

267

**Post Covid: la nueva era del
Teletrabajo en el sector asegurador**

**Máster en Dirección de Entidades
Aseguradoras y Financieras**



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

267

**Post Covid: la nueva era del
Teletrabajo en el sector asegurador**

Estudio realizado por: David Lafer Margall
Tutor: Sergio Carol Llopart

**Tesis del Máster en Dirección de Entidades
Aseguradoras y Financieras**

Curso 2019/2020

Esta publicación ha sido posible gracias al patrocinio de



Cuadernos de Dirección Aseguradora es una colección de estudios que comprende las tesis realizadas por los alumnos del Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras de la Universidad de Barcelona desde su primera edición en el año 2003. La colección de estudios está dirigida y editada por el Dr. José Luis Pérez Torres, profesor titular de la Universidad de Barcelona, y la Dra. Mercedes Ayuso Gutiérrez, catedrática de la misma Universidad.

Esta tesis es propiedad del autor. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento sin mencionar su fuente. El contenido de este documento es de exclusiva responsabilidad del autor, quien declara que no ha incurrido en plagio y que la totalidad de referencias a otros autores han sido expresadas en el texto.

Presentación y agradecimientos

Me siento muy afortunado por haber cursado el Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras; por ello, agradezco enormemente la confianza que mi empresa ha depositado en mí.

Quiero agradecer especialmente a mi directora del Área de Clientes y Operaciones de Mutua de Propietarios, Laura Mulà, al director de Personas & Talento, José Antonio Ogazón, y a mi responsable directo, Alex Lleyda, por haberme hecho brindar esta oportunidad tan especial y a la vez conmovedora donde he apreciado la gran magnitud del sector asegurador sirviéndome a la vez para ampliar mis conocimientos.

Quiero también agradecer la ayuda, dedicación, implicación, y ganas depositadas en esta tesis por mi tutor, Sergio Carol Llopart.

Agradecer también el gran trabajo y esfuerzo de los Directores del Máster, Dña. Mercedes Ayuso y D. José Luis Pérez Torres, así como los magníficos profesores/as que hemos tenido, pese a que ha sido un año muy atípico, han superado los obstáculos para que el Máster sea un éxito como ya viene siendo desde hace años.

Por último, a pesar de las circunstancias que nos ha tocado vivir, he tenido la gran suerte de compartir muy buenos momentos con mis compañeros de promoción habiendo aprendido mucho de cada uno de ellos.

Muchísimas gracias.

Resumen

El objetivo de la presente tesis es conocer el concepto del Teletrabajo en toda su amplitud, su evolución en España, el periodo de estado de alarma y el futuro que nos depara la nueva Ley del Trabajo a Distancia son algunos de los aspectos que vamos analizar, también veremos las ventajas y desventajas derivadas de las reformas que se plantean, así como la implantación en una unidad de Front Office.

Palabras Clave: Anteproyecto Ley de Trabajo a Distancia, Covid-19, pandemia, teletrabajo, evolución, compromiso, sectores, cliente.

Resum

L'objectiu de la present tesis és conèixer el concepte de Teletreball en tota la seva amplitud, la seva evolució a Espanya, el període de l'estat d'alarma i el futur que ens espera la nova Llei de Treball a distància són alguns dels aspectes que analitzarem, també veurem els avantatges i desavantatges derivats de les reformes que és plantegen, així com l'implantació en una unitat de Front Office

Paraules Clau: Avantprojecte de Llei de Treball a Distància, covid-19, pandèmia, teletreball, evolució, compromís, sectors, client.

Summary

The objective of this thesis is to undertake an in-depth analysis of the concept of working from home or telecommuting as it affects the insurance sector: its evolution in Spain, its implementation during the period of the state of alarm and its future as regulated by the new Telecommuting Law. The thesis also identifies the strengths and weaknesses of the reforms that have been proposed and their implementation within a front-office unit.

Keywords: Telecommuting draft bill, covid-19, pandemic, telecommuting, evolution, engagement, market, customer.

Índice

1. INTRODUCCIÓN	9
1.1. ¿QUE ES EL TELETRABAJO?.....	9
2. ORÍGENES DEL TELETRABAJO.....	11
3. OBJETIVO DEL ESTUDIO.....	13
4. SITUACION DEL TELETRABAJO ANTES, DURANTE Y DESPUES DE LA PANDEMIA	15
4.1 SITUACIÓN DE TELETRABAJO EN EUROPA.....	15
4.2 SITUACIÓN DE TELETRABAJO EN ESPAÑA	19
4.3 COMPARATIVA POR SECTORES	23
4.4 TELETRABAJO DURANTE EL CONFINAMIENTO Y SU EVOLUCIÓN.....	24
4.5 EVOLUCIÓN SECTOR ASEGURADOR POST PANDEMIA. ENCUESTA CIAS.....	26
4.6 ANÁLISIS CUALITATIVO.....	31
4.6.1 <i>Productividad</i>	31
4.6.2 <i>Costes/Ahorros</i>	32
4.6.3 <i>Engagement (Compromiso)</i>	33
4.6.4 <i>Liderazgo y Gestión de Personas</i>	34
4.6.5 <i>Herramientas para trabajar en remoto</i>	36
5. MARCO LEGAL ACTUAL	37
6. ANÁLISIS DEL ANTEPROYECTO DE LEY TRABAJO A DISTANCIA A FECHA 01/07/20.39	
7. PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN EN UNA UNIDAD FRONT-OFFICE	45
7.1 TECNOLOGÍA	47
7.2 HERRAMIENTAS, EQUIPAMIENTO Y SOLUCIONES TECNOLÓGICAS.....	48
7.3 REQUERIMIENTOS TECNOLÓGICOS	49
7.4 KPI's	50
7.5. CIBERSEGURIDAD	51
8. CONCLUSIONES.....	53
9. BIBLIOGRAFÍA	55

Post Covid: la nueva era del teletrabajo en el sector asegurador

1. Introducción

El objetivo de esta tesis es conocer las ventajas e inconvenientes del teletrabajo en el sector asegurador, así como su evolución en España y el resto de Europa, también revisaremos el marco jurídico actual y veremos la importancia por el cual necesitamos una ley específica dada la cultura y su bajo porcentaje que hay en la actualidad.

Finalmente, veremos un ejemplo de implantación, así como los aspectos más relevantes de su puesta en marcha.

1.1. ¿Que es el Teletrabajo?

Podríamos definir el Teletrabajo como cualquier forma de trabajo a distancia que implica el uso de la tecnología informática o telecomunicaciones sustituyendo así el desplazamiento al centro de trabajo.

Según el artículo 13 del Estatuto de los Trabajadores, define el trabajo a distancia 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.”

Sin embargo, según el anteproyecto de Ley de Trabajo a Distancia que ha elaborado el Gobierno define al trabajo a distancia como *“aquel trabajo que se presta en el domicilio de la persona trabajadora o en el lugar libremente elegido por esta, durante toda su jornada o parte de ella, de modo no ocasional”*; y el teletrabajo como *“aquel trabajo que se lleva a cabo mediante el uso exclusivo o prevalente de medios y sistemas informáticos, telemáticos y de telecomunicación”*.

Por ello, gracias a la utilización de las tecnologías de la información, podemos decir que mejorara la calidad de vida de la sociedad permitiendo crear nuevas formas de relacionarse, distintas a las existentes hasta ahora, debiendo asimilar la presencia física a la presencia virtual.

2. Orígenes del teletrabajo

El Teletrabajo surge en Estados Unidos, en la era de los 70's donde en aquel momento se presentaba una de las crisis más fuertes, la crisis petrolera. Ante la escasez de combustible que se produjo en EEUU por el embargo de petróleo decretado por los exportadores árabes a los países que apoyaban a Israel en la guerra de Yom Kipur.

Debido a esa crisis, obligaban a las compañías a reducir costes y a realizar reducciones de personal.

Jack Nilles sostenía que *“si uno de cada siete trabajadores no tuviera que desplazarse a su sitio de trabajo, Estados Unidos no tendría la necesidad de importar petróleo”*

Fue entonces cuando desarrollo un proyecto en el cual la presencia del trabajador en la empresa no fuese obligatoria, por lo tanto, esto ayudaría a compensar la crisis financiera que afrontaban las compañías.

Es cuando surge el concepto de “telecommuting”, un término que para la época era casi una utopía, ya que los recursos tecnológicos con los que la sociedad contaba en aquel entonces no serían suficientes como para que esta innovadora fórmula de trabajo tuviera el impacto que Jack Nilles esperaba.

El teletrabajo surge como una respuesta a la crisis, es por esto que su aplicación se ha extendido por todo el mundo, ya que los resultados conseguidos posteriores a su empleo, han sido excelentes. En aquel entonces la crisis petrolera conduce a Jack Nilles a dar con una alternativa que contribuya al desarrollo y mejora de la sociedad, pero no fue sino hasta algunos años más tarde cuando su aplicación fue considerada como una posibilidad.

3. Objetivo del estudio

Los objetivos del presente estudio son los siguientes:

- Analizar la situación del teletrabajo en Europa y en España, por sectores y comunidades.
- Conocer la evolución que ha tenido su implantación con motivo de la pandemia y su posible evolución.
- Analizar las ventajas e inconvenientes de las propuestas presentadas por el gobierno en el anteproyecto de ley presentado (01/07/20) para los distintos ámbitos afectados (trabajadores, empresa, sociedad, ...)
- Por último, hacer una propuesta de implantación centrada en el sector asegurador y sus especificidades.

4. Situación del teletrabajo antes, durante y después de la pandemia

En el presente apartado se analiza el grado de implantación del teletrabajo antes, durante y después de la pandemia desde un punto de vista estadístico y se concluye con una breve reflexión sobre sus posibles efectos – positivos o negativos – sobre el compromiso, la productividad y la experiencia de los empleados.

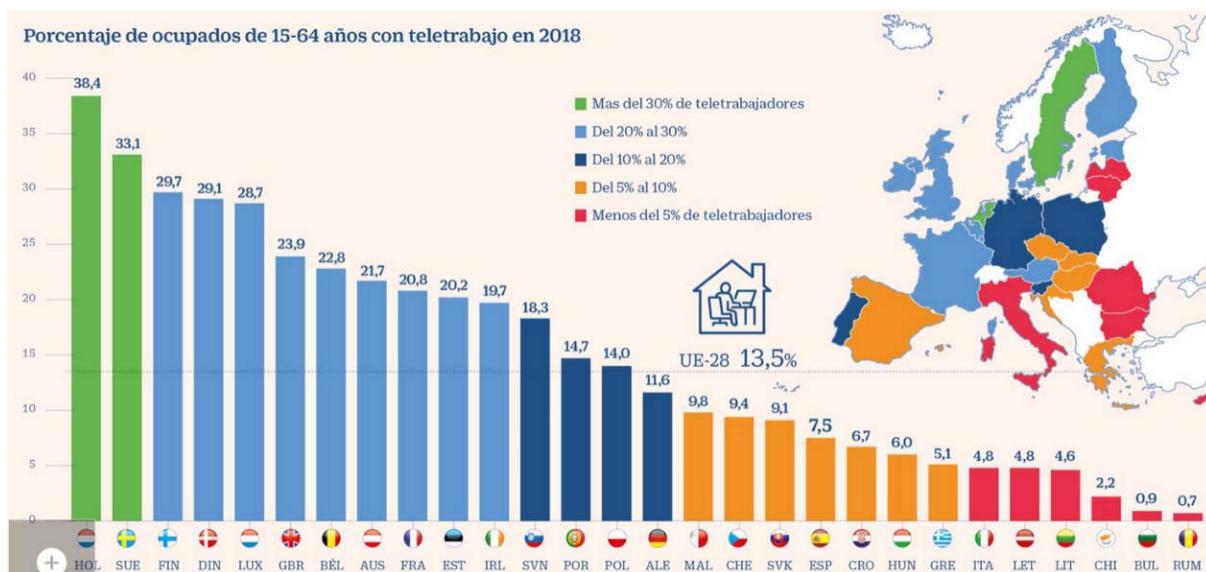
Además, analizaremos las tendencias tan distintas que existen entre los principales países europeos que realizan la modalidad de Teletrabajo y España.

Por último, observaremos los distintos sectores de nuestro país que realizan Teletrabajo, así como su capacidad real para potenciarlos aún más.

4.1 Situación de teletrabajo en Europa

Según el informe del Banco de España, (El Teletrabajo en España) nos indica que nuestro país se encuentra en la cola de la Unión Europea con respecto a la implantación del teletrabajo, a pesar del gran potencial con el que cuentan algunos sectores.

Grafico 4.1.1 Teletrabajo en Europa 2018



Fuente: Eurostat 2018/ Diario El País

Tal y como muestra el grafico, y según los últimos datos, España se situó en 2018, último año para el que se dispone de información homogénea, en el puesto

número 19 de los 28 países de la UE, por lo tanto, como se puede observar, muy por debajo del promedio europeo de empleados que teletrabajan (13,5%).

Así pues, partimos de la base que, en 2018, solo un 7,5% de empleados teletrabajaban en España, 6 puntos porcentuales menos que el promedio europeo y claramente distanciada de las cifras de otros países grandes, como Francia (20,8 %) o Alemania (11,6 %).

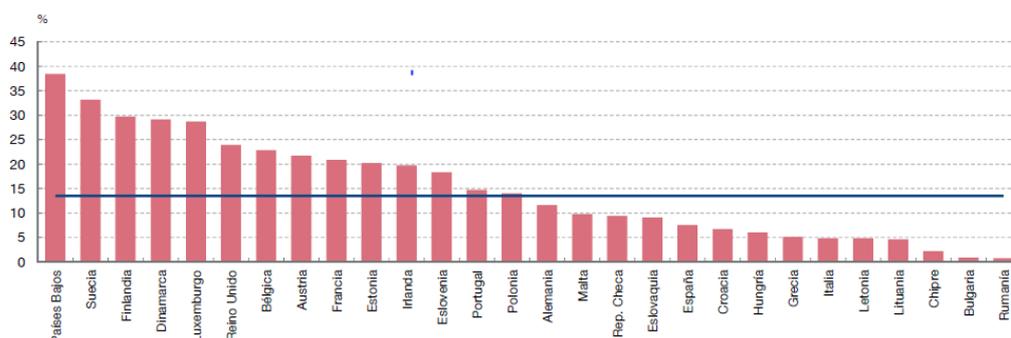
Como se puede apreciar, los principales países con el porcentaje más alto en la modalidad son Holanda con 38,3%, Suecia con un 33,1% y Finlandia con un 29,7%.

Finalmente concluimos que en mayoría de los países europeos ha incrementado la modalidad del teletrabajo con un aumento medio de 3 puntos porcentuales entre 2009 y 2018.

Grafico 4.1.2 Teletrabajo UE 2018

PORCENTAJE DE OCUPADOS DE 15-64 AÑOS CON TELETRABAJO (2018)

En los países del norte de Europa, existe un mayor arraigo del teletrabajo, mientras que, en los países del sur y del este, esta práctica se utiliza con menos frecuencia.

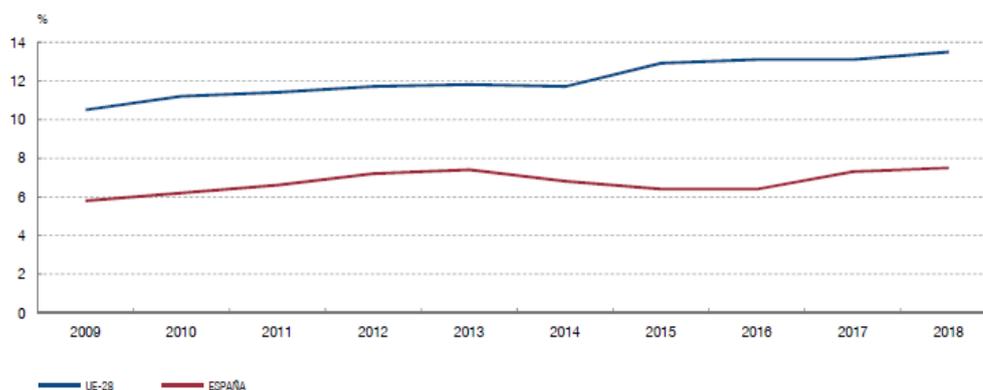


(Fuente: Artículo analítico Banco de España "El teletrabajo en España")

En este gráfico se muestra una gran heterogeneidad entre países.

Así, en los Países Bajos y en Suecia más del 30 % del total de trabajadores desarrollan su actividad laboral a distancia, al tiempo que esta modalidad de trabajo es prácticamente inexistente en Chipre, Bulgaria o Rumanía.

Grafico 4.1.3 Evolución Teletrabajo UE vs España



(Fuente: Artículo analítico Banco de España "El teletrabajo en España")

En los diez últimos años, la mayoría de los países europeos han incrementado la incidencia del teletrabajo.

Los Países Bajos, Suecia y Estonia han sido los países en los que más se ha acrecentado esta modalidad de trabajo, con aumentos de, al menos, 10 puntos porcentuales.

Por otro lado, España no ha sido una excepción, si bien su crecimiento ha sido mucho más limitado (1,7 puntos porcentuales), algo menor que el registrado en Francia, donde se ha incrementado en 2,2 puntos porcentuales, y algo mayor que en Alemania, donde se ha reducido en 1,3 puntos porcentuales.

Tal y como muestra el grafico, España a partir del 2014 decreció la modalidad de Teletrabajo, mientras que la tendencia en la UE siguió aumentando, de esta manera nos hemos ido distanciando de nuestros principales socios europeos.

