



TELETRABAJO EN LA ARMADA. VIABILIDAD DE LA IMPLANTACIÓN DEL TRABAJO HÍBRIDO EN LA JEFATURA DE PERSONAL

Introducción

EL 10 de enero de 2024, el autor del presente estudio fue sorprendido por el siguiente titular: «Los problemas de reclutamiento atormentan a las naciones europeas mientras se rearman» (Ruitenberg & Chuter, 2024). En el artículo se señalaba, además, que en todo el mundo occidental existe una crisis de retención y reclutamiento en las fuerzas armadas.

Así, tras una búsqueda inicial, se llega al trabajo híbrido, herramienta clave para luchar contra la crisis reinante por la gestión del talento y que permite a las empresas atraer y retener profesionales clave y fortalecer el vínculo entre los trabajadores y la organización, generando un sentido de pertenencia. Por este motivo, se considera relevante y oportuno indagar sobre el trabajo híbrido en el contexto actual. Comprender sus implicaciones en la productividad, la conciliación laboral y personal, la dinámica de equipo y liderazgo, así como en el bienestar emocional y la salud mental de los empleados, puede proporcionar información muy valiosa para organizaciones y profesionales (Andreu Pinillos *et al.*, 2021).

Vista la motivación, el presente estudio va a analizar la viabilidad de la implantación del

trabajo híbrido en la JEPER (Jefatura de Personal), ubicada en el Cuartel General de la Armada (CGA) en Madrid. De sus conclusiones se podría determinar qué modelo de trabajo híbrido sería el más adecuado en base a una exploración de todo lo necesario para una implementación lo más eficiente posible y a la importación de alguno de los sistemas de trabajo híbridos ya empleados en la Administración o en la empresa civil.

Hasta este momento, un 68 por 100 de las empresas no ha comunicado todavía un plan de implantación del trabajo híbrido (Ayesta & Velázquez, 2021). Con ello, un análisis dedicado a esta temática puede contribuir al conocimiento existente y ofrecer recomendaciones prácticas para su implementación exitosa en diferentes entornos laborales. Además, podría ahondar en los riesgos y desafíos de esta innovadora forma de trabajar, sobre todo en organizaciones tan jerarquizadas y acostumbradas a la presencialidad como las Fuerzas Armadas (Scozzafava, 2020).

Por otro lado, desde un punto de vista más práctico, la investigación pretende desarrollar formas de combatir las amenazas actuales para la captación y retención del talento (Arazola Martínez, 2020), incidiendo directamente en una mejora sustancial de la calidad



del trabajo y de la satisfacción laboral del personal destinado en la JEPER. Esto podría suponer un primer germen para futuras implantaciones del mismo sistema híbrido en otras unidades de la Armada ubicadas en la ciudad de Madrid, e incluso fuera de ella.

Antecedentes

Para mejorar el entendimiento de la investigación en su totalidad, se hace necesario definir con exactitud los conceptos de trabajo híbrido, teletrabajo, trabajo a distancia y trabajo deslocalizado, pues son términos que, en numerosas ocasiones, se utilizan indistintamente o de forma errónea. Así, en base a la bibliografía consultada, los definiremos a continuación:

Trabajo híbrido

Se trata de una metodología o modelo laboral flexible que consiste en combinar el trabajo presencial tradicional con el trabajo en remoto mediante la ayuda de diferentes herramientas digitales (Sabadell i Bosh, 2022). Dicho de otro modo, las personas que trabajan en esta modalidad asisten a su lugar de trabajo de forma presencial sólo algunos días a la semana, mientras que durante los restantes realizan teletrabajo. En función de sus características,

dimensiones y políticas, algunas empresas establecen días concretos en los que los trabajadores deben asistir a la oficina; otras ofrecen a los empleados la posibilidad de escoger ellos mismos cuándo quieren teletrabajar y cuándo prefieren acudir al lugar de trabajo (Vargas & Osma, 2013).

Teletrabajo

Si bien existe un concepto común sobre lo que es el teletrabajo, es difícil encontrar una definición que satisfaga a todos. El problema radica en determinar un concepto relativamente nuevo, que sigue conformándose en cada momento (en cuanto que depende de las posibilidades de las tecnologías de las comunicaciones y de la incorporación de éstas a la organización del trabajo) y que no está claro cómo evolucionará y cuál será su impacto final sobre aspectos muy diversos (mundo laboral, social, familiar...) (Pérez *et al.*, 1996). Pero hay un acuerdo generalizado sobre tres elementos básicos que contribuyen a delimitar el concepto de teletrabajo:

1. Es una actividad profesional remunerada.
2. La descentralización del lugar de trabajo.
3. Los medios y la tecnología utilizada para desarrollar el trabajo.

En este sentido, puede decirse que el teletrabajo consiste en el desarrollo de una actividad laboral remunerada, para la que se utilizan las tecnologías de la información y la telecomunicación como herramientas básicas y en el que no existe una presencia permanente ni en el lugar físico de trabajo de la empresa que ofrece los bienes o servicios ni en la que los demanda (Pérez *et al.*, 1996). De acuerdo con esta definición, las posibilidades de teletrabajar son muchas y variadas: establecer el lugar físico de trabajo en el domicilio particular, acudir a centros compartidos que ofrezcan tecnologías de telecomunicaciones, ser personal nómada de una empresa (red comercial), etc. (Pérez *et al.*, 1996)

El teletrabajo altera una importante cantidad de aspectos de la vida laboral, familiar y cotidiana e introduce novedades en los modos tradicionales de gestión y organización del trabajo. La puesta en marcha de una forma de trabajar que necesariamente supone un cambio importante en cuestiones tan arraigadas exige una adecuada planificación y diseño en su implantación (Pérez *et al.*, 1996).

