

## ¿Cómo garantizar el desarrollo de las competencias en teletrabajo?\*



Marion LAMBERT  
Céreq

El teletrabajo, poco practicado antes de la crisis sanitaria, se ha convertido en la norma para muchos empleados durante los periodos de confinamiento, y parece destinado a convertirse en una característica permanente de las prácticas laborales. El aumento sin precedentes e inesperado del uso del teletrabajo ha tenido un gran impacto en los intercambios profesionales, a los que se reconoce un papel clave en el desarrollo de competencias. Basándose en la encuesta Impact realizada en 2021, este *Céreq Bref* ofrece un retrato de estos teletrabajadores y observa los cambios que se han producido durante la crisis en las formas de intercambiar, formarse y aprender en el trabajo.



TELETRABAJO  
ENCUESTA IMPACT  
ENCUESTA DEFIS  
CRISIS SANITARIA  
NUEVAS TECNOLOGÍAS  
DE LA INFORMACIÓN  
NECESIDADES DE  
FORMACIÓN  
PROFESIONAL  
PROCESO DE  
APRENDIZAJE  
RELACIÓN DE  
SERVICIO

\*Título original :  
*Comment garantir  
le développement  
des compétences en  
télétravail ?*, Bref 425.  
Traducción : CEIL  
CONICET.

\*\*Según la definición  
ampliada introducida  
por la ordenanza de  
22/09/17 sobre el  
trabajo [1].

En 2017, alrededor del 7% de los asalariados afirmaba teletrabajar\*\* de forma habitual u ocasional. En 2020, la crisis sanitaria obligó a un gran número de ellos a recurrir al teletrabajo, lo que provocó un aumento repentino de la proporción de teletrabajadores. Los empleados de las grandes empresas de los sectores de la información, la comunicación, y las actividades financieras y administrativas fueron los más afectados por este aumento. Esta aceleración de una práctica hasta entonces relativamente infrecuente ha tenido un profundo efecto en los modos de organización del trabajo de muchos asalariados [2]. En 2021, la encuesta Impact realizada por el Céreq ( ver recuadro 1) permite describir a esta población de teletrabajadores en términos de evolución de sus condiciones de trabajo, de sus necesidades de competencias y de sus prácticas de formación. Entre marzo de 2020 y mayo de 2021, más de 4 de cada 10 empleados teletrabajaron, el 15% de los que ya lo habían hecho antes y el 27% de los que lo probaban por primera vez. ¿En qué medida la afluencia masiva de nuevos teletrabajadores en 2020 ha creado nuevas necesidades de competencias? ¿Se han cubierto estas nuevas necesidades? ¿Qué canales se han utilizado para formar a los teletrabajadores? En términos más generales, ¿cuáles son las consecuencias del teletrabajo para el aprendizaje en el trabajo y, en particular, para las competencias digitales?

### Dos tercios de nuevos teletrabajadores en 2020

Además del aumento sin precedentes del teletrabajo, 2020 es un año especial para observarlo. Quienes

teletrabajan por primera vez pueden haber sufrido malas condiciones de implantación por falta de preparación. Otros, acostumbrados a teletrabajar, lo han hecho en condiciones excepcionales. Además del aumento del tiempo dedicado a trabajar desde casa, la presencia de miembros de la familia (a veces incluso niños pequeños) puede haber alterado los hábitos establecidos. Así pues, no todos los teletrabajadores se encontraban en la misma situación en 2020.

Esta población tiene ciertas características en común: es más femenina y calificada que la media, y está muy bien equipada con herramientas digitales\*\*\*. Pero no es necesariamente homogénea en sus prácticas y herramientas: a partir de la encuesta Impact pueden distinguirse 4 perfiles típicos (ver recuadro 1).

### Los "nuevos conversos" (40%)

La mayoría de los teletrabajadores primerizos pertenecen a este grupo. Aunque nunca habían teletrabajado antes de la crisis, todos lo hacían en el momento del segundo confinamiento (finales de 2020). Sus actividades laborales requieren el uso de herramientas colaborativas (el 100% de ellos utiliza videoconferencias o herramientas de almacenamiento y puesta en común de archivos). Sin embargo, experimentaron la introducción de una nueva herramienta digital en 2020 con más frecuencia que los demás teletrabajadores. Con mayor frecuencia mujeres, estos gestores administrativos, contables o comerciales tienen un alto nivel de formación (bachillerato más 5 años o más de estudios superiores) y son

## 1 La encuesta Impact y la construcción de la tipología

De marzo a mayo de 2021, el Céreq realizó una encuesta sobre el impacto de la crisis sanitaria en la movilidad, los proyectos, las aspiraciones profesionales, las competencias y el trabajo (Impact). Esta encuesta se inscribe en el marco de la convocatoria exprés de proyectos de investigación del Plan de Inversión en Competencias (PIC) del Ministerio francés de Trabajo, Empleo e Integración sobre el impacto de la crisis sanitaria en las competencias y la formación profesional.

