



---

**Universidad de Valladolid**

**Facultad de Ciencias del Trabajo**

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

## **TRABAJO DE FIN DE GRADO**

### **EQUIPOS DE TRABAJO EN REMOTO: LIDERAZGO, GESTION Y MOTIVACION EL CASO DE QP- RENOVABLES**

Alumna: Maite Rojo Muñoz

Tutor: Miguel Lamoca Perez

Curso: 2024/2025

1. INTRODUCCION.....	4
1.1. Justificación .....	4
1.2. Palabras Clave.....	5
1.3. Competencias adquiridas y desarrolladas.....	6
2. PRIMERA PARTE: REVISION TEORICA	
2.1. Orígenes del trabajo en remoto.....	9
2.2. Equipos virtuales e híbridos.....	10
2.3. Liderazgo en remoto.....	15
2.4. Herramientas y buenas prácticas en entornos virtuales.....	17
2.5. Metodología de gestión en remoto.....	19
2.6. Desafíos y Estrategias para una gestión eficiente en EV.....	20
2.7. Impactos de la gestión en remoto: Motivación.....	21
2.8. Normativa y Regulación (legislación específica) .....	23
3. SEGUNDA PARTE: CASO PRACTICO	
“GESTION EN REMOTO TECNICOS PRL EN EL SECTOR RENOVABLES”	
3.1. Presentación empresa SPA – Quironprevencion.....	25
3.2. Departamento QP Renovables.....	26
3.3. Equipo Oficina (modelo hibrido) .....	28
Equipos Gestion: IBERIA – AFRICA – EUROPA.....	29
3.4. Equipos a disposición cliente (modelo remoto) .....	30
Personal en trabajo remoto y deslocalizado.....	30
3.5. Fuentes de la investigación.....	30
3.6. Conclusiones.....	47
3.7. Recomendaciones.....	49
4. ANEXOS.....	32
4.1. ANEXO 1: " Entrevista al Responsable del departamento QP Renovables".....	32
4.2. ANEXO 2: " Cuestionario sobre satisfacción, motivación y rendimiento laboral en Entornos virtuales".....	35
5. BIBLIOGRAFIA.....	49

6. WEBGRAFIA.....	53
7. FIGURAS	
Figura 1. Gráfico visual sobre el impacto del COVID 19 en España.....	10
Figura 2. ¿Qué es el un Equipo de Trabajo Virtual?.....	11
Figura 3. ¿Qué es el Trabajo Híbrido?.....	14
Figura 4. Estilos de liderazgo aplicables al teletrabajo.....	17
Figura 5. Presentación Quironprevención.....	25
Figura 6. Presencia Quironprevencion a nivel internacional.....	27
Figura 7. Proyectos Quironprevencion a nivel mundial.....	27
Figura 8. Organigrama Departamento Quironprevencion Renovables.....	28

## 1. INTRODUCCION

### 1.1. Justificación

En los últimos años, el trabajo en remoto ha dejado de ser una medida puntual para convertirse en una modalidad laboral cada vez más consolidada en muchas organizaciones. Este cambio, impulsado por la pandemia, ha demostrado ser sostenible y beneficioso en diversos aspectos, especialmente en lo que respecta a la productividad, la motivación y el equilibrio entre la vida personal y profesional.

En este contexto, la gestión de equipos en remoto representa uno de los mayores retos y, al mismo tiempo, una oportunidad estratégica para el área de Recursos Humanos. Coordinar, motivar, acompañar y reconocer a los empleados desde la distancia requiere nuevas competencias, herramientas y enfoques de liderazgo adaptados a entornos digitales.

Estudiar la gestión de equipos en remoto no solo permite anticipar y afrontar los desafíos asociados al distanciamiento físico, sino que también abre la puerta a nuevas formas de trabajo más flexibles, inclusivas y eficientes.

Este Trabajo de Fin de Grado analiza la gestión de equipos en remoto a través de un estudio práctico con el equipo de QP Renovables, con el objetivo de identificar las buenas prácticas, los aspectos a mejorar y las claves para fomentar un entorno de trabajo saludable, productivo y humano en la virtualidad siendo su:

#### Objetivo general

- Analizar los factores que inciden en la gestión eficaz de equipos de trabajo en modalidad remota, identificando buenas prácticas, desafíos y áreas de mejora, a partir del caso práctico del equipo de QP Renovables.

#### Objetivos específicos

- Explorar la percepción de los empleados sobre el trabajo en remoto, en relación con su motivación, productividad y equilibrio entre la vida personal y laboral.
- Identificar los elementos que favorecen o dificultan la cohesión, el compromiso y el sentido de pertenencia en equipos distribuidos.
- Evaluar el papel del liderazgo y el reconocimiento en el rendimiento y bienestar de los empleados que trabajan a distancia.
- Detectar necesidades de mejora en cuanto a recursos tecnológicos, comunicación interna y soporte organizacional.
- Proponer recomendaciones prácticas para fortalecer la gestión de equipos remotos desde la perspectiva de los Recursos Humanos.

Para conseguir desarrollar el tema en profundidad, el estudio responde a esta doble naturaleza: por un lado, una parte teórica, donde se recogerán los conceptos, el contexto y la legislación que ayudará a comprender y a encuadrar el estudio. Y por otro, un caso práctico: el del equipo de QP Renovables, dentro de la empresa Quirónprevención, donde el 100% de los trabajadores operan bajo modelos virtuales,

híbridos o deslocalizados. A través de una metodología cualitativa basada en la experiencia directa y la recogida de opiniones de los trabajadores, se examinan los principales beneficios, desafíos y aspectos críticos del trabajo virtual.

## 1.2. Palabras / Conceptos Clave

Trabajo en remoto / Teletrabajo

Equipos virtuales /Equipos híbridos

Liderazgo / Gestion / Rendimiento/ Motivación

### 1.3. Competencias adquiridas y desarrolladas

Durante la realización de este Trabajo de Fin de Grado, se han adquirido y desarrollado diversas competencias clave en los ámbitos académico, profesional y personal. Estas competencias no solo han sido fundamentales para el desarrollo del estudio, sino que también resultan aplicables en el contexto laboral actual, donde el liderazgo y la gestión de equipos en remoto es una habilidad altamente demandada.

<b><u>COMPETENCIAS GENERICAS (CG)</u></b>
<b>INSTRUMENTALES</b>
GC.1.Capacidad de análisis y síntesis
GC.2. Capacidad de organización y planificación
GC.3. Comunicación oral y escrita en lengua nativa
GC.5. Conocimientos de informática relativos al estudio
GC.6. Capacidad de gestión de la informática relativos al estudio
GC.7. Resolución de problemas
GC.8. Toma de decisiones
<b>PERSONALES</b>
GC.12. Habilidades de las relaciones interpersonales
GC.13. Reconcomiendo de la diversidad y la multiculturalidad
GC.14. Razonamiento crítico
GC.15. Compromiso Ético
<b>SISTEMATICAS</b>
GC.16. Aprendizaje autónomo
GC.17. Adaptación a nuevas situaciones
GC.18. Creatividad
GC.20. Iniciativa y espíritu emprendedor
GC.21. Motivación por la calidad
<b><u>COMPETENCIAS ESPECIFICAS (CE)</u></b>
<b>DISCIPLINARES (SABER)</b>
CE.1. Marco normativo regulador de las relaciones laborales
CE.2. Marco normativo regulador de la Seguridad Social y de la protección social complementaria
CE.3. Organización y dirección de empresas
CE.4. Dirección y gestión de recursos humanos
CE.6. Psicología del Trabajo y Técnicas de negociación
CE.10. Economía y mercado de trabajo
CE.11. Políticas socio laborales
<b>PROFESIONALES (SABER HACER)</b>
CE.13. Capacidad de transmitir y comunicarse por escrito y oralmente usando la terminología y técnicas adecuadas
CE.14. Capacidad de aplicar las tecnologías de la información y comunicación en diferentes ámbitos de actuación.

CE.15. Capacidad para seleccionar y gestionar información y documentación laboral
CE 18. Capacidad para participar en la elaboración y diseño en las estrategias organizativas, desarrollando la estrategia de recursos humanos de la organización
CE.19. Capacidad para aplicar las técnicas y tomar decisiones en materia de gestión de recursos humanos (política retributiva, selección,...)
CE.20. Capacidad para dirigir grupos de personas.
CE.21. Capacidad para realizar funciones de representación y negociación en diferentes ámbitos de las relaciones laborales
CE.23. Capacidad para asesorar/o gestionar en materia de empleo y contratación laboral
CE.25. Capacidad de representación técnica en el ámbito administrativo y procesal y defensa ante los tribunales.
CE.27. Capacidad para interpretar datos e indicadores socioeconómicos relativos al mercado de trabajo
CE.29. Capacidad para elaborar, desarrollar y evaluar planes de formación ocupacional y continua en el ámbito reglado y no reglado
CE.30. Capacidad planificación y diseño, asesoramiento y gestión de los sistemas de prevención de riesgos laborales
<b>ACADEMICAS</b>
CE.32. Análisis crítico de las decisiones emanadas de los agentes que participan en las relaciones laborales
CE.33. Capacidad para interrelacionar las distintas disciplinas que configuran las relaciones laborales
CE.34. Comprender el carácter dinámico y cambiante de las relaciones laborales en el ámbito nacional e internacional
CE.35. Aplicar los conocimientos a la práctica
CE.36. Capacidad para comprender la relación entre procesos sociales y la dinámica de las relaciones laborales

## RESUMEN

Desde hace algún tiempo, se está produciendo un profundo cambio en el entorno laboral. Una transformación silenciosa pero constante, que ha empujado cada vez con más fuerza hacia un modelo que hasta hace poco parecía ser excepcional: el trabajo a distancia.

Los equipos virtuales no son una novedad. Existían en muchas organizaciones antes de que la pandemia del Covid-19 trastocara nuestras rutinas. Pero ese impulso inesperado, convirtió lo que era una opción en una necesidad. De repente, dirigir a distancia dejó de ser un escenario alternativo para convertirse en la nueva normalidad.

Muchos líderes, sin tiempo para prepararse, se encontraron ante un reto desconocido: cómo guiar, motivar y sostener a equipos que no comparten el mismo espacio, que no se ven cara a cara cada mañana y que toda la comunicación se realiza a través de pantallas.

Porque no, no es lo mismo. Las dinámicas cambian. Y las necesidades también. Y por eso es tan importante profundizar en las particularidades de los equipos virtuales: para entender qué necesitan, qué les fortalece, qué les hace avanzar.

Y, sobre todo, replantearse el liderazgo. Identificar aquellas habilidades que permiten a un líder conectar, inspirar y acompañar sin estar físicamente presente.

Sólo entonces el trabajo a distancia dejará de ser un reto para convertirse en una oportunidad.

## ABSTRACT

For some time now, we have been witnessing a profound change in the working environment. A silent but constant transformation, which has pushed more and more strongly towards a model that until recently seemed exceptional: remote working.

Virtual teams are not an absolute novelty. They existed in many organisations before the Covid-19 pandemic disrupted our routines. But that sudden, almost abrupt impulse turned what was an option into an unavoidable necessity. Suddenly, leading remotely was no longer an alternative scenario but the new normal.

Many leaders, with no time to prepare, found themselves faced with an unknown challenge: how to guide, motivate and sustain teams that do not share the same space, that do not look each other in the eye every morning, that do not meet in the corridors or share coffee.

Because no, it is not the same. Dynamics change. And so do the needs. A team that lives on-site breathes a different rhythm, a different energy. And that is why it is so important to take a close look at the particularities of virtual teams: to understand what they need, what strengthens them, what makes them move forward.



And above all, to rethink leadership. Identify those skills - perhaps new, perhaps forgotten - that allow a leader to connect, inspire and accompany without being physically present.

Only then will remote work cease to be a challenge and become an opportunity.

## 2. PRIMERA PARTE: REVISION TEORICA

En este primer capítulo incluiremos un breve resumen de los orígenes de los equipos virtuales. Para ello comenzaremos definiendo las metodologías de trabajo en remoto, así como las ventajas y desventajas que proporcionan a los trabajadores que lo experimentan. Posteriormente, describiremos como sus líderes se enfrentan a las dificultades de la gestión en remoto, mencionando las herramientas, buenas prácticas y diferentes metodologías que necesitaran para alcanzar con éxito el objetivo de disponer de equipos de trabajo eficaces, productivos y motivados. Finalmente, se explicará brevemente la normativa en trabajo en remoto en España y CE.

### 2.1. Orígenes del trabajo en remoto.

La idea de trabajo remoto o realización de trabajos fuera de la sede habitual de una organización, se desarrolló inicialmente en los Estados Unidos. El término «teletrabajo» (inicialmente, telecommuting) fue acuñado en 1973 por Jack Nilles, científico espacial de la NASA, más tarde identificado como el padre del trabajo remoto. Tras la publicación de su libro “The Telecommunications-Transportation Tradeoff: Options for Tomorrow” (Nilles & etc., 1976), quien lo definió como “la sustitución de telecomunicaciones y/u ordenadores por trabajo en el domicilio” mientras trabajaba en un sistema de comunicación de la NASA en remoto. Pero no fue hasta 1979 que, en medio de una fuerte crisis petrolera y de desabastecimiento, Frank W. Schiff (1979) publicó el artículo “Working at Home Can Save Gasoline”, el cual hizo que el término y la práctica se popularizasen hasta la actualidad, donde más de 37 millones de personas trabajan en sus hogares, al menos la mitad de la jornada.

Y aunque Frank W. Schiff estaba en lo cierto, en esa época, el desarrollo tecnológico no estaba lo suficientemente avanzado para que el teletrabajo fuera una realidad masiva y, solo 20 años después, su utilización se hizo más generalizada en Estados Unidos y posteriormente en el resto del mundo.

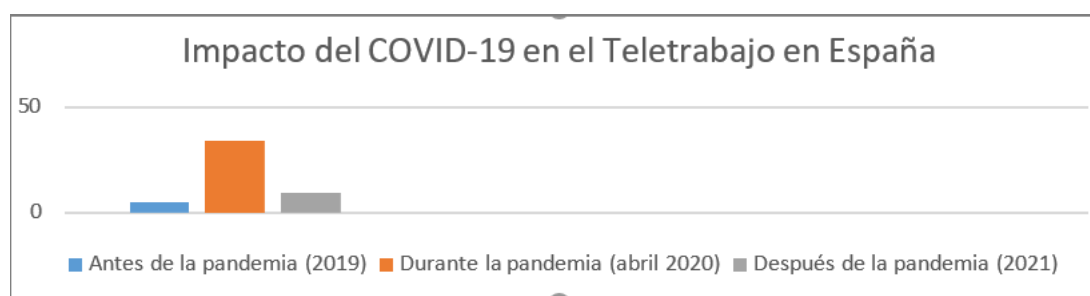
Varias décadas después, y gracias al avance tecnológico, la bajada de los precios, la velocidad de las redes, y la masificación de internet, se consiguió que millones de trabajadores tuviesen los recursos necesarios para poder teletrabajar adecuadamente. Así fue como las empresas consiguieron reducir costes y aprovechar mejor el tiempo.