Trabajo a distancia

Es una forma de organización del trabajo o de realización de la actividad laboral conforme a la cual ésta se presta en el domicilio del trabajador o en el lugar elegido por éste durante toda su jornada o parte de ella, con carácter regular.

Trabajo deslocalizado

Es aquél que se realiza en una localidad diferente a la del destino, pero en un puesto de trabajo de la Armada.

Estado actual del teletrabajo

Dentro del CGA se encuadra una JEPER, al mando del ALPER, autoridad responsable de la dirección, gestión, administración y control del recurso humano ante el almirante jefe de Estado Mayor de la Armada (AJEMA), a quien asesora en todo lo concerniente a estas materias.

En la JEPER se desarrollan las actividades relacionadas con el planeamiento, gestión, integración y obtención del recurso humano, la asistencia al personal, la enseñanza, la doctrina de personal, la sanidad logístico-operativa y la aplicación de la política social. Cuenta con una organización dividida en cuatro direcciones generales, dos subdirecciones y un órgano auxiliar de jefatura. Subordinadas a ellas, hay diversas secciones para liderar las diferentes tareas del ámbito del personal, sumando hasta 40 unidades.

En lo que respecta a la forma de trabajo en estas dependencias, destaca lo siguiente:

- No existe una instrucción específica para regular el teletrabajo en la JEPER. Así, la única normativa en vigor acerca del trabajo a distancia es una Instrucción Permanente de Organización (IPOR) del AJEMA, promulgada todavía en tiempos de pandemia, que afecta a todas las unidades de la Armada y que, de forma general, establece que la aplicación del trabajo a distancia sea para casos excepcionales o para puestos de trabajo/personas que, de manera puntual y restrictiva, lo requieran.
- El personal que tiene autorizado el teletrabajo lo realiza conforme a las consideraciones de su jefe de unidad y, generalmente, en los días que se encuentran fuera de Madrid por conciliación familiar.

Todo lo cual muestra una implantación poco profunda e improvisada. Además, se identifican oportunidades de mejora en dos factores clave para el éxito del teletrabajo: fortalecer una cultura organizacional que promueva y facilite esta modalidad, así como asegurar una preparación adecuada por parte de la organización para su implementación, incluyendo elaboración oportuna de las regulaciones correspondientes.

Eso sí, tras consultas con expertos de la JEPER, hay que dejar constancia de que existe un grupo de trabajo liderado por la SETEC (Sección Técnica) y que, además, se ha elevado una moción para el estudio del trabajo deslocalizado, con una propuesta piloto en cuatro de las bases de la Armada (Ferrol, Rota, Cartagena y San Fernando), elevada por el ALPER al 2.º AJEMA.

Análisis del entorno

El teletrabajo se ha desarrollado de diferentes maneras y con distinta intensidad en cada país u organización. Por tanto, es conveniente alzar la vista al horizonte y estudiar posibles comparativas tanto en el ámbito nacional como en las marinas de guerra de los países del entorno.

El teletrabajo crece en España

En primer lugar, resulta necesaria una aproximación a las tendencias y datos a nivel nacional en lo que a teletrabajo se refiere, que creció un 19 por 100 en 2023, superando los tres millones de empleados, según el centro de estudios Adecco (The Adecco Group Institute, 2024). A pesar de este incre-

mento, la brecha entre España y sus vecinos comunitarios se incrementó en dos puntos, colocándonos en el puesto 13 de entre los 20 mayores países de la UE, uno por encima del que ocupó en 2019 (Eurostat, 2024).

Desde que el teletrabajo alcanzara su máximo durante la pandemia y tras casi dos años perdiendo fuerza, el número de personas que trabajan desde casa ha vuelto a crecer notablemente respecto a la situación del año anterior (The Adecco Group Institute, 2024). Y es que antes de la pandemia el número de teletrabajadores era de 1,64 millones, una cifra que se incrementó hasta los 3,55 en el segundo trimestre de 2020, aunque de ese aumento de 1,91 millones que surgió a raíz de la COVID-19 se han perdido 494.500, un 25,8 por 100. El porcentaje de trabajadores que se conectan desde casa también se incrementó en 2023, hasta situarse en el 13,6 por 100 del total de personas con empleo, el dato más alto desde finales de 2021.