Cabe destacar que, en casi todos los países, hay más mujeres que hombres que trabajan normalmente desde casa. En la Eurozona, el porcentaje es del 6,1% de mujeres frente al 5,5% de hombres.

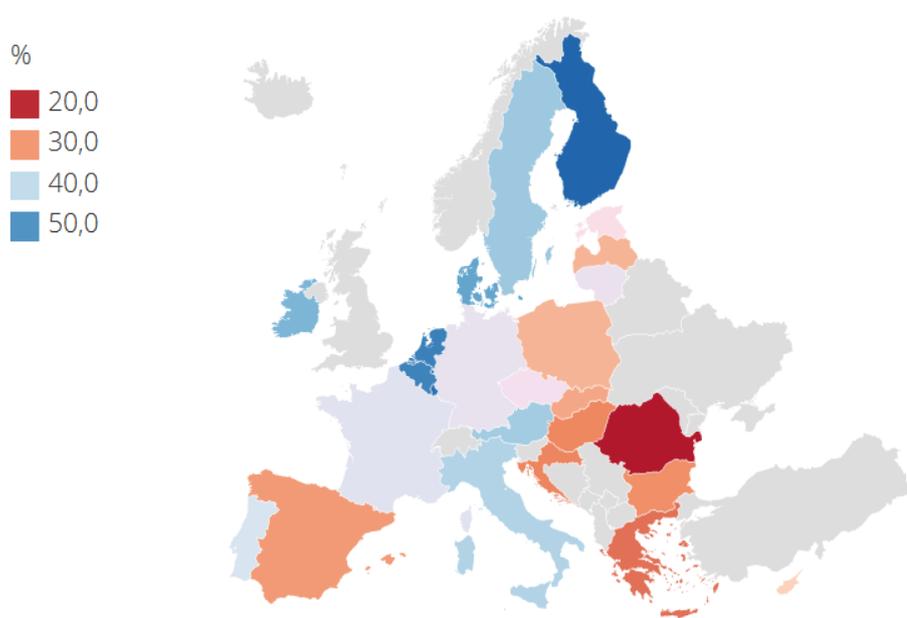
El instituto de estadística europeo indica que apenas un 3% de los empleados españoles trabajaba a distancia de forma habitual en 2019. Una cifra que es similar a la que aporta el INE pero que debe compararse con la de otros países europeos: **Finlandia, Luxemburgo o Países Bajos** cuentan con porcentaje que se sitúa cercano al 15%, es decir, cinco veces más.

Todo esto cambia bruscamente con la llegada del covid-19, el impacto en la vida económica y social del país se ve altamente afectada y las empresas obligadas a sobrevivir. Según los últimos datos de Eurofound, el 30,2% de los ocupados en España han comenzado a Teletrabajar a raíz de la pandemia del covid-19.

A consecuencia de una escasa implantación previa en la modalidad de teletrabajo y de una estructura económica con un elevado peso de las profesiones con una actividad obligatoriamente presencial provocan que en España seamos uno de los países de la UE con menor número de trabajadores a distancia.

Grafico 4.1.4 Teletrabajo UE durante la crisis Covid-19

EL TELETRABAJO Y LA CRISIS DEL COVID-19



(Fuente: Mapa epigráfico/El Periódico/ Eurofound)

Como podemos ver, en España, a raíz de la pandemia hemos aumentado significativamente el porcentaje de teletrabajadores (30%) no obstante, países como Italia que partía de una media del 5,9% de teletrabajo antes de la pandemia, se sitúa después de las restricciones y medidas gubernamentales en un 40% de teletrabajo.

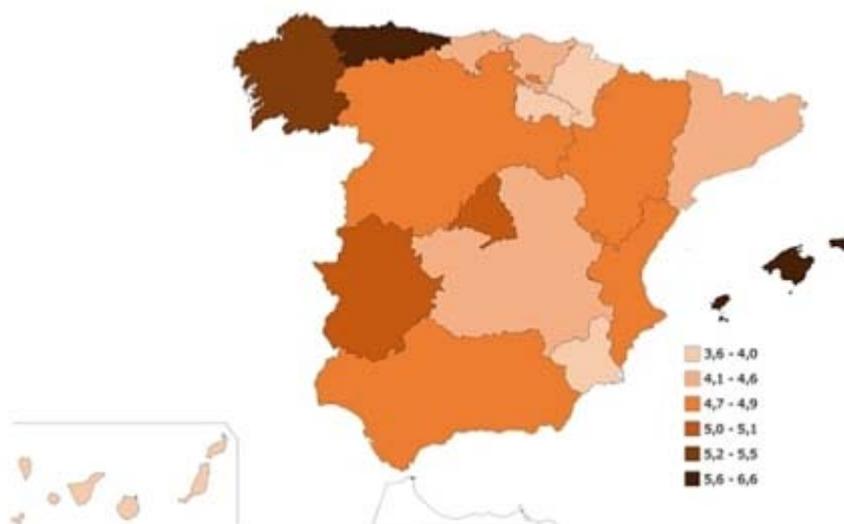
4.2 Situación de teletrabajo en España

Según los datos más recientes, en 2019 tan solo el 8,4% de los ocupados en el país practicaba esta modalidad laboral en un periodo normal, tanto ocasionalmente (el 3,5%) o más de la mitad de los días (el 4,9%).

A pesar de tener un potencial mucho mayor, ya que aumentaba hasta el 30,6% de trabajadores que podían realizar la modalidad de teletrabajo, según el estudio del Banco de España, donde también destaca que ese porcentaje ascendía hasta el 60% en los grupos de ocupaciones cualificadas.

En el siguiente grafico se muestra el porcentaje de ocupados a nivel autonómico que trabajan normalmente desde casa, el más alto se encuentra en el **Principado de Asturias (6,6%), Illes Balears (5,8%) y Galicia (5,5%)**. Y más bajo en Región de Murcia (4,0%), Comunidad Foral de Navarra (3,9%) y La Rioja (3,6%).

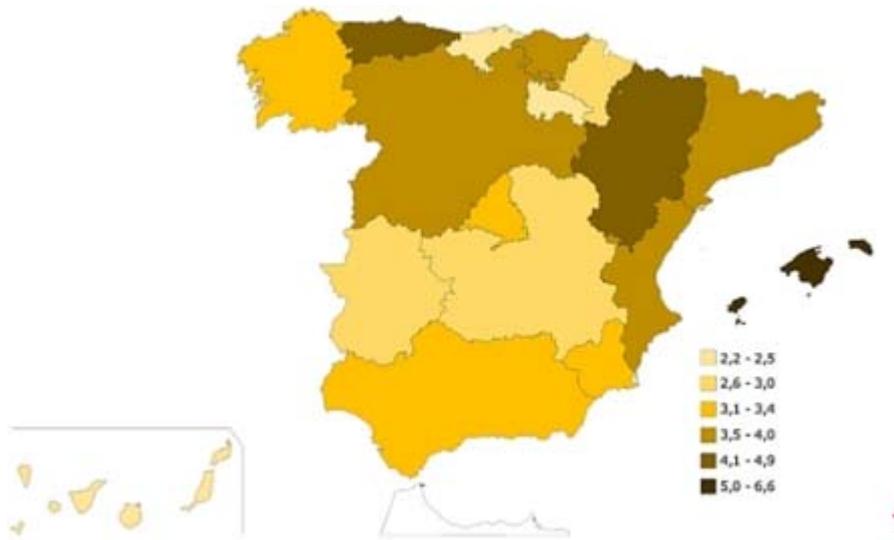
Grafico 4.2.1 Ocupados que trabajan normalmente desde casa (%) 2019



(Fuente: INE)

Finalmente, en el grafico 4.2.2 tenemos los porcentajes de ocupados que trabajan ocasionalmente desde casa, el dato es mayor en la ciudad autónoma de **Ceuta (6,6%), Illes Balears (5,0%) y Aragón (4,9%)**. Y menor, en Cantabria (2,5%), La Rioja (2,4%) y Canarias (2,2%).

Grafico 4.2.2 Ocupados que trabajan ocasionalmente desde casa (%) 2019



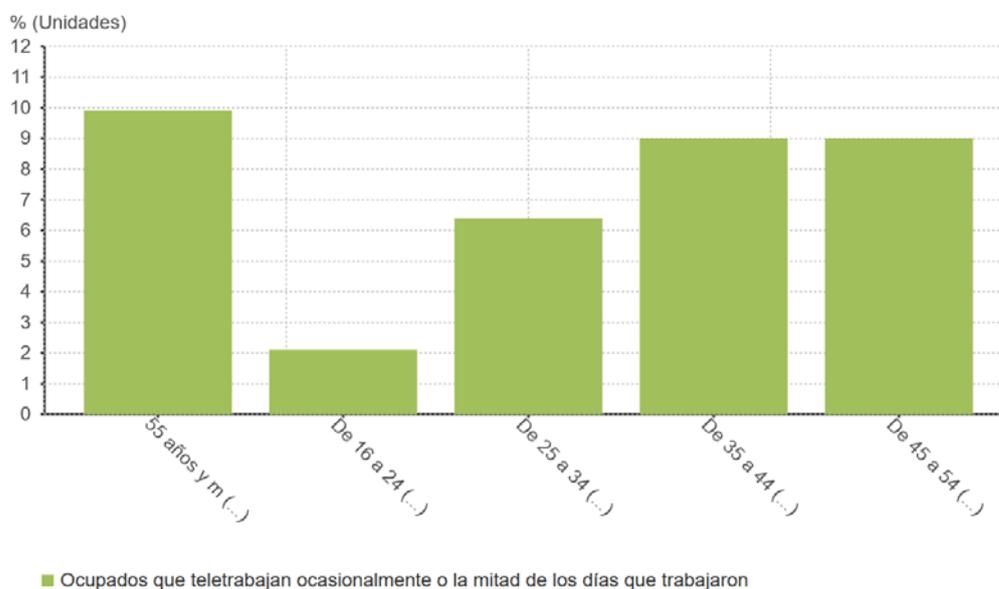
(Fuente: INE)

Analizando un estudio de Adecco, atribuye al teletrabajo un porcentaje del 8% aproximadamente del total de ocupados el cuarto trimestre de 2019, lo que supone un nuevo máximo histórico y un aumento interanual de cuatro décimas respecto al año anterior.

La proporción de personas que trabajaron desde su hogar creció en el último trimestre del pasado año en una docena de autonomías, señala el estudio. Se mantuvo en tres regiones y se redujo ligeramente en otras dos.

Los incrementos más marcados se registraron en Baleares (+2,5%) y Cataluña (+2,1%), que alcanzaron el 9,1% y el 9,3% de teletrabajadores, respectivamente.

Grafico 4.2.3 Porcentaje de ocupados que Teletrabajan en España en función del tramo de edad (2019)



Fuente: INE, Epdata

Como podemos comprobar, el grupo que más realizaba teletrabajo es el de ocupados entre 55 años y superior, con casi un 10% de los trabajadores de este colectivo. El que menos, los jóvenes de 16 a 24 años, con un 2,1% de los ocupados.

Una vez empieza el estado de alarma, hasta un 80% de las compañías han recurrido al teletrabajo. Cabe destacar que se ha pasado de un teletrabajo prácticamente inexistente (8,3%) a un porcentaje muy elevado que no estaba ni mucho menos previsto, ya que ha sido obligado para la supervivencia de las empresas.

Si bien es cierto que, algunas de las principales aseguradoras de España ya gozaban de un sistema preparado de teletrabajo antes de la crisis, no obstante, según información del INE, se calcula que los teletrabajadores son entre un 5% y un 25% más productivos que los presenciales, ya que gozan de importantes beneficios como el ahorro de tiempo, dinero, conciliación entre la vida personal y la profesional, ayudando a reducir en este sentido un estrés perjudicial para el trabajador.

Con el actual teletrabajo, se calcula que realizamos dos horas más que cuando íbamos a la oficina (según el análisis de NordVPN) además del incremento de volumen de trabajo, los trabajadores tienen una auto exigencia presionados por la situación económica, que como bien sabemos, es bastante crítica en el país, el miedo de perder el trabajo hace que se realicen jornadas más amplias para mostrar su compromiso.

Es muy importante aprender a planificar, mejorar la organización del tiempo de trabajo digital y marcar prioridades, ya que, de lo contrario, los trabajadores serán ineficientes y no lograrán cumplir sus objetivos.

Cabe destacar que, durante estos meses, la productividad de las empresas que han realizado teletrabajo no ha disminuido, muchas empresas han desarrollado sistemas de organización internos permitiendo así mantener la actividad y dotar con medios técnicos a sus empleados.

En los próximos meses, con la llegada de la nueva normalidad, se irá reduciendo el porcentaje que hasta la fecha teníamos de teletrabajo, hasta la llegada de la nueva ley de trabajo a distancia, y sobre todo en función de los nuevos rebotes de la pandemia, las empresas irán adaptándose a las circunstancias del momento y realizando un porcentaje de teletrabajo acorde con las necesidades de cada compañía y en función de su política, probablemente los trabajadores noharán el 100% de la modalidad de teletrabajo, aunque, lo más probable es que adquieran un porcentaje muy superior al que anteriormente tenían (2/3 días de teletrabajo), ya que en muchos casos antes de la pandemia era inexistente.

Lamentablemente, muchas grandes empresas con capacidad para implantar el teletrabajo de forma generalizada, no han adoptado esta modalidad de forma significativa.

Con motivo de la pandemia y la implantación urgente y precipitada de esta modalidad de trabajo se han debido acometer inversiones significativas en tecnología y cambios relevantes en los sistemas organizativos de las empresas, con el fin último de evitar su cierre o reducir las pérdidas.

Mediante estas medidas se ha salvaguardado la salud de los trabajadores, se han evitado desplazamientos y contagios y todo apunta a que la productividad se ha mantenido estable pese a las dificultades de conciliación familiar.

Téngase en cuenta que, durante la pandemia, en muchas ocasiones, las condiciones para teletrabajar en el hogar no fueron las óptimas: Atención a hijos menores o personas dependientes, falta de espacios adaptados, falta de formación de los empleados (tanto desde el punto de vista tecnológico como de procedimientos y hábitos de trabajo), etc.

La implantación del teletrabajo de forma generalizada en una situación de 'nueva normalidad' plantea muchas incógnitas que es preciso resolver:

- ¿Cómo actuar si un trabajador debe atender a miembros dependientes de su familia que han quedado confinados preventivamente o están contagiados o enfermos?
- ¿Cómo gestionar el absentismo? ¿Qué instrucciones dar si un trabajador presume que puede haber sido contagiado?

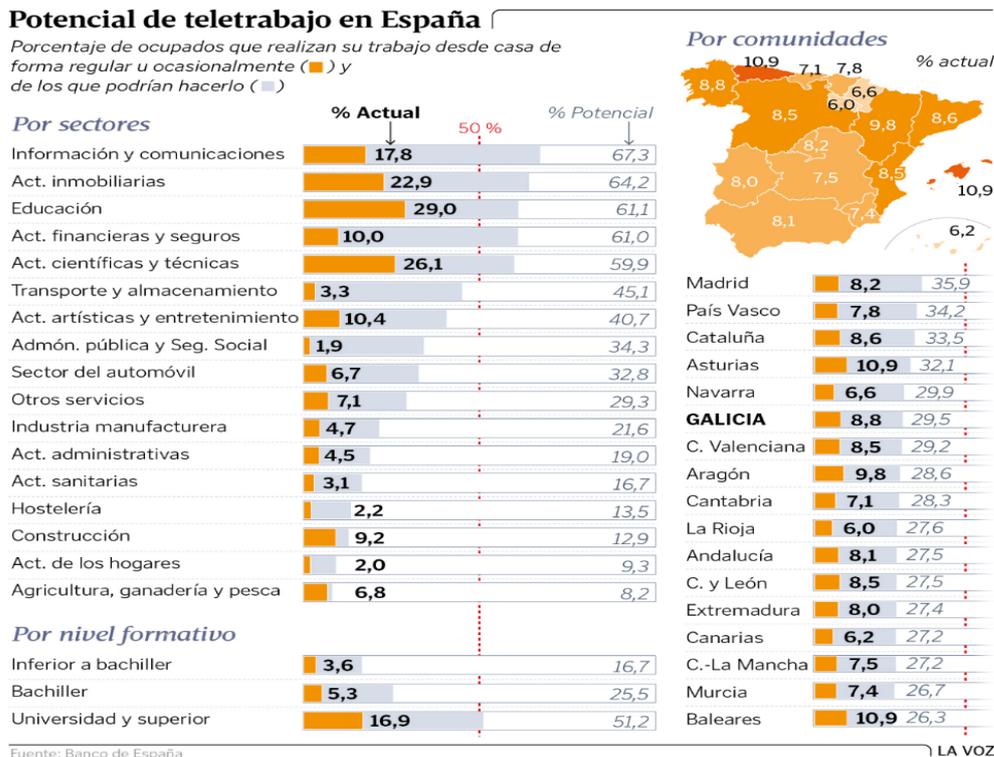
A mi entender son cuestiones que, hasta la fecha, muchas empresas quizás no tienen en cuenta, mientras los datos y las estadísticas de contagios del virus sean alarmantes como lo son actualmente, creo que todas aquellas empresas que tienen la posibilidad de realizar teletrabajo, deberían de exprimirlo lo máximo posible. Los riesgos de las aglomeraciones de personas estarán al pie de calle, transporte público, comercios, colegios, está claro que la nueva normalidad no será igual que la que teníamos anteriormente, pero en la medida de lo posible entre todos deberíamos de evitar mediante el teletrabajo hasta que las estadísticas de contagios bajen considerablemente, pensando siempre que la seguridad y la salud es lo más importante.

