



---

**Universidad de Valladolid**  
**Facultad de Ciencias**  
**Económicas y Empresariales**

**Trabajo de Fin de Grado**

**Grado en Administración y Dirección  
de Empresas**

**El teletrabajo: una medida de  
conciliación de la vida familiar  
y laboral**

Presentado por:

***Vanesa Santos del Río***

Tutelado por:

***Azucena Escudero Prieto***

*Valladolid, 8 de octubre de 2019*

## INDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>2. LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA FAMILIAR Y LABORAL.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1. Cambios en la sociedad.....</b>	<b>7</b>
<b>2.2. Fomento de la conciliación desde las Administraciones</b>	
<b>Públicas.....</b>	<b>10</b>
2.2.1. Normativa.....	10
2.2.2. Planes de promoción.....	12
<b>2.3. Efectos en las empresas.....</b>	<b>13</b>
<b>3. EL TELETRABAJO.....</b>	<b>16</b>
<b>3.1. Contexto del teletrabajo.....</b>	<b>16</b>
3.1.1. Definición.....	17
3.1.2. Evolución.....	18
3.1.3. Modalidades.....	20
<b>3.2. Normativa reguladora del teletrabajo.....</b>	<b>24</b>
3.2.1. En Europa.....	24
3.2.2. En España.....	26
3.2.2.1. Inicios.....	26
3.2.2.2. Evolución.....	27
<b>3.3. Implicaciones en las empresas.....</b>	<b>29</b>
3.3.1. Barreras al teletrabajo.....	31
3.3.2. Claves para el éxito.....	34
<b>3.4. Ventajas e inconvenientes.....</b>	<b>38</b>
<b>4. LA CONCILIACIÓN Y EL TELETRABAJO: APLICACIÓN EN</b>	
<b>TELEFÓNICA.....</b>	<b>40</b>
<b>4.1. Introducción a Telefónica.....</b>	<b>40</b>
<b>4.2. Plan de conciliación.....</b>	<b>42</b>
<b>4.3. Plan de teletrabajo.....</b>	<b>44</b>
4.3.1. Inicios del teletrabajo.....	44
4.3.2. El teletrabajo en la actualidad.....	46
4.3.3. Perfil de los teletrabajadores.....	49
4.3.4. Desconexión digital.....	50
<b>5. CONCLUSIONES.....</b>	<b>51</b>
<b>6. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>54</b>

<b>7. ANEXOS.....</b>	<b>59</b>
<b>7.1. Anexo I.....</b>	<b>59</b>
Gráfico 2.1.....	59
Gráfico 2.2.....	60
<b>7.2. Anexo II.....</b>	<b>60</b>
Gráfico 2.3.....	60
<b>7.3. Anexo III.....</b>	<b>61</b>
Gráfico 4.1.....	61

## **RESUMEN**

Los cambios en la sociedad y el mercado laboral, así como la entrada de las nuevas tecnologías en la vida diaria de los participantes en el mundo empresarial, han evidenciado la creciente necesidad de políticas que garanticen el derecho de los trabajadores a la conciliación de la vida familiar y laboral, que a su vez, ha llevado a una revolución en las empresas y en las familias, que han buscado el respaldo de las instituciones públicas para hacerla efectiva. Pero su evolución ha pasado por distintos escenarios, en los que han ido surgiendo formas alternativas de organización del trabajo, que permiten a los empleados mantener su trabajo a la vez que disfrutan de más tiempo para otras responsabilidades. Este es el caso del teletrabajo, que a través de sus ventajas e inconvenientes, así como otros obstáculos y pasos a seguir para aplicarlo con éxito, demostrará que se presenta como una opción viable para llevar a cabo la conciliación. Algunos de estos efectos positivos ya son visibles en las empresas que lo aplican, como es el caso de Telefónica, cuyo modelo de conciliación y de teletrabajo sirven de ejemplo para este trabajo.

**Palabras clave:** teletrabajo, conciliación de la vida familiar y laboral, nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

**Clasificación JEL:** L96 – Telecomunicaciones, O33 – Cambio tecnológico.

## **ABSTRACT**

The changes in society and the labor market, as well as the entry of new technologies into the daily life of participants in the business world, have evidenced the growing need for policies that guarantee the right of workers to the reconciliation of life family and work, which in turn, has led to a revolution in companies and families, who have sought the support of public institutions to make it effective. But its evolution has gone through different scenarios, in which alternative forms of work organization have emerged, which allow employees to keep their work while enjoying more time for other responsibilities. This is the case of teleworking, which through its advantages and disadvantages, as well as other obstacles and steps to be followed to apply it successfully, will demonstrate that it is presented as a viable option to carry out the conciliation. Some of these positive effects are already visible in the companies that apply it, as is the case of Telefónica, whose reconciliation and teleworking model serve as an example for this work.

**Key words:** teleworking, conciliation of work and family life, new technologies of information and communication.

**JEL classification:** L96 – Telecommunications, O33 – Technological change.

## **1. INTRODUCCIÓN**

El mundo está cambiando constantemente y este cambio llega también al mercado laboral y a la manera en que entendemos nuestra función en él. Si a esto se añade la irrupción de la revolución tecnológica, en todos los ámbitos de la vida, el resultado es una variación constante de todo lo que nos rodea. Una de las transformaciones más significativas ha sido la de la propia sociedad, especialmente la producida en el núcleo familiar. La entrada de las mujeres al mercado laboral de forma masiva y la apertura a un modelo de familia variado, han escenificado la necesidad de políticas que ayuden al reparto de las responsabilidades en el ámbito doméstico, para ir eliminando las desigualdades existentes, tanto en el entorno profesional como en el familiar. Es aquí donde nace la conciliación como vía de salida al dilema que se presenta a miles de trabajadores.