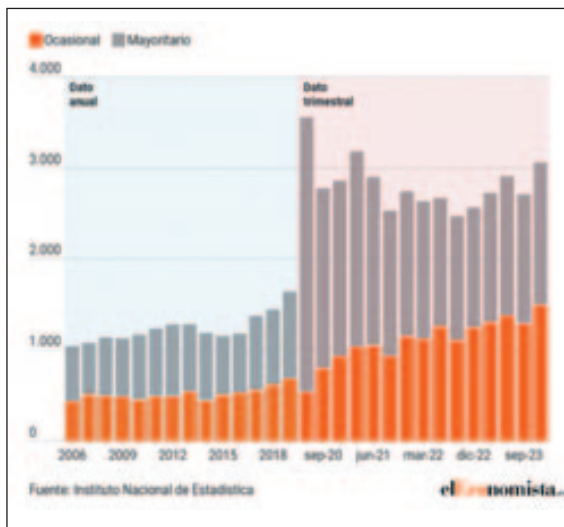


Figura 1. Ocupados (en miles) según el peso del teletrabajo en su jornada. (Fuente: INE-Esteban, 2024)

Igualmente, son reseñables datos como los del reparto del teletrabajo por comunidades autónomas. Conforme a las últimas estadísticas obtenidas, y al igual que ocurrió en 2022, durante el año pasado el teletrabajo se llevó a cabo principalmente en la Comunidad de Madrid, con un 22,7 por 100, seguida de Cataluña, 14,9 por 100, y la Comunidad Valenciana, 13,8 por 100 (The Adecco Group Institute, 2024).

Los españoles quieren teletrabajar

El crecimiento observado en el apartado anterior va en consonancia con los deseos de los españoles. De hecho, de una de las encuestas y análisis sobre el teletrabajo en España (Scozzafava, 2020) se obtienen las siguientes cifras: del total de entrevistados, a un 84 por 100 le gustaría trabajar de manera remota más de la mitad del tiempo, siendo el principal atractivo reducir los desplazamientos, apreciándose una visión compartida por hombres y mujeres. Asimismo, los resultados de la encuesta ponen en evidencia la necesidad de abordar tres retos: mejores medios técnicos, voluntad de la empresa en implementar el teletrabajo y distinción entre la jornada laboral y la vida personal. El trabajo en estos tres frentes mejoraría las condiciones actuales del teletrabajo y contribuiría a la sostenibilidad de un modelo con indudables beneficios en términos sociales y económicos.

El teletrabajo en las marinas de otros países

A continuación, se va a poner el foco sobre la política y las medidas implantadas actualmente en dos marinas de nuestro entorno, de las que se

podrían extraer notables conclusiones, principalmente por el hecho de que en ambos casos (Alemania y Estados Unidos) se está realizando una fuerte apuesta por el trabajo híbrido.

Deutsche Marine

En el caso de esta Marina, la cual es similar a la Armada en número de efectivos (20.000 aproximadamente) (Academia Lab, 2024), cuenta con una política de personal en la que existe el propósito prioritario de hacer más compatible la vida familiar y el servicio (Wilke, 2023). Ofrece horarios de trabajo favorables para las familias y tiene en fase de estudio la implantación de un día de teletrabajo semanal para ciertas unidades. Además, exime del requisito de presencia física a los puestos de trabajo en oficinas y considera que el teletrabajo debe ser visto como una oferta que la organización propone a todos los empleados, a menos que razones especiales lo imposibiliten (Wilke, 2023).

US Navy

En esta ocasión, se estudian las tendencias de teletrabajo en una de las marinas más poderosas e influyentes, siendo además un referente OTAN en cuanto a doctrina militar se refiere. Aquí, en base a estudios descritos en el US Naval Institute, se ha llegado a concluir que a nuevos métodos, mejores Fuerzas Armadas (FAS), y que el trabajo a distancia y los equipos distribuidos¹ son el futuro de las FAS de los Estados Unidos. (Saling *et al.*, 2022).

El paradigma laboral cambió radicalmente tras el COVID-19, y las FAS no deberían regresar a un

1. Equipos distribuidos: grupo de empleados que trabajan desde distintos lugares y husos horarios. No hay límites geográficos ni temporales en sus condiciones de trabajo (Deskbird, 2022).

modelo tradicional y presencial. Principalmente porque el trabajo híbrido puede equilibrar la competencia en la gestión del talento, mejorando el reclutamiento y la retención, y permitir ahorrar dinero al Gobierno. Además, se trata de una herramienta que los militares ya han adoptado con éxito (especialmente en roles jurídicos o de analistas de datos) y que puede conformar esa mejor combinación que capture lo mejor de ambos mundos: presencial y remoto (Saling *et al.*, 2022)

Otras amenazas del entorno

En el horizonte también se pueden atisbar varias amenazas que hay que tener en cuenta, si bien todavía mantienen un alcance global pero poco profundo en la economía interna española. Son la «gran renuncia americana» y la «renuncia silenciosa».

La primera de ellas podría implicar un abandono masivo de los empleos (o la posibilidad de hacerlo), basado en un trato injusto, en lidiar con jefes poco deseables o en la poca conciliación. Y todo ello en la búsqueda de algo mejor. Ese «algo mejor» podría basarse en uno o más factores, que incluirían la libertad de trabajar de forma remota, eliminando la necesidad de desplazarse, horarios de trabajo flexibles, mayor remuneración, mejores oportunidades de progreso profesional o un entorno más igualitario. Es decir, los trabajadores buscan mejorar sus condiciones y tener líderes que confíen en ellos y que les apoyen si optan por el teletrabajo. Quieren transparencia y ser respetados (Sanchís, 2021).

