herramientas digitales pertinentes y de las cuestiones relacionadas con la seguridad de las tecnologías de la información y la comunicación.
- **Confianza *smart***: capacidad de crear una sensación de confianza cuando utiliza las herramientas digitales, y ser percibida como una persona honesta, coherente y justa.

## 3. Nota teórica y metodológica

No entraremos, en un artículo de corte divulgativo como este, en los detalles sobre cómo se llegó a la anterior propuesta. Basta con decir que la teoría subyacente para la competencia 2 es el Modelo de Aceptación de la Tecnología 3 (véase Venkatesh y Bala, 2008; Chuttur, 2009), que desarrolla un modelo global e integrado de los determinantes de la adopción y el uso de la tecnología a nivel individual. La competencia 3 se basa en la propuesta de Roman *et al.* (2019) para definir las competencias del e-liderazgo. Además, los socios del proyecto WorkingSmart Erasmus+ elaboraron un informe sobre la situación del teletrabajo en sus respectivos países, llevaron a cabo un grupo focal de expertos y distribuyeron una encuesta para comprender las causas de la aceptación del teletrabajo. Finalmente, se recibió el *feedback* de expertos de numerosos países sobre la primera versión del perfil competencial del agente de *smart working* y se incorporaron las mejoras recabadas.

## Conclusiones

En este artículo se ha definido el *smart working* como un «teletrabajo bien entendido» que proporciona flexibilidad espacial y temporal, se apoya en herramientas tecnológicas adecuadas y promueve unas condiciones de trabajo favorables para las personas empleadas. Esta forma de trabajar supone un cambio organizativo de primera magnitud que necesita apoyo y seguimiento. El rol de agente de *smart working* puede cumplir esta misión, pero para ello necesita desarrollar las competencias idóneas. Se ha propuesto un marco competencial para facilitar la formación de agentes de *smart working* que incluye el conocimiento del contexto, la facilitación de la implementación en la organización y la capacidad de liderazgo en entornos virtuales.

Esperamos que esta propuesta sea de utilidad, en especial, para tres potenciales públicos. Por un lado, las organizaciones que desean implantar el *smart working* y quieren capacitar a sus mandos y a profesionales especializados y especializadas que apoyen dicha implantación. Por otro lado, a personas que quieren asumir el rol de *agente de smart working* pero no saben qué competencias han de desarrollar para ello. Finalmente, las entidades educativas que se plantean ofrecer programas específicos para formar agentes de *smart working* y desean que el contenido de dichos programas se base en un análisis riguroso de las necesidades formativas.

## Financiación

Este artículo se enmarca en el proyecto Erasmus+ *Smart Working and Open Learning*, ref. 2021-1-FR01-KA220-VET-000025901, cofinanciado por la Comisión Europea.

## Referencias bibliográficas

- CHUTTUR, Mohammad Y. (2009). «Overview of the Technology Acceptance Model: Origins, developments and future directions». En: *Working Papers on Information Systems*, vol. 9, núm. 37, pág. 1-21.
- MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI (2022). «Smart working» [en línea]. Disponible en: <https://www.lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/smart-working/Pagine/default.aspx>. [Fecha de consulta: 27 de septiembre de 2022].
- RAGUSEO, Elisabetta; GASTALDI, Luca; NEIROTTI, Paolo (2016). «Smart work: Supporting employees' flexibility through ICT, HR practices and office layout». En: *Evidence-based HRM*, vol. 4, núm. 3, pág. 240-256. DOI: <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2016-0004>.
- ROMAN, Alexandru V.; VAN WART, Montgomery; WANG, XiaoHu; LIU, Cheol; KIM, Soonhee; McCARTHY, Alma (2019). «Defining e-leadership as competence in ICT-mediated communications: an exploratory assessment». En: *Public Administration Review*, vol. 79, núm. 6, pág. 853-866. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.12980>.
- TORRE, Teresina; SARTI, Daria (2019). «Themes and Trends in Smart Working Research: A Systematic Analysis of Academic Contributions». En: *HRM 4.0 For Human-Centered Organizations (Advanced Series in Management)*, vol. 23, pág. 177-200. Bingley: Emerald Publishing Limited. DOI: <https://doi.org/10.1108/S1877-636120190000023014>.
- VENKATESH, Viswanath; BALA, Hillol (2008). «Technology acceptance model 3 and a research agenda on interventions». En: *Decision Sciences*, vol. 39, núm. 2, pág. 273-315. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2008.00192.x>.

---

**Cita recomendada:** RIMBAU-GILABERT, EVA; LLADÓS-MASLLORENS, JOSEP; MESEGUER-ARTOLA, ANTONI; SABADELL-BOSCH, MAR. ¿Qué necesito saber para facilitar el *smart working* en mi organización? *Oikonomics* [en línea]. Noviembre 2022, n.19. ISSN 2330-9546. DOI: <https://doi.org/10.7238/o.n19.2222>

---



**Eva Rimbau-Gilabert**

erimbau@uoc.edu

**Estudios de Economía y Empresa. Universitat Oberta de Catalunya**

Profesora agregada de Recursos Humanos y Organización. Experta en formas de trabajo flexible y transformación digital de la dirección de personas. Es miembro del grupo de investigación Digital Business Research (DigiBiz), reconocido como grupo consolidado por la Agencia de Gestión de Ayudas Universitarias y de Investigación de Cataluña (AGAUR).



**Josep Lladós-Masllorens**

jlladosm@uoc.edu

**Estudios de Economía y Empresa. Universitat Oberta de Catalunya**

Licenciado y doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Barcelona. Profesor agregado y miembro del grupo de investigación Digital Business Research Group (DigiBiz), reconocido como grupo consolidado por la Agencia de Gestión de Ayudas Universitarias y de Investigación de Cataluña (AGAUR). Ha ocupado varios cargos de responsabilidad académica en la UOC y participado en diferentes proyectos de investigación relacionados con los efectos del cambio tecnológico digital en el mercado laboral, ha publicado artículos vinculados con esta temática y ha presentado informes a instituciones como el Consejo de Trabajo Económico y Social de Cataluña, CaixaBank o Barcelona Activa, entre otros.



**Antoni Meseguer-Artola**

ameseguer@uoc.edu

**Estudios de Economía y Empresa. Universitat Oberta de Catalunya**

Catedrático de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa y director del programa de doctorado en ADE en la UOC. Es miembro del grupo de investigación Digital Business Research (DigiBiz), reconocido como grupo consolidado por la Agencia de Gestión de Ayudas Universitarias y de Investigación de Cataluña (AGAUR).



**Mar Sabadell-Bosch**

msabadell@uoc.edu

**Estudios de Economía y Empresa. Universitat Oberta de Catalunya**

Profesora de Derecho Laboral y Fiscal. Experta en responsabilidad empresarial en la prevención de riesgos laborales, teletrabajo y flexibilidad laboral. Es miembro del grupo de investigación Digital Business Research (DigiBiz), reconocido como grupo consolidado por la Agencia de Gestión de Ayudas Universitarias y de Investigación de Cataluña (AGAUR).

Los textos publicados en esta revista están sujetos –si no se indica lo contrario– a una licencia de Reconocimiento 4.0 Internacional de Creative Commons. Puede copiarlos, distribuirlos, comunicarlos públicamente, hacer obras derivadas siempre que reconozca los créditos de las obras (autoría, nombre de la revista, institución editora) de la manera especificada por los autores o por la revista. La licencia completa se puede consultar en [https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es\\_ES](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es_ES).