Aunque el punto de inflexión global fue en el año 2020 con la Pandemia del Covid-19, cuando millones de personas pasaron al trabajo remoto de forma repentina. Fue a partir de ese momento, cuando las empresas tuvieron que implementar rápidamente

modelos remotos y herramientas digitales, y se aceleró la transformación digital y se replantearon las formas de trabajo.

Gracias a los datos facilitados por el INE, se muestra a continuación un gráfico visual sobre el impacto del COVID 19 en el teletrabajo en España.

Figura 1.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Con este gráfico se observa claramente cómo el COVID-19 aceleró la adopción del teletrabajo en España. A pesar de que el INE indica que el porcentaje de teletrabajadores ha disminuido tras la pandemia sigue siendo superior a los niveles previos a la misma.

## 2.2. Equipos virtuales e híbridos

Tras habernos adentrado en el origen del trabajo en remoto y lo que ello supuso, es necesario definir el término “equipos virtuales” y “equipos híbridos”, para conseguir continuar con el estudio de este TFG. Se proponen, entonces, dos definiciones:

### Equipos virtuales

Un equipo virtual de trabajo (o virtual team) es un grupo de personas que trabajan de manera interdependiente con un propósito compartido, a través del espacio, tiempo, y límites de la organización utilizando Tecnología (Jessica Lipnack & Jeffrey Stamps, 2008). Los equipos virtuales (EVs) se conciben como conjuntos de personas que si bien se encuentran distribuidas geográficamente persiguen una meta común, que se facilita de forma importante si utilizan tecnologías de la información para comunicarse y cooperar a través del tiempo y del espacio (Bell y Kozlowski, 2002; DeSanctis y Monge, 1999; Javenpaa y Leidner, 1999; Hertel, Geister y Konradt, 2005). Si por algo destacan los equipos virtuales es por su espíritu de colaboración online, pues todo el desarrollo del trabajo se ejecuta de manera telepresencial, siendo la flexibilidad y autonomía algo clave para su éxito. Este tipo de equipo de trabajo exige que se mantenga una comunicación constante entre los miembros de ese equipo, y se ponderen sus relaciones interpersonales.

Figura2: ¿qué es el un Equipo de Trabajo Virtual?



Fuente: Elaboración propia

Trabajar virtualmente proporciona numerosas ventajas tanto para las organizaciones como para los usuarios a nivel individual (Geister, Konradt and Hertel, 2006; Bergiel, Bergiel & Balsmeier, 2008).

De acuerdo con varios autores, entre ellos Geister et al., (2006) y Bergiel et al., (2008) los beneficios del trabajo en equipos virtuales son los siguientes:

1. Flexibilidad horaria: Permite adaptar el trabajo a los horarios personales y familiares.
2. Ahorro en tiempo y transporte: Se eliminan los desplazamientos diarios, lo que reduce estrés y gastos.
3. Mayor productividad: Algunos trabajadores rinden mejor en entornos controlados y sin interrupciones.
4. Acceso a talento global: Las empresas pueden contratar personas sin importar su ubicación geográfica.

5. Reducción de costos operativos: Menos necesidad de oficinas físicas, mantenimiento y recursos presenciales.
6. Mejor conciliación vida laboral/personal: Posibilidad de equilibrar responsabilidades personales y laborales.

Así como las desventajas del Trabajo Virtual:

1. Sensación de aislamiento: Falta de interacción social directa con compañeros de trabajo.
2. Dificultades de comunicación: Malentendidos por no estar cara a cara, especialmente si no hay buena coordinación.
3. Falta de separación entre hogar y trabajo: Puede generar agotamiento o problemas para desconectar.
4. Dependencia tecnológica: Requiere buena conexión a internet, dispositivos adecuados y herramientas digitales.
5. Desigualdad digital: No todos los empleados tienen acceso a los mismos recursos o ambientes óptimos.
6. Supervisión y control más difíciles: Requiere confianza y nuevas formas de evaluar el rendimiento.

La revisión de la literatura permite identificar un porcentaje importante de estudios realizados en EVs en los que se constata que esos equipos, en comparación con los que actúan “cara a cara”, se orientan más hacia los aspectos de la tarea (p.e coordinación, comunicación y/o ajuste tarea-tecnología) que a los aspectos socioemocionales que se producen entre los miembros. Esto a menudo se explica por las limitaciones de los medios de comunicación utilizados para transmitir información no verbal (perspectiva del filtrado de claves y limitada presencia social) (Burke y Chidambaram, 1999; Bordia, 1997; Lipnack and Stamps, 2000). Según estos modelos, al no estar disponible la información contextual entre los miembros del EVs éstos tienden a buscar significados a partir de las claves disponibles y por ello, se centran en el desarrollo de la tarea (Cramton, 2001; Leung y Peterson, 2011). Quizás debido a la falta de atención sobre los aspectos sociales se estimula una tendencia a comportarse de forma más impersonal, hostil y desinhibida (Orengo, Zornoza, Prieto y Peiró, 2000).

Como señala Beranek (2005), el efecto que la tecnología tiene sobre el desarrollo de la comunicación relacional no es estático, sino que puede depender del transcurso temporal y/o de la formación que el equipo haya recibido para el desarrollo de tales vínculos relacionales. Sin embargo, estudios realizados desde perspectivas interaccionistas, que prestan más atención al desarrollo de los procesos del equipo, constatan que aspectos tales como la evolución de la interacción a lo largo del tiempo, la familiaridad previa entre los miembros del equipo, el desarrollo de algunos procesos sociales relevantes, la experiencia en el uso del medio y/o el aprendizaje de competencias para el trabajo en equipo virtual pueden mitigar las constricciones atribuidas inicialmente al medio de comunicación (Walther, 1992, 1996; Carlson y Zmud, 1999; Beranek y Martz, 2005; Walther y Bunz, 2005)

Por tanto, con suficiente tiempo, los EVs pueden intercambiar información y/o gestionar sus procesos interpersonales de forma eficiente para construir unas relaciones interpersonales similares a las de los equipos que trabajan cara a cara, lo que favorece el desarrollo de otros procesos y/o estados necesarios para el equipo (p.e. confianza, compromiso, satisfacción y/o cohesión) (Jarvenpaa y Leidner, 1999; Chidambaram, 1996). La utilización de estrategias que permitan a los equipos adaptarse a la tecnología y desarrollar unas relaciones sociales más ricas, pueden incidir positivamente en su desempeño. Aún más, de acuerdo con los resultados obtenidos por Lin, Standing y Liu (2008) al tratar de identificar los procesos de interacción críticos para la efectividad de los EVs, la dimensión social no sólo complementa, sino que, paradójicamente, potencia y mejora de forma muy importante la actividad relativa a la tarea del equipo, siendo incluso la primera un “pre-requisito” de la eficacia en la tarea. Así pues, el desarrollo temprano de relaciones sociales entre los miembros del equipo contribuye a mejorar los aspectos como el rendimiento y el compromiso.

En síntesis, aunque los EVs proporcionen soluciones muy flexibles para empresas y trabajadores, es fundamental la adopción de procedimientos formales o protocolos que estructuren el trabajo de los miembros de estos equipos (p.e. saber gestionar y dirigir, establecer expectativas claras, integrar la información y convertirla en propuesta o solución). Así, desarrollar una visión compartida, formalizar y coordinar los procesos de trabajo se ha asociado positivamente con la cohesión, el compromiso, la colaboración, la confianza, y la calidad de las decisiones de los equipos virtuales (Warkentin y Beranek, 1999; Lurey y Raisinghani, 2001; Martins et al., 2004; Rice et al., 2007).

#### Equipos híbridos

Un equipo híbrido es un equipo de trabajo en el que varias personas trabajan a distancia mientras otro grupo trabaja directamente desde la oficina. Cuando mencionamos el modelo de trabajo híbrido, nos referimos a la combinación de trabajo en remoto y presencial. Consideramos un entorno híbrido aquel en que ambas modalidades conviven y se distribuyen a lo largo de la jornada de trabajo, con diferentes porcentajes según las necesidades de la empresa o la función de cada miembro del equipo.

Figura: ¿Qué es el trabajo híbrido?



Fuente: Elaboración propia

Entre los beneficios para los trabajadores nos podemos encontrar los siguientes:

#### Ventajas del trabajo híbrido

1. **Flexibilidad:** los empleados pueden conciliar el trabajo y la vida personal de manera más efectiva, eligiendo cuándo trabajar desde casa o la oficina en función de sus necesidades y preferencias.
2. **Aumento de la productividad:** muchos empleados descubren que son más productivos cuando pueden elegir su entorno de trabajo, lo que conduce a un mejor rendimiento y satisfacción laboral.
3. **Ahorro de costes:** tanto los empleadores como los empleados pueden ahorrar en costes relacionados con los desplazamientos, el espacio de oficina y los gastos diarios como las comidas y el transporte.
4. **Captación y retención de talentos:** ofrecer opciones de trabajo híbrido puede atraer a los mejores talentos que buscan flexibilidad y puede ayudar a retener a los empleados actuales al mejorar su experiencia laboral en general.



5. Reducción del estrés durante los desplazamientos: menos tiempo dedicado a los desplazamientos significa que los empleados pueden utilizar ese tiempo de forma más eficaz para el trabajo o las actividades personales, lo que se traduce en una mejor salud mental y bienestar.

#### Desventajas del trabajo híbrido

1. Dificultades de comunicación: mantener una comunicación clara y eficaz puede ser más difícil con los miembros del equipo repartidos por diferentes ubicaciones, lo que puede provocar malentendidos o retrasos.
2. Dependencia tecnológica: internet y tecnología fiables son cruciales para el trabajo a distancia y cualquier problema técnico puede interrumpir la productividad.
3. Riesgos de seguridad: la gestión de la seguridad de los datos y la protección de la información confidencial se vuelve más compleja cuando los empleados trabajan desde varias ubicaciones y dispositivos.
4. Aislamiento y desconexión: los empleados remotos pueden sentirse aislados o desconectados de sus compañeros, lo que afecta a la cohesión y la colaboración del equipo.

#### 2.3. Liderazgo en remoto

Resulta necesario comenzar definiendo el concepto de “liderazgo” para llegar a concluir que existen muchas formas de conceptualizar el liderazgo, entre ellos, el liderazgo en remoto.

Autores como Davis y Newstrom (2011) y García (2011) han definido el liderazgo como el proceso de influir y apoyar a los demás a trabajar combinando habilidades técnicas, humanas y de conceptualización orientado al cumplimiento de objetivos. Así pues, se trata de una capacidad personal de los individuos que, mediante su conducta y sus palabras, consiguen dirigir los esfuerzos de las personas en un objetivo común. Además, el líder proporciona los recursos para la consecución de los objetivos grupales y, en consecuencia, recibe esa influencia sobre los demás, siendo legitimado con un estatus en la organización y en el grupo.

Tal y como indica Great Place to Work, el “liderazgo en remoto” es fundamental para establecer modelos de confianza y compromiso en el entorno remoto. Este tipo de liderazgo, incorpora nuevas prácticas para asegurar que las personas que están trabajando desde casa acceden la misma atención que si fuesen a la oficina. El objetivo del líder que gestiona equipos en remoto es conseguir la misma eficiencia en entornos remotos. Los líderes tienen el reto de utilizar prácticas adaptadas al teletrabajo para gestionar los equipos.

El objetivo del liderazgo en remoto consistirá en dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo e influir para producir cambios de actitud, de pensamiento y de

comportamiento con el objetivo de alcanzar una meta específica. De hecho, a fin de que este tipo de liderazgo sea posible y efectivo es necesario que las organizaciones cuenten con dispositivos, medios y programas adecuados. Así pues, tal y como se explica en el artículo “Adding the ‘e’ to e-leadership: How it may impact your leadership”, no sólo es indispensable tener conexión a Internet. También hay que disponer de tecnologías que permitan la realización de videoconferencias y de softwares para colaborar en línea, además de los medios más tradicionales que permitan que la comunicación sea fluida (como el correo electrónico o las llamadas telefónicas).

Más allá de disponer de las tecnologías necesarias, es fundamental que haya una buena organización para que los equipos virtuales funcionen correctamente. Según explica la “Team Manager de la Unidad de Transformación de Altran España, Vanessa Díaz”, esto significa "que los equipos de trabajo tengan claro qué tienen que hacer, cómo hacerlo y cuándo; que los flujos de trabajo se marquen bien y se compartan; que los procesos se establezcan de forma funcional; que se empodere a los equipos y que se realicen sólo las reuniones necesarias."

Además, es importante que la gestión de equipos en remoto se realice de forma ágil. Es necesario que haya un control del trabajo, pero hay que evitar que sea excesivo. La necesidad de reportar los progresos constantemente puede ser contraproducente y denota una cierta desconfianza en el equipo por parte del líder.

Como señalaban Esguerra y Contreras,<sup>49</sup> en el sentido de que “ser un líder efectivo en contextos virtuales es mucho más complejo, pues el líder debe influir a través de medios tecnológicos, para lograr que los equipos virtuales sean efectivos”, además de influir en otras variables, como “las experiencias previas de los miembros, el tipo de tarea que realizan, los sistemas de recompensa establecidos, las características culturales y las habilidades comunicativas”.

Es evidente que gestionar equipos de trabajo en remoto puede ser complejo, pero las dificultades se pueden paliar a través de las buenas prácticas de los líderes.

Si la gestión de los equipos es buena, las organizaciones obtienen múltiples ventajas optando por esta modalidad de trabajo. De hecho, tal y como recuerda la experta en Marketing Digital y Recursos Humanos Assul Miguel en base a un artículo publicado en la revista Forbes, se reducen los costes derivados del trabajo en la oficina y los/as trabajadores/as mejoran en calidad de vida, ya que cuentan con una mayor flexibilidad de horarios. Además, hay que tener presente una cuestión importante y que a menudo se ha puesto en duda: los equipos que trabajan en remoto no sólo son productivos, sino que también se caracterizan por ser más innovadores y creativos que los equipos tradicionales. Esto se explica porque se mueven en un entorno claramente marcado por el uso de la tecnología y a menudo se encuentran con la necesidad de optimizar el tiempo.

El liderazgo en entornos remotos requiere una combinación única de habilidades y competencias, que van desde la comunicación efectiva y la empatía hasta la adaptabilidad y la capacidad de resolver problemas. Los líderes que poseen estas



características son capaces de guiar a sus equipos hacia el éxito, incluso a través de la distancia, como señalan diversos autores españoles en sus obras sobre liderazgo y gestión de equipos en entornos virtuales. En este sentido, el líder debe aplicar distintos estilos de liderazgo, ya sea mediante la provisión de instrucciones directas, estimulando la participación activa o delegando, dependiendo de las circunstancias y necesidades presentes.