En el segundo de los casos asoma la renuncia silenciosa, la cual se está extendiendo tanto que ha empezado a ser un problema para la

economía mundial. Se trata de otro de los fenómenos impulsores del cambio del paradigma laboral, una dinámica que consiste en hacer lo mínimo posible para mantener el puesto de trabajo y que ha hecho saltar todas las alarmas a nivel internacional (Andrés, 2023). El estrés y el salario se han declarado los principales detonantes de esta nueva y peligrosa tendencia.

Política de personal en la Armada y líneas de acción para el futuro

Es propósito del AJEMA que la Armada siga siendo decisiva y relevante. En sus *Líneas Generales* del 2022 establece que «es el momento de ir poniendo al día nuestras unidades para escenarios más demandantes, de adaptar sus capacidades a los nuevos retos tecnológicos y, sobre todo, de continuar protegiendo al más importante de los recursos, la moral del personal y su voluntad de superar dificultades».

Del mismo documento se extrae también un llamamiento para que la Armada se adapte a su personal, de forma que, se impulse un mayor compromiso, productividad y motivación. Al fin y al cabo, una Armada decisiva es una Armada con moral de victoria, con voluntad de superar obstáculos y con una visión constructiva de las situaciones. Además, y para mantener altas la moral y la motivación de sus miembros, se debe centrar el esfuerzo, a todos los niveles, en mejorar su calidad de vida y condiciones de trabajo y en conocer sus necesidades y las de sus familias, que son quienes sufren directamente las consecuencias de su dedicación al servicio.

El objetivo es alinear el modo de trabajo tradicional en la Armada con las exigencias derivadas de la movilidad geográfica, la

conciliación familiar, la promoción profesional, la acción social, además de todas aquellas que fomenten la incorporación de la mujer a la Armada y sus condiciones de desarrollo profesional y personal, sin olvidar que se trata de una organización orientada a la misión. Por consiguiente, el compromiso y el espíritu de servicio debe prevalecer sobre cualquier otra consideración.

Por otra parte, está el Plan de Transformación Digital de la Armada (PTDA, 2024), otro documento de referencia con vistas a la Armada del futuro. En él se destaca el propósito de cambiar la manera de hacer las cosas. Se trata no sólo de digitalizar los procesos, sino de hacerlos más rápidos y eficientes, superando las barreras organizativas y jerárquicas a través de la tecnología y adaptándose a las necesidades. El PTDA también sentencia lo siguiente: «Transformarse o aceptar que somos irrelevantes. Aquella organización incapaz de aprovechar la digitalización, flexibilizar su producción y adaptarse al cambio permanente dejará de ser un actor con voz y voto en el progreso». Así pues, para la Armada no es una opción, es una necesidad.

Asimismo, se hace hincapié en la conveniencia de cambiar de concepto. Y es que «digitalizar» no es lo mismo que «transformar digitalmente», sino que es hacer lo mismo de otra forma, usar la tecnología para mejorar pero seguir haciendo lo mismo. Transformar es hacer algo nuevo, de forma novedosa, y con especial precaución, ya que a nadie le gusta que le digan cómo debe hacer su trabajo. Por eso se debe pensar en ello no como un cambio, sino como una evolución que redundará en una mayor aceptación de las nuevas medidas que se implementen.

Para rematar este bloque, reseñar lo más tangible del PTDA, ya que incluye una serie de objetivos específicos que cumplir. Entre ellos, la línea de acción número 30 del citado plan, en la que se ordena el estudio de la capacidad de trabajar de forma deslocalizada y su impacto en la productividad del personal. Éste deberá incluir propuestas de medidas y/o proyectos piloto orientados a alinear el modo de trabajo con las necesidades derivadas de la movilidad geográfica y la conciliación familiar. A ese objeto, podrá tener en consideración el «trabajo deslocalizado», con apoyo y creación de espacios habilitados en la periferia —arsenales, organismos de apoyo al personal, bases—, además del establecimiento de las medidas de control para el trabajo deslocalizado (horarios simultáneos con los del CGA, control de acceso, etcétera).

Desarrollo de la implantación del trabajo híbrido

Antes de iniciar un proyecto de implantación del sistema híbrido en una organización, es recomendable efectuar un estudio de viabilidad que ayude a determinar si sería alcanzable y exitoso en una determinada organización (Pérez *et al.*, 1996). Para que éste arroje resultados favorables, deberá sostenerse en los siguientes pilares:

- a) Que el teletrabajo pueda constituir una solución a problemas potenciales de la unidad (figura 2).
- b) Que las dimensiones más relevantes para implantar el trabajo híbrido queden identificadas y sean practicables, discriminando las bondades de la organización y, por otro lado, sus oportunidades de mejora.
- c) Que exista el potencial necesario para el teletrabajo, incluyendo departamentos o áreas

CUESTIONES PERSONALES
• ALTA ROTACIÓN
• EMPLEADOS CON NIÑOS O PERSONAS MAYORES A QUIENES ATENDER
• GRANDES DISTANCIAS ENTRE EL HOGAR Y EL LUGAR DE TRABAJO
CUESTIONES DE ESPACIO
• NECESIDAD DE MÁS ESPACIO (EXPANSIÓN)
• NECESIDAD DE MENOS ESPACIO DEBIDO A CAMBIOS EN NATURALEZA O CANTIDAD DEL TRABAJO
• REUBICACIÓN DE LA EMPRESA
CUESTIONES RELACIONADAS CON EL TRABAJO
• INTERRUPCIONES FRECUENTES
• INCREMENTO DE PERSONAL TRABAJANDO EN CASA DE MANERA INFORMAL
• TRABAJOS BASADOS EN PROYECTOS
• VARIACIONES IMPORTANTES EN LA CARGA DE TRABAJO

Figura 2. Aspectos en los que el teletrabajo puede constituir una solución. (Fuente: Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, INSHT)

de trabajo, personal con puestos adecuados, nivel de interés...

