



Universidad de Valladolid

Campus de Palencia

Facultad de Ciencias del Trabajo

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

SMART WORKING

Curso 2022/2023

Alumna: Esther García-Mendoza Guevara

Tutor: Miguel Lamoca Pérez

Resumen.

El desarrollo de las labores profesionales desde fuera de las instalaciones de la empresa u organismo empleador no es una idea nueva en el ámbito laboral nacional o internacional, la idea del Trabajo a Distancia o del Teletrabajo es algo ya conocido en empresas u organizaciones tanto privadas como públicas.

Partiendo de esa idea, el Teletrabajo es una evolución del primero y a su vez, el Smart Working consiste en otro avance tomando como base la idea y experiencias obtenidas en la aplicación del Teletrabajo.

La implantación de estos modelos de trabajo se vio acelerada por causa de la pandemia del COVID-19 en la que muchos trabajadores se vieron abocados a desarrollar sus labores profesionales desde sus propios domicilios debido al confinamiento al que nos vimos sometidos.

Con el final del confinamiento y gracias a la experiencia adquirida, algunas empresas u organizaciones se han planteado continuar con la implantación de estos modelos laborales de forma voluntaria, esto ha sido debido a ciertas ventajas detectadas en ellos y estando de esta forma preparados por si nos volvemos a encontrar en una situación similar.

Existen países donde la implantación de este nuevo modelo de relación laboral se encuentra más avanzado que en España como por ejemplo EEUU, Reino Unido o Italia en los que ya existen diferentes normativas que lo regulan a diferencia de nuestro país en el que aún no existe una normativa específica para el Smart Working.

El objetivo principal de este trabajo es explicar en qué consiste el Smart Working, sus diferencias con los otros dos modelos comentados “Trabajo a Distancia” y “Teletrabajo”, posteriormente se abordan temas como el de la legislación actual nacional e internacional, la prevención de riesgos laborales y los recursos humanos.

Con todo ello, se concluye que el Smart Working, si bien supone un esfuerzo inicial por ambas partes, trabajador y empresa, también aporta una serie de ventajas y desventajas a considerar a la hora de tomar la decisión de su implantación.

Palabras Clave: Smart Working, Trabajo a Distancia, Teletrabajo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	2
Justificación	2
Competencias adquiridas y desarrolladas	4
CAPÍTULO 1: SMART WORKING.....	7
1.1 ¿Qué es el Smart Working?	8
1.2 Objetivos del Smart Working	8
CAPÍTULO 2: DIFERENCIAS ENTRE TRABAJO A DISTANCIA, TELETRABAJO Y SMART WORKING	11
2.1 Introducción	12
2.2 Trabajo a distancia	13
2.3 Teletrabajo.....	13
2.4 Smart Working	14
CAPÍTULO 3: CONCEPTO JURÍDICO DEL SMART WORKING	19
3.1 Legislación en España.....	20
3.2 Legislación en el extranjero	22
CAPÍTULO 4: SMART WORKING Y LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES.	24
4.1 Introducción	25
4.2 Obligaciones de la empresa con sus Smart Worker en régimen laboral.....	25
4.3 Obligaciones preventivas del Smart Worker	26
4.4 Evaluación de Riesgos Laborales en el domicilio de Smart Worker	27
4.5 Factores de riesgo específico para los Smart Workers.	28
CAPÍTULO 5: EL SMART WORKING Y LOS RECURSOS HUMANOS (RRHH)...	30
5.1 Introducción	31
5.2 Objetivos del Smart Working desde RRHH	32

5.3 Implementación del Smart Working desde RRHH	35
5.4 Soluciones Software en RRHH para Smart Working	36
CAPÍTULO 6: VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL SMART WORKING.....	37
6.1 Ventajas del Smart Working	38
6.2 Desventajas del Smart Working.....	40
CAPÍTULO 7: ALGUNAS EXPERIENCIAS PRÁCTICAS	42
7.1 Situación actual	43
7.2 Vodafone, Mondelez y Microsoft.....	43
7.3 Bayer Iberia	45
7.4 SIT Grupo empresarial.....	45
7.5 CEPSA, ZURICH, ALTRAN	46
7.6 EY	47
7.7 AXA.....	47
7.8 AON	48
7.9 Partners tecnológicos	49
CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES	51
BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA	55
Bibliografía.....	55
Normativa	56
Webgrafía	56

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

BOE: Boletín Oficial del Estado.

CEOE: Confederación Española de Organizaciones Empresariales.

LPRL: Ley de Prevención de Riesgos Laborales.

RD: Real Decreto.

RRHH: Recursos Humanos.

TFG: Trabajo Final de Grado.

TIC: Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones.

INTRODUCCIÓN

Justificación

La filosofía del trabajo ha cambiado en los últimos años de forma radical en parte debido a la pandemia del COVID 19 y el confinamiento al que nos vimos sometidos en nuestro país. A raíz de ello, el Teletrabajo ha tomado un protagonismo sin precedentes en nuestra vida profesional, dejando en muchos casos que el trabajo presencial haya quedado en el pasado, en este ámbito, el Smart Working es un paso más en este tipo de trabajo no presencial.

Ya antes de la pandemia del COVID-19 se venía produciendo un cambio en la tendencia hacia otras nuevas metodologías de trabajo basadas en la salud mental, la conciliación entre la vida laboral-profesional y el tiempo libre, consiguiendo que dichas metodologías vayan pasando a ocupar un lugar importante en la gestión de recursos humanos (en adelante RRHH) de las empresas.

Según recoge el estudio “El Mix generacional en las empresas españolas”, desarrollado por Sodexo, la llamada generación Z (nacidos a partir de 1998) es la primera que concede más importancia a la conciliación que a la remuneración económica, mientras que, en generaciones anteriores era la segunda en importancia tras el salario. *(El Mix generacional en las empresas españolas: Panorama actual, tendencias y principales motivaciones. SODEXO 2021,42-49)*

Debido a ambas coyunturas, el modelo de Smart Working está apareciendo como alternativa a tener en cuenta para las empresas y los trabajadores, permitiendo una mejor conciliación personal, el trabajo por equipos con un liderazgo horizontal y un mejor posicionamiento en la captación y retención de talento para las empresas, también en este nuevo modelo, se pretende pasar a segundo plano el cumplimiento de un horario de trabajo establecido potenciando el trabajo por objetivos.

Por todo ello, el objetivo planteado en este Trabajo Fin de Grado (en adelante TFG) es el de realizar un análisis de en qué consiste el Smart Working y cuáles son sus diferencias con el Trabajo a Distancia y el Teletrabajo.

Este objetivo general se concreta a través de objetivos más específicos:

- Comparativa entre Trabajo a Distancia, Teletrabajo y Smart Working.
- Regulación jurídica del Smart Working a nivel nacional e internacional.
- Smart Working y la Prevención de Riesgos Laborales.
- Smart Working y los Recursos Humanos.

Respecto al alcance del trabajo, se comienza con una descripción del concepto de Smart Working y los objetivos perseguidos en su implantación, a continuación, se realiza una comparación del mismo con otros modelos de trabajo remoto como el “Trabajo a Distancia” y el “Teletrabajo”. En el siguiente capítulo se resume la situación legislativa actual tanto en España como en el extranjero. En los capítulos posteriores, se analiza el Smart Working desde el punto de vista de la Prevención de Riesgos Laborales y de los RRHH. A continuación, se analizan las ventajas y desventajas de este nuevo modelo de trabajo y se finaliza el trabajo con dos capítulos de experiencias prácticas y conclusiones finales.

Respecto a la metodología empleada, se ha buscado principalmente la información en internet, se han empleado artículos de revistas como Capital Humano, Byte, Equipos&Talento, Expansión o Economist&Jurist y se han consultado varios documentos pdf, entre ellos, una Guía práctica sobre Smart Working y riesgos laborales publicado por la CEOE y otros recogidos en la bibliografía.

Competencias adquiridas y desarrolladas

Con la realización de este TFG se han trabajado las siguientes competencias genéricas:

COMPETENCIAS GENÉRICAS (CG)
INSTRUMENTALES
C.G.1. Capacidad de análisis y síntesis.
C.G.2. Capacidad de organización y planificación.
C.G.3. Comunicación oral y escrita en lengua nativa.
C.G.5. Conocimientos de informática relativos al ámbito de estudio.
C.G.6. Capacidad de gestión de la información.
C.G.8. Toma de decisiones.
PERSONALES
C.G.13. Reconocimiento a la diversidad y multiculturalidad.
C.G.14. Razonamiento crítico
SISTÉMICAS
C.G.16. Aprendizaje autónomo.
C.G.18. Creatividad.
C.G.22. Sensibilidad hacia temas medioambientales

En el ámbito de las competencias específicas:

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (CE)
DISCIPLINARES (SABER)
C.E.1. Marco normativo regulador de las relaciones laborales.
C.E.3. Organización y dirección de empresas.
C.E.4. Dirección y gestión de recursos humanos.
C.E.7. Historia de las relaciones laborales.
C.E.8. Salud laboral y prevención de riesgos laborales.
C.E.9. Teoría y sistemas de relaciones laborales
C.E.11. Políticas sociolaborales
PROFESIONALES (SABER HACER)
C.E.13. Capacidad de transmitir y comunicarse por escrito y oralmente usando la terminología y las técnicas adecuadas
C.E.14. Capacidad de aplicar las tecnologías de la información y la comunicación en diferentes ámbitos de actuación
C.E.15. Capacidad para seleccionar y gestionar información y documentación laboral.
C.E.16. Capacidad para desarrollar proyectos de investigación en el ámbito laboral
ACADÉMICAS
C.E.34. Comprender el carácter dinámico y cambiante de las relaciones laborales en el ámbito nacional e internacional
C.E.35. Aplicar los conocimientos a la práctica
C.E.36. Capacidad para comprender la relación entre procesos sociales y la dinámica de las relaciones laborales.

Como avance de las conclusiones de este TFG se puede concluir que el Smart Working es una evolución de modelos anteriores como son el Trabajo a Distancia y el Teletrabajo, en el que se pretende alcanzar una mayor cota de autonomía del trabajador, accediendo a un trabajo por objetivos y no por horas presenciales en el puesto laboral. Se verá a lo largo del TFG que la implantación del Smart Working en la empresa tiene ventajas e inconvenientes de diferentes tipos, conciliación familiar, inversión inicial principalmente en software y hardware, replanteamiento de temas de RRHH y de Prevención de riesgos laborales entre otras.

En el caso de España, como se verá, no existe una legislación específica para este nuevo modelo de trabajo.

CAPÍTULO 1: SMART WORKING

1.1 ¿Qué es el Smart Working?

En la era digital en la que vivimos, resulta evidente que la presencia de las nuevas tecnologías es una constante en todos los aspectos del día a día. La transformación digital en la que estamos inmersos no solamente ha cambiado radicalmente la forma de relacionarnos entre nosotros, sino que también ha entrado con fuerza en la manera de entender y desarrollar nuestra vida en el ámbito profesional y en este contexto nos encontramos con el Smart Working.