Otra gran transformación ha llegado de la mano de las nuevas tecnologías, cuyo impacto en todos los ámbitos de la vida, pero principalmente en el trabajo, han permitido que cambie el concepto de trabajo que existía. Su uso, en prácticamente, cualquier empleo, ha llevado a buscar métodos que se adapten a los problemas de la nueva sociedad. Gracias a las ventajas que proporcionan las tecnologías de la información y la comunicación (en adelante TIC's) la deslocalización de empleado de su habitual puesto de trabajo es ya un hecho real en muchas empresas. Este avance, junto con la necesidad de coordinar todas las responsabilidades de una persona, ha llevado a fomentar prácticas de conciliación en el trabajo, entre las que se encuentra el teletrabajo, demostrando cómo a pesar de no haber surgido como un nuevo método de ordenación del trabajo, las ventajas que ofrece lo han llevado a ser considerado como una opción totalmente válida para trabajar.

El desarrollo de este trabajo se centra, en primer lugar, en poner en contexto la conciliación entre la vida familiar y la profesional, analizando la evolución de la sociedad, el respaldo público obtenido de las instituciones y las consecuencias que ha tenido para las empresas, así como las medidas que más se aplican para conciliar. En segundo lugar, se considera el teletrabajo como vía de conciliación, destacando las modalidades que ofrece, su situación en el mercado laboral, los resultados que presenta para los implicados en él, es decir, los teletrabajadores, las empresas y la sociedad; resaltando los problemas a los que se enfrenta actualmente así como el camino para llevarlo a cabo con éxito. Finalmente, se expone el caso de Telefónica, una multinacional comprometida con la conciliación y la búsqueda de nuevas formas de trabajo, que fue de las primeras empresas en España que introdujo el teletrabajo entre sus empleados. En este apartado se podrá ver la evolución del teletrabajo, su situación en la actualidad y otras medidas que aplican para conciliar.

La elección del tema se basa en la preocupación que, como futura trabajadora, se me presenta, ya que al igual que aquellos que abogan por más protección y apoyo para los trabajadores con otras responsabilidades, considero que aún es un tema poco desarrollado y tratado en la mayoría de empresas, que a día de

hoy mantienen un sistema de producción tradicional rechazando los avances que proporcionan las nuevas tecnologías. Además, la falta de información y de apoyo no permiten que la flexibilidad predomine en el sistema de trabajo que tenemos y esto es lo que provoca que los limitados avances que se consiguen no tengan la repercusión que merecen, motivo por el cual el teletrabajo sigue siendo desconocido para mucha gente, por lo que su divulgación es indispensable para que en el futuro sea una forma de trabajo tan común como cualquiera de las que hoy son aceptadas por las empresas.

Por eso, con este trabajo se pretende dar a conocer el teletrabajo como una opción de empleo perfectamente válida para muchas empresas y una buena solución para aquellos que tienen responsabilidades familiares, ya que se adapta a las circunstancias de quienes quieren mantener su actividad laboral sin ninguna limitación, como sí ocurre con las excedencias o las reducciones de jornada. Por tanto, el objetivo es destacar los beneficios que presenta para todos la conciliación y cómo hay maneras exitosas de aplicarla, a la vez que se ofrece una visión global de lo que supone aplicar el teletrabajo y las medidas de conciliación en una empresa.

Para realizar este trabajo, la información obtenida parte fundamentalmente de documentos y manuales sobre el teletrabajo, destacando las dos ediciones existentes del Libro Blanco del Teletrabajo. También, la normativa que regula aspectos del teletrabajo y la conciliación ha sido importante para entender la situación actual en la que se encuentran y la evolución que han llevado hasta nuestros días. Finalmente, para el caso de Telefónica ha sido primordial toda la información proporcionada por la propia empresa, tanto en los informes anuales como en los convenios colectivos u otras noticias.

## **2. LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA FAMILIAR Y LABORAL**

Los cambios producidos en el mercado de trabajo durante las últimas décadas han llevado a que una de las cuestiones que más preocupa a los trabajadores sea cómo dedicar su tiempo, en igualdad de condiciones, a cada una de las responsabilidades que le competen, además de para sí mismos. Esta incertidumbre y los problemas que conlleva no poder distribuirlo como quisieran

conduce a exigir a las empresas fórmulas para conciliar. Para entender mejor esta postura, en este apartado se realiza una valoración, desde los distintos puntos de vista de los implicados, de cómo la conciliación ha cambiado sus propios intereses, como consecuencia de la transformación de la sociedad.

### **2.1. Cambios en la sociedad**

Durante el último medio siglo hemos asistido a una modificación, sin precedentes, de conceptos vitales como son la familia y el trabajo. La estructura y la importancia de ambos para la vida de una persona han evidenciado que todavía existe desigualdad de trato en función del género. Actualmente, las necesidades laborales de la sociedad pasan por buscar más tiempo para el crecimiento personal y para las responsabilidades familiares diarias que, como consecuencia de los roles que adquieren las personas trabajadoras, en muchas ocasiones, se ven obstaculizadas por las obligaciones del trabajo. En la búsqueda del equilibrio se encuentran las medidas de conciliación entre la vida familiar y laboral que buscan compartir, de una manera equitativa, el tiempo de trabajo con el que se dedica a las relaciones personales, igualando también las tareas, sin importar si se es hombre o mujer, es decir, buscando una corresponsabilidad entre todos los aspectos de la vida de una persona. Por ello, el teletrabajo puede presentarse, en algunos casos, como una buena vía para compaginar el trabajo con la vida familiar<sup>1</sup>.

Esta conciliación ha sido definida en el diccionario de la Real Academia Española como la “participación equilibrada entre mujeres y hombres en la vida familiar y en el mercado de trabajo, mediante la reestructuración y reorganización de los sistemas laboral, educativo y de recursos sociales, con el fin de conseguir la igualdad de oportunidades en el empleo, variar los roles y estereotipos tradicionales y cubrir las necesidades de atención y cuidado a personas dependientes”. Para que este concepto de conciliación se vea reflejado realmente en la sociedad aún queda mucho por hacer, pero poco a

---

<sup>1</sup> MELLA MÉNDEZ, L (2015): “*Trabajo a Distancia y Teletrabajo: estudios sobre su régimen jurídico en el derecho español y comparado*”. Aranzadi. Madrid. pág. 68.

poco, la transformación del mercado laboral y de las familias junto con el apoyo de las instituciones nos acerca más a esta realidad tan necesaria.