4.3 Comparativa por sectores

Según los datos analizados anteriormente, el porcentaje de teletrabajo en España durante el año 2019 fue relativamente bajo (8,4%) no obstante, el estudio del Banco de España, Artículo analítico " El teletrabajo en España" nos indica que en España la proporción de trabajadores que podrían teletrabajar, es del 30,6%, cifra muy parecida a la que hemos tenido durante la pandemia, además también nos indica que la mayoría de colectivos analizados tendrían un significativo margen de mejora.

A continuación, veremos un gráfico en el cual tenemos expuesto por sectores, nivel formativo y comunidades autónomas, el porcentaje de ocupados que realizan su trabajo desde casa de forma regular u ocasional y el porcentaje que podrían alcanzar.

Gráfico 4.3.1 Potencial Sectores Teletrabajo España 2019



Fuente: LA VOZ GALICIA, Banco de España

Como podemos ver, el potencial crece a más de un 50% en los sectores que actualmente tienen un porcentaje más alto, entre ellos destacan: Información y comunicaciones, Actividades Inmobiliarias, Actividades Financieras y Seguros, Educación y Actividades Científicas y Técnicas.

Destacamos también que a mayor nivel formativo el teletrabajo aumenta considerablemente frente aun nivel de formación más bajo (16,9%)

En el sector asegurador se estima un potencial del 60% y una implantación real del 10%. Según los últimos datos de 2019, el sector asegurador aporta aproximadamente el 5,3% del PIB español.

En el Sector Asegurador y según los datos de la patronal UNESPA, se puede afirmar que es un sector donde se impulsa alrededor de 580.000 puestos de trabajo de los cuales alrededor de 50.000 puestos son de manera directa y alcanzando una antigüedad media de 13,5 años en el puesto de trabajo. También se estima que, de estos 50.000 puestos de trabajo directo, el 96% gozan de un contrato indefinido, frente al 74% de la media nacional.

Así pues, podemos confirmar que el Seguro es un proveedor de trabajo de calidad.

Finalmente, el margen de solvencia del Seguro español se encuentra 2,4 veces el requerido legalmente.

4.4 Teletrabajo durante el confinamiento y su evolución

Desde la llegada del COVID-19 las tendencias en España del teletrabajo han cambiado de forma evidente, la llegada del virus obligo a realizar un parón en la mayoría de sectores, por ello, se adelantó de una manera jamás pensada, obligando a las empresas a dar un paso adelante tanto a las que estaban preparadas como las que no. Por este motivo, todo nos hace indicar, que el teletrabajo probablemente ha venido para quedarse.

Según datos oficiales del INE, de los casi 20 millones de ocupados que había en 2019 aproximadamente un 8% constan que trabajan en su domicilio ocasionalmente y un 4,5% que lo hicieron más de la mitad de los días laborales

Grafico 4.4.1 Evolución teletrabajo España últimos 10 años

Año	Teletrabajo					
	Ningún día		Ocasionalmente		Más de la mitad de los días trabajados	
	Número de trab.	%	Número de trab.	%	Número de trab.	%
2009	17.862.431	94,1	488.639	2,6	637.556	3,4
2014	15.992.285	93,1	447.736	2,6	737.461	4,3
2019	17.933.285	91,6	688.671	3,5	951.783	4,9

(Fuente: Artículo analítico Banco de España "El teletrabajo en España")

Estos datos, nos confirman que se ha incrementado el trabajo en remoto de manera ocasional con respecto a la situación 10 años antes (2009), ya que en ese año el 6% del total de trabajadores tenemos constancia que trabajaban en su domicilio ocasionalmente

Durante el confinamiento, prácticamente la mitad de las empresas han tenido que realizar trabajo a distancia para la supervivencia de la propia empresa, en determinados sectores como el de transporte y hostelería, más de la mitad de las empresas se han visto afectadas por ERTE totales o parciales sobre sus plantillas.

Si bien es cierto, el teletrabajo que hemos obtenido fruto del estado de alarma, no es el teletrabajo que realmente queríamos, sino más bien el impuesto por una causa mayor como la pandemia del Covid-19, donde la salud y la seguridad de las personas era lo más importante.

A falta de estar regulado específicamente en el marco jurídico, en muchas ocasiones, el teletrabajo que se desarrollado durante el confinamiento, carecía de medidas de prevención y riesgos laborales, muchas personas han trabajado con un portátil y poco más, sin sillas, mesas, teclados ni pantallas que cumplan las normas de prevención de riesgos.

También hay que decir, que según la encuesta de IESE Business School, más del 40 % de los españoles se han sentido muy estresados por el teletrabajo en estas circunstancias de emergencia.

Cabe destacar que el gran esfuerzo que han hecho todas las empresas a nivel logístico y tecnológico, es comparable con el esfuerzo y la no desconexión digital que en la mayoría de trabajadores han sufrido a consecuencia de la obligada implementación del teletrabajo. Algunos trabajadores han realizado un exceso de trabajo, aumentando las horas extras y con la sensación de disponibilidad 24horas al día, por el contrario, otros trabajadores, sobretudo en función de su posición en la empresa, no han tenido la sensación de formar parte del equipo de trabajo y de falta de contacto personal con otros trabajadores.

A todo ello, se le debe añadir el factor familiar que cada trabajador habrá tenido en su hogar, el desempeño que han tenido aquellos trabajadores con cargas familiares en sus hogares, ya sea de menores o de personas mayores a su cargo, ha supuesto un estrés adicional, así como un factor condicionante que en algunos trabajadores habrá repercutido de manera negativa en su carga de trabajo.

No hay que olvidar, que estamos en un país, que, hasta la fecha de la pandemia, muchas empresas miraban la opción del teletrabajo con gran desconfianza y sólo la valoraban a través de planes piloto para grupos pequeños de empleados o para un único día a la semana.

Como todos sabemos, los cambios son difíciles, y con una cultura arraigada al presencialismo todavía es más complejo, esperemos con la nueva ley de trabajo a distancia tengamos un cambio cultural acorde con las ventajas que nos puede llevar el teletrabajo regulado.

4.5 Evolución sector asegurador post pandemia. Encuesta Cias.

Si bien es cierto, antes de la pandemia, ya había algunas compañías aseguradoras como Axa, Zurich o Allianz que estaban impulsando el teletrabajo para mejorar el bienestar y la conciliación de sus empleados, hasta el punto que alguna de éstas había llegado a tener a más del 50% de la plantilla teletrabajando uno o dos días a la semana. No obstante, en la mayor parte de entidades aseguradoras, el porcentaje era mucho menor.

Por lo tanto, se puede decir que los pioneros en Teletrabajo eran un 28 % más productivos, sus empresas optimizaron metros cuadrados y disminuyeron las emisiones de CO₂, también se ahorraban costes en ciertos suministros (luz, internet, agua)

Lógicamente habían recibido instrucciones y/o recomendaciones de cómo trabajar más eficiente, condiciones de conexión segura en el domicilio, comprobación del lugar elegido de la casa y todo ello vinculado a un buen desempeño del colaborador.

Con la llegada de la pandemia, y de manera inesperada, todas las entidades aseguradoras tuvieron que dar el paso de realizar teletrabajo para poder sobrevivir, en esta ocasión, la gran mayoría de ellas ha realizado el 100% de toda la plantilla la modalidad de teletrabajo, preservando así la salud y la calidad de los empleados, colaboradores, mediadores y clientes.

El esfuerzo y la inversión logística que se ha tenido que realizar ha sido un reto sin precedentes, debido a que nada de ello estaba planificado.

Solo los trabajadores de aquellas compañías que ya gozaban de una experiencia previa teletrabajando, lo han tenido más fácil para adaptarse a esta nueva situación.

Las entidades aseguradoras deben de seguir con sus proyectos internos de optimización y transformación, para poder evolucionar y sobrevivir, además de una constante inversión, ahora más que nunca, en ciberseguridad, ya que, todos los datos e información están siendo tratados de manera telemática por todos y cada uno de los empleados de la misma entidad.

Finalmente, podemos afirmar, que el sector asegurador una vez más ha superado otra crisis económica, en este caso, la del Covid-19.

Uno de los puntos más interesantes sobre el actual estudio es la realización de investigar qué desarrollo están haciendo otras Compañías de seguros y reaseguros respecto al teletrabajo.

El objetivo, es llevar a cabo una investigación del progreso del teletrabajo después de la llegada del Covid-19, por ello, he realizado una encuesta y se ha efectuado con unas de las principales compañías aseguradoras del mercado. (**AXA, ALLIANZ, FIATC, GUY CARPENTER**)

Las preguntas del cuestionario han sido:

A) ¿Qué porcentaje de trabajadores había realizando teletrabajo antes del Covid-19? ¿Y cuál es el actual? ¿Existen criterios de acceso para realizar el teletrabajo en su Cia? ¿Cuáles son?

B) ¿Se ha mantenido la productividad de los trabajadores teletrabajando? ¿Son más eficientes ahora? ¿Hay un control del horario durante el teletrabajo?

C) ¿Se han beneficiado los trabajadores a nivel tecnológico y retributivo realizando teletrabajo? Cual han sido las medidas tomas por parte de la Cia (Pluses, dietas, complementos, medios tecnológicos, ...)

D) ¿Su compañía se plantea permitir después del Covid-19 que los trabajadores sigan de manera habitual realizando teletrabajo? ¿En qué porcentaje? ¿Se dispone de herramientas de reporting y control en el teletrabajo?

E) ¿Existe un formato único de teletrabajo o por lo contrario hay diferentes modalidades? ¿Las personas que realizan teletrabajo es régimen por el convenio o hay un acuerdo individual?

Como se puede apreciar las preguntas han sido realizadas con un formato por el cual se puede responder de manera abierta y extensa. Lógicamente, fueron enviadas a los responsables de RRHH de cada compañía.

A continuación, vamos a proceder a revisar las respuestas de cada una de las compañías.

A) ¿Qué porcentaje de trabajadores había realizando teletrabajo antes del Covid-19? ¿Y cuál es el actual? ¿Existen criterios de acceso para [sc1] realizar el teletrabajo en su Cia? ¿Cuáles son?

Allianz: Antes del Covid un 25% y en situación de Covid un 100 %

Axa: Aproximadamente un 75% de la plantilla ya efectuaba al menos un día de Teletrabajo y en algún caso dos.

Los criterios son de voluntariedad por parte de trabajador y tener un buen desempeño en los últimos 2 años

Fiatc: Un 3%. Y el actual un 90%.

Guy Carpenter: Antes del COVID-19 el % de empleados que realizaban teletrabajo en Guy Carpenter era pequeño, en torno a un 10% de los empleados. Actualmente un 95% de los empleados está teletrabajando.

Por el momento, no existen criterios de acceso para realizar el teletrabajo, sino que siempre se ha concedido en función de las necesidades de los empleados

B) ¿Se ha mantenido la productividad de los trabajadores teletrabajando? ¿Son más eficientes ahora? ¿Hay un control del horario durante el teletrabajo?

Allianz: Se ha mantenido la productividad y la eficiencia, antes y después.

Axa: Se mantiene como mínimo, pero en la mayoría de casos son más eficientes en sus jornadas de Teletrabajo. En cuanto al control horario el que está regido para el trabajo en oficina. No hay nada distinto.

Fiatc: Sí se ha mantenido. Son igual de eficientes. Hay un control horario, aunque es voluntario.

Guy Carpenter: Si, el rendimiento está siendo muy bueno. El nivel de eficiencia se ha mantenido y no existe ningún control de horario de trabajo en Guy Carpenter dado que los empleados demuestran su compromiso y responsabilidad con su trabajo y por consiguiente, la empresa.

C) ¿Se han beneficiado los trabajadores a nivel tecnológico y retributivo realizando teletrabajo? Cual han sido las medidas tomadas por parte de la Cia (Pluses, dietas, complementos, medios tecnológicos, ...)

Allianz: Se ha dotado de todo el equipo tecnológico necesario y se han enviado a cada domicilio un kit de equipos de protección (geles, mascarillas, guantes).

Axa: La dotación tecnológica (PC – telefonía) es a cargo de la empresa, pero no hay ninguna compensación más.

Fiatc: Se han mantenido las dietas para las personas con horario partido. No han tenido gastos de desplazamiento.

Se han proporcionado ordenadores portátiles o tipo “Surface” a las personas que no disponían en su casa de un medio de trabajo adecuado.

Guy Carpenter: Los beneficios siguen siendo los mismos que antes del COVID. Todos los empleados tienen portátil y móvil de empresa con lo cual a nivel tecnológico lo único que se ha cambiado es la localización del trabajo.

D) ¿Su compañía se plantea permitir después del Covid-19 que los trabajadores sigan de manera habitual realizando teletrabajo? ¿En qué porcentaje? ¿Se dispone de herramientas de reporting y control en el teletrabajo?

Allianz: Estamos valorando todas las acciones

Axa: Efectivamente después de Covid iremos al 100% de la plantilla en 2 días de Teletrabajo, aunque seguirá siendo optativo, es decir, si algún colaborador por temas personales no quiere realizarlo no se le obligará.

No hay herramientas específicas para controlar el Teletrabajo.

Fiatc: Si. No se ha definido un porcentaje. Si.

Guy Carpenter: Si, se ha planteado la opción de seguir teletrabajando pero aún no se ha establecido ningún procedimiento para ello. Hay parte de la plantilla que prefiere ir a la oficina en septiembre y parte que le gusta el teletrabajo, con lo cual la empresa se adaptará a estos cambios.

En nuestro caso es fácil saber si los empleados son productivos haciendo seguimiento a los proyectos, colocaciones, incidencias en la administración etc.

E) ¿Existe un formato único de teletrabajo o por lo contrario hay diferentes modalidades? ¿Las personas que realizan teletrabajo es régimen por el convenio o hay un acuerdo individual?

Allianz: Tenemos un acuerdo sindical. Estamos valorando el futuro teletrabajo bajo las nuevas necesidades.

Axa: Es un formato único regulado en nuestro convenio interno y además se firma un acuerdo individual con cada trabajador que accede a modo de compromiso.

Fiatc: Hay diferentes modalidades. Por Convenio.

Guy Carpenter: En Guy Carpenter existe un formato único de teletrabajo y en los casos de madres trabajadoras tenemos acuerdos individuales para ayudar en la conciliación familiar y profesional.

Las conclusiones finales que he sacado de analizar todas las cuestiones realizadas son:

- En general todas las Compañías han incrementado el porcentaje de personal que realiza teletrabajo después de la llegada del Covid-19. Solo la mitad de las Compañías nos confirman que existen criterios de acceso para realizar el teletrabajo.
- El rendimiento, la productividad y la eficiencia se han mantenido e incluso han mejorado. En la mitad de las Compañías analizadas no hay la obligatoriedad de un control del horario.
- Al 100% de las Compañías se les ha facilitado un kit tecnológico para poder teletrabajar, aunque en ninguna de ellas nombran que se les haya entregado ningún plus adicional en forma de dieta, complemento, compensación, a los empleados.
- La mayoría de Compañías excepto una, se plantean seguir teletrabajando después del Covid-19, la mitad de ellas nos indica que dispone de las herramientas necesarias para realizar un control del teletrabajo.
- Finalmente, el 50% de las Compañías indica que disponen de un único formato de teletrabajo, así como también el 50% indica que disponen de acuerdos individuales mientras que el otro 50% lo tiene regulado por convenio.

Una vez finalizados los cuestionarios, agradezco enormemente la colaboración de los responsables de las áreas de personal de todas y cada una de las Compañías tratadas.

4.6 Análisis Cualitativo

A continuación, analizaremos las principales características de la realización del teletrabajo.

4.6.1 Productividad

Pocas horas después de decretar el estado de alarma, UNESPA, hizo un comunicado donde explicaba que las aseguradoras desplegaban unos protocolos de actuación para mantener la atención a los asegurados, ya sea por teléfono o por correo electrónico, así como la prestación de los servicios a los mismos y a la vez preservar la salud de los trabajadores.

Por ello, realizando teletrabajo, la productividad de los trabajadores se puede ver seriamente afectada si no se llevan a cabo unas directrices por parte de la empresa hacia sus trabajadores, así como unos hábitos que uno mismo se tiene que auto exigir.

Los trabajadores tendrán que cumplir con su horario al igual que harían en el lugar de trabajo físico, deberán de tener medios logísticos para poder llevar a cabo su trabajo y conocer y alcanzar sus objetivos laborales.

Si bien es cierto, la conciliación familiar, la autonomía de organización, reducción de gastos de transporte, entre otras, ofrecen ventajas traducidos en beneficios para el trabajador donde experimentan una mayor motivación, flexibilidad y eficiencia.

Sin embargo, no todos los trabajadores pueden tener la capacidad para ser igual o más productivos que en el lugar de trabajo físico. Aquellos trabajadores que les cueste más planificar su jornada laboral, establecer un horario/rutina, distraerse fácilmente, incomunicación con el resto del equipo, aislamiento, dispersión, lógicamente no serán susceptibles ni viables para realizar el teletrabajo.

Finalmente, podemos concluir que un trabajador motivado es más eficiente y se convierte en un activo preciado por la empresa, si su productividad aumenta, la empresa se beneficia, por lo tanto, se enriquece. En caso contrario, si el trabajador no es igual de productivo que en su lugar de trabajo físico, a la empresa no le interesa dada su poca productividad, y ese trabajador dejara de ser viable para la modalidad de teletrabajo.

4.6.2 Costes/Ahorros

En abril de 2020, según un estudio del Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, (IVIE) 1 de cada 3 trabajadores españoles estaba desarrollando teletrabajo, un porcentaje que supone 6 veces más el de 2019.