Según Randstad, empresa especialista en RRHH, el Smart Working es una fórmula de gestión empresarial que se basa en tres pilares básicos (*Fuente Web Ranstad: Conoce el Smart working, la evolución del teletrabajo.*):

- Movilidad y flexibilidad horaria.
- Trabajo por equipos.
- Uso de nuevas tecnologías.

Proponiendo una gestión más eficiente de las personas y buscando aumentar no solamente la productividad, sino también la conciliación y la captación y retención de talento.

El Smart Working (Flexible Work, Remote Work o Digital Work), aparece como una fusión entre el Teletrabajo y las nuevas tecnologías, es decir, se trata de una evolución del Teletrabajo que conlleva que la prestación de servicios se realiza en lugares diferentes a las instalaciones empresariales, pero a diferencia del Teletrabajo, con el Smart Working también se busca la flexibilidad horaria y evolucionar de un trabajo por horas a un trabajo por objetivos.

1.2 Objetivos del Smart Working

Es evidente que la implantación de un sistema como el Smart Working supone un esfuerzo extra tanto para la empresa como para los trabajadores en aspectos como:

- La formación tecnológica de los empleados.
- Inversiones económicas en tecnología y ciberseguridad.
- Aprender a trabajar por objetivos.
- Trabajar la comunicación para evitar el aislamiento del equipo.
- Etc.

En la Figura 1 se muestran los cuatro principales objetivos para el Smart Working:

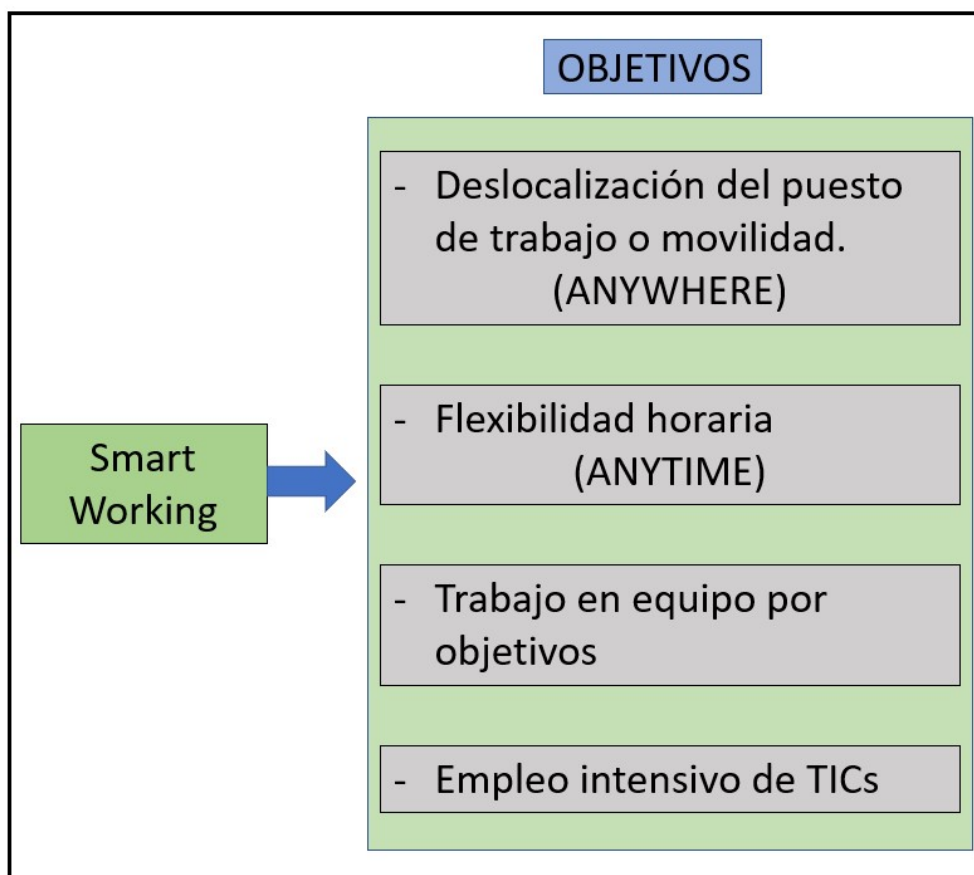


Figura 1 : Objetivos del Smart Working

(Fuente: Elaboración propia a partir de De la Torre y otros)

Respecto al primero de dichos objetivos a alcanzar **(Anywhere)**, en el modelo Smart Working se tiende a dar al trabajador libertad para seleccionar dónde quiere desarrollar sus labores profesionales, por una parte, esto redundaría en una mejor conciliación familiar, aunque supone que por ambas partes, empresa y trabajador, un esfuerzo en temas de prevención de riesgos laborales, digitalización y ciberseguridad del puesto de trabajo remoto. Para la empresa, este objetivo supone un ahorro de costes procedentes de gastos de dietas de desplazamiento, electricidad, mantenimiento, ahorros en los espacios necesarios para su actividad empresarial, etc.

En el segundo punto comentado en la Figura 1 (***Anytime***), se pretende que la jornada laboral del trabajador no tenga un horario completamente impuesto por la empresa, al contrario, se busca un acuerdo entre ambas partes pudiéndose fijar una franja horaria concreta en la que sea necesario que el empleado se encuentre conectado o incluso establecer unos días de trabajo presencial en la oficina o con conexión por videoconferencia, con relación a este objetivo, el segundo estudio desarrollado por Sodexo, afirma que el 68% de las empresas han instaurado medidas para fomentar la flexibilidad tanto horaria como geográfica (*Los 7 grandes retos del mix generacional en las empresas españolas. SODEXO. 20021,13-15*)

Otro de los aspectos principales sobre los que incide el concepto de Smart Working es el de abandonar el modelo de trabajo por horas, evolucionando a otro modelo, basado en la confianza en sus trabajadores y en el que se busca la consecución de objetivos y el trabajo en equipo, para ello las empresas en la medida de lo posible, deben establecer los objetivos buscados y los plazos de entrega de forma consensuada entre ambas partes.

Para la consecución de estos objetivos, es necesario como se indica en el cuarto objetivo planteado en el Smart Working, el empleo intensivo de las TICs (Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones), en muchos casos, esto supondrá para la empresa una inversión extra de capital para facilitar una comunicación fluida.

**CAPÍTULO 2: DIFERENCIAS ENTRE TRABAJO A DISTANCIA,
TELETRABAJO Y SMART WORKING**

2.1 Introducción

Antes de continuar con el Smart Working, se hace necesario conocer las diferencias entre el *Trabajo a Distancia*, el *Teletrabajo* y el *Smart Working*, términos que pueden parecer muy similares a primera vista, pero que tienen diferencias notables (*De la Torre y otros, 2019, 9.*).

En los tres modelos de trabajo comentados, y principalmente en el Teletrabajo y en el Smart Working, su puesta en marcha no consiste únicamente en llevarse el ordenador a casa, también supone que el trabajador, junto con la empresa, deben poder asegurar una buena comunicación entre el equipo y adaptarse a esa nueva forma de trabajo, para ello, ambas partes han de ser capaces de poder gestionar documentos, dotar al trabajador de las aplicaciones necesarias y disponer de un lugar donde poder trabajar de forma óptima, y ya en el caso exclusivo del Smart Working que nos ocupa, tanto el trabajador como la empresa deben ser capaces de construir una relación laboral basada en la confianza mutua y para ello se debe cambiar la mentalidad hacia el objetivo de trabajo basado en objetivos.

Estas nuevas metodologías buscan por una parte una mayor flexibilidad para el trabajador, así como mejora su conciliación laboral-familiar, aumentando su calidad de vida y reduciendo el posible estrés al que se puedan ver sometidos. Por otra parte, la empresa se beneficia en aspectos como son la búsqueda de una mejor productividad de sus empleados y la captación y retención de talento al descentralizar el trabajo de las oficinas de la organización.

Antes de empezar a hablar de las diferencias entre estas tres metodologías de trabajo es necesario que sepamos en qué consiste el Trabajo a Distancia y el Teletrabajo para posteriormente compararlo con el Smart Working ya definido en el capítulo anterior.

2.2 Trabajo a distancia

Consiste en trabajar en un lugar elegido libremente, este puede ser el propio domicilio, una oficina diferente a la de la empresa o desde cualquier otro espacio adaptado para ello, durante toda la jornada laboral o parte de ella con carácter regular, por tanto, es imprescindible un acuerdo entre la empresa y el trabajador para que el segundo pueda realizar sus funciones profesionales en esa otra ubicación, pero a diferencia de los siguientes modelos, el Trabajo a Distancia no exige un contrato diferente al de los trabajadores que desarrollan sus funciones laborales en la empresa, es decir, no se trata de una modalidad contractual.

Esta opción se aplica desde hace años con el objetivo de facilitar la conciliación familiar- laboral, para ello no se requiere de forma obligatoria herramientas digitales, solamente disponer de un espacio adecuado para el desarrollo de las funciones profesionales del trabajador.

También es habitual que parte de la jornada se realice de forma presencial en la empresa y otra parte se realice a distancia.

2.3 Teletrabajo

El Teletrabajo, también consiste en que el empleado realiza su labor en un lugar distinto al de la empresa, pudiendo ser o no su domicilio, pero a diferencia del Trabajo a Distancia, el Teletrabajo consiste en realizar las tareas diarias mediante el uso de las TICs.

Esta metodología de trabajo fue la que se implantó a raíz de la crisis del COVID 19, llegando a convertirse en la opción de trabajo por excelencia en muchos sectores.

Si bien las labores profesionales del trabajador las puede realizar desde cualquier lugar distinto a la oficina, la mayoría de empleados lo hacen desde su domicilio debido principalmente a la necesidad de cumplir con su horario laboral. Es decir, puedes trabajar fuera de la oficina, pero es necesario que dediques todas las horas de tu jornada al trabajo.

Al igual que el Trabajo a Distancia, parte de la jornada laboral puede ser presencial.

Según (*De la Torre y otros, 2019, 11*), en el caso del Teletrabajo debemos contar con los siguientes elementos:

- **Elemento temporal:** Referido a que la prestación, fuera de las instalaciones de la empresa, se suele establecer de manera porcentual del total de tiempo por el que ha sido contratado el trabajador.
- **Elemento tecnológico:** Referido a la utilización habitual y necesaria de las TICs en el día a día de la jornada laboral.
- **Elemento locativo:** Referido al emplazamiento desde el que el trabajador desarrolla sus funciones.

2.4 Smart Working

Si bien el Smart Working tiene en común con los dos modelos anteriores, que las tareas profesionales del trabajador se realizan en localizaciones diferentes a las de la empresa, pudiendo acudir a la oficina en unas horas o días concertados debido a las necesidades marcadas por la empresa, en el caso de Smart Working se añaden otros dos elementos a los ya comentado para el Teletrabajo:

- **Elemento de autonomía:** Se le concede al Smart Worker (llamaremos Smart Worker al trabajador acogido a esta modalidad de trabajo) autonomía para configurar su horario de trabajo, pasando a primer plano el trabajo basado en objetivos.
- **Elemento de independencia:** El Smart Working representa una organización del trabajo que tiende a la horizontalidad jerárquica, el trabajo por equipos y a la valoración del resultado final (objetivo).