En lo que respecta al primer pilar, destacan varios aspectos para los que el teletrabajo puede ser un remedio. Uno de ellos es el personal con hijos a los que atender, una realidad de rabiosa actualidad, con estudios sobre conciliación ya en marcha en una de las secciones de la JEPER. Asimismo, en su área de Reclutamiento se posicionó a la mujer como uno de los objetivos prioritarios de captación; ellas han sido, tradicionalmente, las más afectadas por el cuidado de menores y, según algunos estudios, son las que más optan por el teletrabajo (Arellano Espinar & Sánchez-Moral, 2023).

Otro aspecto en este ámbito personal es el de las grandes distancias entre el hogar y el lugar de trabajo, algo intrínseco cuando se trata de una ciudad como Madrid y los centros de trabajo situados en ella. Y es aquí donde el trabajo híbrido podría ser una excelente inversión, no sólo a la hora de recoger réditos, como el aumento de la captación y la permanencia en los destinos de la JEPER (Labrado Antolín, 2023), sino también para mejorar la motivación intrínseca y el *engagement* de los empleados (Arazola Martínez, 2020).

Para el segundo de los pilares, señalar como puntos fuertes de la JEPER que ya dispone de infraestructura tecnológica suficiente, así como de las competencias y habilidades individuales necesarias. Prueba de ello es que se haya probado con éxito un modelo deslocalizado en la Armada y otro híbrido en el Ministerio de Defensa (personal civil).

En el lado opuesto, se encuentran otras cuestiones que tendrían margen de mejora y que precisarían un impulso que facilitase alcanzar unos resultados favorables sostenibles en el tiempo. En el caso particular de la JEPER, serían el cambio de cultura, el desarrollo de una normativa específica y la implantación de un sistema de trabajo por objetivos. Y es que el teletrabajo requiere un cambio cultural para ser efectivo y beneficioso. No basta con enviar a los trabajadores a casa, sino que es necesario cambiar la manera de organizar y dirigir el trabajo (Ayesta & Velázquez, 2021).

Por último, y en lo que respecta al tercer bloque, se evalúa a la JEPER en sus apartados por tipo de trabajo, puestos de trabajo e interés en el teletrabajo por parte de su personal. Los cometidos de la JEPER se encuadran principalmente en el área administrativa, donde apenas es necesario

recurrir a información no digitalizada o a sistemas de información que impliquen limitaciones de seguridad. Por lo tanto, existe compatibilidad con un sistema híbrido, al igual que en el caso de la organización del trabajo y el reparto de tareas. En este sentido, hay que destacar la existencia de una modalidad híbrida idónea para esta unidad: dos/tres días de teletrabajo por semana. Esta combinación está alineada tanto con las exigencias de la Armada como con la recomendada en otras investigaciones sobre el teletrabajo (Martínez-Cárdenas *et al.*, 2017).

Por último, y completando este puzle del potencial existente, cabe destacar la atención observada y medida mediante el cuestionario realizado durante esta investigación, que muestra un elevado interés general, en consonancia con la realidad existente a nivel nacional (Anghel *et al.*, 2020). Para ello, se eligió una muestra limitada a 240 personas, todas ellas destinadas en la Jefatura de Personal, a modo de representación de toda la estructura, que incluye a trabajadores de todos los rangos y escalas (incluyendo personal civil), de forma que se pudiera obtener información del personal de diferentes edades,

experiencia, cargo y que se vieran representadas la mayoría de las secciones con mayor número de trabajadores. A continuación se presentan los resultados más relevantes arrojados por el cuestionario.

Bloque 1. Posibilidad y práctica del teletrabajo

En cuanto a la posibilidad de teletrabajar, únicamente un 8 por 100 considera que su puesto no se lo permite. De los que opinan lo contrario, el 64 por 100 lo estima viable parcialmente, y un 28 por 100 de forma total (cinco días a la semana).

Respecto a los días de teletrabajo, el test muestra que sólo el 14 por 100 de los encuestados teletrabaja actualmente. De ellos, el grueso lo forman los que pueden hacerlo un día a la semana (5 por 100) y los que lo realizan tres días (otro 5 por 100).

Sobre los días de teletrabajo de que les gustaría disponer, los datos indican que hasta un 8 por 100 de los encuestados no muestra preferencia por acogerse al teletrabajo (los mismos resultados de los que no podían acogerse a él por las características de su puesto).