Figura 4. Estilos de liderazgo aplicables al teletrabajo

Estilos de liderazgo				
	Estilo colaborador	Estilo controlador	Estilo conservador	Estilo conciliador
<b>Clima y trato</b>	Respaldo, trabajo en equipo, honestidad y disponibilidad.	Iniciativa para asumir desafíos, atención y escucha e independencia.	Impersonalidad, realista, metódico, atención al detalle y estabilidad.	Interacción social, flexibilidad, juventud, optimismo y empatía.
<b>Condiciones desfavorables</b>	Deslealtad, ataques personales, errores, falta de respaldo, desconfianza y distanciamiento.	Limitaciones de recursos, desafío de la autoridad, falta de retos, falta del reconocimiento de logros.	Decisiones apresuradas, falta de seriedad, métodos innovadores, e incertidumbre.	Conflicto de autoridad, supervisión excesiva, clima negativo y falta de comunicación.
<b>Elementos positivos</b>	Cautela, confianza y colaboración.	Optimismo, constancia, prisa, riesgo, energía.	Pragmatismo, constancia y tenacidad	Flexibilidad, espíritu juvenil e inspirador.
	Exceso de prudencia, pasividad,	Soberbia, falta de paciencia, impulsos,	Falta de creatividad, atención al	Inconsistencia, ansiedad, infantilismo,
<b>Elementos negativos</b>	credulidad, y paternalismo.	resistencia a delegar.	detalle excesivo y hostilidad.	falta de pragmatismo.

Fuente: Estilos de dirección" de Jordi Adell Herrera

## 2.4. Herramientas y buenas prácticas

Un buen liderazgo es clave para asegurar el correcto funcionamiento de un equipo de trabajo, también cuando éste debe ser gestionado y organizado para funcionar en remoto. Hay que tener en cuenta, sin embargo, que el/la líder de un grupo de trabajo virtual debe desarrollar unas habilidades diferentes a las que se presuponen a un/a líder tradicional. Tal y como se explica en el artículo Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of eleadership, publicado en la International

Review of Administrative Sciences, algunas de las skills más valoradas de una persona que tiene que liderar en remoto son:

- Habilidades de comunicación: el/la líder de un equipo virtual debe saber comunicarse con los otros miembros del grupo de forma clara y organizada y debe permitir la retroalimentación para evitar errores. Además, debe saber gestionar el flujo de comunicación, evitando trasladar un exceso de mensajes que puedan dificultar el entendimiento entre las partes y filtrando los datos que se ofrecen con el fin de evitar que los/as trabajadores/as se sientan abrumados. Por otra parte, hay que tener presente que en entornos virtuales es más fácil que se malinterpreten los mensajes. Por este motivo, el/la líder debe tener unidad de conocimiento y especial cuidado con todas las palabras que utiliza para evitar que las personas se sientan incomodas o molestas.
- Habilidades sociales: el/la líder debe mantener frecuentemente un contacto personalizado con todas las personas que trabajan a distancia. Es recomendable que algunas de estas interacciones se produzcan por teléfono, a través de videollamadas e, incluso, en reuniones cara a cara. Además, para que el liderazgo sea efectivo, la persona que lo ejerce debe saber garantizar que el equipo pueda utilizar métodos de interacción inclusivos.
- Habilidad de trabajo en equipo: es importante que en el momento de conformar un equipo el/la líder se asegure de que éste tiene un propósito. También es el/la encargado/a de vigilar que los miembros del nuevo grupo virtual se integran correctamente, participan y pueden hacer libremente sus aportaciones. Además, debe garantizar que los miembros del equipo virtual tienen las mismas oportunidades de recibir un reconocimiento y de progresar y desarrollarse que las personas que forman parte de un equipo tradicional.
- Habilidades tecnológicas: el/la líder debe conocer bien las tecnologías de la información y mantenerse al día en relación con su uso. Para ello, es importante que investigue y compare para encontrar aquellas herramientas y tecnologías óptimas para su organización, valorando el coste, pero también los beneficios que proporcionan. También debe ser capaz de dar respuesta a las dificultades que pueden surgir derivadas del uso de la tecnología, ya sea directamente o con la ayuda de especialistas.
- Habilidad de gestión del cambio: en situaciones de incertidumbre como la provocada por la pandemia de la Covid-19, se evidencia la necesidad de contar con líderes que sepan mantener el foco en lo más relevante y que ayuden a las personas que integran el equipo a adaptarse rápidamente a las nuevas situaciones. Este papel del/de la líder en la modalidad de trabajo presencial se traslada también al entorno virtual. Cuando el equipo trabaja en remoto, el/la líder no sólo debe planificar previamente las transiciones y supervisar la evolución del cambio, sino que debe saber adaptar el uso de las tecnologías a

las nuevas necesidades y perfeccionar la práctica tecnológica en base a la experiencia acumulada.

- **Fiabilidad electrónica:** que un/a líder sea fiable en este terreno es importante para garantizar el almacenamiento seguro de la información y de la privacidad. Así pues, un buen liderazgo remoto implica transmitir confianza en la seguridad del entorno virtual a los/as trabajadores/as. Contar con esta característica también supone no permitir que las tecnologías tengan una presencia excesiva en la vida de los miembros del equipo de trabajo.

## 2.5. Metodología de gestión en remoto

Gestionar equipos de trabajo a distancia o remotos presenta desafíos únicos en comparación con la gestión de equipos presenciales. Por lo tanto, los líderes necesitan desarrollar y fortalecer ciertas competencias para ser efectivos en este entorno.

Algunas de las competencias esenciales incluyen:

- **Comunicación efectiva:** La capacidad de transmitir información de manera clara y concisa es esencial. Esto implica saber qué herramientas usar para qué tipo de comunicación, así como establecer canales de comunicación abiertos y frecuentes.
- **Empatía:** Como se mencionó anteriormente, comprender y sintonizar con las emociones y necesidades de los empleados es crucial en un entorno remoto.
- **Autonomía y confianza:** Los líderes deben ser capaces de confiar en sus equipos y darles la autonomía necesaria para realizar su trabajo sin supervisión constante.
- **Organización y planificación:** Con equipos dispersos geográficamente y en diferentes zonas horarias, la habilidad para organizar y planificar se vuelve aún más esencial.
- **Habilidad para usar herramientas tecnológicas:** Conocer y estar cómodo con las herramientas de colaboración y comunicación digital es fundamental para el liderazgo en el trabajo remoto.
- **Gestión del rendimiento basada en resultados:** En lugar de centrarse en las horas trabajadas, el líder debe enfocarse en los resultados y objetivos alcanzados.
- **Cultivar la cultura y el compromiso del equipo:** Promover una cultura de equipo fuerte y mantener a los empleados comprometidos y motivados a distancia.
- **Resolución de conflictos:** Ser capaz de identificar y abordar los conflictos a tiempo, especialmente porque pueden no ser tan evidentes en un entorno virtual.

- Habilidades de escucha: Más allá de la simple comunicación, es esencial escuchar activamente para captar matices que en la interacción presencial podrían ser más evidentes.
- Flexibilidad y adaptabilidad: Las circunstancias pueden cambiar rápidamente, especialmente en un entorno remoto, y los líderes deben ser capaces de adaptarse a estas circunstancias.
- Desarrollo y capacitación: Identificar las necesidades de formación del equipo y proporcionar oportunidades para el desarrollo profesional en un entorno virtual.
- Bienestar del equipo: Estar atento a la salud mental y emocional del equipo, promoviendo un equilibrio entre el trabajo y la vida personal y proporcionando recursos cuando sea necesario.

Estas competencias no solo son esenciales para la gestión efectiva de equipos remotos, sino que también pueden mejorar la gestión de equipos presenciales. La clave es reconocer las particularidades del trabajo a distancia y adaptar las estrategias y habilidades de liderazgo en consecuencia.

## 2.6. Desafíos y Estrategias para una gestión eficiente

Uno de los principales desafíos para el área de recursos humanos será manejar al capital humano en un nuevo entorno: el del trabajo remoto. Esto es desafiante pues se cambiaron las lógicas tradicionales de funcionamiento de una empresa, trabajos presenciales en centros de trabajo a equipos de trabajo virtuales, a los que algunos si se conocerán en persona.

En este sentido, el área de RRHH debe de tratar de implementar las estrategias como también saber sortear las posibles dificultades con las que se pueda encontrar. Por ejemplo, un punto clave es generar un entorno propicio para el trabajo remoto e híbrido, y esto implica que las empresas velen por una conexión segura. ¿Qué pasa si el empleado es quien provee de su propio internet? Se puede reembolsar el gasto efectuado por el trabajador sumado al salario, así el empleado sabe que no es un gasto de su bolsillo y la empresa –al pagar por esto– puede exigir una buena conectividad.

Otro ejemplo que es importante de destacar, es que el área de RRHH ejecute una adecuada gestión del cambio, es decir, que los trabajadores puedan ser tan productivos en la oficina como desde sus casas (ya sea 100% remoto o si es un sistema híbrido, por ejemplo), y que los líderes de área no se vean obligados a ejercer un control permanente sobre las tareas que se efectúan remotamente.

Manejar entornos de trabajo virtual representa un desafío y para ello hay que enfrentarlo con estrategias adecuadas en los equipos de trabajo remoto. Es por ellos, que se necesitan algunas estrategias útiles:

- Comunicación. La comunicación es un eje fundamental para poder liderar equipos de trabajo virtuales. Es necesario conversar lo que pasa dentro de un equipo, y eso incluye exteriorizar posibles problemas o conflictos, y todo esto ayuda a aprender de los colegas virtuales, que crezcan juntos y ayuda a establecer lazos. En este sentido la confianza es fundamental.
- Motivación. Un equipo de trabajo motivado trabaja mejor y más enfocado, más aún cuando no se les tiene cara a cara. Por eso, esto se debe tener en cuenta como una estrategia constante a implementar con los trabajadores remotos y así posean el interés necesario en el proyecto que trabajan.
- Colaboración. Fomentar la colaboración –donde todos aportan sus ideas, formación y colaboran juntos para enriquecer el trabajo que están desarrollando y conseguir resultados óptimos– entre los miembros del equipo resulta primordial en los entornos de trabajo virtuales, para lograr cumplir la meta común.
- Se necesitan definiciones claras. Los roles y responsabilidades, así como las reglas del equipo y los protocolos, deben estar muy bien definidos. Los feedback deben ser muy claros y evitar los supuestos.
- La importancia de la jefatura. Los empleados suelen estar más comprometidos, son más productivos y experimentan menos estrés cuando se relacionan con su jefatura de manera periódica. Esto favorece a que estén informados sobre cómo las actividades del equipo impactan en los resultados de la organización.
- Se deben maximizar los tiempos. El tiempo es valioso en los equipos virtuales, por ejemplo, por ello es importante transmitir a todo el equipo que debe ser puntual a la hora de una reunión por videoconferencia, y aprovechar al máximo esos tiempos para luego dedicar la energía a otros ítems.
- Tecnología pertinente. Como se trabaja de forma remota, se debe hacer muy buen uso de la tecnología disponible y hacer uso de herramientas de colaboración más sofisticadas. Esto incluye herramientas empresariales de mensajería instantánea, videoconferencias, espacios de trabajo en equipo de conocimiento y colaboración, etc. Esto conlleva a la capacitación de los colaboradores.

## 2.7. Impactos de la gestión en remoto: La motivación

A medida que el teletrabajo se consolida como una opción viable para millones de personas en todo el mundo, las proyecciones apuntan a que aproximadamente un 30% de la fuerza laboral global continuará trabajando de forma remota al menos 3 días a la semana para 2025, según un estudio de Gartner.

Mantener la motivación en el trabajo remoto es crucial para la productividad y el bienestar de los empleados. Una investigación publicada en la revista Harvard Business Review señala que el reconocimiento y la retroalimentación constante son clave para mantener motivados a los trabajadores remotos. Establecer metas claras y alcanzables, celebrar los logros y valorar el trabajo de cada empleado de forma

individual son prácticas que han demostrado aumentar el compromiso y la motivación en el entorno laboral.

Asimismo, el impacto del teletrabajo en la productividad y motivación también se ha medido con datos concretos. Un informe de FlexJobs revela que el 73% de los trabajadores remotos citan un aumento en su eficiencia, mientras que un estudio de Owl Labs indica que las empresas que fomentan el trabajo a distancia experimentan un 25% menos de rotación de empleados. Así, el futuro del teletrabajo no solo dependerá de las herramientas tecnológicas que se empleen, sino también de la capacidad de las organizaciones para abrazar la cultura del bienestar y la comunicación efectiva.

Aunque los modelos de trabajo remotos e híbridos pueden ofrecer muchas ventajas a los empleados, es importante que las empresas tomen medidas para mejorar la motivación y el compromiso de los empleados (Edwards, 2015). Pueden empezar por comunicar con regularidad y transparencia los planes de la empresa y cómo pueden contribuir los empleados a alcanzarlos (Vales García, 2021). Los empresarios también pueden poner en marcha medidas de apoyo para ayudar a los empleados a gestionar su estrés y su carga de trabajo, como programas de bienestar o sesiones de formación en gestión del tiempo (Grant et al., 2013). Además, es importante promover una cultura de trabajo flexible y equilibrada, ofreciendo opciones de trabajo a distancia u horarios más flexibles que permitan a los empleados conciliar su vida profesional y personal (El Confidencial, 2020).

En respuesta a esto, los modelos de trabajo remotos e híbridos, que combinan el trabajo a distancia y el presencial, es una opción utilizada por muchas empresas (Castro Miranda, 2021). De hecho, estos modelos presentan ventajas a la hora de mejorar la motivación y el compromiso de los empleados.

Los modelos de trabajo híbridos ofrecen más flexibilidad a los empleados, (Golden & Veiga, 2005). Esta flexibilidad puede ayudar a reducir el estrés y el agotamiento, lo que puede aumentar la motivación y el compromiso de los empleados. Al mismo tiempo, el trabajo a distancia puede permitir a los empleados lograr un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal. Los empleados pueden tener más tiempo para cuidar de sus hijos, seres queridos o aficiones, lo que puede hacerles más felices y motivados (Lu & Cooper, 2015). Así, estos modelos pueden ofrecer más autonomía a los empleados dejándoles a cargo de sus propios horarios y tareas (Europa Press, 2020). También les permite elegir el método de trabajo que mejor se adapte a su estilo de trabajo, lo que puede aumentar su productividad y motivación (Kim et al., 2013). Para garantizar que se maximizan los beneficios del trabajo en remoto e híbrido y se minimizan los posibles inconvenientes, Grant, Wallace y Spurgeon (2013) también sugieren que las organizaciones deben proporcionar el apoyo tecnológico adecuado, establecer expectativas de rendimiento y protocolos de comunicación claros, y fomentar una cultura de trabajo que valore tanto las modalidades de trabajo en la oficina como a distancia.



## 2.8. Normativa y Regulación (legislación específica)

La normativa sobre el trabajo en remoto (también conocido como teletrabajo) varía según el país, pero en general se ha ido regulando más detalladamente en los últimos años, especialmente desde la pandemia.

En España, el **trabajo a distancia** está regulado por la **Ley 10/2021, de 9 de julio**, que establece las condiciones y derechos relacionados con esta modalidad laboral. La normativa llega tras la tramitación como proyecto de Ley del RDL 28/2020, 22 de sept., convalidado en su día por el Congreso de los Diputados.

La norma tiene fecha de entrada en vigor el día siguiente a su publicación en el Boletín Oficial del Estado (que tuvo lugar el día 10 de julio), excepto la disposición final 1ª.2 (relativa a la modificación del artículo 40 LISOS) con entrada en vigor el 1 de octubre de 2021.

El objeto del Acuerdo era elaborar un marco general a escala europea sobre las condiciones laborales de teletrabajador@s y compaginar las necesidades de flexibilidad y seguridad que son comunes a estos y a las empresas. El Acuerdo otorga a las personas trabajadoras a distancia la misma protección global que a las que ejercen sus actividades en los locales de la empresa.