Por tanto, podemos decir que, si bien es cierto que el Trabajo a Distancia, Teletrabajo y el Smart Working comparten ciertos elementos, cada uno de ellos es una evolución del anterior, en definitiva, maneras alternativas de ordenar y distribuir el trabajo como se muestra en la Figura 2.

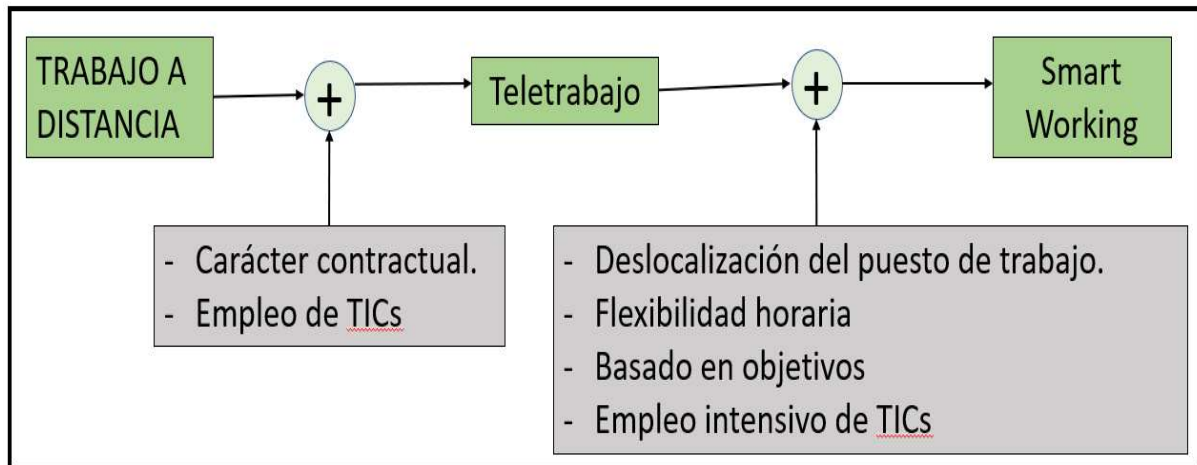


Figura 2: Evolución hacia el Smart Working

(Fuente: Elaboración propia a partir de De la Torre y otros)

En conclusión, el Smart Working es una metodología laboral que se basa en la confianza entre el trabajador y la empresa y en el establecimiento de unos objetivos claros a desarrollar por el trabajador.

La implantación del Smart Working supone un verdadero reto tanto para las empresas como para los empleados pues se necesita una coordinación perfecta entre ambas partes, así como una inversión inicial por parte del empresario en el estudio, puesta en marcha y seguimiento de la implantación de este método.

En la figura 3 se presentan una comparativa entre las tres modalidades expuestas de Trabajo a Distancia, Teletrabajo y Smart Working basada en cinco aspectos:

	TRABAJO A DISTANCIA	TELETRABAJO	SMART WORKING
Modalidad Laboral	<ul style="list-style-type: none"> - No es una modalidad contractual. - Beneficio ocasional 	<ul style="list-style-type: none"> - Forma de organización laboral. - Con contrato legal 	<ul style="list-style-type: none"> - Forma de organización laboral. - Sin legislación en España
Espacio de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Oficina de la empresa - Puede mezclar oficina/distancia 	<ul style="list-style-type: none"> - Fuera de la empresa - Puede mezclar oficina/distancia 	<ul style="list-style-type: none"> - Fuera de la empresa - Puede mezclar oficina/distancia
Horario Vs Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Basado en horas trabajadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Basado en horas estipuladas en contrato 	<ul style="list-style-type: none"> - Basado en objetivos - horas de conexión obligatoria puntuales
Herramientas de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Si es reiterativo el empresario las facilita 	<ul style="list-style-type: none"> - A cargo de la empresa - <u>TICs</u> necesarias. 	<ul style="list-style-type: none"> - A cargo de la empresa - <u>TICs</u> necesarias.
Empleo de <u>TICs</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Empleo no obligatorio de las TICs 	<ul style="list-style-type: none"> - Empleo TICs necesarias 	<ul style="list-style-type: none"> - Empleo intensivo TICs necesarias

Figura 3: Comparativa Trabajo a Distancia-Teletrabajo-Smart Working

Diferencias de Modalidad laboral

En el caso del Trabajo a Distancia, no se trata de una figura contractual diferente a la del resto de los trabajadores de la organización sujetos al trabajo presencial, en este caso, solamente es necesario un acuerdo entre empresa y trabajador para que éste último desarrolle totalmente o de forma parcial sus labores profesionales en lugares diferentes a los de la empresa.

Por el contrario, el caso del Teletrabajo requiere la firma de un contrato que especifique dicho modelo de desarrollo de las tareas profesionales del teletrabajador.

En el caso del Smart Working, en España nos encontramos con la problemática añadida de que, como se verá en los siguientes capítulos, esta modalidad laboral no está actualmente legislada.

Diferencias en el espacio de trabajo

Si bien, parte o la totalidad de la jornada laboral en el caso del Trabajo a Distancia, se puede realizar en lugares distintos a los de la empresa, el lugar de trabajo, en esta modalidad, sigue estando ubicado en dicha empresa, al igual que el resto de la plantilla presencial. Esto no es así en el caso del Teletrabajo en el que dicha ubicación, es diferente a la de sus compañeros en modalidad presencial.

En el caso del Smart Working, el objetivo de Anywhere mostrado en la Figura 1 muestra similitud con el caso del Teletrabajo donde las labores profesionales del trabajador se desarrollan en lugares diferentes a los de la empresa.

La deslocalización del puesto de trabajo no implica que el teletrabajador o el Smart Worker no puedan acordar con la empresa un número de horas o días en los que deban desplazarse a la empresa.

Diferencias en objetivos del trabajo

En este punto, el factor diferencial se plantea en los objetivos marcados para el trabajo que se han expuesto en la Figura 1, tanto en el Trabajo a Distancia como en el Teletrabajo, el empresario mantiene la fórmula tradicional de plantear la cantidad de horas de trabajo e incluso a veces el horario a cumplir por sus empleados, esta idea se pretende cambiar en el Smart Working, pasando a trabajar en base a unos objetivos preestablecidos.

Diferencias en Herramientas de trabajo

Como se ha comentado, el empleo de las TICs solamente se considera necesario en los casos del Teletrabajo y del Smart Working, en cuyo caso, se considera que debe ser la empresa la encargada de suministrar los equipos tecnológicos necesarios para su desarrollo. Este punto sería de aplicación al Trabajo a Distancia, si dicha modalidad necesita de forma reiterativa el empleo de dichos dispositivos.

Diferencias en empleo de TICS

Tanto el Teletrabajo como el Smart Working suponen el empleo de las TICs, en este aspecto, es importante valorar detenidamente las necesidades de herramientas tanto de software como de hardware a emplear sin olvidar un tema de gran importancia como es la ciberseguridad, a este respecto, según un estudio de GDATA a causa del coronavirus, el número de ataques aumento un 30% en un mes (*Fuente Web GData: Crisis del coronavirus: el número de ataques cibernéticos aumenta en un 30 por ciento*)

En el caso del Trabajo a Distancia no implica obligatoriamente el uso de TICs para su realización práctica, si bien tampoco la descarta plenamente en cuyo caso sería aplicable lo comentado para el Teletrabajo y el Smart Working.

CAPÍTULO 3: CONCEPTO JURÍDICO DEL SMART WORKING

3.1 Legislación en España

En la legislación actual española, no se recoge el concepto de “Smart Working” al menos de manera directa tal y como ocurre con el “Trabajo a Distancia” o con el “Teletrabajo” aunque tiene similitudes con ambas modalidades. (*De la Torre y otros, 2019,9-11*)

El Trabajo a Distancia, según el artículo 13 del estatuto de los trabajadores se recoge como *“la prestación de la actividad laboral se realice de manera preponderante en el domicilio del trabajador o en el lugar libremente elegido por éste de modo alternativo a su desarrollo presencial en el centro de trabajo de la empresa”*.

El Teletrabajo está regulado en el Acuerdo Europeo sobre Teletrabajo de 2002 que entiende éste como *“forma de organización y/o de realización de trabajo, en la cual un trabajo que puede ser realizado igualmente en los locales de la empresa se efectúa fuera de estos locales de forma regular”*.

En cualquier caso, el acuerdo entre la empresa y el trabajador para estas modalidades de trabajo, se debe de realizar por escrito, y siempre teniendo en cuenta, que un trabajador que se acoge a estas modalidades, tendrá los mismos derechos que aquellos que prestan sus servicios de forma presencial, salvo aquellos que sean inherentes a la realización de la prestación laboral de manera presencial, teniendo derecho a una adecuada protección en materia de seguridad y salud, resultando de aplicación lo establecido en la Ley 31/1995 de 8 de noviembre de Prevención de Riesgos Laborales (*BOE-A-1995-24292*) y su normativa de desarrollo. De la misma forma, mantienen sus derechos de representación colectiva y estarán adscritos a un centro de trabajo concreto de la empresa.

La Organización Internacional del Trabajo ha regulado en su convenio nº 177 y en la recomendación nº 184 el trabajo a domicilio, entendiéndose dicho trabajo a domicilio como aquel en el que la actividad laboral se realiza, en el domicilio del trabajador o en otros locales que escoja distintos de los locales de trabajo del empleador a cambio de una remuneración y con el fin de elaborar un producto o prestar un servicio conforme a las especificaciones del empleador.

En el caso del Smart Working como un supuesto de hecho sobre el que no existe una regulación específica en nuestro país, su establecimiento se rige a través de convenios colectivos y acuerdos internos entre empresa y trabajador.

Por otra parte, la Ley 10/2021 de 9 de julio, de trabajo a distancia que entró en vigor el 1 de octubre del 2021 (*BOE-A-2021-11472*), regula la figura del trabajo a distancia, entendiendo como tal el que se realiza fuera de los establecimientos y centros habituales de la empresa y del que el Teletrabajo es una subespecie que implica la prestación de servicios con nuevas tecnologías. Esto supone un gran avance en la legislación de puestos de trabajo digital dentro del cual podríamos encuadrar el Smart Working como otra subespecie. Esta ley regula tanto el ámbito interno como el ámbito comunitario e internacional.