Figura 3. Posiciones con opción a teletrabajar. (Elaboración propia)

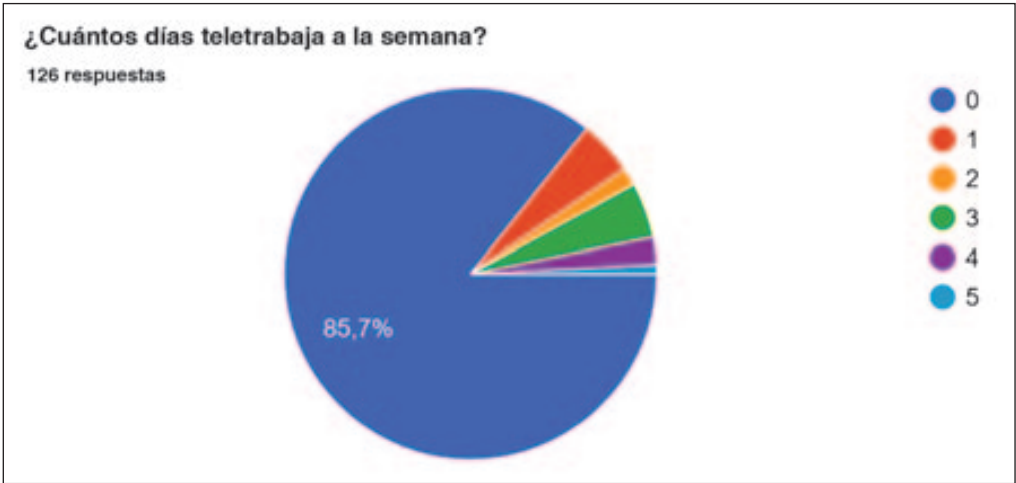


Figura 4. Estado actual de teletrabajadores. (Elaboración propia)

Por el otro lado, hasta un 63 por 100 vería con buenos ojos obtener entre dos o tres días de teletrabajo a la semana.

Bloque 2. Aspectos favorables y desfavorables

Entre los principales obstáculos, se obtuvieron resultados muy destacables, como que un 74 por 100 de encuestados afirma que no existe voluntad por parte de la organización para

promover el teletrabajo. Además, un 36,5 por 100 considera que los medios técnicos actuales son insuficientes, y el mismo porcentaje declara que la falta de confianza por parte de los jefes supone una barrera para su implantación.

Por otra parte, las ventajas más valoradas por los encuestados con respecto al teletrabajo fueron la posibilidad de reducir el tiempo de



Figura 5. Intereses personales. (Elaboración propia)

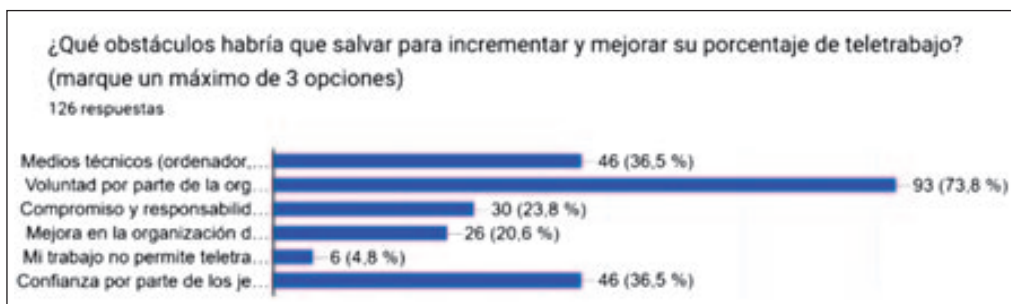


Figura 6. Principales obstáculos. (Elaboración propia)

desplazamientos (77,8 por 100), una mayor motivación y compromiso (49,2 por 100) y el ahorro en gastos personales (49,2 por 100). En un escalón ligeramente inferior, hubo otras consideraciones relevantes, como pasar más tiempo con la familia (46 por 100) y el incremento de la productividad (33 por 100).

En cuanto a los aspectos más desfavorables con respecto a los inconvenientes asociados al teletrabajo, la muestra arroja resultados todavía más concluyentes, con hasta un 76,2 por 100 que consideran el aislamiento social como el mayor de los posibles riesgos del teletrabajo. Asimismo, un 38,9 por 100 estima la confusión entre el horario laboral y el familiar como otro hándicap.

Bloque 3. Observaciones

En el apartado de las observaciones finales de los encuestados, hay que destacar varios aspectos que los encuestados quisieron poner en común:

- Sería imprescindible definir las tareas de los puestos y los procesos de trabajo a desarrollar.
- El teletrabajo puede ser una medida clave para mejorar la cobertura de puestos y la retención.
- En el Ministerio de Defensa se ha implementado el teletrabajo del personal civil con bastante éxito. Para ello, se elaboró un listado de los puestos en los que se puede teletrabajar y, posteriormente, se ofreció esta modalidad, pudiendo elegir el personal si lo realizaba dos o tres días a la semana.