En dicho Acuerdo se define el teletrabajo como una forma de organización o de realización del trabajo utilizando las tecnologías de la información, en el marco de un contrato o de una relación laboral, en la que un trabajo que también habría podido realizarse en los locales de la empresa, se ejecuta habitualmente fuera de estos.

En el Acuerdo se resaltan varios ámbitos clave, en los que es preciso tener en cuenta las peculiaridades del teletrabajo. En particular, este acuerdo se refiere especialmente al carácter voluntario del teletrabajo; la igualdad de derechos de las personas teletrabajadoras en relación a las que desarrollan su actividad en el establecimiento de la empresa, con una mención expresa a su derecho a la formación y la carrera profesional, o al pleno ejercicio de sus derechos colectivos; la dotación de equipos; la seguridad y la salud, especificando la aplicación íntegra de la normativa europea sobre la materia y la responsabilidad empresarial correspondiente; y la gestión de la organización del trabajo por parte de la persona teletrabajadora, en el marco de la legislación y convenios colectivos aplicables.

Asimismo, la Organización Internacional del Trabajo reguló, en su Convenio n.º 177 y en la Recomendación n.º 184, el trabajo a domicilio, entendiendo que esta modalidad se produce cuando se realiza la actividad laboral en el domicilio de la persona trabajadora o en otro local que esta escoja, distinto de los locales de trabajo de la empresa, a cambio de una remuneración y con el fin de elaborar un producto o prestar un servicio conforme a las especificaciones de la misma.

En el ámbito de la normativa interna española, la Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral, modificó la ordenación del tradicional trabajo a domicilio para dar acogida al trabajo a distancia basado en el uso intensivo

de las nuevas tecnologías. La exposición de motivos de dicha ley reconocía el teletrabajo como una particular forma de organización del trabajo que encaja perfectamente en el modelo productivo y económico, al favorecer la flexibilidad de las empresas en la organización del trabajo, incrementar las oportunidades de empleo y optimizar la relación entre tiempo de trabajo y vida personal y familiar. De acuerdo con esta modificación, el trabajo a distancia está definido en el artículo 13 del texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, como aquel en que «la prestación de la actividad laboral se realice de manera preponderante en el domicilio del trabajador o en el lugar libremente elegido por este de modo alternativo a su desarrollo presencial en el centro de trabajo de la empresa».

La ley del teletrabajo se divide en cuatro capítulos y veintiséis disposiciones:

- El **Capítulo I**, que se dedica a establecer una serie de disposiciones de carácter general, relativas al ámbito de aplicación de la norma, definiciones, límites al teletrabajo y normas relativas a la igualdad de trato y de oportunidades y no discriminación.
- El **Capítulo II**, que regula la voluntariedad del trabajo a distancia y el contenido que debe tener el acuerdo entre el trabajador y la empresa.
- El **Capítulo III**, que establece los derechos individuales y colectivos de los trabajadores a distancia.
- El **Capítulo IV**, que establece las facultades de organización, dirección y control de la empresa en el ámbito del teletrabajo y las obligaciones de los trabajadores respecto de estas.

Por último, la ley recoge siete disposiciones adicionales, cuatro transitorias y catorce finales que recogen regímenes especiales y modifican numerosas leyes.



### 3. SEGUNDA PARTE: CASO PRACTICO

#### “GESTION EN REMOTO TECNICOS PRL EN EL SECTOR RENOVABLES”

##### 3.1. Presentación empresa Quironprevencion

Con el firme convencimiento de que el cuidado de las personas comienza con la prevención, Quirónsalud, compañía líder en España en la prestación de servicios sanitarios, en el año 2016 opta por la compra de 4 de las empresas líderes en el sector de la seguridad y salud.



El 1 de octubre de 2017 se crea Quirónprevención, empresa de prevención de riesgos laborales en la que más empresas confían a nivel internacional. Orientan sus esfuerzos para cumplir con la misión de cuidar de las empresas, velando por la seguridad en sus centros de trabajo y por la salud de las personas que trabajan en ellos.

Trabajan no solo para impulsar la cultura preventiva dentro de las organizaciones, sino dentro de la sociedad en general, porque una actitud preventiva va más allá del entorno laboral.

Su carta de presentación:

Figura 5. Presentación Quironprevención



Fuente: Intranet de Quironprevencion

En una apuesta por prestar servicios especializados de seguridad y salud en el sector de las energías renovables, QuirónPrevención constituye un Área específica:



### 3.2. Departamento QP Renovables

El departamento de QP Renovables se crea ante la necesidad de técnicos PRL especializados para supervisar la Seguridad y Salud en la construcción de parques eólicos y plantas solares fotovoltaicas. La energía eólica y solar la aprovechamos desde hace miles de años, pero en los últimos años este sector ha tenido un gran crecimiento. Estas tecnologías han avanzado considerablemente en términos de eficiencia y coste, haciendo que sean opciones viables y competitivas frente a las fuentes de energía tradicionales lo que ha llevado a generar una gran demanda de técnicos PRL especializados en el sector Renovables. Europa ha estado a la vanguardia de la transición energética global, adoptando políticas ambiciosas para reducir la dependencia de los combustibles fósiles y disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero. Esta transición ha sido facilitada por un marco regulatorio favorable y el compromiso de los gobiernos europeos con el objetivo estratégico en la inversión en energías renovables, especialmente en la energía eólica y solar fotovoltaica.

QP-Renovables presta servicios en materia de Calidad, Medioambiente y Seguridad participando tanto en proyectos nacionales como internacionales.

Ofrece principalmente servicios mediante personal especializado (Técnicos PRL, Inspectores de Calidad, Recursos Preventivos ,... ) y servicios de asesoramiento e inspecciones. Destaca su experiencia prestando servicios en energía eólica y fotovoltaica, también en centrales de biomasa y otras energías renovables.

QP-Renovables puede ser un proveedor global con Filiales en Argentina, Chile, México, Colombia, Perú, Panamá y Portugal habiendo prestado servicios en más de 70 países en los 5 continentes.

Fuente 6. Presencia de Quironprevencion a nivel internacional

## ÁREA INTERNACIONAL

Quirónprevención también tiene presencia en Latinoamérica y en otros importantes países europeos y asiáticos.

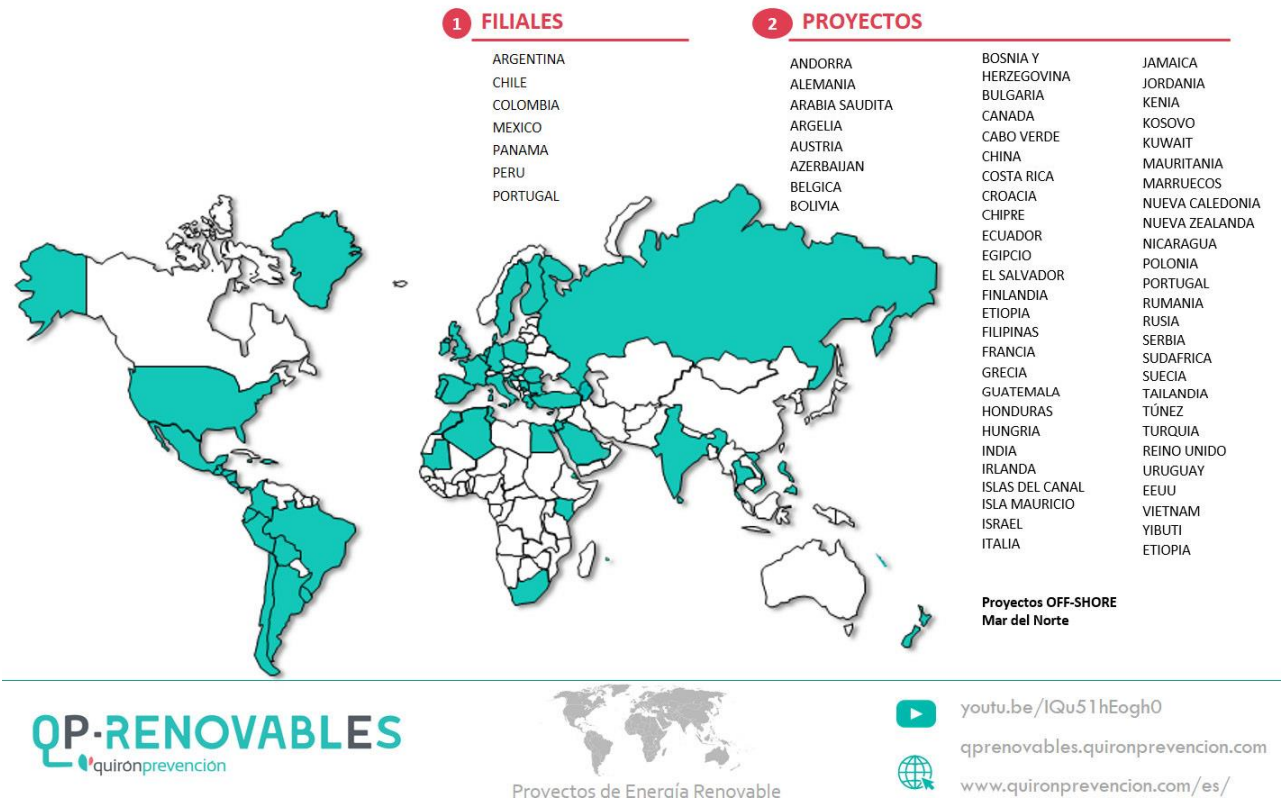
**Filiales en 7 países:** Portugal, Perú, Colombia, Chile, Ecuador y México.

**Actuaciones de consultorías en todo el mundo:** Egipto, Mauritania, Yibuti, Nueva Caledonia, China, Italia...



Fuente: Intranet de Quironprevencion

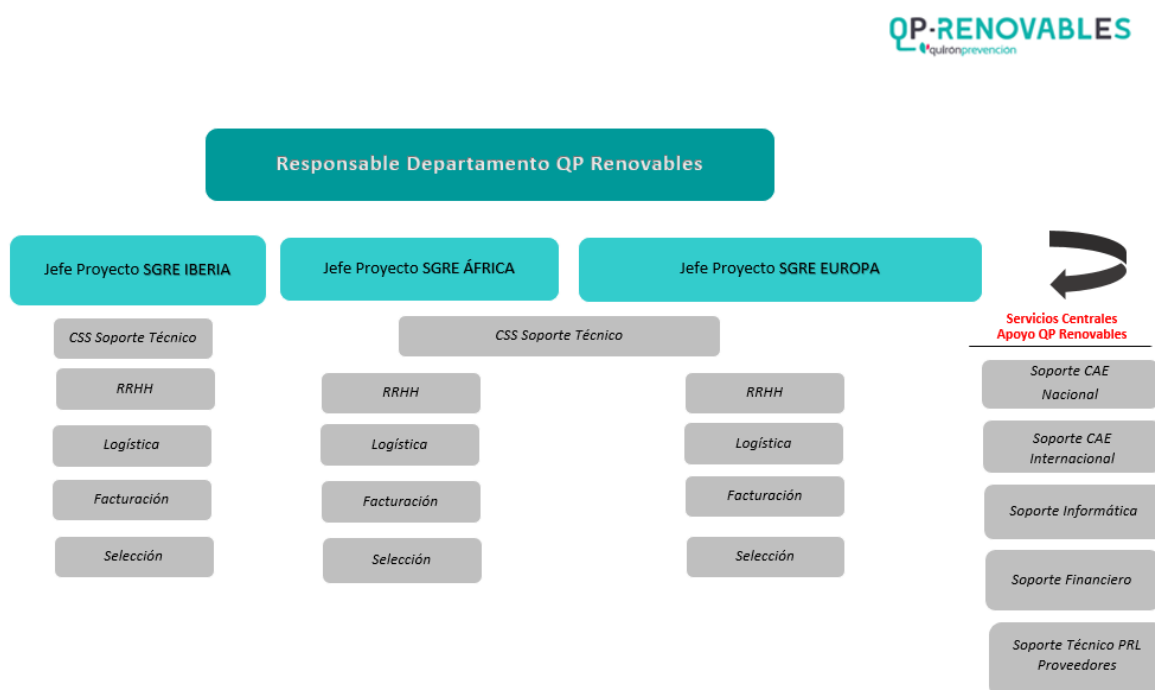
Figura 7. Proyectos Quironprevencion a nivel mundial



Fuente: Intranet de Quironprevencion

## El organigrama de departamento de QP- Renovables:

Figura 8. Organigrama Departamento Quironprevencion Renobales



Fuente: Intranet de Quironprevencion

El equipo de gestión lo forma un equipo alrededor de 25 personas, las cuales trabajan en las diferentes modalidades de trabajo comentadas a lo largo del estudio (trabajo híbrido / trabajo remoto) y alrededor de 80 técnicos expertos PRL que trabajan a disposición del cliente en diferentes ubicaciones en remoto a nivel nacional e internacional

### 3.3. Equipo Oficina (modelo híbrido)

El equipo de gestión de QP-Renovables trabaja en modalidad híbrida, teletrabajando desde casa cuatro días a la semana y un día presencialmente en la oficina y durante los meses de verano del 15 de Junio al 15 de Septiembre realizan trabajo totalmente en remoto.

Implantaron este sistema de trabajo a raíz de la pandemia Covid-19, después de verse obligados a trabajar desde casa durante los cierres de la pandemia, los empleados vivieron el beneficio y es de su preferencia continuar en esta forma de trabajo.

El teletrabajo ha mejorado la productividad laboral de los empleados e impulsado su vida social y personal al promover un equilibrio más saludable viendo que el mismo trabajo se podía realizar efectivamente y con una alta productividad desde casa. Dejaron que sus miembros decidieran cuantos días acudirían a las oficinas, siendo el miércoles, el único día establecido por la empresa y obligatorio para todo el equipo,

con el fin de mantener reuniones presenciales y fomentar la interacción entre sus miembros. También se pretendía no perder el contacto humano total y reforzar los vínculos sociales, comiendo juntos en la oficina y colaborando en diferentes reuniones presenciales durante toda la jornada laboral.

#### Equipos Gestion: IBERIA – AFRICA - EUROPA

En el departamento de QP-Renovables existen 3 Equipos de Gestión, diferenciados claramente por zonas geográficas y clientes.

El equipo de IBERIA prestaría servicios exclusivamente en España y con multinacionales del sector RENOVABLES. Lo mismo ocurre con el Equipo de Africa y Europa.

Cada Equipo de Gestion, dispone de un equipo de 5/6 personas para poder asistir a los trabajadores que operan en remoto, siendo su organigrama:

1. Gestor RRHH, realizará el onboarding de Recursos Humanos, ocupándose de los trámites del alta en la empresa, envío de contrato, validación de gastos, vacaciones, permisos, nominas, ...
2. Gestor LOGISTICO, esta figura se ocupará de realizar todas las gestiones relacionadas con: dotación del técnico (entrega de equipos), formaciones específicas, alquiler de coche, gestión reservas viajes,,... así como gestionar todas las incidencias con los diferentes proveedores.
3. Gestor FACTURACION, al tratarse de servicios tan especializados, su facturación también lo es, ya que contendrá un elevado importe variable establecido en función del servicio prestado (horas extras, mob-demob, visado,traslados..)
4. Gestor SELECCIÓN/RECLUTAMIENTO, al tratarse de un sector con un alto índice de rotación y especialización del personal, se requiere de un Experto específico para este tipo de perfiles que son complicados de encontrar y fidelizar.
5. Gestor CSS, daría soporte técnico y asesoramiento a los técnicos PRL en remoto. Les dará la acogida y formación inicial, así como su seguimiento a través de reportes y reuniones semanales para valorar su desempeño.