El Objeto es elaborar un marco general a escala europea sobre las condiciones laborales de los teletrabajadores y compaginar las necesidades de flexibilidad y seguridad que son comunes a éstos en las empresas. Se resaltan varios ámbitos clase en los que es preciso tener en cuenta las peculiaridades del Teletrabajo. Algunas de sus principales implicaciones son:

- Esta ley es de aplicación cuando el trabajo a distancia se realice por un mínimo del 30% de la jornada laboral en un periodo de referencia de tres meses.
- No podrán sufrir perjuicio ni modificación en las condiciones pactadas en materia de tiempo de trabajo y retribución.
- Será voluntario para la persona trabajadora y para la empleadora y requerirá acuerdo de trabajo a distancia firmado antes del inicio siendo de carácter reversible.
- Acuerdo obligatorio con contenido mínimo de inventario de medios materiales necesarios para desarrollar la actividad, enumeración de los gastos que pudiera tener cuantificando, su cuantía y la forma de materializarla.
- Horario de trabajo, disponibilidad y lugar a realizar el trabajo a distancia.
- Derecho a la dotación y mantenimiento por parte de la empresa de los medios, equipos y herramientas necesarios para el desarrollo de la actividad.

- Derecho a la prevención de riesgos laborales, según lo establecido en la Ley 31/1995 de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales (BOE-A-1995-24292), y su normativa de desarrollo.
- Derecho a la intimidad y protección de datos.
- Derecho a la desconexión digital, fuera de su horario laboral

3.2 Legislación en el extranjero

A nivel internacional, solamente EEUU, Reino Unido e Italia han realizado algún avance en la regulación del Smart Working. (*De La Torre y otros, 2019 9-11*)

EEUU

La regulación de Smart Working en EEUU se ha llevado de forma independiente en algunos estados como por ejemplo Vermont o New Hampshire e incluso ciudades como Nueva York, Seattle, San Francisco o San José, si bien, es cierto que hablando a nivel federal, la “Working Families Flexibility Act” se encuentra estancada a la espera de su aprobación en el Senado, cabe destacar que este proyecto legislativo se ha topado con una firme oposición de grupos de defensores de derecho civiles que argumentan que dicha legislación supondrá que las empresas aprovecharán para aumentar el número de horas no retribuidas de sus trabajadores.

REINO UNIDO

En Reino Unido el Smart Working está definido como “Flexible Working” y se trata de una regulación pionera, cuyo inicio data de 1996. Si bien en un principio se trataba simplemente de un derecho de conciliación para empleados con guarda y custodia de personas dependientes, desde la entrada en vigor del “Children and Families Act” el 1 de julio de 2014 pasó a otorgar la misma posibilidad a aquellos empleados que cuenten con una antigüedad en su empresa superior a las 26 semanas, pudiendo solicitar cambios de horario, de días de trabajo o compatibilidad de prestación de sus servicios en las instalaciones de la empresa y en su domicilio.

En todo caso, el empleado debe realizar una petición por escrito a la empresa, estando ésta última obligada a contestar en un plazo máximo de tres meses, salvo acuerdo contrario. El empleador podrá oponerse en cuyo caso, el trabajador podrá acudir al tribunal laboral (Employment Tribunal).

ITALIA

En el caso Italia, el Smart Working (lavoro agile) queda recogido en la “Ley N. 81/2017” de junio del 2017 y comprende, entre otras medidas:

- El reconocimiento de la igualdad de los Smart Workers respecto de aquellos empleados que desempeñen las mismas tareas o funciones en las instalaciones del empleador.
- La regulación del tiempo de trabajo máximo.
- Reconocimiento del derecho a la desconexión digital.
- La regulación de la protección de datos al trabajar en remoto.
- La suscripción de un seguro obligatorio por parte de las empresas para la cobertura de lesiones y enfermedades profesionales.
- Reconocimiento de la responsabilidad del empleador respecto de la salud, la seguridad y el buen funcionamiento de la tecnología que pudiera asignarse al Smart Worker.
- Preaviso de 30 días obligatorio en caso de resolución del acuerdo de Smart Working entre empleador y empleado
- Una serie de bonificaciones fiscales y de Seguridad Social para aquellas compañías que se acojan a esta modalidad.

**CAPÍTULO 4: SMART WORKING Y LA PREVENCIÓN DE RIESGOS
LABORALES.**

4.1 Introducción

En la guía (*De la Torre y otros*) publicada por la CEOE, se analizan temas de prevención de riesgos laborales en el entorno del Smart Working.

Si bien, como ya se ha comentado, en la actual legislación española no existe una normativa específica del Smart Working, se puede utilizar como referencia la normativa referida al Trabajo a Distancia y al Teletrabajo incluyendo el Acuerdo Marco Europeo de Teletrabajo como referencia y la Ley 10/2021 de 9 de julio, de Trabajo a Distancia que entró en vigor el 1 de octubre del 2021 (*BOE-A-2021-11472*).

El Artículo 3 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (en adelante LPRL) referido al ámbito de aplicación de dicha Ley, indica su carácter universal del que solamente se excluye al personal laboral al servicio del hogar familiar, por lo tanto, sería aplicable a los Smart Worker.

4.2 Obligaciones de la empresa con sus Smart Worker en régimen laboral

En aplicación de la LPRL y su normativa de desarrollo, las obligaciones en temas de prevención de riesgos laborales que tienen las empresas con sus Smart Worker no son diferentes de las que tienen con el resto de la plantilla de modalidad presencial y debe partir del deber general del artículo 14 (Derecho a la protección frente a los riesgos laborales) de dicha Ley y posteriores, incluyendo las específicas del trabajo remoto y flexible:

- Elaboración de un plan de riesgos laborales y de una política corporativa de seguridad y salud laboral (*art 14 LPRL*)
- Evaluación específica inicial, actualización o revisión, cuando se alteren las condiciones de trabajo o de los trabajadores, de los riesgos laborales que afecte a, lugares y equipos de trabajo (*art 16 y 23.1.a y c LPRL*)
- Planificación de la actividad preventiva, que exigirá concreción de un cronograma de acciones y medidas preventivas, asignación de responsables y dotación de presupuesto económico (*art 17 y 23.1.b*)
- Acciones de información adecuada y suficiente de riesgos genéricos y específicos y de las medidas preventivas para eliminar, reducir o controlar los riesgos (*art 18 LPRL*)

- Acciones formativas en materia preventiva (*art 19*)
- Vigilancia del estado de salud física y psíquica (*art 22 y 23 LPRL*)
- Investigación de los daños a la salud, y adopción de medidas de intervención (*art 16.3 LPRL*)
- Adopción de medidas de coordinación de actividades y cooperación en materia preventiva entre empresas y trabajadores autónomos que puedan coincidir en el mismo centro de trabajo (*art 24 LPRL*)
- Adopción de medidas de protección de los Smart Workers que sean especialmente sensible a determinados riesgos- mujeres embarazadas, ... (*art 25,26y 28 LPRL*)

4.3 Obligaciones preventivas del Smart Worker

Por lo que se refiere a las obligaciones del Smart Worker se recoge la regulación en el artículo 29 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales 31/1995. En este aspecto los empleados que presten sus servicios de manera remota y flexible desde su domicilio u otros lugares quedaran obligados a lo detallado a continuación:

- Deben autoprotegerse, velar por su propia seguridad y salud cumpliendo las instrucciones dadas por la empresa en materia de seguridad y salud laboral.
- Ante cualquier riesgo advertido o incidencia en su actividad deben informar por el cauce establecido
- Cooperar con la empresa en materia de prevención de riesgos y garantizar la mayor seguridad posible
- Uso adecuado de los aparatos y herramientas aportados por la empresa y seguir las instrucciones en todo momento.

4.4 Evaluación de Riesgos Laborales en el domicilio de Smart Worker

Como se ha expuesto en los capítulos anteriores, es necesaria la evaluación y seguimiento en temas de prevención por parte de la empresa del lugar donde se va a desarrollar el trabajo de sus empleados y en particular el de sus Smart Worker, por ello, salvo acuerdo explícito de ambas partes o que la prestación de los servicios del trabajador no se vaya a realizar desde su domicilio, éste deberá ser evaluado por los servicios de prevención de riesgos de la empresa ya que resulta de aplicación la normativa en materia de prevención de riesgos laborales en general y la LPRL en particular.

Por otra parte, el art. 18.2 de la CE dispone lo siguiente: *“El domicilio es inviolable. Ninguna entrada o registro podrá hacerse en él sin consentimiento del titular o resolución judicial, salvo en caso de flagrante delito”*. Por tanto, no es necesario que la empresa entre en el domicilio del trabajador, aunque dicho domicilio sea el lugar desde el cual se va a desarrollar su trabajo.

Por ello se hace necesario que la evaluación de riesgos en el domicilio del trabajador pueda no hacerse de forma física (in situ), debiendo buscar fórmulas que respeten ambos aspectos legales, por ejemplo, una autoevaluación del Smart Worker supervisada por la empresa empleando un cuestionario.

4.5 Factores de riesgo específico para los Smart Workers.

En la implantación de un nuevo modelo de trabajo, como es el caso del Smart Working, se vuelve necesario identificar la aparición de nuevos riesgos laborales a los que antes, con los modelos tradicionales de trabajo, no había sido necesario enfrentarse.

De la misma manera, nos obliga a replantear algunos de los ya existentes y adaptarlos para el caso de este tipo de trabajadores.

Entre los factores específicos a esta modalidad de trabajo para los Smart Workers, están entre otros riesgos:

Mayor fatiga visual

El aumento de la fatiga visual derivada de una posible mayor exposición a pantallas y equipos informáticos comparado con los trabajadores en modelos de trabajo tradicional, ya que todas sus comunicaciones con las empresas se realizarán a través de ordenadores o vía telefónica.

Mayor exposición a la contaminación acústica

Dependiendo del lugar elegido, o impuesto por las características de su trabajo para realizar sus funciones profesionales, el Smart Worker puede estar sometido a una mayor exposición a ruidos. No es lo mismo trabajar en un domicilio en el que se dispone de un espacio específico para el trabajo (despacho), que trabajar sin dicho espacio o en el caso de desarrollar sus tareas profesionales con un ordenador portátil mientras se encuentra en la sala de espera de un aeropuerto.

Gestión de la carga de trabajo

Se puede cometer el error de pensar que, al ahorrar tiempo en los desplazamientos a las instalaciones de la empresa, el Smart Worker debe ser capaz de aumentar significativamente su rendimiento laboral. Si bien, éste es uno de los aspectos positivos del Smart Working o del Teletrabajo, hay que saber medir ese posible incremento en la productividad y no caer en sobrecargas excesivas de trabajo

encomendado. Además, según las características de los servicios desarrollados, el hecho de no acudir físicamente al puesto de trabajo, no implica necesariamente que no tenga obligación de realizar desplazamientos con el riesgo que ellos conllevan en el empleo de medios de transporte.

Estrés y fatiga mental

La responsabilidad individual y capacidad organizativa del Smart Worker, en muchos casos, es superior a la de sus compañeros con trabajo presencial, esto puede derivar en situaciones de mayor estrés y fatiga mental en este tipo de trabajadores.

Características psicosociales del trabajador

Si bien, la modalidad de trabajo del Smart Worker supone una mejora en temas de conciliación entre su vida personal y laboral, hay que tener en cuenta que la mayor parte de su jornada laboral o toda ella la desarrolla de forma aislada de sus compañeros de trabajo, reduciéndose significativamente el contacto social con ellos.