Si bien es cierto, España, es uno de los países de la UE donde menos implantado está el teletrabajo y sobre todo, uno de los principales factores de que aun este-mos en la cola es el factor cultural.

Con este contexto, sabemos que según fuentes del Ministerio de Trabajo la nueva regulación del teletrabajo que prepara el gobierno, las empresas tendrán que compensar parte de los gastos en los que incurren los trabajadores por el hecho de teletrabajar. Gastos que, a día de hoy, al no estar regulados, han sufragado los propios trabajadores en aquellos casos que la empresa no lo ha hecho.

Dichos gastos podrían ser:

- Equipamiento informático
- Material de impresora
- Consumo eléctrico
- Internet
- Material de Oficina
- Herramientas y medios ergonómicos

Estos serían los principales gastos adicionales que podría tener un trabajador al realizar teletrabajo, aunque, si bien es cierto, hay que recordar que el teletrabajo es voluntario para la persona trabajadora y requerirá un acuerdo establecido de forma previa con la empresa.

Con todo lo citado, se entiende que para el trabajador no debería de suponer ningún gasto directo o indirecto, relacionados con los equipos, herramientas y medios vinculados al desarrollo de su actividad laboral, y la empresa por medio de convenio colectivo o acuerdo entre empresa/trabajador, deberá de garantizar la compensación de dichos gastos.

Por el contrario, los ahorros que se pueden apreciar por parte del trabajador y empresa son muy significativos.

Por parte del trabajador, la conciliación laboral/ familiar (canguros, guarderías) sin la necesidad de recurrir ayuda externa, comidas fuera, desplazamientos, ahorro de contaminación ambiental, ahorro de tiempo, reducción de conflictos laborales y en definitivo ahorro de estrés.

Por parte de la empresa se estima que podrían reducir gastos en infraestructura debido a los costes derivados del alquiler, mobiliario, limpieza, eventos corporativos, dietas y viajes, seguridad, consumo de agua, electricidad y mantenimiento, convirtiéndose en un importante ahorro.^[sc2]

4.6.3 Engagement (Compromiso)

Se entiende por engagement al nivel de compromiso y de actitud positiva que siente el empleado en el trabajo, y hace referencia al nivel de concentración, dedicación y energía mientras está trabajando.

Así, aquellos trabajadores que muestran un alto nivel energético, gran motivación y mucho entusiasmo, disponen de un engagement muy alto, dado que son muy positivos y disfrutan de su trabajo.

Las claves más importantes para disponer de un buen engagement en el teletrabajo son:

- Estilo de liderazgo
- Sentido y propósito del trabajo
- Alineamiento con los valores y la misión de la empresa/equipo
- Herramientas tecnológicas
- Planificación y rutina, nivel de autonomía^[sc3]
- Integración con el equipo
- Organización, auto presión y disciplina

Uno de los principales objetivos de las empresas debería de ser el grado de felicidad y compromiso que sus trabajadores obtienen durante la realización de su actividad.

Analizando el cuestionario Gallup Q12, de una forma rápida y cómoda para los trabajadores, se puede comprobar el grado de compromiso de los empleados en su trabajo.

Es un sistema de feedback para directivos muy útil con el que pueden medir la satisfacción y realización de sus empleados. La principal ventaja es que, al tratarse de un test rápido, los empleados no tienen que escribir y extenderse. Tan solo tienen que marcar su opinión en una escala del 1 al 5.

1. ¿Sabes lo que se espera de ti en el trabajo?
2. ¿Dispones de los materiales y equipos que necesitas para hacer bien tu trabajo?
3. En el trabajo, ¿tienes oportunidad de hacerlo mejor cada día?
4. En los últimos 7 días, ¿te has sentido reconocido o premiado por haber hecho un buen trabajo?
5. ¿Tu supervisor o cualquier otra persona en el trabajo se preocupa por ti como persona?
6. ¿Hay alguien en el trabajo que te anime a crecer como profesional?
7. ¿Te parece que tus opiniones cuentan?
8. ¿Los objetivos de tu organización hacen que tu trabajo sea importante?
9. ¿Tus compañeros de trabajo se comprometen a hacer un trabajo de calidad?
10. ¿Tienes un buen amigo en el trabajo?
11. En los últimos 6 meses, ¿alguien de tu trabajo ha hablado contigo sobre tu progreso?
12. En el último año, ¿has tenido oportunidades en el trabajo de aprender y crecer como profesional?

Las conclusiones de esta encuesta son que un equipo feliz y comprometido puede ser un 31% más productivo, un 37% mejor en ventas y treces veces más creativos.

Al final, invertir en la felicidad de tus trabajadores puede salir muy rentable.

4.6.4 Liderazgo y Gestión de Personas

Es esencial disponer de una serie de habilidades muy relevantes en nuestro mundo cada vez más digital con más equipos trabajando de forma remota, distintos horarios y sobretodo más autónomos.

Otro aspecto muy importante con la llegada de la pandemia, es la nueva realidad de trabajo virtual que plantea nuevos desafíos para los líderes.

El liderazgo virtual es esencial, no solo ahora, sino probablemente para el futuro que nos espera.

A través del informe Liderazgo de Equipos Virtuales de Deloitte, disponemos de unos principios para dominar el liderazgo virtual.

- Ser conocedor de los propósitos del equipo y de sus roles.

- Establecer un nuevo ritmo de tradiciones, en forma de reuniones informales y espontaneas, siendo así una manera más creativa en la forma de reunirse.
- Ser capaz a nivel tecnológico de monitorizar la continua progresión de tareas.
- Intentar aprovechar la tecnología para fomentar una mayor colaboración en toda la empresa y en todas las áreas.
- Ser visible y estar disponible con frecuencia.
- Aumentar la creatividad en la forma de comunicarse, haciéndolo con bastante frecuencia.
- Empoderar al equipo y generar confianza promoviendo así el auto liderazgo.
- Fomentar el bienestar con el equipo.

Disponer de una correcta planificación y de una rutina básica es fundamental, hemos de recordar que el teletrabajo cambiamos la ubicación del mismo, pero no el horario. Se debe mantener la misma rutina y estructura del día a día como si se fuera al lugar de trabajo físico, eso nos asegura activar nuestro cuerpo y mente, así como respetar nuestros horarios y que seamos lo más productivos posible. Al igual que si estuviéramos en la oficina, es recomendable realizar pequeñas pausas para relajar el cuerpo y la mente.

En el ámbito de la coordinación con el equipo, se tiene que comprender que en los equipos de trabajo existen diferentes perfiles, por ello, nos va a requerir una distinta atención y tiempos de dedicación para cada uno de ellos.

Es muy importante mantener una alta frecuencia de comunicación con el equipo, mantenerlos motivados y con unas pautas bien definidas de su trabajo.

Hay que evitar que el equipo se sienta aislado, por ello, es de vital importancia que se vayan haciendo reuniones periódicas

Por último, en el apartado de la organización y autodisciplina, debemos ser conscientes que los supervisores deberán de tener muy bien organizado a todo el equipo a distancia, tanto a nivel de flujo de tareas como de comunicación para posibles dudas o preguntas. Así mismo, los trabajadores, a pesar de no tener al jefe al lado, tienen que ser conscientes ya que deben desarrollar la autonomía y la autodisciplina necesaria para realizar el trabajo de acuerdo a los objetivos marcados.

[sc4]

Debe evitarse la tendencia a dilatar las cosas y dejarlas para el final.

Con estas claves, se puede conseguir un nivel óptimo de bienestar para los trabajadores, traduciéndose en una alta productividad para la empresa.

4.6.5 Herramientas para trabajar en remoto

Por otro lado, es esencial, disponer de las herramientas tecnológicas necesarias para la correcta actividad laboral, tenemos que poder realizar las mismas gestiones que hacemos en el lugar de trabajo físico y desarrollarlas de la misma manera tele-trabajando desde casa.

Además, es importante disponer de servidores compartidos, app's de chat, video, reuniones, plataformas compartidas por áreas, herramientas para colaborar en la nube, así como diferentes tipos de plataformas de software para gestión de proyectos y posibles incidencias.

Definitivamente, para poder dar las mejores herramientas se requiere de procedimientos claros, una constante comunicación y unos claros conocimientos digitales.

Grafico 4.6.5.1 Herramientas Teletrabajo



Fuente: Cyberclick

[sc5]

5. Marco Legal actual

Actualmente, en España no tenemos una normativa específica y completa que regule la actividad del teletrabajo, más allá de las indicaciones recogidas en el artículo 13 del Estatuto de los trabajadores junto con el Acuerdo del Marco Europeo sobre Teletrabajo del año 2002.

Entre las particularidades y derechos que reconoce se encuentran:

- Antes de empezar en una empresa o una vez se haya iniciado la actividad laboral, la posibilidad de trabajar a distancia debe ponerse por escrito.
- En principio, no tiene que haber diferencia en los derechos de los trabajadores por el hecho de trabajar a distancia o en la oficina. Solo se reconocen a los trabajadores que desarrollan su actividad en la oficina aquellos derechos propios de esta forma de trabajar.
- El salario percibido por los trabajadores a distancia ha de ser, como mínimo, el correspondiente a su grupo profesional y funciones.
- Los trabajadores a distancia también han de contar con el derecho de promoción. En este sentido, han de poder acceder a la formación profesional y estar al tanto de las ofertas de nuevos puestos dentro de la empresa.
- Es la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales, y su normativa de desarrollo, la que establece también las normas en materia de seguridad y salud para los trabajadores a distancia.

Finalmente se incluye que los trabajadores a distancia también pueden participar en la representación colectiva.

6. Análisis del Anteproyecto de Ley Trabajo a Distancia a fecha 01/07/20

Actualmente se está trabajando para desarrollar una ley que regule específicamente el trabajo a distancia en España.

Los principales motivos se centran en la regulación en los derechos económicos, derechos de la repercusión en el tiempo de trabajo, la prevención de riesgos laborales derivados del uso de medios digitales y derechos colectivos, todo ello, fijando aspectos de interés sobre los tiempos de trabajo y descanso, retribución, compensación económica, derecho a la intimidad y obligaciones preventivas.

Según la nueva ley del teletrabajo, se distingue entre:

- Teletrabajo.
- Trabajo a distancia.
- Trabajo a distancia ocasional.

La nueva ley del teletrabajo - Ley de trabajo a distancia, se diferencian en que el teletrabajo se hace mediante el uso exclusivo o prevalente de medios y sistemas informáticos, telemático y de telecomunicación, mientras que el trabajo a distancia se realiza desde el lugar que elige el trabajador durante toda la jornada o parte de ella.

Esta futura ley que el Ministerio de Trabajo ya ha redactado, destaca porque las empresas deberán pagar "en su totalidad" los gastos en los que incurre el trabajador desde su casa, tanto los directos como los indirectos.

El anteproyecto de ley presentado se centra en los siguientes aspectos:

- Costes asociados al teletrabajo.
- Registro Horario del teletrabajador.
- Igualdad y no discriminación.
- Derecho a la carrera profesional.
- Acuerdo voluntario y reversible.
- Herramientas de trabajo.

Además, establece importantes novedades como el "derecho al horario flexible" que permite que quien trabaje a distancia pueda alterar su jornada, aunque pone límites ya que debe respetar la normativa sobre tiempo de trabajo y siempre que "esté pactado previamente con la empresa" el periodo de disponibilidad.

Dicho texto tiene que negociarse ahora con los agentes sociales, y posteriormente, aprobado por el consejo de ministros, pasar por el congreso y el senado.

Siguiendo con las definiciones incluidas en el nuevo proyecto de Ley, encontramos las siguientes:

TELETRABAJO	TRABAJO A DISTANCIA	TRABAJO A DISTANCIA OCASIONAL
-------------	---------------------	-------------------------------

- El **Teletrabajo** es aquel trabajo que se lleva a cabo mediante el uso exclusivo o prevalente de medios y sistemas informáticos, telemáticos y de telecomunicación.
- El **trabajo a distancia** es aquel trabajo que se presta en el domicilio de la persona trabajadora o en el lugar libremente elegido por esta, durante toda su jornada o parte de ella, de **modo no ocasional**.
- **Trabajo a distancia ocasional** es aquel trabajo que se presta en el domicilio de la persona trabajadora o en el lugar libremente elegido por esta, durante toda su jornada o parte de ella, **de modo ocasional**

Como podemos comprobar, el sistema es diferente al que hasta el momento tenemos en el art. 13 del Estatuto de los Trabajadores y similar al establecido en el Acuerdo Marco Europeo sobre teletrabajo de 2002, si bien la presente ley adopta el criterio de no ocasionalidad para calificar no solo el teletrabajo, sino todo el trabajo a distancia.

Hemos de tener en cuenta que la nueva ley que aún no está aprobada ha sido fuertemente influenciada por la crisis del Covid-19, dada la situación de emergencia que hemos vivido tuvo una importancia capital para mantener la actividad empresarial durante la fuerte crisis que hemos padecido.

A continuación, vamos a revisar los puntos más destacables del nuevo anteproyecto de ley:

Acuerdo de trabajo a distancia

Va a estar regulado mediante un documento en el que deben constar los elementos más importantes para que se garanticen los derechos de los trabajadores a distancia, así como las relacionadas con el horario o con el tiempo de conexión/disponibilidad junto con los mecanismos de compensación de gastos o el lugar habitual de prestación de servicios.

También se clarifica que el derecho a desarrollar trabajo a distancia tiene una naturaleza totalmente voluntaria y no podrá serle impuesta a la persona trabajadora por ninguna vía. Sin embargo, quedara excluido el trabajo a distancia para el desarrollo de contratos en prácticas o para la formación.

Uno de los temas que más se tratan en la ley es el de la compensación de gastos y la aportación de medios y herramientas de trabajo. Donde nos indica expresamente que:

- La aportación de los medios necesarios para la actividad laboral es responsabilidad íntegra de la empresa.
- La persona que lo realice, tendrá derecho a ser compensada por cualquier gasto, directo o indirecto, que pudiera ocasionarle el desarrollo del trabajo a distancia. Por ello, mediante el convenio colectivo se establecerán las percepciones específicas dirigidas a estas compensaciones de gastos,
- Se establecerá un plazo máximo de un mes, para la firma del acuerdo de trabajo a distancia en caso de relaciones laborales que ya se prestasen conforme a dicha modalidad con carácter previo.

Obligación de registro del horario

Para poder garantizar los derechos relacionados con el tiempo de trabajo del empleado, se establece que la obligación de registro se debe reflejar exactamente la jornada laboral que este realice.

Por otro lado, el horario que debe constar en el acuerdo como un punto de referencia favoreciendo siempre la persona trabajadora, pero que puede ser alterado por esta, dentro de los límites fijados en el propio acuerdo entre las partes.

Igualdad y la No Discriminación

- Se reconoce el derecho a igualdad entre los trabajadores a distancia y los que trabajan presencialmente, además se establece que no den existir diferencias injustificadas entre las propias personas trabajadoras a distancia.
- Se prohíbe la discriminación y la necesidad de que se establezcan las medidas de prevención frente al acoso.
- Debe garantizarse que las personas que llevan a cabo trabajo a distancia puedan acceder y ejercitar los derechos de conciliación con el mismo alcance que las personas que trabajan presencialmente.

Derechos vinculados a la carrera profesional

El anteproyecto de ley, desarrolla el derecho a la formación y a la promoción profesional. Ambos son especificaciones del derecho a la igualdad de trato con relación a las personas trabajadoras presenciales que deben acomodarse a las condiciones particulares del trabajo a distancia.

Derechos relacionados con el uso de medios digitales

La ley garantiza expresamente el derecho a la intimidad y establece que los mecanismos de control que pudieran existir deberán ser idóneos, necesarios y proporcionados.

Posibilidad de trabajo a distancia ocasional a instancia de la empresa, como consecuencia de fuerza mayor empresarial

A consecuencia de la crisis sanitaria vivida resultaba evidente la necesidad de mecanismos alternativos a los (ERTE) expedientes de regulación temporal de empleo, frente a situaciones de fuerza mayor, graves e imprevisibles.

Por ello se establece la posibilidad para aquellos casos, con relación a determinados/as familiares, se requiriera la presencia de la persona trabajadora para su atención y cuidado, por ello, se establece al respecto el límite del 60% de la jornada ordinaria.

Nuevo procedimiento judicial para la reclamación del derecho al trabajo a distancia y del trabajo a distancia ocasional

Se creará un procedimiento específico, resultando más ágil y rápido en las reclamaciones judiciales.

Desconexión digital

Inicialmente pretende regular el derecho a la desconexión fuera de su horario de trabajo.

"El deber empresarial de garantizar la desconexión conlleva una limitación absoluta del uso de los medios tecnológicos de comunicación empresarial y de trabajo durante los periodos de descanso, así como el respeto a la duración máxima de la jornada y a cualesquiera límites y precauciones en materia de jornada que dispongan la normativa legal o convencional aplicables"

Por lo tanto, podemos afirmar que la nueva ley de trabajo a distancia tendrá:

- Todos los costes o gastos en los que incurra el trabajador para el correcto desarrollo de su trabajo a distancia, serán pagados por la empresa.
- Se deja constancia del derecho al horario flexible que podrá ser alterado siempre y cuando se respete el tiempo de trabajo y descanso, con excepción de los tiempos de disponibilidad obligatoria o límites de común acuerdo.
- Es de carácter voluntario.
- Derecho a la desconexión digital.

- Derecho a la intimidad.
- Derecho al registro horario.
- Evaluación de riesgos teniendo en cuenta factores ergonómicos.
- Igualdad de los trabajadores.

A continuación, vamos a ver las principales ventajas e inconvenientes tanto para el trabajador como para la empresa.