Además, se requiere también del soporte de otras personas de apoyo desde central como:

6. Gestor documentalista CAE, el cual presenta la documentación de empresa y trabajador para dar cumplimiento a los requerimientos previos para los accesos a los proyectos de los clientes.
7. Gestor INFORMATICO, se dispone de un técnico especializado para resolver incidencias de tipo tecnológico, así como darnos soporte ante las nuevas herramientas informáticas.

8. Gestor FINANCIERO, el cual creará el contrato mercantil con el cliente, así como llevará las cuentas de resultados de los servicios y del departamento en general.

### 3.4. Equipos a disposición cliente (modelo remoto)

#### Personal en trabajo remoto y deslocalizado

Este colectivo lo forman alrededor de 80 técnicos expertos PRL que se encuentran ubicados en por todo el territorio español, en algunos países de África (Marruecos, Etiopía, Djibuti, Egipto y Sudafrica) y por Europa (Francia, Italia y Grecia).

Las funciones principales a desarrollar por nuestros técnicos consistirán en:

- Asesorará y apoyará a la empresa contratante, con las labores preventivas a realizar en los proyectos (parque eólico/planta solar fotovoltaica)
- Ayudará al cliente en la aplicación de las normas de Seguridad y Salud Laboral según legislación española o país donde se preste el servicio.
- Supervisará la Seguridad y Salud Laboral, controlando el buen hacer de las empresas contratadas por ésta mercantil.
- Recopilará y controlará la documentación de prevención de riesgos laborales de las empresas intervinientes en los proyectos.
- El técnico designado mantendrá una interlocución constante, y atenderá las instrucciones de la figura del Director de Proyecto y coordinadores del cliente en cuanto a H&S.
- Organizará reuniones con las contratadas, conforme estipule el cliente.
- Elaborará informes de las inspecciones o actuaciones realizadas.

Una vez presentada la empresa, así como el departamento en cuestión del estudio y sus participantes, con el fin de abordar uno de los temas principales del TFG sobre la gestión de equipos en contextos virtuales e híbridos, realizaremos entrevista al Responsable del departamento Renovables para entender a través de sus experiencias cómo se puede conseguir equipos eficientes y motivados.

También realizaremos un cuestionario a los trabajadores que desarrollan actividades relacionadas con la gestión de equipos virtuales, con el fin de entender cómo les afecta al desempeño, productividad y motivación.

### 3.5 Fuentes de la investigación.

Las fuentes utilizadas de recopilación de información para la realización del caso práctico han sido una entrevista y cuestionario a los trabajadores de un departamento especializado en el sector Renovables cuya actividad se realiza casi totalmente en remoto y el cual nos arrojará luz sobre la satisfacción, rendimiento y motivación de esta modalidad laboral.



## 4. ANEXOS

### 4.1. ANEXO 1: " Entrevista al Responsable del departamento QP Renovables"

## ENTREVISTA A RESPONSABLE DEL DPTO RENOVABLES

---

Tema: Gestión de Equipos de Trabajo en Entornos Virtuales

### Presentación

Esta entrevista tiene como objetivo conocer la experiencia, perspectiva y estrategias del Responsable del Dpto Renovables respecto a la gestión de equipos en contextos virtuales e híbridos. A través de esta encuesta, buscamos identificar buenas prácticas, herramientas, desafíos y aprendizajes que puedan contribuir al desarrollo de modelos de trabajo más eficientes y humanos en entornos digitales.

### Datos del Entrevistado

Cargo: Responsable Departamento QP Renovables

Empresa: Quironprevencion

Antigüedad en el puesto: Más de 20 años

Fecha de la entrevista: 09/04/2025

### Preguntas

#### 1. Contexto y Experiencia

¿Cuál ha sido tu experiencia gestionando equipos de trabajo en entornos virtuales o híbridos?

He tenido la suerte de compartir bastantes experiencias en éste formato de entornos, durante algo más de 10 años. Desde situaciones de hibridaciones internas: compartir equipos de trabajo entre servicios centrales y provinciales... en distintos proyectos, hasta formatos de teletrabajo 100% (Covid, y otros periodos). En la actualidad tenemos un formato mixto, basado principalmete en la autogestión personal. Así, excepto un día de presencia obligatoria común (aunque con flexibilidad), cada persona puede teletrabajar los otros cuatro días.

¿Qué cambios has notado en la dinámica de los equipos desde la virtualización del trabajo? Operativamente no he apreciado grandes diferencias (rendimiento, dedicación...), pero sí más satisfacción e involucración. La flexibilidad geográfica y productiva, permite naturalizar el trabajo, disminuye la carga del mismo (menor

rigidez, y aprovechamiento del tiempo evitando desplazamientos), y favorece de manera radical la conciliación personal.

## **2. Liderazgo y Comunicación**

¿Qué habilidades crees que son clave para liderar equipos de forma virtual?

El concepto clave es gestionar los equipos en base a objetivos. Toda gestión y liderazgo debe plantearse desde una perspectiva cooperativa, se busca el resultado, dando libertad en las formas. El liderazgo sustentado en el control y directrices constantes es incompatible con este tipo de formatos.

¿Cómo aseguran una comunicación efectiva entre los miembros del equipo?

Compartiendo abiertamente las tareas, de manera que la comunicación sea un proceso necesario y naturalizado, que promueva la proactividad.

¿Qué papel juegan las reuniones virtuales en la coordinación diaria?

Son fundamentales para organizar y distribuir el trabajo. El trabajo en equipo exige una comunicación constante, y reunirse, sea de manera física, o en este caso virtual es esencial.

## **3. Herramientas y Tecnología**

¿Qué herramientas tecnológicas consideran imprescindibles para la gestión remota?

El uso de plataformas digitales (teams...), que posibiliten mantener reuniones y compartir archivos (sharepoint, ...), etc.

¿Tienen protocolos internos para el uso de plataformas digitales (Zoom, Slack, Teams, etc.)?

Sí, hay un departamento informático, y se sigue unas líneas corporativas, aunque son bastante básicas. Se dispone de un portal virtual del Empleado, con todos los servicios.

## **4. Clima Laboral y Cultura**

¿Cómo mantienen el sentido de pertenencia y la cultura organizacional en un entorno virtual?

No entiendo que esto sea un inconveniente. El sentido de pertenencia se fragua esencialmente compartiendo experiencias, dentro de un balance positivo. Y la cultura se puede transmitir de igual manera ¿A caso hay diferencias de cultura



organizativa entre la central y las oficinas periféricas, por el mero hecho de estar separadas físicamente? Pues de igual forma, no tiene porque haberlas por trabajar en entornos virtuales y físicos. Además existe un entorno virtual (portal del empleado) muy activo y completo.

¿Qué acciones promueven para cuidar el bienestar emocional de los empleados a distancia?

Flexibilidad, autogestión, reuniones, actividades corporativas (Universidad virtual, campañas sociales de empresa: campeonatos deportivos...).

## 5. Evaluación y Desempeño

¿Cómo evalúan el rendimiento en equipos que trabajan 100% o parcialmente de forma remota?

Los objetivos comunes del equipo marcan el rendimiento. Este se autorregula, enfocandose a conseguir los objetivos.

¿Han notado diferencias en la productividad respecto al trabajo presencial?

No sustancialmente. Hay quizás algo más de flexibilidad, y por lo tanto satisfacción, que presumiblemente, permite mantener un mayor rendimiento a largo plazo. Pero no hay una evidencia clara sobre ello.

## 6. Desafíos y Futuro

¿Cuáles son los mayores desafíos que has enfrentado gestionando equipos virtuales?

No me ha parecido un desafío, simplemente un desarrollo natural del propio trabajo.

¿Crees que el trabajo remoto llegó para quedarse? ¿Cómo ves su evolución?

Evidentemente. Su evolución se realizará en paralelo a la evolución de las herramientas tecnológicas, en una clara tendencia expansiva.

## 7. Cierre

¿Qué consejo darías a otros profesionales de RRHH para gestionar eficazmente equipos en modalidad virtual?

Adaptación, flexibilidad, y confianza en la autogestión de los equipos.

¿Algo más que quieras compartir sobre este tema? No

#### 4.2. ANEXO 2: " Cuestionario sobre satisfacción, motivación y rendimiento laboral en Entornos virtuales"

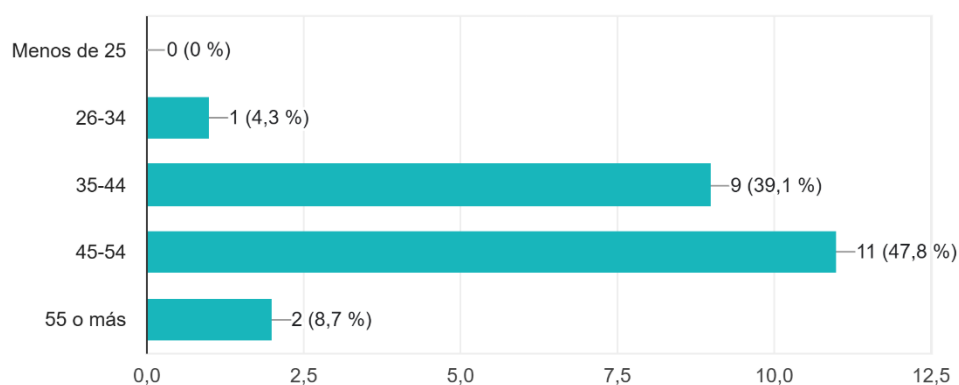
## ENCUESTA SOBRE SATISFACCION, MOTIVACION Y RENDIMIENTO LABORAL EN ENTORNOS VIRTUALES

### SECCION 1: DATOS GENERALES

El cuestionario se realiza a los 23 integrantes del Departamento Renovables, que lo forman en su mayoría técnicos de mediana edad entre 35-54 años formado por 10 técnicos y 13 técnicas y que el 80% de ellos llevan trabajando en remoto más de 2 años en la empresa.

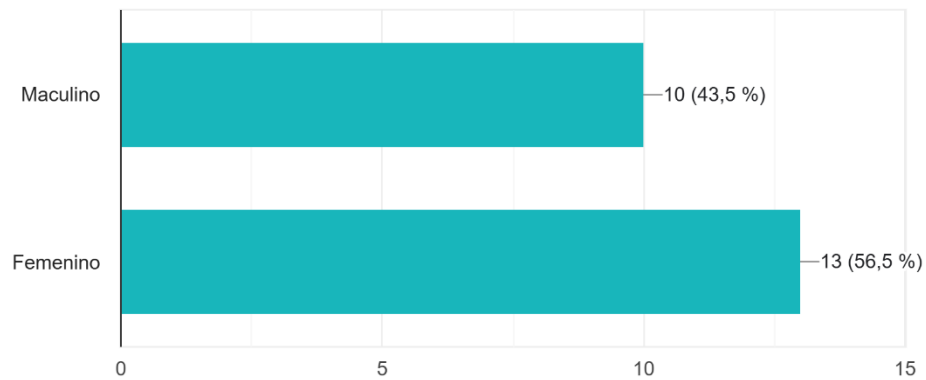
#### EDAD

23 respuestas



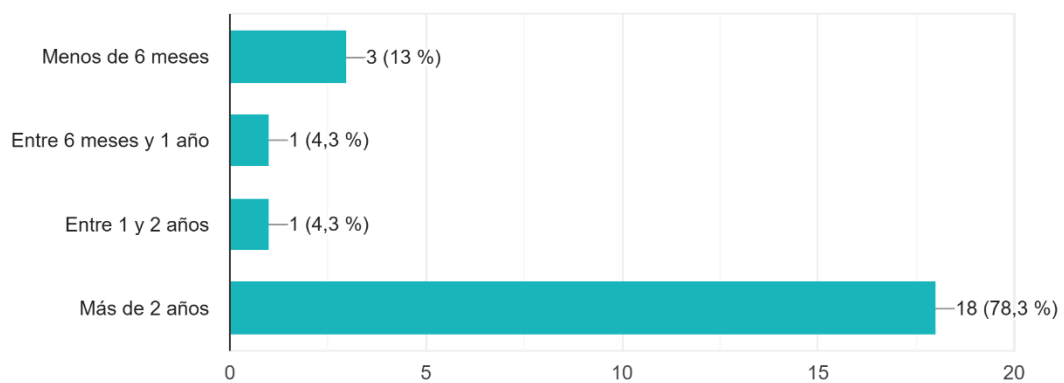
## GENERO

23 respuestas



## TIEMPO TRABAJADO DE MANERA VIRTUAL

23 respuestas



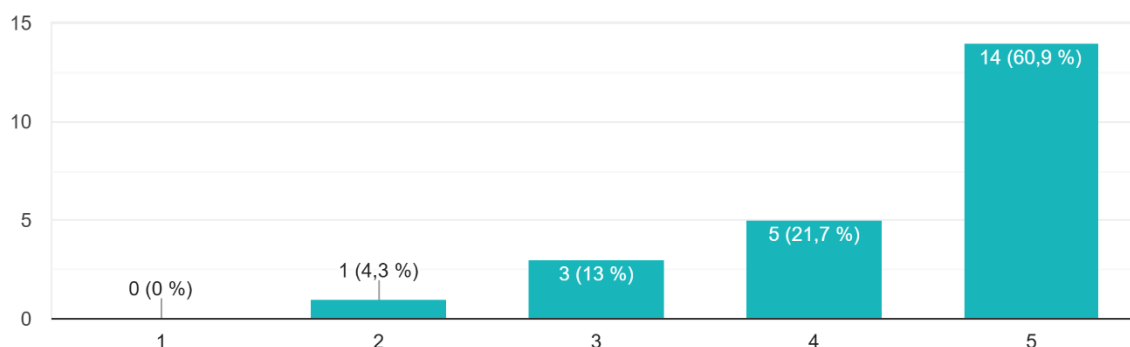
## SECCION 2: SATISFACCION LABORAL

Como se puede ver en la gráfica donde en una escala del 1 al 5 =

1= Totalmente en desacuerdo / 5= Totalmenet de acuerdo

#### Me siento motivado/a a trabajando de forma virtual

23 respuestas

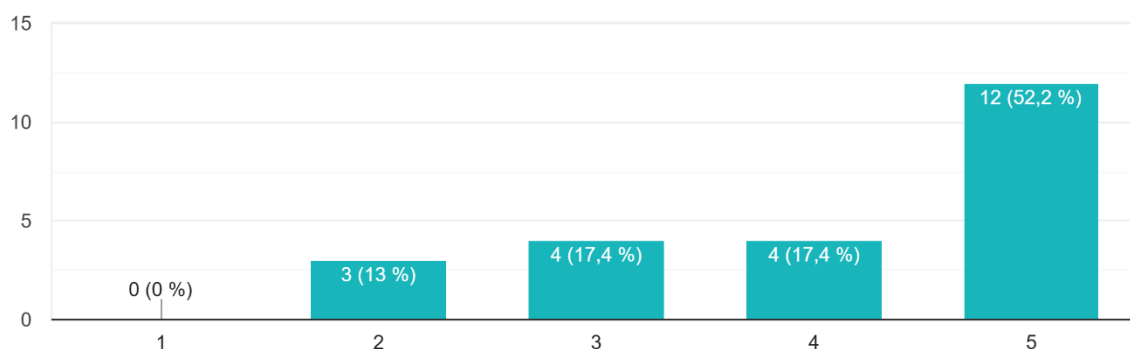


La gráfica muestra que la mayoría de los técnicos se muestran motivados y satisfechos con el trabajo en remoto. Esto es bastante positivo, ya que indica que el entorno virtual tiene un buen impacto en la motivación de la mayoría.