El diseño del área de trabajo relacionado con la ergonomía

El diseño del lugar de trabajo es una tarea en la que hay que tener muy en cuenta las características de las labores a desarrollar y los elementos de los que disponemos para dichas tareas, mesas, sillas, pantallas ...etc.

Dentro de algunas empresas, en sus departamentos de evaluación de riesgos laborales pueden existir profesionales dedicados a este tipo de cuestiones, pero en muchas otras, generalmente de menor tamaño, este profesional no existe. El tema de la ergonomía también es importante en la modalidad de Smart Working y tal vez es aún más importante ya que en muchos casos se aumenta significativamente el tiempo de prestación de servicios frente a pantallas.

**CAPÍTULO 5: EL SMART WORKING Y LOS RECURSOS HUMANOS
(RRHH).**

5.1 Introducción

Para el departamento de RRHH, el Smart Working supone un salto cualitativo desde el Teletrabajo. Mientras que este último término estaría enfocado al cumplimiento de un horario, el Smart Working se plantea como un modelo de trabajo en el que, tanto empresa como empleado, están focalizados en la consecución de unos determinados objetivos. Por ello, la gestión de los RRHH está experimentando grandes cambios vinculados a la aparición de nuevos modelos como el Smart Working que llega acompañado de los avances en la digitalización y las nuevas tecnologías.

El Smart Working abre la puerta para que las empresas puedan contratar profesionales de otras localidades lo que facilita la captación de talento al poder tener empleados desarrollando sus labores de forma remota en localidades diferentes a la de la empresa, retener dicho talento, trabajar por objetivos y no por horas, pero también obliga a las empresas a aprender a medir la eficiencia de sus trabajadores por medios digitales.

La dirección de los RRHH debe aprender a enfrentarse al cambio cultural y tecnológico al que se ven abocados, abordar una brecha digital, que se produce al incorporarse nuevas generaciones de trabajadores que han nacido rodeados de tecnología a plantillas más envejecidas y no tan habituadas al empleo de dicha tecnología, dando lugar a la aparición de las plantillas híbridas que aúnan ambos tipos de empleados, esta realidad puede dar lugar a tener parte de los empleados desarrollando sus labores profesionales en las instalaciones de la empresa y a otra parte de la misma trabajando en remoto incluso desde otras localidades diferentes a la de la empresa. Ante esta novedosa situación, la empresa debe evitar la aparición de una plantilla a dos velocidades poniendo en marcha planes de formación tecnológica para sus empleados.

En las grandes organizaciones, es el director de RRHH, junto con el director digital, quienes deben liderar el proceso de transformación en la gestión de personas. Siendo este último el encargado de analizar e implementar las nuevas soluciones que faciliten el Teletrabajo, mientras que el director de RRHH pondrá el foco en facilitar la automatización de procesos (*Fuente Web Capital Humano: Analítica avanzada para los nuevos modelos de trabajo.*)

5.2 Objetivos del Smart Working desde RRHH

El departamento de RRHH que se plantee el objetivo de instaurar un modelo de trabajo como el Smart Working, debería centrar sus esfuerzos en la digitalización y las TICs que nos permita alcanzar los objetivos presentados en la Figura 4.



Figura 4: Objetivos Smart Working desde RRHHH

(Fuente: Elaboración propia a partir de Zucchetti Software Spain, Smart Working y analítica avanzada: La nueva gestión de la evolución del empleo.)

Implementación de mecanismos que permitan evaluar la productividad de los empleados en este nuevo modelo:

Como se ha comentado a lo largo del presente trabajo, la implantación del Smart Working supone un cambio de mentalidad a la hora de evaluar la productividad del empleado, trasladando el concepto de horas trabajadas a un concepto de consecución de objetivos a alcanzar por el equipo de trabajo, dicha implantación, implica también la adopción de un nuevo modelo de liderazgo horizontal que se adapte a las plantillas híbridas.

Mejora de la comunicación dentro de la empresa:

La puesta en marcha de este modelo de trabajo, donde nos encontramos con plantillas híbridas, supone un esfuerzo en el diseño de un sistema eficaz de comunicación entre los empleados diferente al tradicional en el que todos ellos comparten las instalaciones de la empresa.

Trabajar en condiciones óptimas de Ciberseguridad.

El punto anterior referente a la comunicación en la empresa, debe ir acompañado de un sistema fuerte de ciberseguridad que asegure la privacidad de datos sensibles y confidenciales.

Formación de equipos de trabajo a distancia.

Los equipos de trabajo ya no comparten las instalaciones de la empresa, por ello se les debe facilitar la formación necesaria para desarrollar sus proyectos en común de manera remota, como por ejemplo herramientas de videoconferencia seguras.

Gestionar de datos de forma digital y ágil centralizando dichos datos en sistemas accesibles de forma remota

Los datos con los que trabajan los empleados y los equipos de trabajo deben estar centralizados en plataformas digitales de suficiente agilidad para no interferir en el incremento de productividad buscado y ofrecer el nivel de seguridad requerido por la empresa.

Teniendo en cuenta todos estos objetivos, es evidente que la implantación del Smart Working en la empresa no es ni sencilla ni gratuita, si bien es cierto que permite por una parte reducir costes, por ejemplo, en gastos de las instalaciones empresariales y mejorar la conciliación laboral-familiar de sus trabajadores, también supone una inversión en software de RRHH que permita mejorar la competitividad y productividad de la empresa, gestión de personal, la eficiencia de costes, la atracción y retención de talento, la formación y la evaluación de la productividad de los empleados y no solamente en el departamento de RRHH ya que como se ha comentado, el tema del tratamiento de datos de trabajo y la ciberseguridad puede suponer una inversión que se debe tener en cuenta.

En resumen, los departamentos de RRHH se enfrentan a cambios culturales y de mentalidad empresarial que les obligan a cambiar su enfoque organizativo, debiendo adaptar sus herramientas de software de gestión a otras adaptadas a esta nueva realidad, permitiendo además poder gestionar plantillas híbridas, garantizar la coordinación entre equipos de trabajo basados en un liderazgo horizontal potenciando con él la comunicación y el compromiso de la plantilla.

Por otra parte, no hay que perder de vista derechos del trabajador tales como el de la desconexión digital y la normativa laboral en materia de Teletrabajo.

Como se puede ver, la implantación del Smart Working no es algo que se consiga de la noche a la mañana, siendo necesario el planteamiento de una estrategia que nos ayude a conocer la mejor forma de acometer esta tarea.

5.3 Implementación del Smart Working desde RRHH

El director de la División de Software de RHHH de Zucchetti en España propone unas posibles fases que debemos plantearnos para la implantación de un modelo Smart Working (*Fuente Web Zuchhetti: Importancia del software de gestión de Recursos Humanos para gestionar el Smart Working.*):

- Análisis de la plantilla.
- Elección e implantación de software.
- Seguimiento y análisis del rendimiento.

Análisis de la plantilla

En esta primera fase, la empresa debe comenzar por evaluar el estado actual de la organización, en dicha evaluación, se tendrán en cuenta aspectos tales como espacios físicos disponibles, puestos de trabajo, herramientas de software y hardware actuales que puedan ser empleadas en el proceso de implantación del nuevo método de trabajo, a partir de ello, se evaluarán las nuevas necesidades de adquisición teniendo en cuenta el nivel de digitalización actual en la empresa y de su ciberseguridad. Por otra parte, se debe trabajar en establecer un sistema de jerarquía horizontal en equipos de trabajo, todo ello enfocado en el objetivo de optimizar costes, adoptar la filosofía de trabajo por objetivos y estudiar la posibilidad de mejorar la conciliación de sus trabajadores de tal forma que le permita mantener e incluso atraer talento a la empresa.

Esta tarea recae, al menos en su coordinación, tanto en el director de RRHH como en la figura del director digital de la organización

Elección e implantación de software.

Una vez superada la etapa anterior y conocidos los puntos fuertes y débiles de la empresa en su objetivo de la implantación del Smart Working, se deben buscar aquellas soluciones tecnológicas que le permita cubrir las necesidades detectadas principalmente en temas relacionados con RRHH, ciberseguridad y productividad, así como optimizar el sistema de comunicaciones digitales entre la plantilla y la formación y evaluación de la misma.

Es importante que las nuevas soluciones adoptadas sean fáciles de integrar con las ya implantadas en la empresa y como ya se ha comentado, ofrezcan el nivel de seguridad necesario para la organización.

Seguimiento y análisis del rendimiento.

Una vez puesta en marcha la transformación de modelo de trabajo hacia el Smart Working, es necesario hacer un seguimiento constante de su implantación, dejando siempre la puerta abierta a modificar estrategias que se vean poco eficaces o que son mejorables, por ello, el departamento de RRHH debe obtener todo el *feedback* posible de los trabajadores inmersos en el proceso, analizarlo y tomar las medidas de mejora que considere apropiadas.

5.4 Soluciones Software en RRHH para Smart Working

En la tarea del departamento de RRHH para dotarse de herramientas informáticas que le permitan su transición al modelo del Smart Working, es posible encontrar empresas especialistas en desarrollo de software que están trabajando y tienen desarrolladas aplicaciones para este fin , por dar un ejemplo, la empresa Zucchetti ha desarrollado el software *Zucchetti HR*, éste se anuncia como un “*software de gestión integral de Recursos Humanos que facilita la gestión de personas en entornos donde el Smart Working está cobrando un gran protagonismo*”, evidentemente, esto supone una inversión económica en dichas soluciones informáticas (*Fuente Web Zuchhetti: Importancia del software de gestión de Recursos Humanos para gestionar el Smart Working.*)

CAPÍTULO 6: VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL SMART WORKING

6.1 Ventajas del Smart Working

- **Motivación del trabajador – mayor productividad:** Al tratarse de un modelo que busca valorar a sus empleados en base a la consecución de objetivos, el Smart Working supone una motivación para que dichos profesionales busquen incrementar su eficiencia y productividad ya que posibilita una valoración desde un punto de vista más objetivo de sus resultados como comenta a este respecto, el informe “*El Futuro del Trabajo tras el COVID-19*” de Robert Walters, para la redacción de dicho documento, se realizó una encuesta a empresas y profesionales de diferentes áreas y sectores en España, concluyendo, entre otras cosas que: “*El 47% de los profesionales en España considera que su productividad ha aumentado con el Teletrabajo*”. Si bien, el informe se centra en el caso del Teletrabajo y no en el del Smart Working, los resultados son trasladables a este último. (Fuente Web robertwalters: *El 47% de los profesionales en España considera que su productividad ha aumentado con el teletrabajo.*)
- **Reducción gastos a largo plazo:** La deslocalización del puesto de trabajo (Anywhere), elimina gastos para la empresa como pueden ser: alquiler o mantenimiento de espacios de trabajo, electricidad, dietas de los trabajadores ...etc., y al trabajador en gastos de desplazamiento. También existen beneficios para la sociedad en general reduciendo las emisiones de dióxido de carbono.
- **Flexibilidad horaria y conciliación familiar:** Gracias a los conceptos de Anytime y Anywhere, se mejora la conciliación familiar-laboral de los empleados al ser más sencillo adaptar el horario de trabajo teniendo en cuenta sus necesidades personales y familiares, reduce el tiempo dedicado a desplazamientos y permite al trabajador fijar al menos parte de su horario de trabajo.