El Céreq se basó en el dispositivo Defis de encuestas sobre la formación y la trayectoria profesional de los asalariados, cuya última oleada databa de apenas tres meses antes del inicio de la crisis, y volvió a entrevistar a los encuestados en el marco de la encuesta Impact. Así, la encuesta se enriquecerá con la información de Defis sobre el trabajo y el empleo, y la trayectoria profesional y formativa de los encuestados antes de la crisis.

La encuesta Impact recogió respuestas de 2.728 personas. El campo utilizado para este estudio es el de las personas empleadas desde marzo de 2020, que llevan al menos 7 años en el mercado laboral y que han permanecido en la empresa que les empleaba antes de la crisis, es decir, 2.096 empleados.

A la pregunta "¿Ha teletrabajado desde marzo de 2020?", el 41% de los asalariados respondió afirmativamente. En la encuesta TraCov, que cubre a las personas de entre 20 y 62 años que trabajaron al menos una semana entre marzo de 2020 y enero de 2021, Daes identificó al 37% como teletrabajadores [4].

Para elaborar un retrato de los teletrabajadores de 2020 encuestados en Impact, se creó una tipología utilizando una clasificación jerárquica ascendente. En primer lugar, se llevó a cabo un análisis factorial de correspondencias múltiples basado en 5 variables: el hecho de haber teletrabajado antes de 2020, la intensidad del teletrabajo ese año (proporción relativa al tiempo de trabajo habitual), los diferentes periodos teletrabajados durante el año, el tipo de herramientas digitales utilizadas y la introducción de nuevas herramientas digitales. La clasificación jerárquica ascendente saca a la luz 4 clases descritas según sus características más destacadas.

\*\*\*Las herramientas digitales, accesibles a través de ordenadores o teléfonos inteligentes/tabletas conectados a internet, permiten a las personas comunicarse por escrito o por vídeo, a veces de forma instantánea, realizar búsquedas en internet, colaborar en documentos y gestionar proyectos en línea, en grupo y a distancia, y acceder a espacios de almacenamiento compartidos.

empleadas calificadas (sobre todo comerciales) en grandes empresas de los sectores de actividades financieras, de seguros o inmobiliarias.

### Los "curtidos" (27%)

Acostumbrados al teletrabajo, lo han practicado intensamente a lo largo de 2020 (más de la mitad de su tiempo de trabajo habitual para el 87% de ellos). Grandes usuarios de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), todos utilizan herramientas digitales para intercambiar, colaborar y organizar su trabajo, por ejemplo para celebrar reuniones a distancia, compartir y almacenar archivos en servidores accesibles a través de Internet o utilizar agendas compartidas. Más a menudo hombres, estos ingenieros informáticos, consultores y jefes de ventas de entre 35 y 49 años son directivos (84%), muy diplomados y bastante nuevos en su empresa (casi el 70% lleva menos de 10 años en la empresa). Todos están muy familiarizados con las TIC (el 61% tenía un perfil "nómada" antes de la crisis sanitaria [3]) y trabajan más a menudo en grandes empresas de los sectores de la información y la comunicación.

### Los "excepcionales" (18%)

Estos empleados teletrabajaron de forma poco intensiva y sólo durante el periodo del primer confinamiento. Para la gran mayoría (81%), ésta fue su primera experiencia de teletrabajo. Si en 2020, el 92% de ellos afirmó tener acceso a espacios de trabajo digitales compartidos, esto no garantizaba que pudieran realizar todo su trabajo a distancia. En consecuencia, en el momento del segundo confinamiento, ninguno de ellos repitió la experiencia del teletrabajo. Entre ellos, el 37% afirma que su actividad no puede teletrabajarse o que no dispone del equipo adecuado para hacerlo.

Suelen ser hombres, técnicos o ejecutivos de cuentas, que llevan relativamente mucho tiempo en su empresa (entre 19 y 25 años), tienen una edad superior a la media (el 51% tiene más de 50 años), ejercen profesiones intermedias y trabajan más a menudo en empresas medianas (entre 20 y 250 empleados).