Sin embargo, también hay algunas respuestas en 3 y 4, lo que podría significar que no todos se sienten igual de motivados. Aunque la mayoría está motivada, es importante reconocer que algunas personas tal vez enfrentan desafíos o barreras que afectan su motivación, recordándonos que la gestión en remoto requiere atención a las diferentes experiencias y necesidades del equipo.

#### Estoy totalmente satisfecho/a con el equilibrio entre la vida personal y laboral

23 respuestas



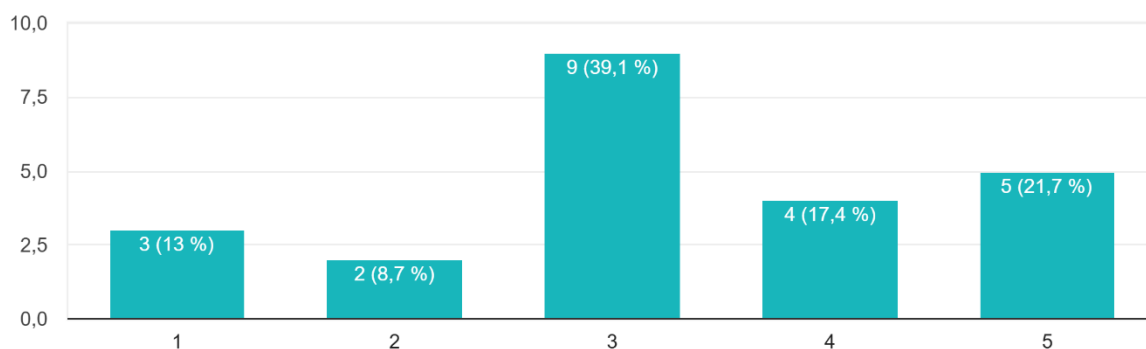
En esta pregunta la mayoría de las respuestas están en 5, lo que indica que muchas personas están muy satisfechas con cómo logran equilibrar su vida personal con el

trabajo. Es un buen signo de que, en general, las condiciones laborales permiten un buen balance.

También hay algunas respuestas en 4 y 3, lo que muestra que aunque la mayoría está bastante contenta, hay quienes sienten que aún hay algo por mejorar para tener un equilibrio perfecto.

Me siento valorado/a por mi equipo y superiores

23 respuestas

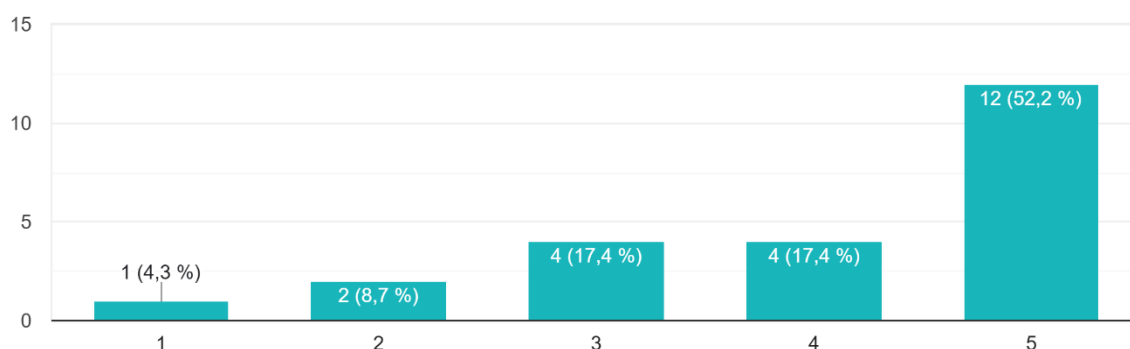


La mayoría de las respuestas están en el rango de 3 y 4, lo que sugiere que, en general, las personas se sienten moderadamente valoradas. Es decir, no hay una percepción completamente negativa, pero tampoco es algo que se sienta de manera sobresaliente.

Aunque hay varias respuestas positivas (4 y 5), también hay algunas más bajas (1 y 2), lo que indica que hay áreas donde tal vez se podría mejorar la manera en que los superiores o el equipo en general muestran reconocimiento y aprecio.

Tengo acceso a los recursos necesarios para hacer bien mi trabajo

23 respuestas

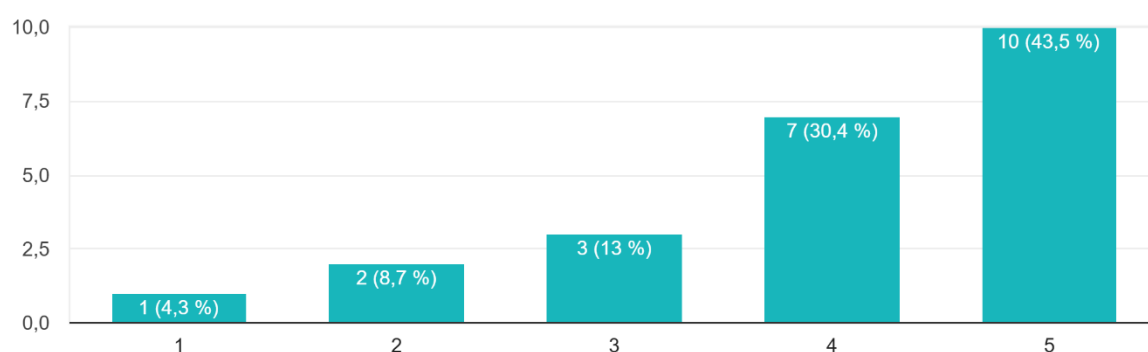


La gran mayoría de las respuestas están en 5, lo que significa que muchas personas sienten que cuentan con los recursos que necesitan para hacer su trabajo bien. Esto es un punto positivo, ya que muestra que, en general, hay un buen nivel de apoyo en cuanto a herramientas y materiales disponibles.

Sin embargo, también hay algunas respuestas más bajas (1 y 2), lo que podría indicar que hay algunas personas que sienten que no tienen lo suficiente o lo adecuado para hacer su trabajo de manera eficiente. Es una buena señal de que tal vez se pueda mejorar en esas áreas para asegurar que todos tengan lo que necesitan.

#### La comunicación con mi equipo es efectiva

23 respuestas

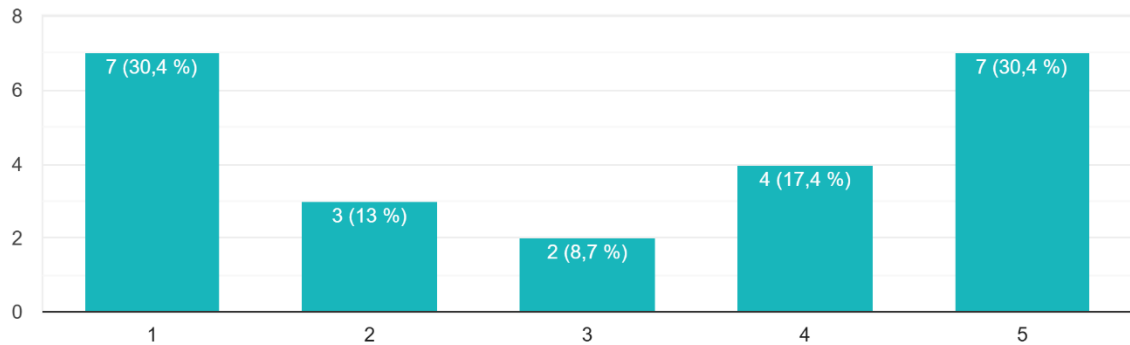


La mayoría de las respuestas están en 5, lo que indica que muchas personas piensan que la comunicación con el equipo es muy buena. Esto es bastante positivo y un indicador de que las interacciones dentro del equipo son claras y fluidas.

Las respuestas en 3, 2 y 1 podrían indicar que algunas personas sienten que la comunicación no es tan efectiva en ciertos momentos. Tal vez hay áreas donde se podría mejorar, como en la claridad de los mensajes o la frecuencia de las reuniones.

### La empresa se preocupa por mi bienestar

23 respuestas



Las respuestas están bastante divididas, con algunas personas sintiendo que la empresa se preocupa mucho por su bienestar (respuestas en 5) y otras que no lo perciben de la misma manera, reflejando respuestas bajas de 1 y 2.

Las respuestas en 5 indican que algunos se sienten muy apoyados en cuanto a su bienestar, lo que es positivo. Sin embargo, las respuestas en 1 y 2 muestran que otros no sienten lo mismo, lo que podría ser una señal de que no todos tienen la misma experiencia o que hay aspectos específicos en los que la empresa puede mejorar para garantizar el bienestar de todos.

Las respuestas en 4 y 3 sugieren que algunos se sienten relativamente bien cuidados, pero también puede haber áreas de mejora.

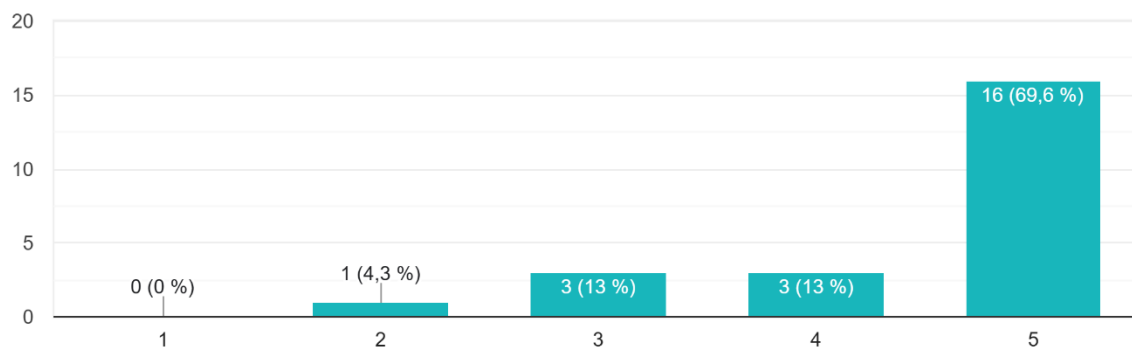
## SECCION 3: RENDIMIENTO LABORAL

Como se puede ver en la gráfica donde en una escala del 1 al 5 =

1= Totalmente en desacuerdo / 5= Totalmenet de acuerdo

#### Considero que soy igual o más productivo/a trabajando de forma virtual que presencial

23 respuestas

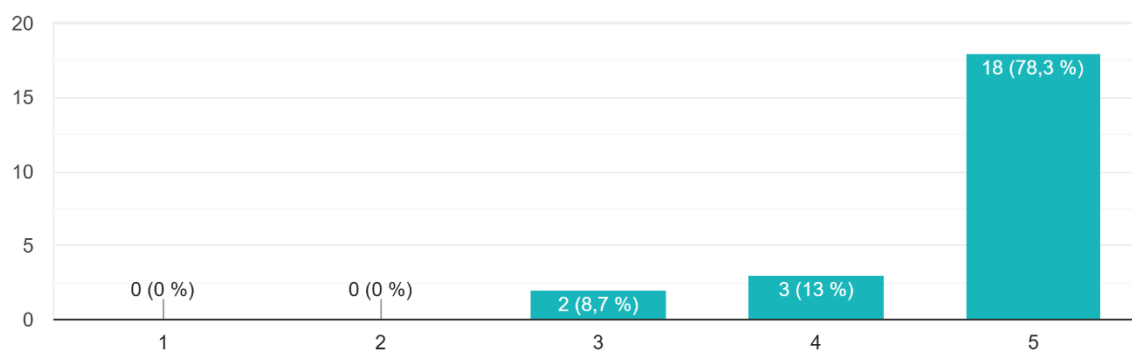


La mayoría de las respuestas están en 5, lo que indica que la mayoría de las personas se siente muy productiva trabajando de manera virtual. Esto es genial porque sugiere que el trabajo virtual no solo mantiene la productividad, sino que incluso podría estar mejorando la forma en que se trabaja.

También hay algunas respuestas en 4 y 3, lo que significa que aunque muchas personas se sienten productivas, hay quienes sienten que todavía hay algo por mejorar para mejorar su eficiencia cuando están en un entorno virtual.

#### Cumplo con mis tareas y objetivos en los plazos establecidos

23 respuestas



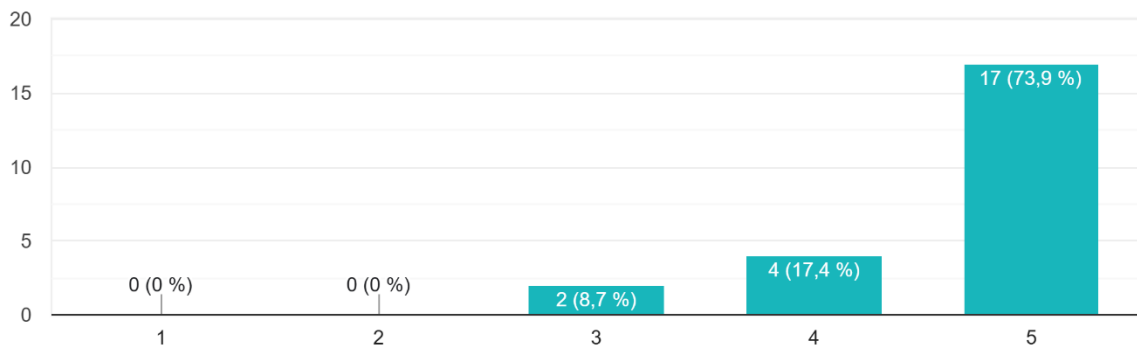
La mayoría de las respuestas están en 5, lo que indica que la mayoría se siente muy capaz de cumplir con las tareas y objetivos a tiempo. Esto es una señal muy positiva de que las personas están gestionando bien sus responsabilidades y plazos.

Las respuestas en 4 sugieren que aunque la mayoría cumple con los plazos, hay quienes sienten que hay pequeños detalles que podrían mejorar, pero siguen siendo muy buenos en cuanto a cumplir con los tiempos.



Las respuestas en 3 indican que un par de personas pueden estar enfrentando algunos desafíos para cumplir con los plazos, ya sea por sobrecarga de trabajo o imprevistos, pero en general no es un problema mayor para el grupo.