Hace algunas décadas, ni siquiera existía este término, debido al modelo de familia existente, es decir, aquel en el que la mujer, por lo general, no trabajaba fuera del hogar y podía ocuparse de la familia, mientras que el hombre sí que trabajaba fuera y dedicaba muy poco tiempo, o ninguno, a las tareas de la casa y al cuidado tanto de los hijos como del resto de miembros dependientes. Cuando se produjo la introducción de la mujer en el mercado laboral no existía una normativa que protegiera a aquellos trabajadores que deseaban compaginar su faceta profesional con la familiar, puesto que aunque los dos miembros de la pareja trabajaran, las que se ocupaban del cuidado de la familia y de la casa seguían siendo las mujeres<sup>2</sup> y por eso, al final eran ellas las que sacrificaban su trabajo ante la necesidad de cuidar a algún familiar, como refleja la diferencia, que a día de hoy sigue existiendo, entre el número de excedencias solicitadas por mujeres y por hombres<sup>3</sup>. Pero en los últimos años, como necesidad de aumentar o mantener los ingresos familiares, la sociedad se ha visto forzada a cambiar, puesto que no era viable mantener este sistema, debido a que para las mujeres el empleo se ha convertido en parte fundamental de su vida, por lo que el reparto de las tareas domésticas y del cuidado de los familiares se presenta más necesario que nunca. Además, también han cambiado los modelos de familia, ya no existe solo la tradicional madre-padre, si no que ahora hay que tener en cuenta las monoparentales o las del mismo sexo<sup>4</sup>.

Por otro lado, la inexistencia de normativa específica que protegiera e hiciera efectiva la conciliación para adaptarse a la transición a un modelo de familia más flexible, ha retrasado el auge y la visibilidad que merece un concepto tan importante para el avance de la sociedad. Cabe destacar que, como

---

<sup>2</sup> MERINO CALLE, I (2015): «La conciliación laboral, personal y familiar; análisis desde una doble vertiente: comunitaria y nacional». *Revista jurídica de Castilla y León*, 36, pág. 5.

<sup>3</sup> Ver gráficos “diferencia número de excedencias” en el anexo I de este trabajo.

<sup>4</sup> SABATER FERNANDEZ, M. C. (2014): “La interacción trabajo - familia. la mujer y la dificultad de la conciliación laboral”. *Revista de Relaciones Laborales*, 30, pp. 166-167.

consecuencia de este atraso, algunos parámetros condicionantes de la sociedad, como son las tasas de natalidad o la emancipación de los jóvenes, se han visto afectados de manera negativa ante la falta de ayuda, tanto por parte de las empresas como de las administraciones públicas<sup>5</sup>.

Ante esta situación, muchos trabajadores se ven ante la tesitura de intentar hacer frente a las responsabilidades de dos facetas de su vida con la misma intensidad y es ahí cuando surge el problema, ya que al final a uno de los dos ámbitos, el personal o el profesional, se le acaba dando mayor valor en detrimento del otro. Frente a este conflicto de intereses, los trabajadores se sienten frustrados, al no poder dedicar el tiempo que quisieran a la parte perjudicada y esto acaba repercutiendo en su satisfacción y motivación. Por ello, la búsqueda de fórmulas que permitan equilibrar la balanza se presenta como un objetivo fundamental para todos los participantes del mercado laboral y es ahí cuando la conciliación y todas las medidas que la hacen posible entran en juego<sup>6</sup>.

Al hablar de conciliación hay que entender que abarca numerosos ámbitos de la vida de una persona, por lo que conseguir un equilibrio entre el “ámbito laboral, afectivo, familiar, personal, de ocio, estudio e investigación<sup>7</sup>” puede resultar una tarea compleja. Al englobar tantos puntos de interés y existir una escasa conciencia ante esta necesidad, a día de hoy sigue suponiendo una meta lejana, ante la que queda mucho por hacer. Desde el punto de vista de las empresas, la conciliación se concibe como un mecanismo que puede servir para incrementar la productividad de sus empleados, a través de una mayor satisfacción de los mismos, gracias a la posibilidad de un mayor ajuste entre el tiempo de trabajo y el dedicado a la vida personal. Desde el punto de vista de

---

<sup>5</sup> MERINO CALLE, I: “La conciliación laboral, personal y familiar; análisis desde una doble vertiente: comunitaria y nacional”. *Revista jurídica de Castilla y León*, pág. 5.

<sup>6</sup> PÉREZ PÉREZ, M, VELA JIMÉNEZ, M.J, ABELLA GARCÉS, S y MARTÍNEZ SÁNCHEZ, A. (2015): “El enriquecimiento trabajo-familia: nuevo enfoque en el estudio de la conciliación y la satisfacción laboral de los empleados”. *Universia Business Review*, 45, pág. 18.

<sup>7</sup> BALLESTER CASANELLA, B (2018): “Conciliación familiar y nuevas tecnologías: e-learning y teletrabajo”, *Revista Aranzadi de Derecho y Nuevas Tecnologías*, 48, pág. 4

los trabajadores, se entiende que la conciliación permite distribuir de manera igualitaria los tiempos dedicados al cuidado de la familia y a las obligaciones del hogar con la realización de una actividad laboral. Desde las instituciones públicas, deben fomentar la conciliación a través de políticas activas que animen a las empresas a poner en marcha medidas que faciliten a los empleados la consecución de la misma, ya que parte del atraso que aún se vive en medidas de conciliación viene del escaso empuje que le han dado las administraciones.