### Los "ocasionales" (15%)

Si la mayoría de estos asalariados descubrió y practicó de forma limitada el teletrabajo a lo largo de 2020, se debe también a que su actividad no requiere el uso de herramientas de colaboración y se limita a la utilización de herramientas de comunicación como el correo electrónico o la videoconferencia. La mayoría son mujeres, asesoras de clientes, asistentes jurídicas o contables, con un nivel de estudios inferior a la media (casi el 40% tiene un bachillerato o menos) y ocupan puestos de empleadas calificadas (sobre todo empleadas administrativas). Son mayores que la media (el 53% tiene más de 50 años) y llevan relativamente mucho tiempo en su empresa (el 26% tiene más de 25 años de antigüedad).

### Necesidades de competencias digitales para algunos teletrabajadores

La crisis sanitaria de 2020 creó unas condiciones excepcionales para el teletrabajo, obligando a muchos asalariados a trabajar a tiempo completo desde casa, muchos de ellos por primera vez. Trabajar desde casa significa utilizar equipos especiales para desarrollar su actividad, pero sobre todo para mantenerse en contacto con la empresa, los compañeros, los clientes o los usuarios. Todos los teletrabajadores, incluidos los "teletrabajadores primerizos", ya habían utilizado este tipo de equipos en los últimos tres años. En 2020, todos ellos ya habían utilizado al menos un equipo informático (computadora, tableta o smartphone) y herramientas de comunicación a distancia como el correo electrónico, la videoconferencia o la mensajería instantánea. Sin embargo, el teletrabajo puede requerir el uso de herramientas más específicas para colaborar a distancia y con varias personas. Por ejemplo, para organizar el trabajo dentro de un equipo, se pueden utilizar programas informáticos para acceder a espacios de trabajo digitales compartidos. Los empleados "curtidos" son los más familiarizados con estas prácticas (el 99% y el 86%, respectivamente, utilizan este tipo de herramientas). Los primo-teletrabajadores en 2020, enfrentados a una nueva forma de organizar su trabajo, descubrieron más que los demás nuevas herramientas digitales en esta ocasión. Ante este cambio, algunos sintieron falta de competencias. Es el caso de los "ocasionales" y los "nuevos conversos", que afirman más que los demás haber carecido de las competencias digitales necesarias para realizar correctamente su trabajo (15% y 17% respectivamente, frente al 8% de los demás teletrabajadores).

## 2 Perfiles de los teletrabajadores en 2020

Teletrabajadores:	Excepcionales	Ocasionales	Curtidos	Nuevos conversos
	18 %	15 %	27 %	40 %
Teletrabajo antes de la crisis	19 %	23 %	100 %	5 %
Periodos de teletrabajo en 2020	1º confinamiento	1º y 2º confinamientos	Todo el año	Cada vez más a lo largo del año
Teletrabajó más de la mitad del tiempo de trabajo habitual	40 %	49 %	87 %	45 %
Herramientas digitales colaborativas utilizadas	Espacio digital compartido		Espacio digital compartido Gestión de tareas en línea	Espacio digital compartido
Introducción de herramientas digitales	31 %	35 %	41 %	46 %
Carece de las competencias digitales necesarias para realizar correctamente su trabajo	8 %	15 %	8 %	17 %
Tasa de acceso a la formación digital	18 %	22 %	30 %	20 %
Tasa de acceso a la formación a distancia	32 %	34 %	44 %	43 %

Fuente: Céreq, Impact 2021. Campo: Asalariados que teletrabajaron en 2020, permaneciendo en la empresa que los empleaba antes de la crisis. Interpretación: el 18% del total de teletrabajadores pertenece a la categoría "Excepcional".

### El uso de la formación organizada a distancia

¿Cómo se han satisfecho las necesidades de competencias digitales expresadas por los teletrabajadores? ¿Qué canales de aprendizaje han utilizado estos asalariados durante la crisis? Como en el caso de todos los trabajadores, el estudio del acceso de los teletrabajadores a la formación organizada revela un resultado bastante clásico: son los trabajadores más habituados al teletrabajo y a la utilización de herramientas digitales (y, además, los más calificados) los que, en igualdad de condiciones, tienen más probabilidades de seguir una formación digital que los demás. Así, el 30% de los empleados "curtidos" han seguido al menos un curso de formación digital, la mayoría de las veces para adquirir competencias en almacenamiento y gestión de flujos de datos (servicios en la nube) y en normativa de protección de datos (RGPD).

Las demás categorías de teletrabajadores, que declaran más a menudo carecer de competencias digitales, tienen menos acceso a una formación específica (alrededor de 1 de cada 5 de ellos) y para diferentes objetivos en función de su perfil. Los "nuevos conversos" siguen sobre todo formaciones de gestión o de gestión de proyectos a distancia. Los "ocasionales" se forman en el uso de programas informáticos (hojas de cálculo), herramientas de trabajo a distancia (para videoconferencias) y, más ampliamente, en el descubrimiento del mundo digital. Por último, los "excepcionales" realizan sobre todo cursos de seguridad informática, software profesional (diseño y mantenimiento eléctrico) o uso de redes sociales profesionales.