Siento que puedo concentrarme adecuadamente durante mi jornada  
23 respuestas



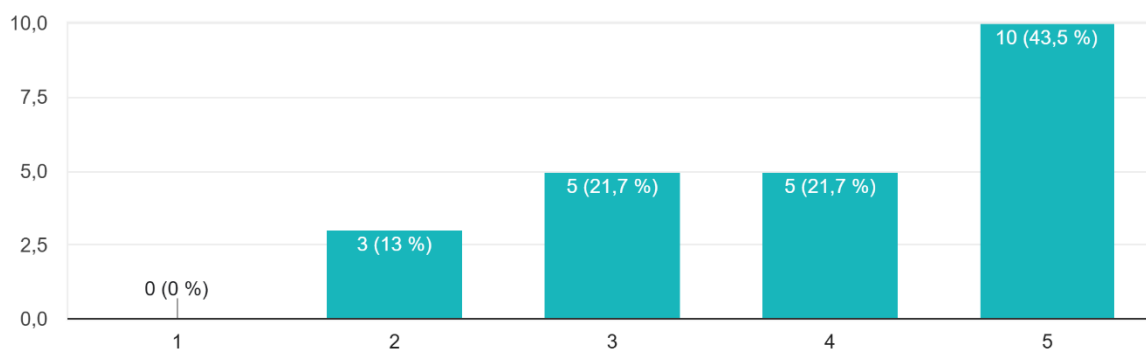
La mayoría de las respuestas están en 5, lo que significa que muchas personas se sienten muy concentradas durante su jornada laboral. Esto es muy positivo, ya que nos dice que la mayoría está en un buen estado para concentrarse y trabajar de manera efectiva.

Las respuestas en 4 indican que algunas personas logran concentrarse bastante bien, pero tal vez hay momentos en los que cuesta más que en otros. Sin embargo, siguen estando bastante bien.

Las respuestas en 3 nos muestran que algunas personas podrían estar teniendo dificultades para concentrarse en ciertos momentos, quizás por distracciones, cansancio o situaciones externas que afectan su concentración.

#### Me siento apoyado/a por mi equipo cuando tengo dificultades durante mi jornada

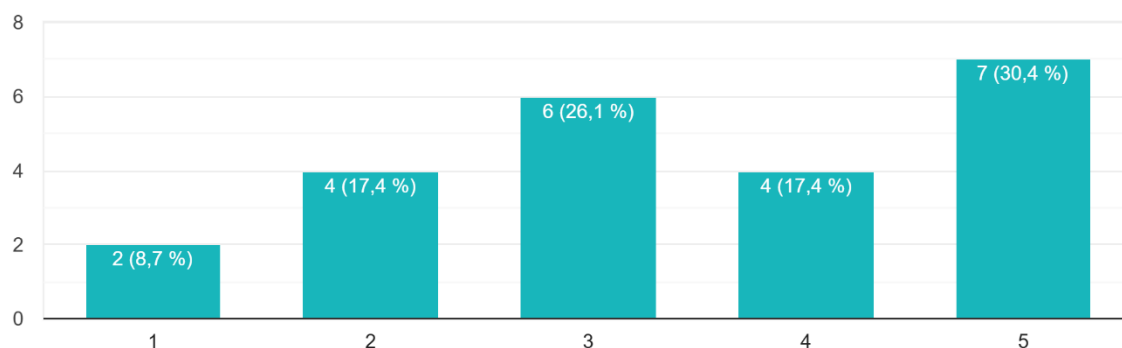
23 respuestas



En general, el equipo parece sentir un buen nivel de apoyo, con una mayoría calificando con puntuaciones altas (4 y 5). Las personas que dieron puntuaciones más bajas (2 y 3) pueden necesitar más atención o apoyo adicional en situaciones difíciles.

#### El entorno virtual facilita mi desarrollo profesional

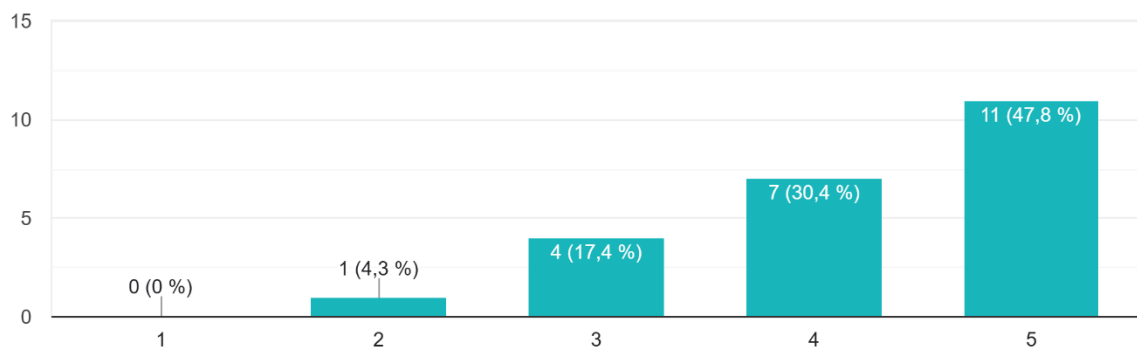
23 respuestas



Aunque hay un número considerable de respuestas positivas (4 y 5), también hay una buena cantidad de personas que sienten que el entorno virtual podría mejorar bastante para facilitar su desarrollo profesional. Esto puede indicar que, aunque es positivo para algunos, aún hay áreas de mejora que podrían hacer una gran diferencia para todos.

El entorno virtual me ayuda a disponer de una mejor salud laboral (trabajo/vida personal)

23 respuestas



El promedio de las respuestas es aproximadamente 4.22, lo que indica que, en general, el entorno virtual tiene un impacto positivo en el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. La mayoría de las respuestas están en el rango de 4 y 5, lo que sugiere que muchas personas están experimentando una mejora en su salud laboral gracias a este entorno.

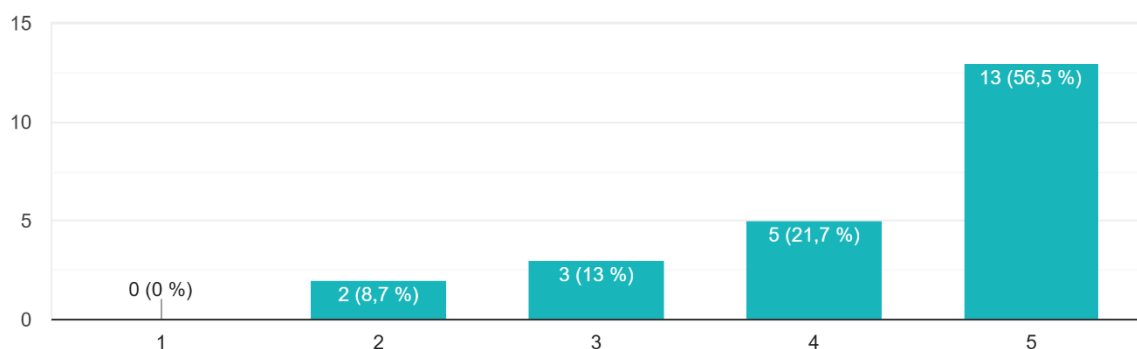
## SECCION 4: MOTIVACION

Como se puede ver en la gráfica donde en una escala del 1 al 5 =

1= Totalmente en desacuerdo / 5= Totalmente de acuerdo

¿Cómo describirías tu nivel de motivación actual trabajando de forma virtual ?

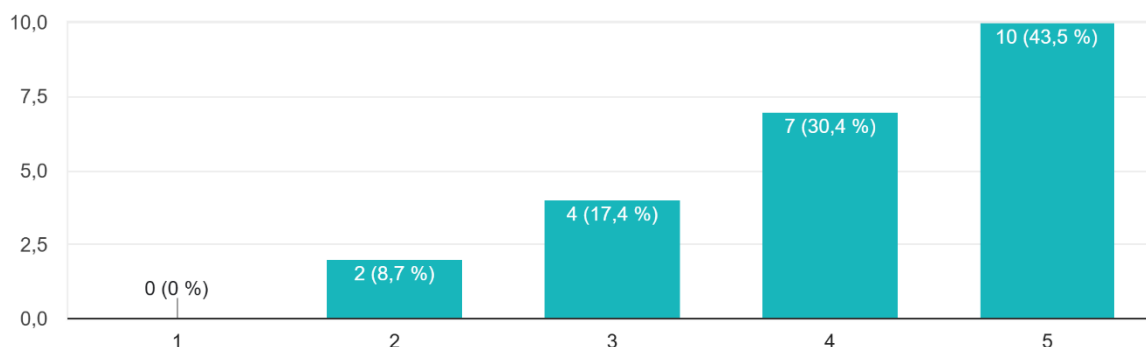
23 respuestas



La mayoría de las respuestas están en 5, lo que indica que la mayoría se encuentra muy motivada trabajando en remoto.

¿Como afecta a tu motivación el Reconocimiento de logros?

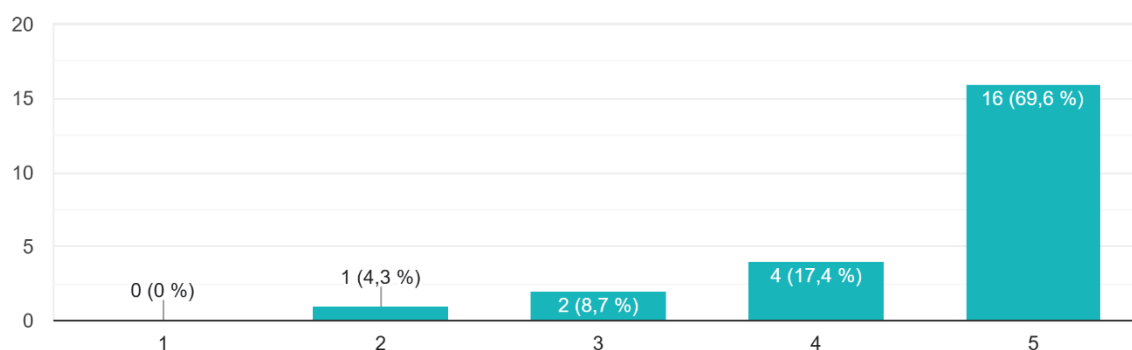
23 respuestas



En general, el reconocimiento de logros tiene un impacto positivo en la motivación de los encuestados. La mayoría de las respuestas se concentran en los niveles más altos (4 y 5), lo que indica que muchos empleados sienten que el reconocimiento de sus logros es un factor motivador significativo.

¿ y la flexibilidad de horarios?

23 respuestas

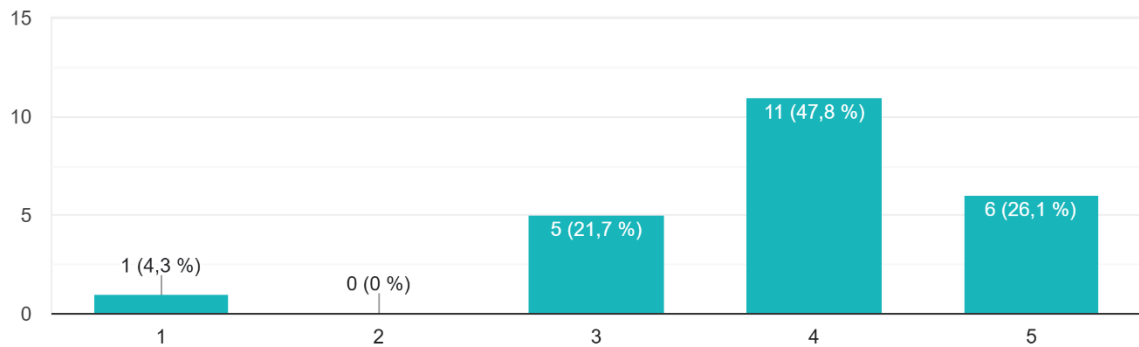


La flexibilidad horaria es especialmente valorada como se puede observar en la grafica por la mayoría de los empleados.

Las respuestas 3 y 4, sugieren que es positivo, aunque la falta de una estructura clara en la gestión de horarios flexibles puede llevar a la desconexión de los equipos.

### ¿la carga de trabajo?

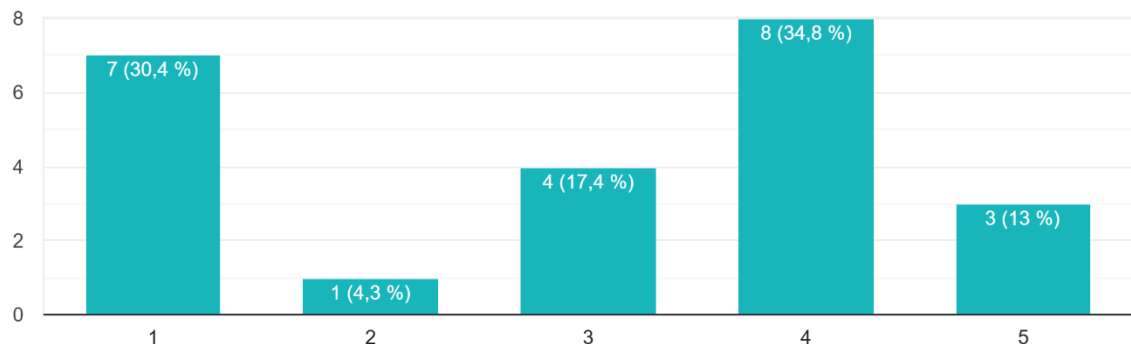
23 respuestas



La carga de trabajo tiene un promedio es de aproximadamente 4.0. Esto indica que, en general, la carga de trabajo es relativamente equilibrada, sin valores extremadamente altos o bajos.

### ¿sientes aislamiento social por trabajar de manera virtual?

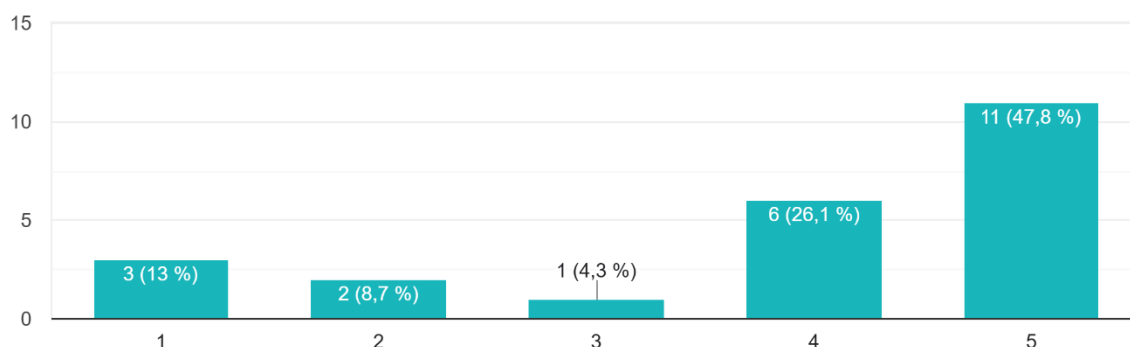
23 respuestas



La variabilidad en las respuestas indica que no todos experimentan el trabajo remoto de la misma manera. Una parte importante de los empleados no siente que trabajar de manera remota les cause aislamiento social, aunque una cantidad considerable de empleados (aunque no sea la mayoría) siente algún grado de aislamiento social.

¿Te sientes parte de un equipo a pesar de la distancia física?