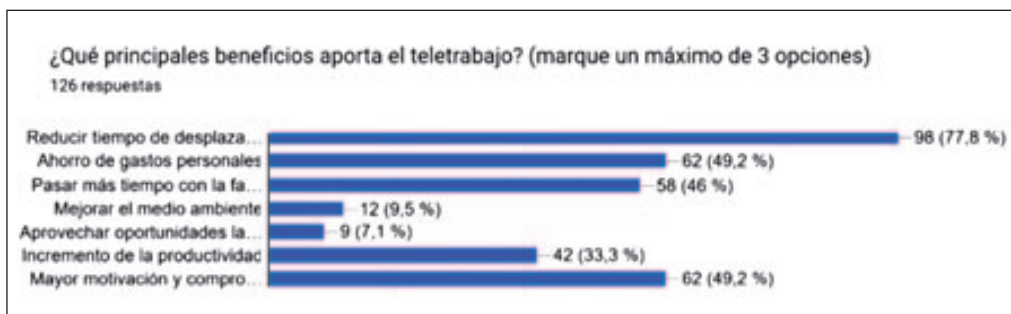


Figura 7. Principales beneficios. (Elaboración propia)

Conclusiones

De la revisión tanto de documentación interna como de la literatura disponible, incluyendo los resultados del cuestionario realizado, se llega a la conclusión de que el grado de implantación de teletrabajo en la JEPER es insuficiente. Además, el personal señala el compromiso y la motivación como principales ventajas para la Armada. Sin embargo, también observan inconvenientes, como la falta de voluntad y de confianza por parte de los superiores.

En un primer lugar, se parte de una situación inicial indeseable en la cual el teletrabajo existe, pero sin una regulación en profundidad, con una aplicación muy restrictiva y de alcance práctico limitado (14 por 100). Todo ello, en contraposición con los objetivos propuestos por la Armada en sus principales documentos doctrinales, en los que se plasma al teletrabajo como una posible solución, una línea de acción de su Plan de Transformación Digital y como una realidad que ha venido para quedarse y que ayudará a la Armada a evolucionar en estos tiempos de gran transformación. A fin de cuentas, y a sabiendas que en el Ministerio de Defensa ya existe un modelo híbrido implantado con éxito, ya sólo resta saber cómo lo hará la Armada.

Por otra parte, es conveniente, en un mundo cada vez más globalizado, explorar el entorno que rodea a la organización. Tras el estudio realizado en este ámbito, se detecta que las corrientes externas favorables a la implantación ya empujan fuertemente. Son varias las marinas de nuestro entorno que apuestan por el trabajo híbrido, al que consideran idóneo y una aportación decisiva para hacer unas mejores FAS de cara al futuro (Saling *et al.*, 2022; Wilke, 2023).

Además, a nivel nacional, y en concreto en la Comunidad de Madrid, se detecta también un notable crecimiento del teletrabajo (Esteban, 2024). Esto, unido al gran interés mostrado por los españoles —y por el personal de la JEPER— en la implantación de este sistema, demuestra la gran demanda de la sociedad por un modelo de trabajo más humano, por lo que quedarse atrás podría tener graves consecuencias, tanto por perder la carrera en la gestión de talentos del siglo XXI (Ayesta & Velázquez, 2021) como por otras amenazas del entorno presentes y futuras (gran renuncia y renuncia silenciosa).

En otro orden de cosas, el margen de mejora en la implantación del trabajo híbrido en la JEPER es significativo. El porcentaje de aplicación es muy inferior al que correspondería por el interés medido en adherirse a esta modalidad. Además, sería preciso un empuje al ámbito normativo y, de forma paralela, impulsar el cambio cultural necesario para llegar a disponer de un sistema híbrido exitoso para la organización y sus miembros.

También se ha deducido con el estudio que el personal de la JEPER se encuentra en disposición de poder participar en este nuevo sistema híbrido de dos/tres días de teletrabajo por semana de forma óptima, principalmente por los siguientes motivos:

- El teletrabajo puede ser esencial para paliar ciertos problemas de la unidad, como la falta de cobertura o la permanencia en determinadas posiciones.
- Existe un alto potencial para el teletrabajo, ya que hay capacidad organizativa, tipos de puestos, material, doctrina e interés suficiente en su implantación.
- El modelo idóneo identificado conjugaría lo mejor del trabajo presencial y remoto, alineado



(Archivo RGM)

con la política actual de la Armada de mantener una presencialidad prioritaria.

— Identificados los aspectos que puedan estar implicados (infraestructura tecnológica, competencias y habilidades, aspectos logísticos y económicos, entre otros), no deberían suponer una barrera infranqueable para, con algunos ajustes, el establecimiento del modelo híbrido en esta unidad.

En definitiva, hay margen de mejora pero, de acuerdo con las percepciones del personal en la JEPER, es perfectamente viable la implantación de un sistema híbrido.

Los puntos fuertes para dicha implementación son la existencia de un modelo cercano muy exitoso y probado y que además existen alternativas, como el trabajo deslocalizado, que

podrían aportar soluciones a determinados problemas de comunicación o control de personal. Los puntos débiles son la falta de voluntad y confianza por parte de los jefes, además de la necesidad de acelerar la puesta en marcha del trabajo por objetivos.

Alcanzar una implantación exitosa del trabajo híbrido podría acarrear unos resultados muy beneficiosos, como el impacto en la salud y el bienestar del personal (Labrado Antolín, 2023), obtener un doble beneficio (para la Armada y para sus miembros) y no perder el paso con lo que sucede en nuestro entorno. Al fin y al cabo, y como la literatura parece indicar, obtener una ventaja competitiva sostenible (Ayesta & Velázquez, 2021), con miembros más comprometidos, motivados y que se pongan la camiseta de la Armada allá por donde vayan.