## **2.2. Fomento de la conciliación desde las Administraciones Públicas**

### **2.2.1. Normativa**

La escasa legislación en materia de conciliación que existe en España es relativamente nueva, ya que hubo que esperar hasta el año 2007 para que una ley abordara la necesidad de actuar frente a la disparidad de sexo. La Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (LOI), sentó las bases para el desarrollo de las sucesivas normativas encaminadas al cumplimiento del art. 14 de la Constitución Española, en el que se constituye el derecho a la igualdad y a la no discriminación por razón de sexo, ya que en ese momento la propia ley admitía que aún quedaba mucho por hacer para lograrlo, puesto que “la violencia de género, la discriminación salarial, la discriminación en las pensiones de viudedad, el mayor desempleo femenino, la todavía escasa presencia de las mujeres en puestos de responsabilidad política, social, cultural y económica, o los problemas de conciliación entre la vida personal, laboral y familiar”<sup>8</sup> hacían imposible que se tratara en igualdad de condiciones a personas de distinto sexo. A esa lucha contra el trato desigual de mujeres y hombres, hace referencia el art. 44.1 de la propia ley, donde se reconoce el derecho a la conciliación de todas las personas, en concreto, de los trabajadores para el reparto de su tiempo de forma que pueda cumplir y distribuir su tiempo de manera equitativa entre todas sus responsabilidades.

---

<sup>8</sup> Exposición de motivos de la LOI 3/2007.

Posteriormente, el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprobaba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores (en adelante ET), pasó a regular las situaciones ante las que un trabajador puede ejercer su derecho a la conciliación en base a la necesidad de cuidado tanto de hijos como de otras personas a su cargo:

- El artículo 37 del ET en sus apartados 4 y 5, permite al trabajador solicitar una reducción de la jornada diaria por el nacimiento, acogimiento o adopción del menor lactante hasta que cumpla los nueve meses, así como por su hospitalización.
- El artículo 45 del ET, numera las causas que permiten la suspensión del contrato de trabajo, entre las que se encuentran las de nacimiento, adopción o acogimiento, así como por riesgo durante el embarazo y/o la lactancia natural de un menor de nueve meses.
- En el artículo 46 del ET se exponen las condiciones para poder solicitar de manera voluntaria la excedencia del puesto de trabajo con motivo del cuidado de hijos o familiares dependientes.
- Por último, el artículo 48 del ET, dispone que ambos progenitores podrán disfrutar de hasta 16 semanas de baja después del parto, la adopción o el acogimiento, ampliándolas en dos más si el hecho causante fuera múltiple. Cabe destacar que en el caso de los progenitores distintos de la madre biológica, la ampliación hasta las 16 semanas se llevará a cabo de manera progresiva, siendo efectiva tras la entrada en vigor del Real Decreto Ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación, por el cual para el año 2019 la baja para el otro progenitor se incrementa hasta las 8 semanas, un año después se aumenta en cuatro semanas más, para, finalmente, en 2021 igualar el permiso de los dos progenitores en 16 semanas. Esta medida está claramente enfocada a que ambos progenitores puedan cumplir con sus obligaciones familiares en las mismas condiciones y así respetar la igualdad de oportunidades de acceso al empleo. Además, una vez equiparado el permiso de ambos, no será posible la cesión de semanas de baja por parte de la

madre biológica al otro progenitor, al contar ambos con el mismo periodo de descanso.

### 2.2.2. Planes de promoción

Para cumplir con el derecho a la conciliación de todos los trabajadores, además de la normativa que protege este derecho, desde los poderes públicos, cumpliendo el art. 9.2 de la Constitución Española, se desarrollan programas de actuación para fomentar la introducción de medidas que favorezcan las “condiciones para que la libertad y la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra sean reales y efectivas” empezando por su aplicación en todas las empresas, tanto públicas como privadas.

A nivel nacional, la Estrategia Española de Activación del Empleo (EEAE)<sup>9</sup> para los años 2017-2020 propone que una de las grandes metas para estos años sea fijar la conciliación personal, familiar y laboral como uno de los objetivos estructurales, promoviendo medidas activas que faciliten e igualen el acceso al empleo. Asimismo, en Castilla y León se aprobó la Ley 10/2019, de 3 de abril, para promover la adopción en el ámbito público y privado de medidas dirigidas a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y a la eliminación de la brecha salarial de género, así como para hacer extensible su aplicación a todas las personas. Algunas de estas medidas se recogen en los artículos 11, 12 y 15 de la ley, que son las siguientes:

- Subvenciones para empresas privadas que apliquen en sus planes de igualdad medidas de flexibilidad horaria y de jornada.
- Ayudas para empresas que contraten personas en paro para sustituir a trabajadores que hayan suspendido su contrato por alguna de las razones recogidas en el art. 45.d) ET<sup>10</sup> o por encontrarse en situación de excedencia.

---

<sup>9</sup> Real Decreto 1032/2017, de 15 de diciembre, para la aprobación de la Estrategia Española de Activación del Empleo, como instrumento de coordinación del Sistema Nacional de Empleo. Para ello, contará también con los Planes Anuales de Empleo y el Sistema de Información de los Servicios Públicos de Empleo.

<sup>10</sup> De la LOI 2/2015: “Nacimiento, adopción, guarda con fines de adopción o acogimiento, de conformidad con el Código Civil o las leyes civiles de las Comunidades Autónomas que lo

- Deducciones fiscales en el IRPF por los gastos escolares de los hijos de hasta cuatro años.
- Creación de estancias diurnas y residencias, además de ayudas a domicilio y de teleasistencia.

Además, desde la Junta de Castilla y León, el “Plan Conciliamos” sigue apostando por la conciliación de las familias en periodo de vacaciones y el “Acuerdo Especial de Refuerzo de las Políticas de Empleabilidad de la Juventud de Castilla y León 2019 – 2020” propone iniciativas entre las que se encuentra la concesión de ayudas a padres jóvenes cuando hayan solicitado un periodo de excedencia o suspensión para cumplir sus responsabilidades familiares.

Dada la relevancia que ha tomado la conciliación, como forma de concienciar a la sociedad española de la necesidad de lograr un pleno equilibrio entre todos los ámbitos de la vida, tanto para los hombres como para las mujeres, en el año 2018 el gobierno sacó adelante la iniciativa de establecer el 23 de marzo como “Día Nacional de la Conciliación de la vida personal, familiar y laboral y de la corresponsabilidad en la asunción de responsabilidades familiares”. Para que esta iniciativa alcance su objetivo, es necesario que todos los agentes que intervienen en la economía sean partícipes y estén a favor de este cambio, desde las familias y las empresas hasta las instituciones públicas, ya que el objetivo es dar visibilidad y apoyar el fomento de medidas reales que garanticen el equilibrio entre las múltiples facetas de la vida de una persona.