	Para la empresa	Para el trabajador
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> ● Posible ahorro de costes en espacio físico de la oficina. ● Reducción del número de accidentes en el trabajo. ● Ahorro de costes en consumo, suministros, mantenimiento, seguridad, telecomunicaciones, y alquileres ● Comunicación constante con el trabajador. ● Posibilidad de colaboraciones más flexibles con los proveedores y colaboradores. ● Mayor productividad. ● Mayor implicación por parte del trabajador. ● Contratación de mejores profesionales sin tener en cuenta la distancia geográfica. ● Aceleración de la transformación digital. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Conciliar la vida familiar con la laboral, favoreciendo la comodidad y felicidad del trabajador. ● Mayor flexibilidad horaria, reduce el estrés. ● Reducción de gastos al no tener que realizar comidas fuera del hogar y evitar costes de desplazamiento. ● Ahorro de tiempo al no tener que desplazarse. ● Evita las distracciones de la oficina. ● Reducción del absentismo laboral. ● Puede aumentar la productividad del trabajador al permitirle una mejor gestión del tiempo de trabajo. ● Inclusión laboral para colectivos con distintas discapacidades. ● Puede favorecer a vivir en zonas donde la vivienda es más económica.

Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> ● Dificultad del aprendizaje de las existentes o nuevas operativas. ● Mayor dificultad para trasladar la visión y la misión de la empresa. ● Aumento de costes en equipamientos y TIC. ● Imposibilidad de controlar a los trabajadores físicamente. ● Posibles cambios organizativos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Posible sentimiento de estar aislado al no estar en contacto diario con los miembros de la empresa. ● Se elimina el ambiente laboral. ● Puede aumentar el sedentarismo provocando problemas físicos, como el dolor de espalda. ● Puede aumentar el riesgo a la realización de más horas de las habituales, por lo tanto, no desconectar del trabajo. ● Pérdida de comunicación entre los compañeros. ● Puede dificultar la promoción profesional.
-----------------------	---	--

Además hay que añadir que existen unas ventajas adicionales para la sociedad:

- Reducción de la contaminación, al no tener que desplazarnos en vehículo o transporte público.
- Menor posibilidad de accidentes de tráfico.
- Reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero.
- Puede mejorar la salud de las personas.
- Impacto positivo en el medio ambiente.

7. Propuesta de implantación en una unidad Front-Office

Cuando hablamos de un **Front Office**^[sc7], nos referimos a una de las áreas más importantes de cualquier organización o empresa.

El Front Office engloba el conjunto de actividades, tareas y servicios que la empresa realiza de cara al cliente.

Hay que hacer que la experiencia de nuestros clientes sea mejor cada día ya que es muy complejo adquirir su confianza y muy fácil perderla.

Así pues, los principales objetivos son, dar el mejor servicio al cliente, satisfacer sus exigencias y transmitir la mejor y más agradable impresión de la empresa.

Principales características de un Front Office

Vamos a definir las principales características:

- Aportar una visión directa de la Compañía hacia el cliente, por ello, es la cara visible e inmediata de la empresa.
- El contacto del cliente con la Compañía ha de generar una experiencia positiva y duradera, mediante una atención y resolución en primera instancia, es decir, que sea atendido por una misma persona con independencia de si tiene diferentes asuntos.
- Escuchar y detectar las necesidades del cliente con el fin de satisfacer sus carencias.
- Tener una gran capacidad de comunicación de manera eficiente.
- Disponer de agilidad y rapidez a la hora de intercambiar datos e informaciones.

Tal y como podemos ver, es de vital importancia concienciarnos que uno de los principales objetivos de las Compañías se basa en el cuidado, el servicio y una excelente atención con el cliente.

Un cliente bien atendido y satisfecho puede ser el mejor indicador de que sigan adquiriendo un determinado servicio a la vez que nos pueden hacer publicidad directamente a través de su círculo cercano.

Tratar con cercanía, simpatía, educación, admitiendo errores y orientándonos hacia sus necesidades, nos hará que empaticemos con él, consiguiendo los resultados esperados.

Por lo tanto, el hecho de teletrabajar un área de Front Office, puede realizarse perfectamente siempre que los trabajadores de la misma tengan integrados los valores necesarios para transmitir al cliente sus capacidades y profesionalidad al igual que harían en el lugar físico de trabajo.

A continuación, veremos una propuesta de cómo podríamos implementar en una unidad de Front-Office el teletrabajo.

Primero que todo, deberemos tener las reglas del juego muy claras, lógicamente, desde el Área de Personas se deberá facilitar toda la información relacionada y necesaria sobre el teletrabajo.

Como se ha dicho anteriormente, hay que recordar que el teletrabajo es voluntario para la persona trabajadora y requerirá un acuerdo establecido de forma previa con la empresa.

Una vez tengamos la información del departamento correspondiente, cada trabajador interesado en la realización del teletrabajo deberá de trasladarlo a su responsable de área. De la misma manera, los responsables de área pueden ofrecer voluntariamente información sobre el teletrabajo aquellos candidatos interesados en desarrollarlo.

Requerimientos a tener en cuenta:

- **Condiciones de acceso:** Voluntario, reversible, antigüedad min 2 años, contrato indefinido, contratos prácticas/formativos excluidos.
- **Horario y desconexión:** El mismo pactado por convenio y /o acuerdo personal. la empresa facilitara y/o instalara el software necesario para llevar el correcto control de marcaje para aquellos trabajadores que realicen su jornada desde el domicilio. Para llevar a cabo una correcta desconexión digital del trabajo, las reuniones que se tengan que hacer durante la jornada laboral se realizaran en un horario marcado de 9:00h a 16:00h y un máximo de tiempo de 45 min, por otro lado, a partir de los 90 minutos posteriores a la finalización del horario de la jornada laboral establecido en convenio y acordado en la empresa, se bloquearan los accesos al sistema.
- **Costes de los servicios:** Los costes directos/indirectos irán a cargo de la empresa tanto el equipamiento informático como el software de las aplicaciones que tengan que prestar a los trabajadores, también asumirá una parte de los costes derivados de la luz, internet/telefonía y desgaste del pc propio si el trabajador utiliza uno equipo personal. Se incluirán también los derivados de la obligación de adoptar las medidas necesarias en materia de prevención de riesgos laborales. Estos costes se abonarán mensualmente en función de los días realizados en la modalidad de teletrabajo. También irán a cargo de la empresa todas aquellas formaciones necesarias para el correcto funcionamiento de su labor diaria, formaciones en materia de seguridad e higiene y derechos colectivos.

- **Organización y comunicación:** Cada responsable de área se encargará de evaluar los candidatos que desean realizar la modalidad de teletrabajo, además de supervisar el control de sus gestiones y/o tareas. Se realizarán reuniones ocasionales periódicas una vez al mes en la oficina y telemáticamente una vez a la semana. En ningún caso será motivo de despido objetivo la no adaptación al teletrabajo, no obstante, si se detecta una mala adaptación del algún empleado se negociará con la empresa para llegar al mejor acuerdo posible con dicho trabajador.
- **Modificaciones al contrato laboral:** Las condiciones del teletrabajo deberán constar por escrito mediante acuerdos individuales con cada trabajador que realice dicha modalidad.

En la modalidad del **Teletrabajo** se acordaría la realización del trabajo habitual de manera permanente u ocasional, siempre y cuando estuviera expresamente pactado entre trabajador y empresa, lógicamente condicionado también al convenio colectivo donde ya estará incluida la nueva ley del teletrabajo y con el principal fundamento de conciliar la vida laboral con la familiar.

Los trabajadores que realizan teletrabajo no podrán sufrir ninguna modificación en las condiciones pactadas anteriormente, en particular en materia de tiempo de trabajo o de retribución.

Tanto los que realicen total o parcialmente el teletrabajo, tendrán derecho a percibir la retribución total establecida conforme a su grupo profesional, su puesto, y sus funciones, así como los complementos establecidos por los resultados de la empresa o las características del puesto de trabajo.

Finalmente, pueden existir casuísticas especiales en función de las características del trabajador solicitante que serán evaluadas y se adaptarán previa negociación con el mismo intentando llegar a un acuerdo con sus necesidades.

En caso de cualquier catástrofe grave o pandemia, se facilitaría el teletrabajo al 100% de la plantilla para poder mantener un correcto funcionamiento empresarial.

7.1 Tecnología

En el apartado de tecnología, podemos decir que es uno de los más importantes dentro del teletrabajo, sin él, nada sería posible.

Con la llegada del Covid-19 a España, las compañías aseguradoras se han visto obligadas a invertir sumas y esfuerzos para notar el mínimo impacto posible en la actividad diaria y a la vez garantizar la salud y seguridad de trabajadores y clientes.

Si bien es cierto, algunas de ellas como por ejemplo Zurich o Axa, ya gozaban desde hacer varios años de diferentes modalidades de trabajo flexible o teletrabajo.

Es muy importante disponer de unos recursos tecnológicos para que nos permitan una correcta colaboración y comunicación con los trabajadores y clientes, así como colaboradores externos, además, nos deberá de servir para poder acceder y compartir la información necesaria.

Por ello, los principales recursos necesarios son:

- Herramientas y soluciones tecnológicas
- Equipamiento
- Previo conocimiento

7.2 Herramientas, equipamiento y soluciones tecnológicas

En este apartado, vamos a revisar cuales son las principales herramientas, equipamientos y soluciones tecnológicas que representan todo un desafío para desarrollar correctamente el teletrabajo.

Probablemente, uno de los factores determinantes del éxito será el correcto funcionamiento del tener y saber utilizar correctamente todos estos aspectos.

Para empezar, es básico disponer de un equipamiento informático con unos requisitos mínimos de software y hardware que nos permita el buen desarrollo para realizar el trabajo en remoto, en caso de no disponer, la empresa debería de prestarnos un equipamiento para realizar el teletrabajo.

De la misma manera, los trabajadores deberán de adquirir los conocimientos previos necesarios para realizar la correcta adaptación con dichas aplicaciones, desde el departamento de sistemas, siempre habrá la posibilidad de ofrecer formación y ayuda a todos aquellos usuarios que lo requieran.

Deberemos de disponer de un sistema o plataforma que nos permita acceder online a los servidores de la compañía, permitiéndonos de esta manera teletrabajar de la misma manera que lo haríamos en la oficina. Por ello, nos aseguraremos de disponer de todas las aplicaciones y programas necesarios para realizar nuestra labor.

Hay que recordar que el hecho de trabajar en remoto, implica adicionalmente grandes dosis de comunicación y coordinación con el equipo, especialmente aquellas que nos sean útiles para mejorar la comunicación y la operatividad de los procesos.

Un buen ejemplo de herramientas que nos pueden facilitar estos aspectos son:

- **Microsoft Teams** (Una herramienta que nos permite realizar chat's, reuniones, llamadas, video llamadas, almacenamiento de archivos, compartir archivos y pantalla e integración de aplicaciones)
- **Zoom** (Es un programa de video llamadas y reuniones virtuales, accesible desde ordenadores y portátiles, móviles y tablet)
- **Skype** (Herramienta de comunicación para chat's y llamadas, video conferencias y mensajería instantánea)

Independientemente de nuestras funciones u objetivos, con estas herramientas podremos gestionar mejor el tiempo, maximizar la productividad, compartir información, mejorar la coordinación con el equipo y ser más eficientes.

Por otro lado, existen también decenas de herramientas y aplicaciones que nos pueden ayudar al desarrollo de gestión de proyectos (**Confluence o Trello**) comunicación telefónica vía softphone (**Bria, Webphone**) y herramientas para guardar y compartir archivos en la nube (**Wetransfer, Google Drive, Dropbox**).

Finalmente, después de conocer algunas de las herramientas más importantes para realizar el teletrabajo las principales soluciones tecnológicas que necesitaremos son:

- Conexiones privadas y cifradas de conexión a las redes.
- Servidores de terminal server y escritorio remoto.
- Servidor de terminales o distribución de aplicaciones siempre con conexiones bajo SSL.

Por último, deberemos establecer si el trabajo se va a evaluar en base a objetivos o por horas trabajadas, ya que de ello depende implementar o no un sistema de medición de tiempo que lleve un control de lo que el trabajador lleva a cabo desde su casa.

7.3 Requerimientos tecnológicos

Lo que respecta a los requerimientos tecnológicos, tienen que ir directamente relacionados con el sector de la empresa, en nuestro caso, al dedicarnos al sector seguros, ya conocemos las herramientas del día a día. Por ello tendremos en cuenta los siguientes factores:

- a) **Equipamiento informático:** En caso de no disponer de un equipo informático, la empresa nos prestara uno para poder desarrollar la actividad laboral en nuestro domicilio.
- b) **Conexión a internet:** Deberemos de tener conexión a internet para poder acceder al servidor remoto que nos permita realizar nuestra actividad laboral.
- c) **Acceso a sistema de información y bases de la cia:** Mediante conexión remota deberemos poder conectarnos a un servidor común, a través de una red privada virtual (VPN) que nos permitirá una comunicación directa entre el lugar de trabajo y la empresa, y a la vez, garantizarnos una gran seguridad y una conexión encriptada con protocolos estandarizados de seguridad.

7.4 KPI's

Entendemos por Kpi's aquellos indicadores de rendimiento que nos ayudan a identificar si se están cumpliendo los objetivos marcados mediante una serie de métricas que se utilizan para sintetizar la información sobre la eficacia y productividad.

Al tratarse de elementos totalmente medibles, nos permite hacer una lectura realista de si se están alcanzando o no los objetivos. Por ello, nos ayudaran a determinar si se va por el camino esperado o en caso de existir desviaciones, darnos cuenta y reaccionar a tiempo tomando las medidas necesarias.

Los requisitos que deberán de tener los Kpi's serán los siguientes:

- Medibles
- Cuantificables
- Específicos
- Alcanzables
- Realistas
- Relevantes

También podremos disponer de Kpi's individuales y de colectivos, de esta manera nos ayudara a diferenciar una persona de un grupo de personas.

Por otro lado, los cuadros de mando formados por indicadores de gestión Kpi's, pueden ser herramientas ideales para directores y managers ya que nos pueden ayudar a organizar y conocer la situación en la cual estamos y tomar las decisiones oportunas.

En función del área en la cual estemos, tendremos una serie de Kpi's u otros, por ejemplo, en un área de atención al cliente si queremos revisar los Kpi's en la atención telefónica podríamos tener estos tipos.

Contactos	Tiempo ocupad	Tiempo disponible	% disp	Tiempo trabajo	Tiempo parado	Tiempo conexió	% Traba	Dias conex	Paradas reunión/ visita	Media diaria R/V	Paradas pausa back	Media diaria P/B	Inicio antes 9h	% puntualidad
381	14:00:44	54:33:11	80%	68:33:55	12:09:59	80:43:54	84,9%	17	7	0,4	44	2,6	0	0%
313	12:53:34	48:22:21	79%	61:15:55	19:24:05	80:40:00	75,9%	18	7	0,4	54	3,0	1	6%
516	21:42:08	75:36:16	78%	97:18:24	45:01:56	142:20:20	68,4%	18	5	0,3	119	6,6	13	72%
428	22:57:05	66:09:50	74%	89:06:55	41:50:20	130:57:15	68,1%	16	9	0,6	51	3,2	13	81%
378	16:31:49	71:58:19	81%	88:30:08	31:34:46	120:04:54	73,7%	15	5	0,3	38	2,5	13	87%
465	21:36:10	98:59:10	82%	120:35:20	35:53:46	156:29:06	77,1%	19	2	0,1	72	3,8	16	84%

Fuente: (Elaboración propia Mutua de Propietarios)

En definitiva, la clave de los Kpi's, es tener una buena medición del trabajo para marcar cada vez más unos retos más ambiciosos y beneficiosos para la empresa.

7.5.Ciberseguridad

Desde la llegada del Covid-19 a España a mediados del mes de marzo, hecho por el cual produjo un crecimiento muy significativo de la realización del teletrabajo, y consecuentemente un incremento del uso de internet durante el confinamiento, hicieron que se produjeran uno de los mayores crecimientos más drásticos de ciberataques.

Por ello, España se ha convertido en el cuarto país del mundo en el que más se han incrementado estos ataques.

Por parte de las empresas, han de realizar unas pautas de seguridad para los empleados, ya que permitir el teletrabajo sin seguir dichas pautas, puede ser un riesgo para la empresa, tanto por ciberataques como para los propios empleados.

El riesgo en el caso de los ciberataques, viene dado en que podrían acceder a la red de la empresa y la información que se gestiona. Mientras que, por parte de los empleados, podrían hacer uso de herramientas no permitidas poniendo en riesgo a la empresa.

A continuación, vamos a ver una guía de buenas prácticas para realizar teletrabajo de manera segura.

- Uno de los elementos más importantes es disponer de un servicio corporativo de conexión VPN, es decir, una red privada para cuando te conectas al servidor, todo tu tráfico de internet se cifra, también enmascara tu dirección IPy nos ayudan a que la conexión sea más segura y encriptada. En definitiva, a estar protegido por las infraestructuras de seguridad que la compañía dispone para navegar (proxy, cortafuegos, antivirus de servidor, etc.)
- En caso de disponer de un escritorio remoto, es decir, cuando conectamos un dispositivo y lo utilizamos de la misma forma como si estuviera físicamente delante del equipo, es muy importante tener siempre los sistemas actualizados, utilizar redes privadas virtuales, disponer de nombres de usuario y contraseñas robustas, de un bloqueo de cuenta en caso de varios intentos fallidos y de unas reglas de cortafuegos específicas para restringir el acceso al servidor de escritorio remoto a un subconjunto de máquinas controlado
- Otra buena práctica sería nunca compartir la clave wifi de casa o cambiarla por otra que use letras mayúsculas, minúsculas y números, con una longitud de al menos doce caracteres. También se aconseja comprobar que el protocolo sea WPA2 y no dejar por defecto habilitado el WPS.
- Utilizar siempre que sea posible, dispositivos corporativos, ya que este tipo de aparatos cuentan con las políticas de seguridad que la empresa estima oportunas. Además, los dispositivos corporativos tienen instalado el software necesario para realizar el trabajo.