- **Captación de talento:** También esta modalidad de trabajo permite una mayor facilidad en la captación y retención de talento al no ser necesario que sus empleados vivan en la misma localidad o en una cercana a la de la empresa en la que prestan sus servicios y también favorece la captación de talento en personas con minusvalías cuya presencialidad pueda ser complicada.
- **Ampliación de las perspectivas laborales de los trabajadores:** Al igual que en el punto anterior en el que el Smart Working ofrece una mayor posibilidad a la empresa para la captación y retención de talento, desde el punto de vista del trabajador, éste ve ampliada la cantidad de ofertas de trabajo a las que puede optar sin que ello conlleve modificar su lugar de residencia.
- **Trabajo en equipos multiculturales – multidisciplinares:** La posible creación de grupos de trabajo multiculturales y multidisciplinares nos permite abordar los objetivos buscados desde diferentes perspectivas culturales y de formación.
- **Reducción de posibles accidentes in itinere.** La disminución de los desplazamientos diarios entre el lugar de trabajo y el domicilio, disminuyen la probabilidad de estos accidentes in itinere.

6.2 Desventajas del Smart Working

- **Falta de legislación nacional específica:** Actualmente, la principal desventaja del Smart Working en nuestro país es la falta de un marco regulador específico para él, esto provoca muchas inseguridades tanto en la parte empresarial como en la de los trabajadores. En España, la legislación sobre el trabajo a distancia es muy reducida y tan sólo establece una serie de generalidades. Es por ello que todos los casos de implantación en España se rigen por convenios colectivos y acuerdos de las propias empresas.
- **Aislamiento del trabajador:** La deslocalización del puesto de trabajo (Anywhere) puede redundar en un aislamiento excesivo del trabajador hacia su equipo, por lo que se debe estudiar a fondo la comunicación dentro de la plantilla y en especial dentro de los equipos de trabajo, por otra parte, también puede suponer que el trabajador se vea sometido a un aumento de las distracciones al desarrollar sus labores profesionales en el entorno familiar.
- **Los límites entre la vida laboral y privada:** Al compartir los espacios familiares con los laborales, los empleados pueden caer fácilmente en la sobrecarga y en la falta de descanso.
- **Incremento de horas de trabajo y estrés tecnológico:** También existe el riesgo de una conexión permanente al trabajo por parte de los Smart Worker, derivando en un aumento significativo de horas de trabajo en comparación con sus compañeros de trabajo presencial y un mayor estrés tecnológico.
- **Diferente tratamiento laboral en plantillas híbridas:** Se podrían llegar a dar problemas dentro de las plantillas híbridas debido a diferentes tratos en temas de cumplimiento de horarios, niveles de exigencia, conciliación ...etc.

- **No se puede aplicar en todos los puestos de trabajo:** Smart Working es un modelo que está muy basado en las tareas de oficina resultando complicado aplicar este modelo en aquellos en los que requiere de una atención personal, como pueden ser los dependientes de tiendas o los técnicos de mantenimiento, y resultando imposible en trabajos como pueden ser dentro de una cadena de montaje, puestas en marcha de maquinaria industrial ...etc.

- **Aumento de costes para el empleado:** El trabajar desde la propia casa del empleado, puede suponer para éste un incremento en sus gastos de electricidad, calefacción, conexiones a internet ...etc., por ello este punto debería negociarse con la empresa antes de poner en marcha el Smart Working.

- **Inversión inicial:** Si bien, una de las ventajas indicadas anteriormente apuntaba a un ahorro económico para la empresa, hay que tener en cuenta que inicialmente, la inversión en las TICs necesarias para la puesta en marcha y mantenimiento del Smart Working supone un esfuerzo extra para la empresa.

- **Desconfianza inicial en lo nuevo:** El empresariado aún es reacio a entender que un trabajador puede ser más productivo desde su casa que en la oficina (*Fuente Web bizneo: Smart Working: La nueva era del teletrabajo.*)

CAPÍTULO 7: ALGUNAS EXPERIENCIAS PRÁCTICAS

7.1 Situación actual

En España, el modelo del Smart Working está creciendo a muy buen ritmo y es que, como hemos visto, son muchas las ventajas que este modelo de trabajo aporta tanto a empresa como a los empleados. Algunas de las mayores empresas que han integrado este modelo de trabajo en su día a día son: Microsoft, Repsol, Iberdrola, Lefebvre, Aon, IBM, Xerox o Axa Seguros. *(Fuente Web loonfy: ¿Qué es el Smart Working?: ventajas e inconvenientes.)*

Según la empresa personio dedicada al diseño de soluciones tecnológicas para tareas de RR. HH. Empresas como AirTable o InVision han mostrado (ya en el 2017) que es posible desarrollar proyectos exitosos basados por completo en el Smart Working y el trabajo remoto. También otras como Dell, Facebook, Google y Microsoft en EEUU y, por ejemplo, SEAT y el Banco Sabadell en España están implementando el Smart Working para ofrecer esta modalidad a sus trabajadores. *(Fuente Web personio: Smart Working: Definición y aspectos clave).*

7.2 Vodafone, Mondelez y Microsoft

La empresa EY, servicios de auditoría, fiscalidad, estrategia, asesoramiento en transacciones y servicios de consultoría, afirma en su página web que, en España, a fecha 7 de agosto del 2017 ya existían casos de empresas que habían implantado de la filosofía Smart Working, en concreto comenta los casos de Mondelez, Microsoft y Vodafone. *(Fuente Web randstad: Conoce el smart working, la evolución del teletrabajo).*

La implantación del Smart Working en Mondelez se optó por una aplicación del Smart Working de una forma general y de manera gradual a lo largo de tres años dividiendo el proceso en dos fases, en la primera se abordó la reorganización interna, eliminación de despachos e implantación de una jerarquía horizontal y ya en la segunda se comenzó con los trabajos fuera de la oficina.

En el caso de la implantación del Smart Working en Microsoft que buscaba “fomentar la creatividad, la motivación y la productividad de sus empleados”. Microsoft Iberia pone a disposición de sus empleados los recursos tecnológicos de la empresa para fomentar el trabajo desde fuera de la oficina o incluso, dentro de su programa

WPA (WorkPlace Advantage), permite el trabajo desde cualquier ubicación dentro de la propia empresa.

En el caso de Vodafone, esta empresa deja libertad a sus empleados para que se ofrezcan de forma voluntaria buscando mejorar la calidad de vida de sus empleados y su conciliación laboral, en todo caso se remarca una garantía de volver al modelo de trabajo anterior y mantener las mismas condiciones laborales que se tuvieran.

Siguiendo con el caso de Vodafone, la revista Expansión publicó el 3 de abril del 2020 un artículo bajo el título "Las grandes empresas desvelan el secreto del trabajo en remoto", en dicho artículo se comenta que Vodafone disfruta de Smart Working desde 2016. También asegura que, desde el 6 de marzo, la mayoría de su plantilla trabaja en remoto.

Remedios Orrantía, directora de RRHH, explica la ruptura positiva de algunos paradigmas en la forma de trabajar y menciona al personal de atención telefónica a clientes: "más de 2.500 personas están trabajando desde sus casas, tras ciertas adaptaciones tecnológicas y operativas". También califica de muy positivo el impacto de esta extensión del trabajo en remoto, ya que "ayudará a normalizar esta práctica y a llevarla a puestos o sectores donde hace unas semanas era impensable".

7.3 Bayer Iberia

Ona García, Head of Talent Management de Bayer Iberia comenta que su empresa ha apostado por un modelo de trabajo híbrido, el Smart Working, permitiendo a sus empleados trabajar desde casa 2 o 3 días a la semana de manera voluntaria y obteniendo un 75% de aceptación en la plantilla para su puesta en marcha. (*Fuente Web morganphilips: smartworking: nuevas formas de trabajo tras el COVID*).

Para dicha puesta en marcha, se trabajó en 3 puntos principalmente:

- Adecuar el espacio de la oficina a las nuevas formas de trabajo con espacios abiertos y sin asignación.
- La formación a Managers para capacitarles en el liderazgo de equipos en entornos híbridos.
- La tecnología, para que los/las empleados/as dispongan de las herramientas adecuadas para hacer su trabajo desde casa.

Con el primero de los tres puntos comentados, se logró un ahorro de un 60% de los espacios de trabajo individual, potenciando áreas de trabajo colaborativo

7.4 SIT Grupo empresarial

La revista Equipos&Talento organizó en 2017 un evento denominado “Talent Day”, en el mismo, se ofreció *un ‘7 minuts talk’ moderado por la vicepresidenta ejecutiva de SIT grupo empresarial, Ines Tabuenca y titulado “Nuevas tendencias y metodologías de trabajo”* con el objetivo de en media hora explicar la aplicación empresarial de metodologías tan novedosas como la gamificación, el reserve mentoring, el design thinking y el **Smart Working**.

En dicho evento, Carlos de la Torre, consejero de Baker & Mckenzie (Despacho de abogados), habló del Teletrabajo, el Smart Working y los trabajos colaborativos, cuya aparición asoció a dos tendencias distintas de la sociedad laboral: por un lado *“la tendencia de la experiencia del empleado: el empleado nos pide cosas y nos está pidiendo ya nuevos formatos y nuevas formas para trabajar”*. Y, por otro, con *“la individualización incluso de la prestación laboral: lo que vale para un empleado no puede valer para otro”*

7.5 CEPESA, ZURICH, ALTRAN

La revista Expansión publicó el 13 de marzo del 2020 un artículo bajo el título "*¿Estamos preparados para trabajar sin salir de casa?*"

Según Carlos Morán, director de RRHH de Cepsa, "*Es fundamental la coordinación, comunicación y gestión de equipos de trabajo en entornos virtuales y a distancia, es decir, una gestión por objetivos y resultados, para lo cual es clave que esté basada en la transparencia y en la confianza*", como se ha visto a lo largo de todo este trabajo, estos son los objetivos perseguidos en la implantación del Smart Working, quedando obsoleto el Teletrabajo ya que la mencionada gestión por objetivos no es algo contemplado en él, pero sí en el Smart Working. Morán recuerda que cuando la compañía implantó estas formas de trabajo, "*introdujo un sistema de gestión por objetivos*".

En este mismo ámbito, Santiago Ínsula, director de RRHH de Zurich, explica que no realizan un control exhaustivo de cuándo sus profesionales no trabajan en la oficina: "*Medimos resultados y niveles de actividad*"

También Alicia Sánchez, directora de RRHH de Altran, insiste en ello: "*Es importante ejercitar la autonomía y la responsabilidad, acostumbrándose a un modelo de trabajo por objetivos y no por horas de presencia. Además, los responsables apoyan su gestión con un liderazgo basado en la confianza, que normalmente los resultados avalan, de igual forma*".