### **2.3. Efectos en las empresas**

Uno de los principales retos a los que se enfrenta el mercado laboral en la actualidad es el de ajustar las jornadas de trabajo, para adaptarse a las necesidades de los trabajadores y a los nuevos modelos de empresa. Esta obligación en materia laboral también viene exigida por la creciente importancia

---

regulen, siempre que su duración no sea inferior a un año, de menores de seis años o de menores de edad mayores de seis años con discapacidad o que por sus circunstancias y experiencias personales o por provenir del extranjero, tengan especiales dificultades de inserción social y familiar debidamente acreditadas por los servicios sociales competentes”.

que los empleados dan a la conciliación y es por eso que medios para lograrlo como el teletrabajo, se muestran cada vez más como una forma de flexibilidad y conciliación.

Esto ha llevado a las empresas españolas a situar la conciliación entre uno de los pilares de las estrategias para la gestión de su capital humano. Una evidencia de la creciente tendencia por buscar formas de conciliar el trabajo con la vida personal y familiar, se refleja en el informe que la agencia de empleo Randstad elaboró en 2018, del que se extrae que la buena conciliación familiar y laboral es el segundo factor más decisivo para los trabajadores españoles, sólo por detrás de un buen salario, a la hora de elegir una empresa en la que trabajar, es decir, la oferta de un amplio abanico de medidas que permitan conciliar se posiciona como uno de los factores decisivos a tener en cuenta por las empresas si su objetivo es retener y atraer al personal<sup>11</sup>.

Como es lógico, ante la demanda de los trabajadores, las empresas se han visto obligadas a introducir entre sus planes de trabajo medidas para la conciliación. Existen muchas medidas orientadas a flexibilizar las jornadas de trabajo y ayudar a la conciliación, pero dependiendo del tipo de empresa y de las necesidades de cada trabajador (familiar dependiente, cuidado hijos, adopción), es recomendable aplicar unas u otras. Las más comunes son la flexibilidad horaria para entrar o salir, las ayudas económicas o el asesoramiento, ya que se adaptan a cualquier situación personal. Pero además, se pueden aplicar otras en función de la situación personal y familiar del solicitante<sup>12</sup>:

- Familias numerosas: ampliación del número de días por parto múltiple o por asuntos propios.
- Familias monoparentales: teletrabajo o cambio de centro de trabajo.
- Familiar con discapacidad: prioridad en la contratación.
- Familiar de avanzada edad: jubilación anticipada o mentoring.

---

<sup>11</sup> Ver gráfico 2.3 del anexo II de este trabajo.

<sup>12</sup> CRUZADO COLLADO, M (2018): "Una radiografía de la flexibilidad en España. Equilibrio profesional y personal: políticas de RR.HH que impacta en el ámbito social". *Revista Capital Humano*, 327, pp. 72-74.

Otro indicativo de la creciente importancia que las empresas otorgan a situarse entre las más comprometidas con la conciliación de los trabajadores es el valor que tiene obtener el sello de la Fundación Más Familia. Esta organización privada, sin ánimo de lucro e independiente, surgió en 2003 para la defensa de la conciliación familiar en las empresas. Su misión es aportar soluciones novedosas y adaptadas a cada empresa como apoyo a las familias. Para involucrar a las empresas en su lucha, cuenta con el certificado EFR (Empresa Familiarmente Responsable), cuyo objetivo es verificar distintos indicadores (clima laboral, la rotación, el absentismo, el compromiso, la atracción de talento) de las empresas que sirven de muestra para valorar el grado de conciliación que permiten. Este título distingue a aquellas empresas que apuestan por la conciliación familiar y laboral y, que por tanto, se benefician de las consecuencias positivas que proporciona, gracias a la reducción de conflictos a los que deben hacer frente los trabajadores debido a las escasas rigideces que le presenta su empleo. Entre los efectos positivos de cumplir con los objetivos de conciliación, destacan la mejora del rendimiento y la salud de los trabajadores y la mayor satisfacción de los empleados con su desempeño y con la propia empresa<sup>13</sup>. Además, obtener el certificado EFR supone diferenciar a las empresas que ofrecen soluciones de calidad a sus empleados de aquellas cuyos propósitos no pasan por ayudar a mejorar la situación de sus trabajadores. Esto se traduce, además de en prestigio de cara al exterior, en que a la hora de buscar trabajo, los demandantes pueden hacerse una idea previa de lo que va a suponer para su vida familiar y personal trabajar en una empresa que le permita conciliar.

Pero también existen otros galardones que reconocen los esfuerzos de las empresas por ofrecer mejores condiciones de trabajo a sus empleados y que suponen un buen escaparate para el aumento de su reputación. Destacan en este ámbito, los “Premios Empresa Flexible” que otorga el Observatorio de Recursos Humanos de Innovación y Transformación Digital y que cuenta con el

---

<sup>13</sup> Fundación Más Familia (2015): “Conciliación, la vitamina C de la empresa saludable: Impacto de la gestión de la conciliación en la salud y bienestar de las organizaciones y sus colaboradores”, pág. 12.

respaldo de sólidos patrocinadores, por lo que se han convertido en todo un referente en gestión de empresas. A través del estudio de aspectos relativos a las alternativas que ofrecen a los trabajadores en materia de flexibilidad, entre las que se encuentra la opción de teletrabajar, las empresas ganadoras mejoran su imagen y crean valor de marca, por lo que es de gran importancia obtener este reconocimiento.

Como se ha desarrollado en este apartado la conciliación es tarea de todos los implicados en el mercado laboral, cada uno según sus propios intereses y propósitos, pero para lograr que los resultados que se obtengan sean beneficiosos para la sociedad en su conjunto, hay que seguir progresando de manera activa en las iniciativas y la protección que se otorga a este derecho. Para ello, el impulso a las nuevas modalidades laborales es fundamental, como ocurre con el teletrabajo, que se presenta a continuación.