23 respuestas



Las respuestas a esta pregunta están divididas entre los valores de 1 a 5, lo que refleja una amplia variedad de opiniones sobre cómo los empleados perciben su sentido de pertenencia y conexión con el equipo en el entorno remoto.

La mayoría de los empleados parece estar bien integrada al equipo a pesar de la distancia física, pero hay un grupo menor que podría necesitar más apoyo y estrategias para sentirse completamente conectados con su equipo.

## SECCION 5: OPINIONES ABIERTAS

¿Qué aspectos te gustaria mejorar del trabajo remoto?

Parece que hay una variedad de opiniones y áreas de mejora que pueden ser útiles para optimizar la experiencia de trabajo remoto:

- Aumentar las oportunidades de desarrollo profesional y visibilidad.
- Establecer un equilibrio adecuado en la cantidad de reuniones, combinando encuentros virtuales con encuentros presenciales cuando sea necesario.
- Compensar adecuadamente los gastos relacionados con el trabajo en casa y mejorar las condiciones ergonómicas de los puestos de trabajo.
- Ofrecer reconocimiento regular y apoyo emocional para evitar la sensación de abandono.
- Mejorar las herramientas tecnológicas para facilitar la conectividad y la productividad.

## ¿qué herramientas o prácticas te han ayudado a mantener tu rendimiento?

Según las respuestas de los encuestados, podemos identificar varias herramientas y prácticas que han sido clave para mantener el rendimiento en el trabajo remoto.

Lo que parece funcionar mejor para mantener el rendimiento en el trabajo remoto es una combinación de herramientas de comunicación (como Teams), una estructura de trabajo bien definida (horarios, metodologías, y herramientas de gestión de proyectos), y un ambiente de trabajo positivo y motivador. La autonomía, la motivación personal, y la relación con los compañeros y clientes han sido clave para alcanzarlo.

## ¿hay algo que consideras que la empresa puede hacer para mejorar tu experiencia laboral virtual?

Nos encontramos con diferentes respuestas de mejora entre los empleados.

La mayoría coincide en la necesidad de actualizar y mejorar las herramientas digitales, como la actualización de Office 365 (actualmente se utiliza una versión antigua), la implementación de ERP adecuados y otras herramientas que faciliten la gestión del trabajo. También los equipos informáticos (ordenadores, ratones, etc.) puede aumentar la eficiencia y reducir frustraciones.

Algunos empleados se quejan de no contar con mobiliario adecuado, como sillas ergonómicas, escritorios y otros accesorios que ayuden a la postura y comodidad, lo que es fundamental para la salud y el rendimiento.

En resumen, muchas de las mejoras se centran en el bienestar de los empleados, la calidad de las herramientas y equipos, y en mantener una buena comunicación y apoyo.

### 3.5. Conclusiones

En este apartado se exponen las conclusiones alcanzadas en este proyecto de grado, con base en los objetivos planteados y en la metodología de investigación implementada. También se incluyen recomendaciones dirigidas a proveer sugerencias con base en los resultados obtenidos, y así proporcionar conocimientos que faciliten marcar una ruta en la elaboración de trabajos de investigación futuros.

Tras los resultados obtenidos con la experiencia compartida con el Equipo de QP Renovables, podríamos concluir con las siguientes afirmaciones:



### 1. El trabajo en remoto funciona y motiva

En general, los empleados se sienten motivados trabajando en remoto. Se sienten productivos y valoran mucho la libertad que ofrece este modelo. Poder equilibrar mejor la vida personal y laboral ha sido un punto fuerte para muchas de ellos.

### 2. Se cumple con el trabajo, incluso mejor que antes

La mayoría de los empleados se consideran igual o más productivos trabajando de forma virtual que presencial, y afirman cumplir con sus tareas y objetivos en los plazos establecidos. Esto demuestra un compromiso fuerte con los objetivos, incluso en un entorno distinto. Además, la mayoría dice contar con los recursos necesarios para hacer bien su trabajo.

### 3. El reconocimiento sigue siendo clave

Un tema que apareció con frecuencia es el deseo de sentirse visto y valorado. Varias personas comentaron que, aunque dan lo mejor de sí, a veces sienten que su esfuerzo pasa desapercibido. El reconocimiento, aunque parezca un detalle, tiene un impacto enorme en la motivación.

### 4. La flexibilidad es un gran motor

Tener horarios más flexibles es uno de los aspectos mejor valorados. Poder organizarse según el ritmo propio o necesidades personales es algo que no solo mejora la productividad, sino que también eleva el bienestar general.

### 5. Pero también hay quienes se sienten desconectados

Aunque muchas personas dicen sentirse parte del equipo, también hay otras que mencionan aislamiento o la sensación de no formar parte de algo más grande. Esto nos invita a pensar cómo podemos reforzar los vínculos humanos en lo virtual.

### 6. Se necesitan mejoras concretas

Algunas de las sugerencias más repetidas tienen que ver con cosas muy prácticas:

- Mejorar los equipos informáticos o actualizarlos.
- Proporcionar mejor infraestructuras del trabajo en remoto (mobiliario).
- Disminuir reuniones poco efectivas y fomentar encuentros más útiles y humanos.
- Tener un mayor acompañamiento por parte de los líderes.

### 7. Cuidar a las personas, también en entorno digital

Muchas de las respuestas transmiten una cosa clara: las personas valoran el teletrabajo, pero no quieren perder el sentido de comunidad. Necesitan saber que hay alguien al otro lado, que se preocupan por ellas, que hay espacio para el diálogo, el crecimiento y la mejora constante.

Se denotan muchos aspectos positivos, como la alta productividad, un buen equilibrio entre la vida personal y el trabajo, buena comunicación y además de existir un gran apoyo entre los compañeros, lo que contribuye muy positivamente a su motivación.

Aunque también se detectan algunas áreas de mejora, como la necesidad de mejora en el reconocimiento del trabajo, el espacio ergonómico y las herramientas digitales y se percibe una cierta desconexión con la empresa en algunos casos, lo que indica que se debería mejorar la cultura organizacional y hacer más seguimiento de los miembros.

### 3.6. Recomendaciones

Como sugerencias para mejorar la satisfacción y motivación laboral:

- Dotar de mobiliario adecuado (escritorios, sillas, etc.)
- Mejorar tecnología y software
- Realizar más reuniones de seguimiento para mejorar la comunicación interna y fomentar la participación social a través de actividades virtuales o presenciales y fomentar la participación social a través de actividades virtuales o presenciales ocasionales
- Reforzar el Reconocimiento y feedback
- Mentores para nuevos empleados

## 5. BIBLIOGRAFIA

Addati, G. A. (2017). Equipos virtuales de trabajo. Documento de trabajo.

Araujo, A. L., & Chidambaram, L. (2008). Una perspectiva dinámica de la confianza en equipos virtuales: el rol de la tarea, la tecnología y el tiempo. *Revista Internacional de Redes y Organizaciones Virtuales*, 5(1), 4–16.

Araúz Salmerón, J. J., et al. (2021). Habilidades y competencias directivas a distancia. Cómo liderar equipos de teletrabajo. [Tesis de Maestría].

Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). Añadiendo la “E” al e-liderazgo: cómo puede impactar su liderazgo. *Dinámica Organizacional*, 31(4), 325–338.

Ayesta, J., & Vélaz, I. (2021). ¿Es posible liderar sin estar? El liderazgo en un contexto de teletrabajo. *Nuevas Tendencias*, 106, 25–28.

Beranek, P. M., Broder, J., Reinig, B., Romano Jr., N., & Sump, S. (2005). Gestión de equipos de proyectos virtuales: Directrices para líderes de equipo. *Communications of the Association for Information Systems*, 16. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01610>

Beranek, P. M., & Martz, B. (2005). Haciendo que los equipos virtuales sean más efectivos: mejorando los vínculos relacionales. *Gestión del Rendimiento de Equipos: Una Revista Internacional*, 11(5/6), 200–213.

Benites Solórzano, C. J., & Ríos Lazo, R. H. (2021). El liderazgo en entornos de trabajo remoto de las empresas en la actualidad.

Blasco Bodón, C. J. (2017). Equipos de trabajo virtuales: Aproximación, conceptualización y pautas para su buen funcionamiento. [Tesis de Licenciatura].

BOE. (1995). Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales. <https://www.boe.es/eli/es/l/1995/11/08/31>

BOE. (1999). Ley 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras. <https://www.boe.es/eli/es/l/1999/11/05/39>

BOE. (2020). Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia. <https://www.boe.es/eli/es/rdl/2020/09/22/28>

BOE. (2021a). Real Decreto-ley 2/2021, de 26 de enero, de refuerzo y consolidación de medidas sociales en defensa del empleo. <https://www.boe.es/eli/es/rdl/2021/01/26/2>

BOE. (2021b). Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia. <https://www.boe.es/eli/es/l/2021/07/09/10>

Carte, T., & Chidambaram, L. (2004). Una teoría basada en capacidades para el despliegue de tecnología en equipos diversos. *Journal of the Association for Information Systems*, 5(11), 4.

Cereghetti, M., & Leban, S. Liderazgo y trabajo remoto.

Consultoría Humana. (2020). Ventajas y desventajas de los equipos virtuales.

Esguerra, G. A., & Contreras, F. (2016). Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy. *Estudios Gerenciales*, 32(140), 262–268.

Félix Cejudo, C. (2024). Impacto del liderazgo en entornos remotos: percepciones de personas trabajadoras.

García Rubiano, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 41–54.

Heller, R. (2010). Un análisis costo-beneficio de la comunicación presencial y virtual: superando los desafíos.

Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Gestión de equipos virtuales: Una revisión de la investigación empírica actual. *Human Resource Management Review*, 15(1), 69–95.

Instituto Nacional de Estadística. (2023). INE. <https://www.ine.es/>

J.B. Arbaugh & Benbunan-Fich, R. (2007). The importance of participant interaction in online environments. *Decision Support Systems*, 43(3), 853–865. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2006.12.013>

Leung, K., & Peterson, M. F. (2011). Gestión de una fuerza laboral globalmente distribuida. En S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3 (pp. 771–805). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171->

Lin, C., Standing, C., & Liu, Y.-C. (2008). Un modelo para desarrollar equipos virtuales eficaces. *Decision Support Systems*, 45(4), 1031–1045.

Lipnack, J., & Stamps, J. (2008). Equipos virtuales: Personas que trabajan a través de la tecnología. John Wiley & Sons.

Makarius, E. E., & Larson, B. Z. (2017). Cambiando la perspectiva del trabajo virtual: desarrollando inteligencia virtual a nivel individual. *Academy of Management Perspectives*, 31(2), 159–178.

Mearian, L. (2022). ¿Impacta el teletrabajo en la cultura empresarial? *Computerworld Spain*, NA–NA.

Mogale, L., & Sutherland, M. (2010). Gestión de equipos virtuales en empresas multinacionales. *Revista Sudafricana de Relaciones Laborales*, 34(2), 7–24.

Nilles, J. M. (1976). *Telecommunications-Transportation Tradeoff: Options for Tomorrow*. Krieger Publishing Company.

Orengo, V., Zornoza, A., & Peiró, J. M. (2011). Gestión de equipos virtuales en las organizaciones laborales: algunas aportaciones desde la investigación. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 82–93.

Orengo, V., Zornoza, A., & Peiró, J. M. (2011). Actuaciones relevantes en la gestión eficaz de equipos virtuales. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 89.

Peiró, J. M., & Martínez-Tur, V. (2022). Competencias ‘digitalizadas’. Un reto crucial más allá de las competencias digitales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 38(3), 189–199.

Peña, E. C., et al. (2022). Trabajo remoto y productividad en una instancia de gestión educativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 764–778.

Rincón, Y., & Van Beverhoudt, E. Z. (2008). Equipos de trabajo virtual: los desafíos del trabajo compartido a distancia. *Negotium: Revista de Ciencias Gerenciales*, 4(11), 5.

Schiff, F. W. (1979, September 2). Working at home can save gasoline. *The WashingtonPost*.

<https://www.washingtonpost.com/archive/opinions/1979/09/02/working-at-home-can-save-gasoline/ffa475c7-d1a8-476e-8411-8cb53f1f3470/>

Van Wart, M., et al. (2019). Operacionalización de la definición de e-liderazgo: identificación de sus elementos. *Revista Internacional de Ciencias Administrativas*, 85(1), 80–97.

Yepes Ramírez, C. C. (2024). Factores que influyen en las decisiones para la adopción o rechazo del trabajo virtual en tres compañías de un grupo empresarial.

VAN WART, Montgomery, et al. Operacionalización de la definición de e-liderazgo: identificación de sus elementos. *Revista internacional de ciencias administrativas*, 2019, vol. 85, n.º 1, págs. 80-97.

## WEBGRAFIA

<https://www.youtube.com/watch?v=gO34WWkJPqQ>

<https://www.danpontefract.com/remote-leadership-toolkit/>

<https://www.randstad.com.ar/descargas/Randstad-liderazgo-remoto-en-tiempos-de-incertidumbre.pdf>

<https://psico-smart.com/articulos/articulo-son-los-espacios-de-trabajo-fisico-todavia-relevantes-en-un-mundo-digital-impacto-en-la-gestion-de-la-productividad-188421#6.-retos-de-gesti%C3%B3n-en-entorno-h%C3%ADbrido:-equilibrio-entre-flexibilidad-y-control-->

<https://www.acelerapyme.gob.es/novedades/pildora/todo-lo-que-necesitas-saber-sobre-la-ley-del-teletrabajo>

<https://theconversation.com/conciliacion-laboral-desconexion-digital-y-trabajo-decente-174043>

<https://blog.beservices.es/blog/digital-workplace-la-clave-para-el-trabajo-hibridoipy.com/blog/que-es-digital-workplace/>

<https://betalegal.com/blog/ley-de-trabajo-a-distancia/>

<https://factorhuma.org/attachments/article/14707/liderazgo-remoto-cast.pdf>

[https://www.google.com/search?q=como+liderar+con+exitio+equipos+en+remoto&rlz=1C1GCEA\\_enES1054ES1054&oq=como+liderar+con+exitio+equipos+en+remoto&gs\\_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIJCAEQIRgKGKABMgkIAhAhGAoYoAEyCQgDECEYChigAdIBCDkzNjFqMGoxqAIAAsAIA&sourceid=chrome&ie=UTF-8#fpstate=ive&vld=cid:75a4a7ef,vid:hrnz2tJclA8,st:0](https://www.google.com/search?q=como+liderar+con+exitio+equipos+en+remoto&rlz=1C1GCEA_enES1054ES1054&oq=como+liderar+con+exitio+equipos+en+remoto&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIJCAEQIRgKGKABMgkIAhAhGAoYoAEyCQgDECEYChigAdIBCDkzNjFqMGoxqAIAAsAIA&sourceid=chrome&ie=UTF-8#fpstate=ive&vld=cid:75a4a7ef,vid:hrnz2tJclA8,st:0)

<https://www.fm-house.com/wp-content/uploads/2023/03/Espacios-de-trabajo-hibrido-liderazgo-y-gestion-de-equipos.pdf>

<https://www.zucchetti.es/blog/seleccion-de-personal-online.html>

<https://www.randstad.com.ar/descargas/Randstad-liderazgo-remoto-en-tiempos-de-incertidumbre.pdf>