3/4 de estas formaciones digitales fueron realizadas exclusivamente a distancia por teletrabajadores. Si la crisis sanitaria ha tenido consecuencias innegables en la organización del trabajo, también ha tenido un impacto importante en el mercado de la formación. Los efectos combinados de los cierres impuestos de centros de formación y la explosión de la oferta de formación a distancia han proporcionado un terreno propicio para el desarrollo de esta práctica, y explican el uso masivo de la formación a distancia en 2020.

### Efectos del teletrabajo en los aprendizajes informales

Más allá de las posibilidades de formación en línea, ¿qué ocurre con los aprendizajes no organizados que tienen lugar en el puesto de trabajo, a veces incluso involuntariamente? Cuando se teletrabaja, las oportunidades de intercambios fortuitos (en torno a la famosa "máquina de café") son más escasas, por no decir inexistentes. Cuando se trabaja a distancia, la organización del grupo da un vuelco y los intercambios requieren una forma de anticipación. Aunque la encuesta Impact no nos permite relacionar el tiempo dedicado al aprendizaje con los periodos de teletrabajo estricto, sí nos ofrece algunas pistas sobre los distintos canales informales utilizados por los teletrabajadores para desarrollar sus competencias digitales.

En general, el uso de herramientas digitales parece aumentar las posibilidades de aprender por cuenta propia con la ayuda de Internet o de los medios de comunicación [3]. Por tanto, a los teletrabajadores, grandes usuarios de las TIC, les resultaría más fácil aprender por su cuenta. Sin embargo, entre los trabajadores que utilizan herramientas digitales, no hay diferencias significativas de comportamiento entre los teletrabajadores y los demás. Por lo tanto, trabajar desde casa no tendría ningún impacto en el aprendizaje por cuenta propia.

En cuanto a la posibilidad de aprender de los compañeros fuera de un marco organizado, la encuesta confirma el riesgo inducido por el teletrabajo de una reducción de los intercambios informales dentro de los grupos de trabajo [5]. Así, los asalariados que han teletrabajado durante la totalidad de su tiempo de trabajo habitual tienen, en igualdad de condiciones, menos probabilidades que los demás de aprender cosas profesionalmente útiles de sus colegas.

### Organizar el (tele)trabajo para garantizar los intercambios informales entre colegas

En términos más generales, ¿cuáles son los efectos del teletrabajo sobre la calidad de los intercambios

### 3 Intercambios informales de colegas entre teletrabajadores antes de la crisis y en 2020

Teletrabajadores:	Excepcionales	Ocasionales	Curtidos	Nuevos conversos	Total
Antes de la crisis, aprendió cosas que podrían ser útiles profesionalmente aparte de los cursos de formación organizados con colegas:					
Sí	80 %	65 %	84 %	88 %	82 %
En 2020, las oportunidades de discutir problemas relacionados con el trabajo con sus contactos profesionales son:					
Más		26 %	24 %	42 %	32 %
Menos		13 %	16 %	13 %	13 %
No han cambiado		61 %	60 %	45 %	55 %
En 2020, aprendió de sus colegas el uso de equipos/herramientas digitales:					
Sí	64 %	47 %	54 %	64 %	59 %

Fuente: Céreq, Impact 2021. Campo: Asalariados que han teletrabajado en 2020, permaneciendo en la empresa que los empleaba antes de la crisis.



#### ➔ Para más información

[1] « Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? », S. Hallépée, A. Mauroux, *Dares Analyses*, n° 51, nov. 2019, 11 p.

[2] « L'impact de la crise sanitaire sur l'organisation et l'activité des sociétés », C. Duc et C. Souquet, *Insee Première*, n° 1830, 2020.

[3] « La formation des salariés 2.0 : l'effet levier des TIC », M. Lambert. *Céreq Bref*, n° 376, 2019, 4 p.

[4] « Télétravail durant la crise sanitaire. Quelles pratiques en janvier 2021 ? Quels impacts sur le travail et la santé ? », L. Erb et alii, *Dares Analyses*, n° 9, 2022.

[5] « De la réappropriation à distance des espaces d'échanges informels. L'expérience du télétravail en situation de confinement », J. Cihuelo, A. Piotrowski, *Sociologies Pratiques*, n° 43.