### **3. EL TELETRABAJO**

#### **3.1. Contexto del teletrabajo**

Durante las últimas décadas, los cambios en el mercado de trabajo y en la economía, así como la irrupción de las tecnologías de la información y la comunicación han modificado el concepto de relación laboral que durante años se había mantenido. Esto ha provocado la búsqueda de nuevos métodos de trabajo que se adapten a las necesidades actuales, en las que la flexibilidad, el ahorro de costes y el uso de las nuevas tecnologías ocupan un papel muy importante en la relación entre empleador y empleado<sup>14</sup> al igual que la conciliación entre la familia y el trabajo.

Existen múltiples medidas que favorecen la conciliación en las empresas, pero una de las que ha ganado peso en los últimos años es el teletrabajo, una modalidad que será explicada ampliamente en este apartado, en el que además se verá la trascendencia que tiene para las empresas y los empleados

---

<sup>14</sup> MELLA MÉNDEZ, L: "*Trabajo a Distancia y Teletrabajo: estudios sobre su régimen jurídico en el derecho español y comparado*". Aranzadi, pág. 260.

que lo incorporan a su actividad laboral, así como su evolución a través de las normativas que han ido surgiendo.

### 3.1.1. Definición

El legislador español aún no ha concretado una calificación definitiva para el teletrabajo, por lo que se siguen presentando multitud de definiciones, que llevan en ocasiones a que se pueda confundir el teletrabajo con el trabajo a distancia, debido a la inexistencia de un concepto universal que abarque todas las modalidades en que se puede presentar. Pero una separación que hay que tener en cuenta es que “todo teletrabajo es trabajo a distancia, pero no todo el trabajo a distancia es teletrabajo”<sup>15</sup>. A continuación se presentan algunas de las interpretaciones más destacadas:

- I. Según el Acuerdo Marco Europeo<sup>16</sup> el teletrabajo “es una forma de organización y/o de realización del trabajo, utilizando las tecnologías de la información en el marco de un contrato o de una relación de trabajo, en la cual un trabajo que podría ser realizado igualmente en los locales de la empresa se efectúa fuera de estos locales de forma regular”.
- II. El Estatuto de los Trabajadores<sup>17</sup> sólo regula el trabajo a distancia en el artículo 13, como “aquel en el 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”.
- III. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) lo define como una “forma de trabajo que se realiza en un lugar alejado de las oficinas

---

<sup>15</sup> MELLA MÉNDEZ, L, SIERRA BENÍTEZ, E.M, CARDONA RUBERT, M.B y CABEZA PEREIRO, J (2017): “*El teletrabajo en España: aspectos teórico-prácticos de interés*”. Wolters Kluwer España, pág. 26.

<sup>16</sup> Firmado el 16 de julio de 2002, en Bruselas, por: la Confederación Europea de Sindicatos (CES), la Unión de Confederaciones de la Industria y de Empresarios de Europa / la Unión Europea del Artesanado y de la Pequeña y Mediana Empresa (UNICE/UEAPME) y el Centro Europeo de la Empresa Pública (CEEP).

<sup>17</sup> RD Legislativo 2/2015, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.

centrales o de las instalaciones de producción, mediante la utilización de las nuevas tecnologías de la comunicación”<sup>18</sup>.

- IV. Para el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) “es una forma flexible de organización del trabajo donde la realización de un trabajo se lleva a cabo en un lugar diferente del centro de trabajo habitual y a través de las tecnologías de la información y las comunicaciones”.
- V. La Comisión Europea lo considera como una “forma de trabajo efectuada en un lugar alejado de la oficina central o del centro de producción y que implica una nueva tecnología que permite la separación y facilita la comunicación”<sup>19</sup>.

Aunque no existe un término definitivo, todos coinciden en destacar la ejecución del trabajo fuera del lugar habitual y la utilización de las TIC´s como elementos que definen al teletrabajo.

### 3.1.2. Evolución

El primer concepto de teletrabajo surgió en Estados Unidos, durante la década de los años 70, gracias a la investigación que realizaba Jack Nilles, en la que buscaba un método para reducir el tráfico de las ciudades en las horas de más actividad. En ese momento, el teletrabajo se concibió como “cualquier forma de sustitución de desplazamientos relacionados con la actividad laboral por tecnologías de la información”<sup>20</sup>, posibilitando que los trabajadores no tuvieran que salir de casa para hacer su trabajo, gracias a los dispositivos tecnológicos que empezaban a ganar peso en el desarrollo de la actividad laboral.

Pero este ritmo de crecimiento no duró mucho, ya que a finales de los años ochenta y principios de la década de los noventa, con la oposición de las empresas y los sindicatos junto con la escasa inversión y formación dedicada a

---

<sup>18</sup> Libro Blanco del Teletrabajo (2019): “Más allá del teletrabajo: una nueva forma de trabajo flexible”, *Fundación Más Familia*, Madrid, pág. 56.

<sup>19</sup> DE LAS HERAS GARCÍA, A (2016): “*El teletrabajo en España: un análisis crítico de normas y prácticas*”. Centro de Estudios Financieros, Madrid, pág. 38.

<sup>20</sup> DE LAS HERAS GARCÍA, A: “*El teletrabajo en España: un análisis crítico de normas y prácticas*”, pág. 37.

las nuevas tecnologías, se hacía realmente difícil su extensión entre los trabajadores, a lo que se unía la crisis económica que complicaba la inversión en las TIC's. Desde la Unión Europea se trató de solventar esta situación desarrollando nuevas políticas que fomentaran el paso a una sociedad de información, como vía para paliar los efectos de la crisis y volver a una economía de crecimiento. Para ello, en 1994, se elaboró el informe Bangemann<sup>21</sup> entre cuyas medidas principales destacaba el fomento del teletrabajo<sup>22</sup>. Claro está que en esa época, los medios eran más escasos y había menos trabajos que se pudieran realizar desde los domicilios u otros lugares habilitados para ello, por lo que el gran interés por esta modalidad no llegó hasta mediados de los años 90. Desde entonces, esta modalidad de trabajo ha evolucionado hasta nuestros días, pasando a ser una forma de “llevar el trabajo al trabajador en lugar de enviar al trabajador al trabajo<sup>23</sup>”.