7.6 EY

Con fecha 16/8/2021, Laura García Fernández, redactora de Economist & Jurist en un artículo bajo el título “*EY trabajará bajo un modelo denominado <<smartworking 3.0>>*”, entrevistó a Lucia Jaquotot, Talent Director de EY Abogados.

En dicha entrevista, Lucía asegura que EY Abogados trabaja ya desde junio del 2020 en el modelo Smart Working, sin que ello suponga un no retorno a la oficina tras el final de la pandemia del COVID-19, pero procurando una vuelta a un Smart Working híbrido donde prime la flexibilidad.

La Talent Director de EY finaliza la entrevista afirmando que anteriormente a la pandemia, el trabajo se desarrollaba principalmente de forma presencial y se tuvo que dar el paso a que todos los profesionales trabajaran en remoto. También apunta a que, en el entorno del trabajo jurídico, les ha sido sencillo adaptarse a éste nuevo modelo.

7.7 AXA

Con fecha 21/2/2022, la revista Capital Humano publicó un artículo de Mercedes de la Rosa editora jefe de dicha revista bajo el título “*Hay que acompañar a las personas de manera digital*”, en el mismo se entrevistó a Mireya Muñoz, directora de Cultura, Talento, Experiencia e inclusión y Diversidad de AXA.

En la entrevista, la redactora pregunta a Mireya sobre los proyectos en materia de RRHH dentro de casa de los que están más satisfechos, Mireya comenta que uno de ellos es el Smart Working diciendo: “*Para nosotros es más que ir a la oficina un número determinado de días o trabajar en remoto, tiene que ver con una forma más ágil de trabajar, orientada al cliente, colaborativa, etc. Nuestra hoja de ruta es ir a un modelo cada vez más flexible para nuestros empleados, pero asegurando a la vez el vínculo a la cultura, la conexión entre equipos y el sentimiento de pertenencia.*”

En la misma entrevista asegura “*El Smart Working, aunque ha avanzado mucho, sigue siendo un reto. Trabajar en un entorno híbrido es muy complejo en términos de liderazgo, comportamiento, maneras de comunicarnos, negociar, de mantener el engagement con la cultura y los valores... pero a la vez es un desafío preciso, donde hay mucho por co-crear, por probar y por aprender.*”

7.8 AON

Con fecha 3 de agosto del 2020, Fundación más humano, Sagardoy Business & Law School y Zityhub, lanzaron el informe “Human Smart Working”

En dicho informe, Lucila Castañeira, Talent Management Director de Aon afirma: *“La experiencia vivida ha servido para generar un cambio de mentalidad y mayor aceptación de las nuevas formas de trabajo. Además, creo que las organizaciones han adquirido muchos aprendizajes, como la disciplina, la transparencia, la eficacia de la comunicación, que deberíamos mantener y seguir desarrollando para no dejar de evolucionar hacia un Smart Working más completo o sofisticado”*

7.9 Partners tecnológicos

En el documento publicado por Vodafone Business bajo el título “Puesto de trabajo digital: Llega la revolución del Smart Working”, se incluye una sección de entrevistas a diferentes compañías que declaran haber tenido éxito en la implantación de éste nuevo modelo de trabajo.

En la primera entrevista a Carolina Castillo, directora de partners en MICROSOFT, comenta *“Estamos acompañando a centenares de organizaciones a dar el salto al Smart Working planteando modelos de trabajo mucho más flexibles”* refiriéndose a distintas plataformas desarrolladas por Microsoft y que tiene utilidad en su aplicación en la implantación del Smart Working en diferentes organizaciones.

En esa misma entrevista se le pregunta sobre las ventajas que adquieren las empresas que incorporan herramientas colaborativas, plataformas digitales y tecnologías cloud, a lo que responde *“Una de las ventajas competitivas que han adquirido es sin duda el abaratamiento de los costes debido al uso optimizado de las herramientas propias del Smart Working”*

En el mismo documento, David Alonso director de negocios de empresa SAMSUNG- España afirma: “En mi opinión, de aquí a 3 o 4 años prácticamente el 100% de los puestos de trabajo, independientemente de la labor que se realice, deberán ser móviles, sobre todo si la empresa quiere sobrevivir y ser eficiente.”

Otro de los aspectos que han salido varias veces a lo largo de la redacción de este trabajo es el del aumento de la productividad en trabajadores como los Smart Worker, a este respecto, se le pregunta a David Alonso en qué medida los dispositivos y la evolución del Puesto de Trabajo Digital pueden influir potencialmente en aspectos como la productividad, la creatividad o la innovación, en su opinión *“Influyen absolutamente. Y más concretamente, diría que la reducción de costes y el incremento de la productividad son aspectos inherentes a la evolución del Puesto de Trabajo Digital de la mano de los dispositivos móviles y de la ubicuidad que los mismos pueden proporcionar”*.

También Juan Carlos Coma, vicepresidente senior en la empresa ATOS (empresa francesa de servicios digitales, creada en 1997), asegura que: *“Un modelo de Smart Working ofrece a los empleados un entorno seguro para desarrollar la máxima eficiencia trabajando desde cualquier parte”*

Finaliza la entrevista de Juan Carlos Coma hablando de temas de seguridad digital a los que hemos hecho mención en este documento, el vicepresidente de ATOS afirma: *“Contrariamente a lo que se puede pensar, estos proyectos de digitalización contribuyen de forma relevante a mejorar seguridad, confidencialidad y disponibilidad de la información. Utilizamos productos y servicios que enmascaran los requerimientos de seguridad, haciendo que la movilidad pueda ser segura por defecto. Simplificamos la gestión de la seguridad, los riesgos y la automatización en las respuestas”*.

CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES

La idea del Trabajo a Distancia o del Teletrabajo no son nuevas, el segundo es una evolución del primero y a su vez, el “Smart Working” es una evolución del Teletrabajo, sin embargo, fue a partir del confinamiento debido a la pandemia mundial del COVID-19 cuando estos modelos laborales se vieron potenciados y se puede afirmar que “han venido para quedarse”, ya que muchas empresas han aprovechado el esfuerzo realizado de manera forzosa para establecer estos modelos en su día a día ya sin la pandemia del COVID-19 y sin el confinamiento.

La implantación del Smart Working supone un esfuerzo tanto por parte de la empresa como por parte del empleado, en el caso de la empresa, se enfrenta a una inversión en TICs que puede llegar a ser importante, hay que tener en cuenta que, como se desarrolla a lo largo de este TFG, adquieren especial importancia las TICs en temas de comunicación interna de la empresa y ello conlleva inversión en temas de ciberseguridad.

También, desde el punto de vista del empresario, exige un cambio de mentalidad, no se necesita tener a toda la plantilla a la vista y controlada para que la empresa funcione, hay que plantear un cumplimiento de objetivos lógicos y racionales y no al modelo clásico que muchas veces aboca en un “calentar la silla”.

Pero también la empresa obtiene sus ventajas como se puede ver en el capítulo de ventajas e inconvenientes de este TFG, entre ellas, cabe destacar, ahorros a largo plazo en temas como mantenimiento de instalaciones, dietas, mejorar el posicionamiento para la captación y retención de talento, mejora en la productividad de su plantilla, ...etc.

Desde el punto de vista del trabajador también podemos observar un conjunto de ventajas e inconvenientes a tener en cuenta a la hora de la implantación del Smart Working en la empresa, algunos ejemplos de las ventajas expuestas son: Mejora la conciliación laboral-familiar, ahorro económico y de tiempo debido al menor número de desplazamientos al puesto del trabajo, el trabajo por objetivos bien orientados puede redundar en una mayor implicación del trabajador con la empresa ...etc.

Pero tampoco son todas ventajas para el empleado, al desarrollar el trabajo sin acudir a la empresa, se puede dar un cierto aislamiento respecto a sus compañeros si no se ha desarrollado un sistema de comunicación suficientemente eficaz, también supone el cambio de mentalidad en las generaciones mayores hacia un modelo desconocido de trabajo. Además existe el peligro de plantear unos objetivos laborales excesivos que conlleve un aumento considerable de las horas empleadas por el trabajador en sus tareas profesionales.

Abordando el tema legislativo, no encontramos con el principal problema para la implantación del Smart Working en nuestro país ya que, en la legislación española actual, no se recoge el concepto de “Smart Working” al menos de manera directa tal y como ocurre con el Trabajo a Distancia o con el Teletrabajo aunque tiene similitudes con ambas modalidades.

En temas de prevención de riesgos laborales, nos encontramos con el mismo problema comentado en el párrafo anterior, no existe una normativa específica para el Smart Working, pero a pesar de ello, como se comenta en este TFG, se puede utilizar como referencia la normativa referida a Trabajo a Distancia y de Teletrabajo incluyendo el Acuerdo Marco Europeo de Teletrabajo como referencia y la Ley 10/2021 de 9 de julio, de Trabajo a Distancia que entra en vigor el 1 de octubre del 2021.

En la práctica y siguiendo con la prevención de riesgos laborales, es necesaria la evaluación y seguimiento en temas de prevención por parte de la empresa del lugar donde se va a desarrollar el trabajo de sus empleados y en particular el de sus Smart Worker, de la misma forma que con el resto de la plantilla pero con especial atención a los riesgos específicos de este tipo de trabajadores comentado en el presente documento.

En general, podemos concluir que, en aplicación de la LPRL y su normativa de desarrollo, las obligaciones en temas de prevención de riesgos laborales que tienen las empresas con sus Smart Worker no son diferentes de las que tienen con el resto de la plantilla de modalidad presencial

Respecto a la gestión de los RRHH, estos departamentos están experimentando grandes cambios vinculados a la aparición de nuevos modelos como el Smart Working que llega acompañado de los avances en la digitalización y las nuevas tecnologías. Si bien a largo plazo ya se ha comentado que supone ventajas para ambas partes, empresa y trabajador, también se ha dicho que inicialmente supone un desembolso económico que puede llegar a ser importante, parte de dicha inversión se debe hacer en digitalizar de manera correcta los departamentos de RRHH de las empresas y para ello es recomendable buscar un buen partner tecnológico que ayude a la empresa en su camino hacia el Smart Working.

Los principales retos para el departamento de RRHH son de tipo tecnológico y de evaluación de productividad, ciberseguridad, comunicación ...etc.

En resumen, los departamentos de RRHH se enfrentan a cambios culturales y de mentalidad empresarial que les obligan a cambiar su enfoque organizativo, debiendo adaptar sus herramientas de software de gestión de RRHH a otras adaptadas a esta nueva realidad, permitiendo además poder gestionar plantillas híbridas, garantizar la coordinación entre equipos de trabajo basados en un liderazgo horizontal potenciando con él la comunicación y el compromiso de la plantilla.

Como se puede ver, la implantación del Smart Working no es algo que se consiga de la noche a la mañana, siendo necesario el planteamiento de una estrategia que nos ayude a conocer la mejor forma de acometer esta tarea.

Un último aspecto no sólo referente al Smart Working sino también de aplicación en el teletrabajo o incluso para el caso del trabajo a distancia, es que estos modelos de trabajo no son de aplicación en muchos ámbitos laborales actuales, sirva como ejemplo, empleados en cadenas de montaje, dependientes de comercios físicos, etc....

BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

Bibliografía

- De la Torre García, Carlos, Luis Pérez Capitán y otros. Guía práctica: Smart Working y Prevención de Riesgos Laborales: retos legales y de gestión en la empresa. Esta es la evolución hacia el Smart Working. CEOE. 2019. <https://www.ceoe.es/es/publicaciones/laboral/smart-working-y-prevencion-de-riesgos-laborales-retos-legales-y-de-gestion-en>
- SODEXO. El Mix generacional en las empresas españolas: Panorama actual, tendencias y principales motivaciones. 2021. <https://info.sodexo.es/es/mix-generacional>
- SODEXO. Los 7 grandes retos del mix generacional en las empresas españolas. 2021. <https://info.sodexo.es/es/estudio-siete-retos-mix-generacional-empresas>
- VODAFONE BUSINESS. White paper Puesto de trabajo digital, llega la revolución del Smart Working. 2021. <https://www.apd.es/white-paper-vodafone-puesto-trabajo-digital-revolucion-smart-working/>
- FUNDACIÓN MÁSHUMANO. Informe Human Smart Working: Innovación en la gestión. 2020. https://mashumano.org/images/Informe%20Human%20Smart%20Working_Fundaci%C3%B3n%20m%C3%A1shumano_Sagardoy_Zityhub.pdf
- ZUCHETTI SOFTWARE SPAIN. Smart Working y analítica avanzada: La nueva gestión de la evolución del empleo. 2022. https://marketing.zucchetti-spain.es/1e7Ve1LJV/guia-RRHH-smart-working-analitica?eg_custom_fuente=web&_gl=1*lkexw3*_ga*MTkwNDM4MjU4NC4xNjc5OTkxNjAx*_ga_R1PVYZ84MK*MTY3OTk5MTYwMC4xLjEuMTY3OTk5MTgwMS4xNS4wLjA

Normativa

- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales. BOE núm. 269, de 10 de noviembre de 1995. Referencia: BOE-A-1995-24292
- Ley 10/2021 de 9 de julio, de trabajo a distancia que entre en vigor el 1 de octubre del 2021. BOE-A-2021-11472

Webgrafía

- Revistas digitales

- ✓ Byte, El Smart working: palanca de transformación en la gestión de RRHH. Recuperado el 1 de abril de 2023 de <https://revistabyte.es/tendencias-tic/el-smart-working-gestion-de-rrhh/>
- ✓ Byte, Esta es la evolución hacia el Smart Working. Recuperado el 1 de abril de 2023 de <https://revistabyte.es/noticias/evolucion-smart-working/>
- ✓ Capital humano, Analítica avanzada para los nuevos modelos de trabajo. Recuperado el 1 de abril de 2023 de https://capitalhumano.laleynext.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAA AAAAAEAE2OQU DMAyFf01zqYS6lQ045MA2DIwQGgVxfW2sLpDGJXHkyg 8nXZmEL_Z7tj_7K1GYajqJLtbrew9XtNcFjNgWJUub4HxiUAwJKx7H0icacejY0 S0OIBDT44Lys4uTZT72uQyllaKK-UWgIwe251au5tiPVaLLPwVDYTrpSwgJ3oJgH4pG_nzDaDmLZbxEWIDVGP7 xXOVabu83tWo0UYh7Qb7YjL6QilbTHZ3Sk86XUZ5OvEleTcv4zOy_n_h8svn o7A-D-2wtim0QytxG_9FTrct5DaAdH3lw-wjC46cAuf33WA8fL4Ue_Q-AUyengF41HxxpcAQA AWKE
- ✓ Capital humano, Hay que acompañar a las personas de manera integral. Recuperado el 1 de abril de 2023 de https://capitalhumano.laleynext.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAA AAAAAEAE2OvW7DMAyEn8ZaBBSyg6JZtDgJ0C5BkbrdzzbhCJUIRz9u_PZI4 gboRPJIfneXTGFp6Jp0UVWvWOQIk0TnxwIFtynaEkFCWkQ5UYjecdOTHOE oQBqXaAiw_Cri4rxbrt2ETCKhjfpFoEsZdu87Xd56M1ODInUfegr1opVIPsGeK PJBPPufI2YzIBnvaoQVZfpeHw9KqarcPqvNVsycgw_0lxml_UUkhO78joEO-WRRf-EOF2Fdd-sfNz3f7D46cwNAPtfXhF1Tom5bXLrTnSW6x6JdrDk-kciTJNdTt5y6vs8-fgwfnM7BJ8jWa1-AWbeptaAQA AWKE

- ✓ Capital humano, Retener talento y mejorar la productividad con el Smart working. Recuperado el 1 de abril de 2023 de https://capitalhumano.laleynext.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAA AAAAEAE2PQU DMAyFfw25IKGs2hg75NKNwyQ0oVG4u63VRWRxiZ2y_H u8FSROfracPj9_ZUylwYu4u6pKKBgx3QsEjEI6MVwixXJ2TcpoBFp2awOdZAq 76mbtJ2ygVU2px1QXZ42Qlo7lbrFcGT7R9wEmP4B4ijWkGeb73h2erbXV4mn zuN6YCRORwX34Qa-jYYTUnV5hQPfiWUB5OQj0xA_A48WE-KkZ3m6uXyS_R3_FQPg_nkF1FIF6K3HemS5o3YHg9vpu_5cLxjGulwVNF-tHYj2Tz5ppH7eQKDMGZ38AGdZbPTkBAAA=WKE
- ✓ Economist&Jurist. EY trabajará bajo un modelo denominado smartworking 3.0. Recuperado el 1 de abril de 2023 de <https://www.economistjurist.es/actualidad-juridica/actualidad-de-los-despachos/ey-trabaja-bajo-un-modelo-denominado-smartworkin2-0/>
- ✓ Equipos&talento. Inés Tabuenca de SIT presentó iniciativas de Gamificación, Reserve Mentoring, Design Thinking y Smart Working. Recuperado el 1 de abril de 2023 de <https://www.equiposytalento.com/noticias/2017/05/31/ines-tabuenca-de-sit-presento-iniciativas-de-gamification-reverse-mentoring-design-thinking-y-smart-working>
- ✓ Equipos&talento. Nuevas metodologías de trabajo para incentivar la motivación laboral. Recuperado el 1 de abril de 2023 de <https://www.equiposytalento.com/noticias/2017/10/03/nuevas-metodologias-de-trabajo-para-incentivar-la-motivacion-laboral>
- ✓ Expansión. ¿Estamos preparados para trabajar sin salir de casa? Recuperado el 1 de abril de 2023 de https://www.expansion.com/expansion-empleo/desarrollo-de-carrera/2020/03/13/5e6bb0d1468aeb89288b45cb.html?gclid=EA1aIQobChMIx9yrzqb-QIVA45oCR3vfg12EAAYASAAEgKyp_D_BwE
- ✓ Expansión. Las grandes empresas desvelan el secreto del trabajo en remoto. Recuperado el 1 de abril de 2023 de <https://blog.acens.com/general/grandes-empresas-desvelan-secreto-trabajo-remoto-reportaje-expansion-participacion-acens/>

- ✓ Harvard Deusto Business Review, La encrucijada híbrida: (re)pensando las nuevas formas de trabajar. Recuperado el 1 de abril de 2023 de <https://www.harvard-deusto.com/article-downloader/49045>
- ✓ OIKONOMICS, ¿Qué necesito saber para facilitar el Smart working en mi organización? Recuperado el 1 de abril de 2023 de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj3taq7o_79AhXWgf0HHXswDoIQFnoECAwQAQ&url=https%3A%2F%2Fcomein.uoc.edu%2Fdivulgacio%2Foikonomics%2F_recursos%2Fdocument_s%2F19%2FOIKO19_ES_rimbau.pdf&usg=AOvVaw0ePU4e9b-abuJyc3KMB3_I
- Webs Consultadas
 - ✓ ¿Qué es el Smart Working?: ventajas e inconvenientes. Recuperado el 30 marzo de 2023 de <https://loonfy.com/que-es-el-smart-working/>
 - ✓ Blog Interbel: Email + Work Management + Ciberseguridad. Recuperado el 30 marzo de 2023 de <https://www.interbel.es/que-diferencia-home-office-de-teletrabajo-y-smart-working/>
 - ✓ Conoce el smart working, la evolución del teletrabajo. Recuperado el 30 marzo de 2023 de <https://www.randstad.es/tendencias360/conoce-el-smart-working-la-evolucion-del-teletrabajo/>
 - ✓ Conoce el smart working, la evolución del teletrabajo. Recuperado el 30 marzo de 2023 de <https://www.randstad.es/tendencias360/conoce-el-smart-working-la-evolucion-del-teletrabajo/>
 - ✓ Crisis del coronavirus: el número de ataques cibernéticos aumenta en un 30 por ciento. Recuperado el 30 marzo de 2023 de <https://gdata.com.mx/blog/aumentanataques/>
 - ✓ El 47% de los profesionales en España considera que su productividad ha aumentado con el teletrabajo. Recuperado el 30 marzo de 2023 de <https://www.robertwalters.es/contratacion/hiring-advice/productividad-aumentado-con-el-teletrabajo.html>
 - ✓ El informe 'Human Smart Working' promueve el cambio en las organizaciones. Recuperado el 30 marzo de 2023 de

<https://www.fororecursoshumanos.com/human-smart-working-cambio-organizaciones/>

- ✓ El teletrabajo en las empresas de España: Información, recursos y leyes. Recuperado el 30 marzo de 2023 de <https://factorialhr.es/blog/teletrabajo-espana-guia/>
- ✓ Importancia del software de gestión de Recursos Humanos para gestionar el Smart Working. Recuperado el 30 marzo de 2023 de <https://www.zucchetti.es/blog/importancia-software-gestion-de-recursos-humanos-smart-working.html>
- ✓ La revolución del Smart Working. Recuperado el 30 marzo de 2023 de <https://www.robertwalters.es/la-revolucion-del-smart-working.html>
- ✓ Smart Working | La nueva era del teletrabajo. Recuperado el 30 marzo de 2023 de <https://www.bizneo.com/blog/smart-working/>
- ✓ Smart working: definición y aspectos clave. Recuperado el 30 marzo de 2023 de <https://www.personio.es/glosario/smart-working/>
- ✓ Smart working: todas las claves para la empresa. Recuperado el 30 marzo de 2023 de <https://www.wolterskluwer.com/es-es/expert-insights/smart-working-claves>
- ✓ Smartworking: nuevas formas de trabajo tras el COVID. Recuperado el 30 marzo de 2023 de <https://www.morganphilips.com/es-esp/estudios-y-tendencias/smartworking-nuevas-formas-de-trabajo-tras-el-covid-1>
- ✓ Todo sobre el smart working: el nuevo teletrabajo. Recuperado el 30 de marzo de 2023 <https://factorialhr.es/blog/que-es-smart-working/>
- ✓ Wildix y el Smart Working. Recuperado el 30 marzo de 2023 de <https://www.wildix.com/es/wildix-y-el-smart-working/>