Utilizando estas medidas de seguridad, nos ayudarán a una correcta y segura realización del teletrabajo desde nuestros hogares.

8. Conclusiones

Las principales conclusiones a las que se ha podido llegar son las siguientes:

- Con anterioridad a la pandemia, en 2018 los países europeos con mayor nivel de implantación del teletrabajo eran Holanda, Suecia, Finlandia, Dinamarca y Luxemburgo con niveles superiores al 28%, la media europea era del 13,5% y España se situaba en la posición 19 del ranking europeo con un discreto 7,5%, 6 puntos porcentuales menos que la media europea. Además, cabe destacar que la tendencia de crecimiento era sostenida en el tiempo en Europa, mientras que en España no crecía al mismo ritmo. En la década de 2009 a 2018, La media europea pasó del 10,2 al 13,8% mientras que en España solo aumentó del 5,9 al 7,8%.
- En España se estima que el sector asegurador tiene un potencial de implantación del teletrabajo del 60% sobre el total de sus plantillas si bien la implantación real se sitúa en torno al 10%.
- Las principales comunidades autónomas que realizaban la tasa más alta de teletrabajo en España antes de la pandemia de manera habitual son: el Principado de Asturias, Illes Balears y Galicia, por otro lado, las comunidades que lo hacían de forma ocasional son Ceuta, Illes Balears y Aragón.
- Antes de la pandemia el porcentaje medio en España superaba ligeramente el 8% del teletrabajo, todo esto cambia radicalmente con la llegada del COVID-19, lo que antes era un "privilegio" se convierte ahora en una necesidad, a partir del estado de alarma nace la necesidad de la mayor parte de empresas pasando de un 4% a un 88% de teletrabajo.
- Algunas de las principales aseguradoras de España ya gozaban de un sistema preparado de teletrabajo antes de la crisis, no obstante, según información del INE, se calcula que los teletrabajadores son entre un 5% y un 25% más productivos que los presenciales, ya que gozan de importantes beneficios como el ahorro de tiempo, dinero, conciliación entre la vida personal y la profesional, ayudando a reducir en este sentido un estrés perjudicial para el trabajador.
- Gracias a la solvencia que ya disponía antes de la crisis del Covid-19, junto a un enorme esfuerzo e inversión para mantener a flote el negocio, el sector asegurador ha superado la primera gran crisis en los últimos años, todo apunta que, a pesar de tener unas expectativas económicas muy grandes a inicios de año concluirá el ejercicio con unos beneficios más reducidos.
- El nuevo anteproyecto ley de trabajo a distancia destaca por aspectos como: tiempos de trabajo y descanso, la desconexión digital, control/supervisión de la actividad, la retribución y la compensación económica y las obligaciones preventivas.

- Existen muchas ventajas tanto para el trabajador como para la empresa, las principales son: conciliación vida personal con la profesional, reducción de gastos, mayor flexibilidad, menor absentismo, mayor productividad. También hay que indicar los principales inconvenientes: Posible desvinculación emocional del empleado con la empresa, pérdida de comunicación entre compañeros, mayor dificultad para el trabajo en equipo.
- Si bien es cierto, a pesar de tener muchas ventajas o desventajas, existen una serie de riesgos e incertidumbres a tener en cuenta: Falta de equipamiento adecuado, estrés por carga de trabajo, aislamiento, ansiedad por miedo a enfermarse o vida sedentaria.
- Es posible y ventajosa la realización del teletrabajo en una unidad Front Office, tanto para los trabajadores como para la empresa, siempre y cuando se disponga de la tecnología necesaria y de la capacidad organizativa para dirigir un equipo de trabajadores en la cual tengan integrados los valores necesarios para transmitir al cliente sus capacidades y profesionalidad al igual que harían en el lugar físico de trabajo. Además, puede conllevar a un importante ahorro de costes a la empresa en espacio físico de la oficina. De la misma forma que puede conllevar un ahorro del trabajador respecto al desplazamiento y dietas.

El hecho que viviéramos una pandemia ha sido clave para la forzosa y obligada integración del teletrabajo en nuestro país, en mi opinión, no ha sido la mejor forma y obviamente no estábamos preparados para realizarlo de tal manera, pero el objetivo de las empresas era sobrevivir a la crisis del Covid-19, y gran parte de ellas lo han hecho.

Sin embargo, también hay que decir que, habido muchos casos de trabajadores que han realizado una gran cantidad de horas extras no remuneradas en unas condiciones personales complejas, con cargas familiares, ya se han de hijos o mayores, que han dificultado su óptima realización laboral.

Creo sinceramente que el teletrabajo que hemos vivido no es el teletrabajo idóneo, no obstante, nos ha servido a todos como prueba piloto satisfactoria para salvaguardar los empleos y mantener las producciones de las empresas.

Con la llegada del Anteproyecto de Ley de Trabajo a Distancia, que actualmente se está negociando, puede representar un avance muy importante para nuestra sociedad, con unos derechos e igualdades muy beneficiosos para el trabajador, y donde los empresarios tienen la ocasión de beneficiarse con la calidad de vida de sus empleados, hay que recordar que un trabajador feliz, es un trabajador con mayor compromiso, todo ello guarda relación.

Si bien es cierto, existe el tópico que en España aún sigue tachada en muchas ocasiones de tener un sentimiento muy arraigado hacia el presencialismo, mientras muchos socios europeos ya gozan de índices de teletrabajo muy elevados, aquí, al tratarse de un cambio cultural aun nos puede costar más tiempo. El futuro que nos depara es incierto, lo que hay que tener muy claro es que el teletrabajo ha venido para quedarse.

9. Bibliografía

Fuentes de internet:

Carlos Joric. El teletrabajo nació de otra crisis

<<https://www.lavanguardia.com/historiayvida/historia-contemporanea/20200521/481297391719/teletrabajo-covid19-crisis-petroleo-sociedad-consumo.html>>

(Fecha consulta 01/06/20)

¿De dónde viene el teletrabajo?

<<https://blog.virtualianet.com/donde-viene-teletrabajo/>>

(Fecha consulta 05/06/20)

Beatriz Lapuente. 5D El Banco de España advierte de que el país estaba a la cola de la UE en la implantación del teletrabajo.

<https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/05/12/economia/1589272890_364564.html>

(Fecha consulta 17/05/20)

El coronavirus empuja el Teletrabajo pero España sigue lejos de Europa.

<www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/el-coronavirus-empuja-el-teletrabajo-pero-espana-sigue-lejos-de-europa_20041050_102.html>

(Fecha consulta 18/04/20)

Gabriel Ubieto. España, a la cola en teletrabajo en Europa pese a la Pandemia.

<<https://www.elperiodico.com/es/economia/20200517/espana-a-la-cola-en-teletrabajo-en-europa-pese-a-la-pandemia-7962599>>

(Fecha consulta 01/06/20)

M.C.G Coronavirus, ¿Cuántos trabajadores con teletrabajo hay en España?

<<https://www.expansion.com/economia/2020/03/10/5e676cd4e5fdea36358b45d9.html>>

(Fecha consulta 13/04/20)

El teletrabajo en confinamiento suma dos horas más a la jornada laboral.

<www.eleconomista.es/economia/noticias/10539820/05/20/El-teletrabajo-en-confinamiento-suma-dos-horas-mas-a-la-jornada-laboral.html>

(Fecha consulta 18/05/20)

El teletrabajo sin desconexión quema a la plantillas

<https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/05/29/fortunas/1590782326_651816.html>

(Fecha consulta 03/06/20)

El teletrabajo en España y la UE antes de la Covid-19

<www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INECifrasINE_C&cid=1259952649680&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FINECifrasINE_C%2FPYSDe-talleCifrasINE>

(consulta 25/04/20)

El teletrabajo en confinamiento suma dos horas más a la jornada laboral.

<www.uoc.edu/portal/es/news/actualitat/2020/232-teletrabajo-confinamiento-jornada-laboral.html>

(consulta 25/05/20)

La evolución del teletrabajo en España, en gráficos

<www.epdata.es/datos/teletrabajo-datos-graficos/517>

(consulta 01/09/20)

Gabriel Lemos. Más de 220.000 Gallegos que trabajan en la oficina podrían hacerlo desde su casa

<www.lavozdegalicia.es/noticia/economia/2020/05/13/220000-gallegos-trabajan-oficina-hacerlo-casa/0003_202005G13P14991.htm>

(consulta 10/07/20)

Xavier Grau. El teletrabajo sorprende, las plantillas reclaman flexibilidad y los ciberdelincuentes acechan.

<www.lavanguardia.com/seguros/empresa/20200423/48684026566/organizacion-teletrabajo-flexibilidad-ciberdelincuencia-seguro-deloitte.html>

(Fecha consulta 14/05/2020)

El paradigma del Teletrabajo con Covid-19, en la industria aseguradora.

<<https://communityofinsurance.es/2020/05/10/el-paradigma-del-teletrabajo-con-el-covid19-en-la-industria-aseguradora>>

(Fecha consulta 29/05/2020)

El sector del seguro emplea a 750.000 personas y aporta el 5,3% del PIB Español

<www.eleconomista.es/economia/noticias/9874175/05/19/El-sector-del-seguro-emplea-a-750000-personas-y-aporta-el-53-del-pib-espanol.html>

(Fecha consulta 20/05/2020)

Las aseguradoras extienden el Teletrabajo para garantizar el servicio al cliente y proteger a sus empleados.

<www.unespa.es/notasdeprensa/coronavirus-teletrabajo-garantiza-servicio-y-protege/>

(Fecha consulta 13/05/2020)

Alicia Rodríguez de Paz. Un 5% de las empresas cree que están condenadas a cerrar.

<www.lavanguardia.com/economia/20200710/482206142687/empresas-covid-erte-teletrabajo-ine.html>

(Fecha consulta 01/08/2020)

El teletrabajo durante el confinamiento estresa a más del 40% de los españoles, según el IESE.

<<https://mediaroom.iese.edu/es/el-teletrabajo-durante-el-confinamiento-estresa-a-mas-del-40-de-los-espanoles-segun-el-iese/>>

(Fecha consulta 17/05/2020)

Liderazgo de Equipos Virtuales.

<<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/povs-covid19/cl-liderazgo-equipos-virtuales.pdf>>

(Fecha consulta 01/08/2020)

Las 12 preguntas de la encuesta Gallup Q12 para medir el compromiso del trabajador.

<<https://socialreacher.com/es/blog/12-preguntas-encuesta-gallup-q12-compromiso-del-empleado/>>

(Fecha consulta 04/08/2020)

Adrián Francisco Varela. Conciliación, desconexión y costes: todo lo que debes saber de la futura ley de teletrabajo.

<<https://www.businessinsider.es/resumen-ley-teletrabajo-conciliacion-desconexion-costes-675451>>

(Fecha consulta 18/07/2020)

Íñigo de Barrón. La crisis golpea a las Aseguradoras: la facturación cae más de un 6% hasta marzo.

<<https://elpais.com/economia/2020-04-26/la-crisis-golpea-a-las-aseguradoras-la-facturacion-cae-un-6-hasta-marzo.html>>

(Fecha consulta 25/05/2020)

Enrich Llonch. Herramientas de teletrabajo para equipos de marketing: ¿Cuáles usar?

<<https://www.cyberclick.es/numerical-blog/herramientas-para-teletrabajo-como-mejorar-la-comunicacion-en-equipos-de-marketing>>

(Fecha consulta 01/04/2020)

Sebastian Steizel. Coronavirus y teletrabajo: ¿Estamos listos?

<<https://www.ambito.com/opiniones/teletrabajo/coronavirus-y-estamos-listos-n5093135>>

(Fecha consulta 03/05/2020)

Helena Ramírez. Guía para implementar el teletrabajo. Establece un protocolo con todas las garantías de seguridad y protección de datos.

<<https://protecciondatos-lopd.com/empresas/teletrabajo/>>

(Fecha consulta 23/06/2020)

Implementar el teletrabajo: trabajo con éxito desde casa

<<https://www.ionos.es/startupguide/productividad/como-implementar-el-teletrabajo/>>

(Fecha consulta 12/06/2020)

Iván García. Definición de Front Office

<www.economiasimple.net/glosario/front-office>

(Fecha consulta 10/06/2020)

Manuel.V.Gómez.Los empleados podrán negociar su horario cuando teletrabajen.

<<https://elpais.com/economia/2020-06-25/los-empleados-podran-negociar-su-horario-cuando-teletrabajen-segun-la-ley-que-prepara-el-gobierno.html>>

(Fecha consulta 10/06/2020)

Anteproyecto de Ley de trabajo a distancia.

<www.iberley.es/noticias/anteproyecto-ley-trabajo-distancia-30376>

(Fecha consulta 23/07/2020)

Francisco. Ley de teletrabajo en España: Todo sobre su regulación del trabajo a distancia.

<<https://factorialhr.es/blog/regulacion-teletrabajo-espana/#d1>>

(Fecha consulta 22/09/2020)

Sara Cordero. El anteproyecto de ley teletrabajo propone que las empresas hagan frente a todos los costes.

<www.elplural.com/economia/anteproyecto-ley-teletrabajo-propone-empresas-hagan-frente-costes_242784102>

(Fecha consulta 01/07/2020)

Guía de ciberseguridad para el teletrabajo

<<https://tedae.org/es/noticias/guia-de-ciberseguridad-para-el-teletrabajo#0>>

(Fecha consulta 19/07/2020)

Alex López. Ingeniería de redes y sistemas de TI. Fundador de Lexstyle

<<https://lex.style>>

(Fecha consulta 19/09/2020)

España a la cabeza en sufrir ciberataques durante el confinamiento.

<<https://www.clubinfluencers.com/espana-la-cabeza-sufrir-ciberataques-confinamiento/>>

(Fecha consulta 27/08/2020)

Si necesitas teletrabajar sigue estos consejos.

<https://www.incibe.es/protege-tu-empresa/blog/si-necesitas-teletrabajar-sigue-estos-consejos-seguridad-0>

(Fecha consulta 27/06/2020)

Informes:

Banco de España: Artículo Analítico "El teletrabajo en España"

Fundación Mapfre: El Mercado Español de Seguros.

Informe Deloitte: Liderazgo de Equipos Virtuales.

Adecco Group Institute : Monitor Adecco de oportunidades y satisfacción en el empleo.

David Lafer Margall

Nacido en Barcelona, el 13 de Julio de 1989.

Técnico Superior en Administración y Finanzas (F.P Grado Superior)

Inicié mi carrera profesional en el sector asegurador en el año 2011, en la compañía Generali como administrativo. Posteriormente, en 2012, empecé a trabajar con mi actual compañía (Mutua de Propietarios) en el Área de Siniestros; no fue hasta el 2015 que me incorpore al Área de Clientes y Operaciones donde llevo desde el 2019 como Supervisor de la misma.