Pero uno de los principales retos a los que se enfrenta esta nueva forma de trabajar es la complejidad para encontrar un concepto unánime y esto es consecuencia de las múltiples posibilidades que ofrece, tanto del lugar de prestación (vivienda particular, telecentros, oficinas remotas...), como de la tecnología utilizada (hardware, software o soporte telemático) o de la modalidad de ejercicio (on line, off line...). La transformación del concepto ha sido tal que ha pasado de ser considerado como una solución para el problema ambiental y de tráfico a concebirse como un mecanismo que facilita la conciliación entre la vida familiar y laboral para muchos trabajadores, además de ser una forma de ampliar las oportunidades de empleo<sup>24</sup>, para ciertos

---

<sup>21</sup> Aprobado en la Reunión de Corfú, con el objetivo de proponer medidas que mejorasen las telecomunicaciones en Europa.

<sup>22</sup> SIERRA BENÍTEZ, E.M (2011): *“El contenido de la relación laboral en el teletrabajo”*, Consejo Económico y Social de Andalucía, pp. 29-30.

<sup>23</sup> DE LAS HERAS GARCÍA, A: *“El teletrabajo en España: un análisis crítico de normas y prácticas”*, pág. 37.

<sup>24</sup> DE LAS HERAS GARCÍA, A: *“El teletrabajo en España: un análisis crítico de normas y prácticas”*, pp. 37-38.

colectivos que tradicionalmente quedaban apartados del mercado laboral como, por ejemplo, los discapacitados<sup>25</sup>.

### 3.1.3. Modalidades

Debido a la heterogeneidad que presenta el teletrabajo, resulta complicado encontrar una definición que represente todos los supuestos que podemos encontrar, aunque existen dos elementos comunes, que son los más característicos de esta clase de prestación laboral.

#### A. Lugar de prestación

Esta característica va a determinar el tipo de modalidad de teletrabajo que se realiza, que dependerá del lugar elegido para teletrabajar y que será diferente al convencional que establece el empresario. Según la modalidad podrán establecerse uno o varios lugares para teletrabajar. Como es lógico, el trabajo a desarrollar tiene que ser autónomo, para poder realizarlo fuera del centro habitual<sup>26</sup> y es primordial que el trabajador disponga de total libertad para elegir el lugar en el que prestará su trabajo.

Las modalidades que presenta el teletrabajo pueden dividirse en<sup>27</sup>:

- Teletrabajo a domicilio: el trabajo se desarrolla en el hogar, como sustituto del puesto de trabajo en la empresa, donde existe alguna vía de comunicación entre el trabajador y la empresa, a través de la cual se recibe y envía la información sobre el trabajo a desarrollar.
- Telecentros: en este caso, el teletrabajo se desarrolla en centros compartidos diseñados para este fin, que cuentan con los recursos necesarios, como conexión a internet, ordenadores y otras herramientas (impresora, material de oficina...), para poder realizar el trabajo. Las oficinas coworking son un buen ejemplo de ello. Además cuenta con una ventaja respecto de las demás modalidades y es que puedes mantener

---

<sup>25</sup> SIERRA BENÍTEZ, E.M: “El contenido de la relación laboral en el teletrabajo”, pp. 29-30.

<sup>26</sup> SIERRA BENÍTEZ, E.M: “El contenido de la relación laboral en el teletrabajo”, pág. 35.

<sup>27</sup> NAVARRETE ROJAS, J (2014): «El teletrabajo, ventajas e inconvenientes». *Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, 93, pág. 48.

el contacto con otras personas a la vez que disfrutas de un espacio individual. Dentro de este grupo existen otras modalidades:

- Telecottage<sup>28</sup>, es decir, centros ubicados en poblaciones pequeñas o en zonas residenciales, con el equipamiento suficiente para desarrollar el mismo trabajo que en el centro habitual. Se presenta como una alternativa factible para aquellos que trabajan en una localidad distinta a la de residencia y que buscan la conciliación entre su faceta profesional y familiar, así como una buena forma de permitir el desarrollo de las zonas rurales.
- Oficinas satélites: son locales de la empresa ubicados cerca de las viviendas de los teletrabajadores, destinados a que trabajen desde allí y así evitar largos desplazamientos<sup>29</sup>.
- Teletrabajo móvil: esta modalidad suele ser la más conocida pero a la vez la menos reconocida como teletrabajo, puesto que la mayor parte de la jornada la desarrollan fuera de la oficina. Este tipo de teletrabajo lo desarrollan sobre todo personas que se desplazan para trabajar con sus clientes o proveedores o aquellas que deciden trabajar desde otro lugar como una cafetería o un hotel.

## B. Uso de las TIC

Con la llegada de las nuevas tecnologías llegaron también otras formas de trabajo, donde la digitalización y el control remoto facilitaban las tareas a realizar a la vez que permitían trabajar sin la necesidad de salir de casa, es decir, lo que hoy conocemos como teletrabajar<sup>30</sup>. Por eso las TIC's son imprescindibles para concebir el concepto de teletrabajo. Cabe señalar que el

---

<sup>28</sup> BALLESTER CASANELLA, B: «Conciliación familiar y nuevas tecnologías: e-learning y teletrabajo», *Revista Aranzadi de Derecho y Nuevas Tecnologías*, 48, pág. 13.

<sup>29</sup> MARTÍN, P (2018): "Teletrabajo y Comercio electrónico". *Ministerio educación cultura y deporte*. pág. 21.

<sup>30</sup> CEDROLA SPREMOLLA, G (2019): "Competencias, Organización del Trabajo y Formación Profesional en el trabajo del futuro: algunas reflexiones para posibilitar cambios imprescindibles". *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 7, pág. 27.

uso de la tecnología debe ser predominante para poder considerar a la actividad realizada fuera del centro como teletrabajo, ya que es una de sus principales características y un uso esporádico no daría lugar a la determinación del trabajo como teletrabajo<sup>31</sup>.