[6] « Le travail au cœur des apprentissages en entreprise », C. Fournier, M Lambert, I. Marion-Vernoux, *Céreq Bref*, n° 353, 2017.

profesionales, conocidos por ser vectores de desarrollo de competencias [6]? Cuando se teletrabaja, las formas de comunicación cambian y las conversaciones que antes tenían lugar en un pasillo ahora deben organizarse: es necesario disponer de una herramienta de comunicación y reservar tiempo para ello. Por eso son importantes las condiciones en las que teletrabajan los asalariados: los que afirman que sus condiciones de trabajo empeoraron en 2020 tienen más probabilidades de perder oportunidades de hablar con sus compañeros. Este es también el caso de los teletrabajadores "curtidos", que han experimentado más a menudo un aumento de sus horas y de su carga de trabajo.

Detrás de la evaluación general de la evolución de las condiciones de trabajo, una dimensión parece esencial: que la organización del trabajo favorezca los intercambios. Esta dimensión se conserva mejor a distancia si estaba presente en el entorno laboral de los trabajadores antes de la crisis. Por ejemplo, los teletrabajadores cuyo trabajo antes de la crisis les obligaba a participar en reuniones o a aprender cosas profesionalmente útiles de sus colegas son más propensos a seguir intercambiando información a distancia. Esto es especialmente cierto en el caso de los "nuevos conversos", el 42% de los cuales considera que ha tenido más oportunidades de hablar con sus colegas en 2020 (frente al 32% de todos los teletrabajadores). Frente a la falta de competencias que podían sentir, han recurrido más a menudo a sus colegas, gracias a un teletrabajo menos intensivo pero también a unas condiciones organizativas propicias a los intercambios. Antes de la crisis sanitaria, por ejemplo, el 88% de ellos afirmaba haber aprendido cosas de sus colegas, frente al 82% de todos los teletrabajadores (ver recuadros 2 y 3).

●— No cabe duda de que la crisis sanitaria ha desencadenado un profundo cambio en nuestra forma de trabajar. Tras haber carecido durante mucho tiempo de atractivo, despertando desconfianza y recelo, ¿se convertirá ahora el teletrabajo en la norma? Efectivamente, este es el futuro que podemos predecir, si nos fijamos en las respuestas de los asalariados sobre cómo está cambiando su relación con el trabajo.

Más de la mitad de los teletrabajadores afirman que la crisis sanitaria les ha llevado a valorar más la posibilidad de trabajar desde casa, y casi 7 de cada 10 el equilibrio entre trabajo y vida personal.

Al mismo tiempo, el teletrabajo se inscribe en una dinámica creciente de transición digital, que permite cada vez más trabajar a distancia, intercambiar ideas, formarse e invertir en espacios virtuales. Este cambio en la percepción del teletrabajo también está provocando que se pase de una lógica de actividad teletrabajable a una lógica de tareas realizables a distancia. Como consecuencia, cada vez más asalariados, incluidos los que antes no participaban en esta forma de organización del trabajo, se verán obligados a realizar al menos parte de su trabajo a distancia.

Esto plantea la cuestión de cómo apoyar mejor a estos trabajadores en el desarrollo de sus competencias.

En efecto, si las formaciones organizadas desempeñan un papel importante a este respecto, también hay que tener en cuenta la cuestión de la organización del trabajo. Las condiciones de trabajo a distancia son importantes, pero proporcionar tiempo y espacio para el trabajo colectivo cara a cara es también un factor clave para favorecer el aprendizaje de los teletrabajadores. ●—

➔ Suscríbete a la carta de información

**Céreq**

DESDE 1971  
Conocer mejor los vínculos formación-empleo-trabajo.  
Un colectivo científico al servicio de la acción pública.

+ info y todas las obras  
en [www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)



Institución pública nacional bajo la supervisión del  
Ministerio de Educación y el Ministerio de Empleo.

CYE N° 132 | 2023 | Documento de trabajo resultado del Convenio entre el  
Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq) de Francia y el Centro  
de Estudios e Investigaciones Laborales (Ceil) del Conicet, Argentina.

Director de la publicación: Florence Lefresne  
Traducción: Irène Brousse / Supervisión técnica: Julio C. Neffa.

Centre d'études et de recherches sur les qualifications, 10, place de la Joliette,  
CS 21321, 13567 Marseille cedex 02 T +33 04 91 13 28 28  
Ceil (Conicet): Saavedra 15 P.B. - CP 1083 - Buenos Aires, Argentina.  
T (5411) 4953 7651/9853 / Mail: [publicaciones@ceil-conicet.gov.ar](mailto:publicaciones@ceil-conicet.gov.ar)  
<http://www.ceil-conicet.gov.ar> ISSN 2119-0526