COLECCIÓN “CUADERNOS DE DIRECCIÓN ASEGURADORA”
Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras
Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Barcelona

PUBLICACIONES

- 1.- Francisco Abián Rodríguez: “Modelo Global de un Servicio de Prestaciones Vida y su interrelación con Suscripción” 2005/2006
- 2.- Erika Johanna Aguilar Olaya: “Gobierno Corporativo en las Mutualidades de Seguros” 2005/2006
- 3.- Alex Aguyé Casademunt: “La Entidad Multicanal. Elementos clave para la implantación de la Estrategia Multicanal en una entidad aseguradora” 2009/2010
- 4.- José María Alonso-Rodríguez Piedra: “Creación de una plataforma de servicios de siniestros orientada al cliente” 2007/2008
- 5.- Jorge Alvez Jiménez: “innovación y excelencia en retención de clientes” 2009/2010
- 6.- Anna Aragonés Palom: “El Cuadro de Mando Integral en el Entorno de los seguros Multirriesgo” 2008/2009
- 7.- Maribel Avila Ostos: “La tele-suscripción de Riesgos en los Seguros de Vida” 2009/2010
- 8.- Mercé Bascompte Riquelme: “El Seguro de Hogar en España. Análisis y tendencias” 2005/2006
- 9.- Aurelio Beltrán Cortés: “Bancaseguros. Canal Estratégico de crecimiento del sector asegurador” 2010/2011
- 10.- Manuel Blanco Alpuente: “Delimitación temporal de cobertura en el seguro de responsabilidad civil. Las cláusulas claims made” 2008/2009
- 11.- Eduard Blanxart Raventós: “El Gobierno Corporativo y el Seguro D & O” 2004/2005
- 12.- Rubén Bouso López: “El Sector Industrial en España y su respuesta aseguradora: el Multirriesgo Industrial. Protección de la empresa frente a las grandes pérdidas patrimoniales” 2006/2007
- 13.- Kevin van den Boom: “El Mercado Reasegurador (Cedentes, Brokers y Reaseguradores). Nuevas Tendencias y Retos Futuros” 2008/2009
- 14.- Laia Bruno Sazatornil: “L'ètica i la rentabilitat en les companyies asseguradores. Proposta de codi deontològic” 2004/2005
- 15.- María Dolores Caldés Llopis: “Centro Integral de Operaciones Vida” 2007/2008
- 16.- Adolfo Calvo Llorca: “Instrumentos legales para el recobro en el marco del seguro de crédito” 2010/2011
- 17.- Ferran Camprubí Baiges: “La gestión de las inversiones en las entidades aseguradoras. Selección de inversiones” 2010/2011
- 18.- Joan Antoni Carbonell Aregall: “La Gestió Internacional de Sinistres d'Automòbil amb Resultat de Danys Materials” 2003-2004
- 19.- Susana Carmona Llevadot: “Viabilidad de la creación de un sistema de Obra Social en una entidad aseguradora” 2007/2008
- 20.- Sergi Casas del Alcazar: “El PLAN de Contingencias en la Empresa de Seguros” 2010/2011
- 21.- Francisco Javier Cortés Martínez: “Análisis Global del Seguro de Decesos” 2003-2004
- 22.- María Carmen Ceña Nogué: “El Seguro de Comunidades y su Gestión” 2009/2010
- 23.- Jordi Cots Paltor: “Control Interno. El auto-control en los Centros de Siniestros de Automóviles” 2007/2008
- 24.- Montserrat Cunillé Salgado: “Los riesgos operacionales en las Entidades Aseguradoras” 2003-2004
- 25.- Ricard Doménech Pagés: “La realidad 2.0. La percepción del cliente, más importante que nunca” 2010/2011
- 26.- Luis Domínguez Martínez: “Formas alternativas para la Cobertura de Riesgos” 2003-2004
- 27.- Marta Escudero Cutal: “Solvencia II. Aplicación práctica en una entidad de Vida” 2007/2008
- 28.- Salvador Esteve Casablanca: “La Dirección de Reaseguro. Manual de Reaseguro” 2005/2006

- 29.- Alvaro de Falguera Gaminde: "Plan Estratégico de una Correduría de Seguros Náuticos" 2004/2005
- 30.- Isabel M^a Fernández García: "Nuevos aires para las Rentas Vitalicias" 2006/2007
- 31.- Eduard Fillet Catarina: "Contratación y Gestión de un Programa Internacional de Seguros" 2009/2010
- 32.- Pablo Follana Murcia: "Métodos de Valoración de una Compañía de Seguros. Modelos Financieros de Proyección y Valoración consistentes" 2004/2005
- 33.- Juan Fuentes Jassé: "El fraude en el seguro del Automóvil" 2007/2008
- 34.- Xavier Gabarró Navarro: ""El Seguro de Protección Jurídica. Una oportunidad de Negocio"" 2009/2010
- 35.- Josep María Galcerá Gombau: "La Responsabilidad Civil del Automóvil y el Daño Corporal. La gestión de siniestros. Adaptación a los cambios legislativos y propuestas de futuro" 2003-2004
- 36.- Luisa García Martínez: "El Carácter tuitivo de la LCS y los sistemas de Defensa del Asegurado. Perspectiva de un Operador de Banca Seguros" 2006/2007
- 37.- Fernando García Giralt: "Control de Gestión en las Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 38.- Jordi García-Muret Ubis: "Dirección de la Sucursal. D. A. F. O." 2006/2007
- 39.- David Giménez Rodríguez: "El seguro de Crédito: Evolución y sus Canales de Distribución" 2008/2009
- 40.- Juan Antonio González Arriete: "Línea de Descuento Asegurada" 2007/2008
- 41.- Miquel Gotés Grau: "Assegurances Agràries a BancaSeguros. Potencial i Sistema de Comercialització" 2010/2011
- 42.- Jesús Gracia León: "Los Centros de Siniestros de Seguros Generales. De Centros Operativos a Centros Resolutivos. De la optimización de recursos a la calidad de servicio" 2006/2007
- 43.- José Antonio Guerra Díez: "Creación de unas Tablas de Mortalidad Dinámicas" 2007/2008
- 44.- Santiago Guerrero Caballero: "La politización de las pensiones en España" 2010/2011
- 45.- Francisco J. Herencia Conde: "El Seguro de Dependencia. Estudio comparativo a nivel internacional y posibilidades de desarrollo en España" 2006/2007
- 46.- Francisco Javier Herrera Ruiz: "Selección de riesgos en el seguro de Salud" 2009/2010
- 47.- Alicia Hoya Hernández: "Impacto del cambio climático en el reaseguro" 2008/2009
- 48.- Jordi Jiménez Baena: "Creación de una Red de Agentes Exclusivos" 2007/2008
- 49.- Oriol Jorba Cartoixà: "La oportunidad aseguradora en el sector de las energías renovables" 2008/2009
- 50.- Anna Juncá Puig: "Una nueva metodología de fidelización en el sector asegurador" 2003/2004
- 51.- Ignacio Lacalle Goría: "El artículo 38 Ley Contrato de Seguro en la Gestión de Siniestros. El procedimiento de peritos" 2004/2005
- 52.- M^a Carmen Lara Ortíz: "Solvencia II. Riesgo de ALM en Vida" 2003/2004
- 53.- Haydée Noemí Lara Téllez: "El nuevo sistema de Pensiones en México" 2004/2005
- 54.- Marta Leiva Costa: "La reforma de pensiones públicas y el impacto que esta modificación supone en la previsión social" 2010/2011
- 55.- Victoria León Rodríguez: "Problemática del aseguramiento de los Jóvenes en la política comercial de las aseguradoras" 2010/2011
- 56.- Pilar Lindín Soriano: "Gestión eficiente de pólizas colectivas de vida" 2003/2004
- 57.- Victor Lombardero Guarner: "La Dirección Económico Financiera en el Sector Asegurador" 2010/2011
- 58.- Maite López Aladros: "Análisis de los Comercios en España. Composición, Evolución y Oportunidades de negocio para el mercado asegurador" 2008/2009
- 59.- Josep March Arranz: "Los Riesgos Personales de Autónomos y Trabajadores por cuenta propia. Una visión de la oferta aseguradora" 2005/2006
- 60.- Miquel Maresch Camprubí: "Necesidades de organización en las estructuras de distribución por mediadores" 2010/2011
- 61.- José Luis Marín de Alcaraz: "El seguro de impago de alquiler de viviendas" 2007/2008
- 62.- Miguel Ángel Martínez Boix: "Creatividad, innovación y tecnología en la empresa de seguros" 2005/2006

- 63.- Susana Martínez Corveira: "Propuesta de Reforma del Baremo de Autos" 2009/2010
- 64.- Inmaculada Martínez Lozano: "La Tributación en el mundo del seguro" 2008/2009
- 65.- Dolors Melero Montero: "Distribución en bancaseguros: Actuación en productos de empresas y gerencia de riesgos" 2008/2009
- 66.- Josep Mena Font: "La Internalización de la Empresa Española" 2009/2010
- 67.- Angela Milla Molina: "La Gestión de la Previsión Social Complementaria en las Compañías de Seguros. Hacia un nuevo modelo de Gestión" 2004/2005
- 68.- Montserrat Montull Rossón: "Control de entidades aseguradoras" 2004/2005
- 69.- Eugenio Morales González: "Oferta de licuación de patrimonio inmobiliario en España" 2007/2008
- 70.- Lluís Morales Navarro: "Plan de Marketing. División de Bancaseguros" 2003/2004
- 71.- Sonia Moya Fernández: "Creación de un seguro de vida. El éxito de su diseño" 2006/2007
- 72.- Rocio Moya Morón: "Creación y desarrollo de nuevos Modelos de Facturación Electrónica en el Seguro de Salud y ampliación de los modelos existentes" 2008/2009
- 73.- María Eugenia Muguerza Goya: "Bancaseguros. La comercialización de Productos de Seguros No Vida a través de redes bancarias" 2005/2006
- 74.- Ana Isabel Mullor Cabo: "Impacto del Envejecimiento en el Seguro" 2003/2004
- 75.- Estefanía Nicolás Ramos: "Programas Multinacionales de Seguros" 2003/2004
- 76.- Santiago de la Nogal Mesa: "Control interno en las Entidades Aseguradoras" 2005/2006
- 77.- Antonio Nolasco Gutiérrez: "Venta Cruzada. Mediación de Seguros de Riesgo en la Entidad Financiera" 2006/2007
- 78.- Francesc Ocaña Herrera: "Bonus-Malus en seguros de asistencia sanitaria" 2006/2007
- 79.- Antonio Olmos Francino: "El Cuadro de Mando Integral: Perspectiva Presente y Futura" 2004/2005
- 80.- Luis Palacios García: "El Contrato de Prestación de Servicios Logísticos y la Gerencia de Riesgos en Operadores Logísticos" 2004/2005
- 81.- Jaume Paris Martínez: "Segmento Discapacitados. Una oportunidad de Negocio" 2009/2010
- 82.- Martín Pascual San Martín: "El incremento de la Longevidad y sus efectos colaterales" 2004/2005
- 83.- Montserrat Pascual Villacampa: "Proceso de Tarificación en el Seguro del Automóvil. Una perspectiva técnica" 2005/2006
- 84.- Marco Antonio Payo Aguirre: "La Gerencia de Riesgos. Las Compañías Cautivas como alternativa y tendencia en el Risk Management" 2006/2007
- 85.- Patricia Pérez Julián: "Impacto de las nuevas tecnologías en el sector asegurador" 2008/2009
- 86.- María Felicidad Pérez Soro: "La atención telefónica como transmisora de imagen" 2009/2010
- 87.- Marco José Piccirillo: "Ley de Ordenación de la Edificación y Seguro. Garantía Decenal de Daños" 2006/2007
- 88.- Irene Plana Güell: "Sistemas d'Informació Geogràfica en el Sector Assegurador" 2010/2011
- 89.- Sonia Plaza López: "La Ley 15/1999 de Protección de Datos de carácter personal" 2003/2004
- 90.- Pere Pons Pena: "Identificación de Oportunidades comerciales en la Provincia de Tarragona" 2007/2008
- 91.- María Luisa Postigo Díaz: "La Responsabilidad Civil Empresarial por accidentes del trabajo. La Prevención de Riesgos Laborales, una asignatura pendiente" 2006/2007
- 92.- Jordi Pozo Tamarit: "Gerencia de Riesgos de Terminales Marítimas" 2003/2004
- 93.- Francesc Pujol Niñerola: "La Gerencia de Riesgos en los grupos multisectoriales" 2003-2004
- 94.- M^{ra} del Carmen Puyol Rodríguez: "Recursos Humanos. Breve mirada en el sector de Seguros" 2003/2004
- 95.- Antonio Miguel Reina Vidal: "Sistema de Control Interno, Compañía de Vida. Bancaseguros" 2006/2007
- 96.- Marta Rodríguez Carreiras: "Internet en el Sector Asegurador" 2003/2004
- 97.- Juan Carlos Rodríguez García: "Seguro de Asistencia Sanitaria. Análisis del proceso de tramitación de Actos Médicos" 2004/2005

- 98.- Mónica Rodríguez Nogueiras: "La Cobertura de Riesgos Catastróficos en el Mundo y soluciones alternativas en el sector asegurador" 2005/2006
- 99.- Susana Roquet Palma: "Fusiones y Adquisiciones. La integración y su impacto cultural" 2008/2009
- 100.- Santiago Rovira Obradors: "El Servei d'Assegurances. Identificació de les variables clau" 2007/2008
- 101.- Carlos Ruano Espí: "Microseguro. Una oportunidad para todos" 2008/2009
- 102.- Mireia Rubio Cantisano: "El Comercio Electrónico en el sector asegurador" 2009/2010
- 103.- María Elena Ruíz Rodríguez: "Análisis del sistema español de Pensiones. Evolución hacia un modelo europeo de Pensiones único y viabilidad del mismo" 2005/2006
- 104.- Eduardo Ruiz-Cuevas García: "Fases y etapas en el desarrollo de un nuevo producto. El Taller de Productos" 2006/2007
- 105.- Pablo Martín Sáenz de la Pascua: "Solvencia II y Modelos de Solvencia en Latinoamérica. Sistemas de Seguros de Chile, México y Perú" 2005/2006
- 106.- Carlos Sala Farré: "Distribución de seguros. Pasado, presente y tendencias de futuro" 2008/2009
- 107.- Ana Isabel Salguero Matarín: "Quién es quién en el mundo del Plan de Pensiones de Empleo en España" 2006/2007
- 108.- Jorge Sánchez García: "El Riesgo Operacional en los Procesos de Fusión y Adquisición de Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 109.- María Angels Serral Floreta: "El lucro cesante derivado de los daños personales en un accidente de circulación" 2010/2011
- 110.- David Serrano Solano: "Metodología para planificar acciones comerciales mediante el análisis de su impacto en los resultados de una compañía aseguradora de No Vida" 2003/2004
- 111.- Jaume Siberta Durán: "Calidad. Obtención de la Normativa ISO 9000 en un centro de Atención Telefónica" 2003/2004
- 112.- María Jesús Suárez González: "Los Poolings Multinacionales" 2005/2006
- 113.- Miguel Torres Juan: "Los siniestros IBNR y el Seguro de Responsabilidad Civil" 2004/2005
- 114.- Carlos Travé Babiano: "Provisiones Técnicas en Solvencia II. Valoración de las provisiones de siniestros" 2010/2011
- 115.- Rosa Viciano García: "Banca-Seguros. Evolución, regulación y nuevos retos" 2007/2008
- 116.- Ramón Vidal Escobosa: "El baremo de Daños Personales en el Seguro de Automóviles" 2009/2010
- 117.- Tomás Wong-Kit Ching: "Análisis del Reaseguro como mitigador del capital de riesgo" 2008/2009
- 118.- Yibo Xiong: "Estudio del mercado chino de Seguros: La actualidad y la tendencia" 2005/2006
- 119.- Beatriz Bernal Callizo: "Póliza de Servicios Asistenciales" 2003/2004
- 120.- Marta Bové Badell: "Estudio comparativo de evaluación del Riesgo de Incendio en la Industria Química" 2003/2004
- 121.- Ernest Castellón Teixidó: "La edificación. Fases del proceso, riesgos y seguros" 2004/2005
- 122.- Sandra Clusella Giménez: "Gestió d'Actius i Passius. Inmunització Financera" 2004/2005
- 123.- Miquel Crespí Argemí: "El Seguro de Todo Riesgo Construcción" 2005/2006
- 124.- Yolanda Dengra Martínez: "Modelos para la oferta de seguros de Hogar en una Caja de Ahorros" 2007/2008
- 125.- Marta Fernández Ayala: "El futuro del Seguro. Bancaseguros" 2003/2004
- 126.- Antonio Galí Isus: "Inclusión de las Energías Renovables en el sistema Eléctrico Español" 2009/2010
- 127.- Gloria Gorbea Bretones: "El control interno en una entidad aseguradora" 2006/2007
- 128.- Marta Jiménez Rubio: "El procedimiento de tramitación de siniestros de daños materiales de automóvil: análisis, ventajas y desventajas" 2008/2009
- 129.- Lorena Alejandra Libson: "Protección de las víctimas de los accidentes de circulación. Comparación entre el sistema español y el argentino" 2003/2004

- 130.- Mario Manzano Gómez: "La responsabilidad civil por productos defectuosos. Solución aseguradora" 2005/2006
- 131.- Àlvar Martín Botí: "El Ahorro Previsión en España y Europa. Retos y Oportunidades de Futuro" 2006/2007
- 132.- Sergio Martínez Olivé: "Construcción de un modelo de previsión de resultados en una Entidad Aseguradora de Seguros No Vida" 2003/2004
- 133.- Pilar Miracle Vázquez: "Alternativas de implementación de un Departamento de Gestión Global del Riesgo. Aplicado a empresas industriales de mediana dimensión" 2003/2004
- 134.- María José Morales Muñoz: "La Gestión de los Servicios de Asistencia en los Multirriesgo de Hogar" 2007/2008
- 135.- Juan Luis Moreno Pedroso: "El Seguro de Caución. Situación actual y perspectivas" 2003/2004
- 136.- Rosario Isabel Pastrana Gutiérrez: "Creació d'una empresa de serveis socials d'atenció a la dependència de les persones grans enfocada a productes d'assegurances" 2007/2008
- 137.- Joan Prat Rifá: "La Previsió Social Complementaria a l'Empresa" 2003/2004
- 138.- Alberto Sanz Moreno: "Beneficios del Seguro de Protección de Pagos" 2004/2005
- 139.- Judith Safont González: "Efectes de la contaminació i del estils de vida sobre les assegurances de salut i vida" 2009/2010
- 140.- Carles Soldevila Mejías: "Models de gestió en companyies d'assegurances. Outsourcing / Insourcing" 2005/2006
- 141.- Olga Torrente Pascual: "IFRS-19 Retribuciones post-empleo" 2003/2004
- 142.- Annabel Roig Navarro: "La importancia de las mutualidades de previsión social como complementarias al sistema público" 2009/2010
- 143.- José Angel Ansón Tortosa: "Gerencia de Riesgos en la Empresa española" 2011/2012
- 144.- María Mercedes Bernués Burillo: "El permiso por puntos y su solución aseguradora" 2011/2012
- 145.- Sònia Beulas Boix: "Prevención del blanqueo de capitales en el seguro de vida" 2011/2012
- 146.- Ana Borràs Pons: "Teletrabajo y Recursos Humanos en el sector Asegurador" 2011/2012
- 147.- María Asunción Cabezas Bono: "La gestión del cliente en el sector de bancaseguros" 2011/2012
- 148.- María Carrasco Mora: "Matching Premium. New approach to calculate technical provisions Life insurance companies" 2011/2012
- 149.- Eduard Huguet Palouzie: "Las redes sociales en el Sector Asegurador. Plan social-media. El Community Manager" 2011/2012
- 150.- Laura Monedero Ramírez: "Tratamiento del Riesgo Operacional en los 3 pilares de Solvencia II" 2011/2012
- 151.- Salvador Obregón Gomá: "La Gestión de Intangibles en la Empresa de Seguros" 2011/2012
- 152.- Elisabet Ordóñez Somolinos: "El sistema de control Interno de la Información Financiera en las Entidades Cotizadas" 2011/2012
- 153.- Gemma Ortega Vidal: "La Mediación. Técnica de resolución de conflictos aplicada al Sector Asegurador" 2011/2012
- 154.- Miguel Ángel Pino García: "Seguro de Crédito: Implantación en una aseguradora multirramo" 2011/2012
- 155.- Genevieve Thibault: "The Customer Experience as a Source of Competitive Advantage" 2011/2012
- 156.- Francesc Vidal Bueno: "La Mediación como método alternativo de gestión de conflictos y su aplicación en el ámbito asegurador" 2011/2012
- 157.- Mireia Arenas López: "El Fraude en los Seguros de Asistencia. Asistencia en Carretera, Viaje y Multirriesgo" 2012/2013
- 158.- Lluís Fernández Rabat: "El proyecto de contratos de Seguro-IFRS4. Expectativas y realidades" 2012/2013
- 159.- Josep Ferrer Arilla: "El seguro de decesos. Presente y tendencias de futuro" 2012/2013
- 160.- Alicia García Rodríguez: "El Cuadro de Mando Integral en el Ramo de Defensa Jurídica" 2012/2013