BIBLIOGRAFÍA

- The Adecco Group Institute (2024): «Monitor Adecco de Oportunidades y Satisfacción en el Empleo», <https://www.adeccoinstitute.es/empleo-y-relaciones-laborales/monitor-adecco-de-oportunidades-y-satisfaccion-en-el-empleo-3/>
- Andrés, R. (2023): «La renuncia silenciosa se está extendiendo tanto que ha empezado a ser un problemón para la economía mundial». *Xataka. Tecnología y gadgets, móviles, informática, electrónica*, <https://www.xataka.com/empresas-y-economia/renuncia-silenciosa-se-esta-extendiendo-que-ha-empezado-a-ser-pr oblemon-para-economia-mundial>
- Andreu Pinillos, A., Arellano Gil, J., Bello Urbina, L., & Vélaz Rivas, I. (2021): *Libro blanco DCH sobre trabajo a distancia en España*. Universidad de Navarra.
- Arazola Martínez, S. (2020): *El Teletrabajo sí es Posible: Analiza cuándo tiene sentido y cómo enfocarlo de manera útil*. Kindle Direct Publishing.
- Arellano Espinar, A., & Sánchez-Moral, S. (2023): «Teletrabajo en Madrid: Una aproximación a las ventajas percibidas por los teletrabajadores», en *Transformación Digital De La Economía. Efectos Sobre El Trabajo*. Economistas sin Fronteras Euskadi (EsF), Dossier 51.
- Ayesta, J., & Velázquez, I. (2021): «¿Es posible liderar sin estar? el liderazgo en un contexto de teletrabajo». *Nuevas Tendencias* (106), pp. 25-28, <https://doi.org/10.15581/022.42526>
- Anghel, B.; Cozzolino, M., & Lacuesta, A. (2020): «El teletrabajo en España». *Boletín Económico del Banco De España*.
- «Equipo distribuido: flexibilidad al máximo». *Deskbird*, 10 de noviembre de 2022, <https://es.deskbird.com/blog/distributed-team>
- Esteban, J. (2024): «El teletrabajo se dispara un 20% en 2023 y reconquista el umbral de los 3 millones de ocupados». *elEconomista.es* (consultado el 11 de feb. de 2024), <https://www.eleconomista.es/empleo/noticias/12652182/02/24/el-teletrabajo-se-dispara-un-20-en-2023-y-reconquista-el-umbral-de-los-3-millones-de-ocupados.html>
- Eurostat (2024): «Employed persons working from home by professional status - % of total employment», https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_ehomp__custom__8365415/default/table?lang=en
- Hernández, O., et al. (2021): *Teletrabajo saludable entre los objetivos de la Agenda 2030: Prevención de riesgos psicosociales y ergonómicos del trabajo no presencial en la UCM*. Facultad de Psicología: Universidad Complutense de Madrid.
- Labrado Antolín, M. I. (2023): *Teletrabajo y bienestar afectivo: Impacto de la proximidad percibida y la expresión de voz de los trabajadores*. Universidad Complutense de Madrid.
- Academia Lab (2024): *Marina alemana*. (consultado el 16 de mayo de 2024), <https://academia-lab.com/enciclopedia/armada-alemana/>
- Martínez-Cárdenas, B., Cote-Rangel, Ó., Dueñas, Z., & Camacho-Ramírez, A. (2017). *El teletrabajo: una nueva opción para la extensión de la licencia de maternidad en Colombia*. DOAJ (DOAJ: Directory Of Open Access Journals). <https://doaj.org/article/24064ff964204fe5b895c246108610ef>
- Pérez, J., Sancho, T., & Nogareda, C. (1996): *NTP 412: Teletrabajo: Criterios para su implantación*. Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST).
- Ruitenberg, R., & Chuter, A. (2024): «Hiring woes bedevil european nations stocking up on weapons». *Defense News*, <https://www.defensenews.com/global/europe/2024/01/10/hiring-woes-bedevil-european-nations-stocking-up-on-weapons/>
- Sabadell i Bosh, M. (2022): «Teletrabajo en evolución: una aproximación narrativa». *Oikonomics* (19).
- Saling, K., Arango, S. J., & Walters, J. (2022): «New methods, better military: Remote work and distributed teams are the future of the US military». *US Naval Institute* (consultado el 9 de mayo de 2024), <https://www.usni.org/magazines/proceedings/2022/march/new-methods-better-military-remote-work-and-distributed-teams-are>
- Sanchis, A. (2021): «La "gran renuncia" americana, o cómo los trabajadores se han hartado del sistema y están dejando sus empleos». *Xataka. Tecnología y gadgets, móviles, informática, electrónica*, <https://www.xataka.com/magnet/gran-renuncia-americana-como-trabajadores-se-han-hartado-sistema-estan-dejando-sus-empleos>
- Scozzafava, A. (2020). *Encuesta y análisis sobre el teletrabajo en España*. Disponible en <https://www.camarazaragoza.com/wp-content/uploads/2020/09/ENCUESTA-TELETRABAJO-Julio-2020-I-I.pdf>
- Villafra de Vargas, A., & Palacios Osma, J. I. (2013): «Propuesta de implementación de un modelo de teletrabajo». *RISTI: Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*
- Wilke, S. (2023): «Family life and service in the bundeswehr more compatible». *Bundeswehr* (consultado el 9 de mayo de 2024), <https://www.bundeswehr.de/en/about-bundeswehr/identity-of-the-bundeswehr/equal-opportunities/family-life-and-service-bundeswehr>