- 161.- David Jarque Solsona: "Nuevos sistemas de suscripción en el negocio de vida. Aplicación en el canal bancaseguros" 2012/2013
- 162.- Kamal Mustafá Gondolbeu: "Estrategias de Expansión en el Sector Asegurador. Matriz de Madurez del Mercado de Seguros Mundial" 2012/2013
- 163.- Jordi Núñez García: "Redes Periciales. Eficacia de la Red y Calidad en el Servicio" 2012/2013
- 164.- Paula Núñez García: "Benchmarking de Autoevaluación del Control en un Centro de Sinistros Diversos" 2012/2013
- 165.- Cristina Riera Asensio: "Agregadores. Nuevo modelo de negocio en el Sector Asegurador" 2012/2013
- 166.- Joan Carles Simón Robles: "Responsabilidad Social Empresarial. Propuesta para el canal de agentes y agencias de una compañía de seguros generalista" 2012/2013
- 167.- Marc Vilardebó Miró: "La política de inversión de las compañías aseguradoras ¿Influirá Solvencia II en la toma de decisiones?" 2012/2013
- 168.- Josep María Bertrán Aranés: "Segmentación de la oferta aseguradora para el sector agrícola en la provincia de Lleida" 2013/2014
- 169.- María Buendía Pérez: "Estrategia: Formulación, implementación, valoración y control" 2013/2014
- 170.- Gabriella Fernández Andrade: "Oportunidades de mejora en el mercado de seguros de Panamá" 2013/2014
- 171.- Alejandro Galcerán Rosal: "El Plan Estratégico de la Mediación: cómo una Entidad Aseguradora puede ayudar a un Mediador a implementar el PEM" 2013/2014
- 172.- Raquel Gómez Fernández: "La Previsión Social Complementaria: una apuesta de futuro" 2013/2014
- 173.- Xoan Jovaní Guiral: "Combinaciones de negocios en entidades aseguradoras: una aproximación práctica" 2013/2014
- 174.- Àlex Lansac Font: "Visión 360 de cliente: desarrollo, gestión y fidelización" 2013/2014
- 175.- Albert Llambrich Moreno: "Distribución: Evolución y retos de futuro: la evolución tecnológica" 2013/2014
- 176.- Montserrat Pastor Ventura: "Gestión de la Red de Mediadores en una Entidad Aseguradora. Presente y futuro de los agentes exclusivos" 2013/2014
- 177.- Javier Portalés Pau: "El impacto de Solvencia II en el área de TI" 2013/2014
- 178.- Jesús Rey Pulido: "El Seguro de Impago de Alquileres: Nuevas Tendencias" 2013/2014
- 179.- Anna Solé Serra: "Del cliente satisfecho al cliente entusiasmado. La experiencia cliente en los seguros de vida" 2013/2014
- 180.- Eva Tejedor Escorihuela: "Implantación de un Programa Internacional de Seguro por una compañía española sin sucursales o filiales propias en el extranjero. Caso práctico: Seguro de Daños Materiales y RC" 2013/2014
- 181.- Vanesa Cid Pijuan: "Los seguros de empresa. La diferenciación de la mediación tradicional" 2014/2015.
- 182.- Daniel Ciprés Tiscar: "¿Por qué no arranca el Seguro de Dependencia en España?" 2014/2015.
- 183.- Pedro Antonio Escalona Cano: "La estafa de Seguro. Creación de un Departamento de Fraude en una entidad aseguradora" 2014/2015.
- 184.- Eduard Escardó Lleixà: "Análisis actual y enfoque estratégico comercial de la Bancaseguros respecto a la Mediación tradicional" 2014/2015.
- 185.- Marc Esteve Grau: "Introducción del Ciber Riesgo en el Mundo Asegurador" 2014/2015.
- 186.- Paula Fernández Díaz: "La Innovación en las Entidades Aseguradoras" 2014/2015.
- 187.- Alex Lleyda Capell: "Proceso de transformación de una compañía aseguradora enfocada a producto, para orientarse al cliente" 2014/2015.
- 188.- Oriol Petit Salas: "Creación de Correduría de Seguros y Reaseguros S.L. Gestión Integral de Seguros" 2014/2015.
- 189.- David Ramos Pastor: "Big Data en sectores Asegurador y Financiero" 2014/2015.
- 190.- Marta Raso Cardona: "Comoditización de los seguros de Autos y Hogar. Diferenciación, fidelización y ahorro a través de la prestación de servicios" 2014/2015.

- 191.- David Ruiz Carrillo: "Información de clientes como elemento estratégico de un modelo asegurador. Estrategias de Marketing Relacional/CRM/Big Data aplicadas al desarrollo de un modelo de Bancaseguros" 2014/2015.
- 192.- Maria Torrent Caldas: "Ahorro y planificación financiera en relación al segmento de jóvenes" 2014/2015.
- 193.- Cristian Torres Ruiz: "El seguro de renta vitalicia. Ventajas e inconvenientes" 2014/2015.
- 194.- Juan José Trani Moreno: "La comunicación interna. Una herramienta al servicio de las organizaciones" 2014/2015.
- 195.- Alberto Yebra Yebra: "El seguro, producto refugio de las entidades de crédito en épocas de crisis" 2014/2015.
- 196.- Jesús García Riera: "Aplicación de la Psicología a la Empresa Aseguradora" 2015/2016
- 197.- Pilar Martínez Beguería: "La Función de Auditoría Interna en Solvencia II" 2015/2016
- 198.- Ingrid Nicolás Fargas: "El Contrato de Seguro y su evolución hasta la Ley 20/2015 LOSSEAR. Hacia una regulación más proteccionista del asegurado" 2015/2016
- 199.- María José Páez Reigosa: "Hacia un nuevo modelo de gestión de siniestros en el ramo de Defensa Jurídica" 2015/2016
- 200.- Sara Melissa Pinilla Vega: "Auditoría de Marca para el Grupo Integra Seguros Limitada" 2015/2016
- 201.- Teresa Repollés Llecha: "Optimización del ahorro a través de soluciones integrales. ¿cómo puede la empresa ayudar a sus empleados?" 2015/2016
- 202.- Daniel Rubio de la Torre: "Telematics y el seguro del automóvil. Una nueva póliza basada en los servicios" 2015/2016
- 203.- Marc Tarragó Diego: "Transformación Digital. Evolución de los modelos de negocio en las compañías tradicionales" 2015/2016
- 204.- Marc Torrents Fábregas: "Hacia un modelo asegurador peer-to-peer. ¿El modelo asegurador del futuro?" 2015/2016
- 205.- Inmaculada Vallverdú Coll: "Fórmulas modernas del Seguro de Crédito para el apoyo a la empresa: el caso español" 2015/2016
- 206.- Cristina Alberch Barrio: "Seguro de Crédito. Gestión y principales indicadores" 2016/2017
- 207.- Ian Bachs Millet: "Estrategias de expansión geográfica de una entidad aseguradora para un mercado específico" 2016/2017
- 208.- Marta Campos Comas: "Externalización del servicio de asistencia" 2016/2017
- 209.- Jordi Casas Pons: "Compromisos por pensiones. Hacia un nuevo modelo de negociación colectiva" 2016/2017
- 210.- Ignacio Domenech Guillén: "El seguro del automóvil para vehículos sostenibles, autónomos y conectados" 2016/2017
- 211.- Maria Luisa Fernández Gómez: "Adquisiciones de Carteras de Seguros y Planes de Pensiones" 2016/2017
- 212.- Diana Heman Hasbach: "¿Podrán los Millennials cobrar pensión?: una aplicación al caso de México" 2016/2017
- 213.- Sergio López Serrano: "El impacto de los Ciberriesgos en la Gerencia de Riesgos Tradicional" 2016/2017
- 214.- Jordi Martí Bernaus: "Dolencias preexistentes en el seguro de Salud: exclusiones o sobreprimas" 2016/2017
- 215.- Jéssica Martínez Ordóñez: "Derecho al honor de las personas jurídicas y reputación online" 2016/2017
- 216.- Raúl Monjo Zapata: "La Función de Cumplimiento en las Entidades Aseguradoras" 2016/2017
- 217.- Francisco José Muñoz Guerrero: "Adaptación de los Productos de Previsión al Ciclo de Vida" 2016/2017
- 218.- Mireia Orenes Esteban: "Crear valor mediante la gestión de siniestros de vida" 2016/2017
- 219.- Oscar Pallisa Gabriel: "Big Data y el sector asegurador" 2016/2017
- 220.- Marc Parada Ricart: "Gerencia de Riesgos en el Sector del Transporte de Mercancías" 2016/2017

- 221.- Xavier Pérez Prado: "Análisis de la mediación en tiempos de cambio. Debilidades y fortalezas. Una visión de futuro" 2016/2017
- 222.- Carles Pons Garulo: "Solvencia II: Riesgo Catastrófico. Riesgo Antropógeno y Reaseguro en el Seguro de Daños Materiales" 2016/2017
- 223.- Javier Pulpillo López: "El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica y retributiva" 2016/2017
- 224.- Alba Ballester Portero: "El cambio demográfico y tecnológico: su impacto en las necesidades de aseguramiento" 2017/2018
- 225.- Luis del Blanco Páez: "Aportación de valor al cliente desde una agencia exclusiva de seguros" 2017/2018
- 226.- Beatriz Cases Martín: "¿Blockchain en Seguros?" 2017/2018
- 227.- Adrià Díez Ruiz: "La inteligencia Artificial y su aplicación en la suscripción del seguro multirriesgo de hogar" 2017/2018
- 228.- Samantha Abigail Elster Alonso: "Soluciones aseguradoras de acción social (público-privada) para personas en situación de vulnerabilidad. Exclusión Social / Residencial y Pobreza Energética" 2017/2018
- 229.- Cristina Mallón López: "IFRS 17: Cómo afectará a los balances y cuenta de resultados de las aseguradoras" 2017/2018
- 230.- Carlos Matilla Pueyo: "Modelos de tarificación, transparencia y comercialización en los Seguros de Decesos" 2017/2018
- 231.- Alex Muñoz Pardo: "Aplicación de las nuevas tecnologías a la gestión de siniestros multirriesgos" 2017/2018
- 232.- Silvia Navarro García: "Marketing digital y RGDP" 2017/2018
- 233.- Agustí Ortega Lozano: "La planificación de las pensiones en los autónomos. Nueva reglamentación" 2017/2018
- 234.- Pablo Talisse Díaz: "El acoso escolar y el ciberbullying: como combatirlos" 2017/2018
- 235.- Jordi Torres Gonfaus: "Cómo llevar a cabo una estrategia de fidelización con herramientas de relación de clientes" 2017/2018
- 236.- Anna Valverde Velasco: "Nudging en el ahorro en la empresa. Aplicación de la Economía del Comportamiento a los instrumentos de Pensiones de Empleo" 2017/2018
- 237.- José Manuel Veiga Couso: "Análisis competitivo del mercado de bancaseguros en España. Una perspectiva de futuro para el periodo 2019-2021" 2017/2018
- 238.- Laura Villasevil Miranda: "Ecosistemas conectados en seguros. Análisis de seguros en el marco de la economía colaborativa y las nuevas tecnologías" 2017/2018
- 239.- María del Pilar Álvarez Benedicto: "Los seguros de Asistencia en Viaje. Análisis de caso: estudiantes universitarios desplazados" 2018/2019
- 240.- Jaume Campos Díaz: "La educación financiera como base de la cultura del ahorro y la previsión social" 2018/2019
- 241.- David Elías Monclús: "El agente de seguros exclusivo, más allá de la digitalización" 2018/2019
- 242.- Daniel Fraile García: "El seguro de impago de alquiler: contextualización en España y perspectivas" 2018/2019
- 243.- Guillermo García Marcén: "Contratación de la póliza de Ciberriesgos, tratamiento del siniestro y la importancia del reaseguro" 2018/2019
- 244.- Esther Grau Alonso: "Las quejas de los clientes y cómo estas nos brindan una oportunidad para crecer y mejorar" 2018/2019
- 245.- Ester Guerrero Labanda: "Compliance y ética empresarial. La cultura ética como motor del cambio de la actividad aseguradora" 2018/2019
- 246.- Sergio Hernández Chico: "El riesgo de mercado en Solvencia II y su optimización" 2018/2019
- 247.- Silvia Martínez López: "El papel de la Salud en los Planes de Retribución Flexible en las empresas" 2018/2019
- 248.- Marta Nadal Cervera: "El seguro bajo demanda" 2018/2019

- 249.- Carla Palà Riera: "Función Actuarial y Reaseguro" 2018/2019
- 250.- Silvia Paniagua Alcañiz: "Seguro Trienal de la Edificación" 2018/2019
- 251.- Agustí Pascual Bergua: "Solución integral para las Pymes: un nuevo concepto de Seguro" 2018/2019
- 252.- Eduardo Pérez Hurtado: "Estrategias de desarrollo para una mutua aseguradora de tamaño medio" 2018/2019
- 253.- Paquita Puig Pujols: "Inversiones socialmente responsables. Análisis del impacto de una cartera de inversiones en la sociedad y en los ODS" 2018/2019
- 254.- Maria Puig Pericas: "El seguro de Defensa Jurídica para la explotación comercial de Drones" 2018/2019
- 255.- Paula Rubio Borrallo: "Soluciones al actual sistema de pensiones individuales privadas. Con una visión internacional" 2018/2019
- 256.- Sara Sánchez Rámiz: "Implementación de IFRS17: principales fases" 2018/2019
- 257.- Adela Agüero Iglesias: "La aplicación de la Directiva de Distribución de Seguros en una aseguradora No Vida" 2019/2020
- 258.- Marina Ayuso Julián: "Diseño de una herramienta orientada a la planificación de la cuenta de resultados en Seguros Generales" 2019/2020
- 259.- Jordi Azorín Subirá: "Mutualitats d'assegurances en el segle XXI: reptes i oportunitats" 2019/2020
- 260.- Miguel Ángel Camuesco Andrés: "El Agente de Seguros en el S. XXI. Transformación y evolución de una agencia de seguros" 2019/2020
- 261.- Emma Elson Baeza: "Privacidad y protección de datos en el sector asegurador. Identificación y análisis de los principales desafíos que plantea la regulación actual a las entidades aseguradoras" 2019/2020
- 262.- Albert Estruch Tetras: "Los bajos tipos de interés. El mayor desafío para el sector asegurador europeo" 2019/2020
- 263.- Albert Gambin Pardo: "Smart Contract. Tecnificar Servicios de Poderes Preventivos del asegurado en los seguros de Dependencia" 2019/2020
- 264.- Isaac Giménez González: "La Renta Hipotecaria: una solución eficaz para el riesgo de longevidad en la población española" 2019/2020
- 265.- Nuria Gimeno Martret: "El carsharing y el motosharing. Soluciones que puede aportar el seguro de Defensa Jurídica" 2019/2020
- 266.- Omar Granero Jou: "El seguro de mascotas. Situación del mercado español y visión internacional" 2019/2020
- 267.- David Lafer Margall: "Post Covid: la nueva era del teletrabajo en el sector asegurador" 2019/2020
- 268.- Marcel Martínez Castellano: "Modelo de gestión para siniestros de Responsabilidad Civil. Foco en Empresas y siniestros de cola larga" 2019/2020
- 269.- Anass Matna: "Impacto de los fenómenos meteorológicos en el sector asegurador" 2019/2020
- 270.- Matías Ignacio Pujol Troncoso: "La Caución como elemento estabilizador en el sector de las Agencias de Viajes" 2019/2020
- 271.- David Solé Monleón: "El Seguro de Salud, propuesta de valor diferencial en las sociedades longevas" 2019/2020
- 272.- Gisela Subirá Amorós: "La prueba genética y su impacto en los seguros de vida y salud" 2019/2020
- 273.- Meritxell Torres Ayala: "IT y Machine Learning en Seguros. Aplicación práctica en Fraudes" 2019/2020
- 274.- Oscar Vázquez Bouso: "Suscripción 2.0: Onboarding digital y firma electrónica" 2019/2020
- 275.- Ana María Velasco Luque: "El aseguramiento de los Vehículos de Movilidad Personal" 2019/2020
- 276.- Alejandro Villalón Castaño: "El Seguro de Responsabilidad Civil profesional de Abogados" 2019/2020