En este contexto podemos encontrar otra diferenciación de teletrabajo en torno al tipo de comunicación que se establece entre el teletrabajador y la empresa, que puede ser<sup>32</sup>:

- Off line: el trabajador realiza sus actividades desde el lugar elegido pero sin necesidad de estar conectado con el sistema de la empresa, sino que sólo será necesario el envío de datos o informes (e-mail, pen drive).
- One way line: la particularidad de esta opción es que sólo hay comunicación en una dirección, es decir, desde el teletrabajador a la empresa o viceversa.
- On line: en este caso existe una conexión continua entre los dispositivos utilizados en la empresa y los que maneja el teletrabajador, de manera que el control que se establece sobre él es total, llegando a ser, en algunos casos, mayor que el que se ejerce sobre los trabajadores que están físicamente en la empresa.

Además, pueden establecerse otras tipologías en función de la duración del contrato de trabajo (tiempo definido, tiempo completo, tiempo parcial...) o del régimen jurídico que se aplica (por cuenta propia o ajena)<sup>33</sup>.

Otro aspecto a tener en cuenta es que en principio los teletrabajadores dispondrán de libertad para gestionar su tiempo de trabajo, salvo que en el contrato se especifique lo contrario, por lo que la vigilancia que el empresario pueda llevar a cabo sobre él se ha convertido en un tema controvertido con los

---

<sup>31</sup> SIERRA BENÍTEZ, E.M: *“El contenido de la relación laboral en el teletrabajo”*, pp. 38-39

<sup>32</sup> DE LAS HERAS GARCÍA, A: *“El teletrabajo en España: un análisis crítico de normas y prácticas”*, pág. 56.

<sup>33</sup> DE LAS HERAS GARCÍA, A: *“El teletrabajo en España: un análisis crítico de normas y prácticas”*, pp. 56-57

cambios de los últimos años. El artículo 20 bis del ET<sup>34</sup>, reformado tras la entrada en vigor de la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre para la protección de datos personales y garantía de derechos digitales establece los límites para el control del teletrabajador, pero debido a las múltiples formas de conexión, también puede variar, siendo de más intensidad en los casos en los que la comunicación es prácticamente constante a lo largo de la jornada, en cuyo caso, el control parece ser continuo igualmente, al contrario que en las modalidades en las que la comunicación se limita al envío de tareas, en las que la vigilancia sobre el teletrabajador es menor. Por tanto, siempre debe existir cierto control en la actividad que se realiza fuera de la empresa, pero este variará en función del tipo de conexión establecida entre ambas partes<sup>35</sup>, aunque pueden determinarse otras medidas adicionales de control, como la obligación del registro de la jornada diaria, tema que se ampliará en apartados posteriores de este trabajo.

Por lo tanto, las nuevas tecnologías han permitido un cambio en las relaciones de trabajo en las últimas décadas y un buen ejemplo de ello es el teletrabajo, que ha permitido modificar la organización del trabajo basándose en la búsqueda de una mayor flexibilidad para el trabajador y la posibilidad de conciliar su vida laboral y personal. Pero no hay que olvidar que el teletrabajo que para muchas personas es una buena vía para conciliar, para otras personas puede convertirse en una nueva manera de exclusión. En este caso, personas de colectivos que tradicionalmente han estado apartados del mercado laboral, como las mujeres, pueden sentir que en vez de beneficiarse de la conciliación y de las nuevas oportunidades de empleo, son más apartados y arrastrados a permanecer fuera de los centros de trabajo. Por ello, se deben adoptar medidas para asegurar la voluntariedad total de elección del

---

<sup>34</sup> Art. 20 bis del ET “Los trabajadores tienen derecho a la intimidad en el uso de los dispositivos digitales puestos a su disposición por el empleador, a la desconexión digital y a la intimidad frente al uso de dispositivos de videovigilancia y geolocalización en los términos establecidos en la legislación vigente en materia de protección de datos personales y garantía de los derechos digitales”

<sup>35</sup> DE LAS HERAS GARCÍA, A: “*El teletrabajo en España: un análisis crítico de normas y prácticas*”, pág. 71.

teletrabajo y la garantía de todos y cada uno de los derechos propios de los teletrabajadores, para que no pueda verse perjudicados de ninguna manera<sup>36</sup>.

### **3.2. Normativa reguladora del teletrabajo**

Desde la concepción del teletrabajo como nueva forma de desarrollar la actividad laboral, las leyes que regulan su aplicación han sido muy escasas, por lo que muchas veces es necesario acudir a los convenios de empresa para saber exactamente cuáles son las condiciones que ofrece. En este apartado se explican los principales marcos de referencia.

#### **3.2.1. En Europa**

Una de las primeras normativas que se propuso para regular el teletrabajo, a nivel supranacional, fue el Acuerdo Marco Europeo sobre el Teletrabajo (AMET), firmado en el año 2002 y cuyo objetivo era sentar las bases para el desarrollo de un nuevo modelo de trabajo que incrementara las tasas de productividad de los empleados y dotara a las empresas de las herramientas necesarias para mantenerse en un mercado tan extenso y competitivo como es el europeo, gracias a la flexibilidad que aporta el teletrabajo, como parte de la Estrategia Europea de Empleo. Este acuerdo se tomó como base reguladora para todos los países de la Unión Europea, ante la creciente necesidad de llevar a cabo nuevas estrategias de crecimiento orientadas hacia la flexibilidad y la seguridad laboral en las empresas.

Muchos agentes europeos veían en el teletrabajo el camino para modernizar el mercado de trabajo y de paso fomentar la utilización de una nueva vía para la conciliación familiar y laboral. Pero para que este modo de trabajo no dejara a los empleados en una situación de desprotección frente a los trabajadores que desarrollaban el total de su jornada en los centros de trabajo, se establecieron unos derechos y deberes mínimos para todos los teletrabajadores, con el fin de garantizar una igualdad entre ambos, dentro de lo posible, ya que algunas de sus circunstancias no se podían comparar.

---

<sup>36</sup> Informe CES 03/2018 (2018): "El futuro del trabajo". *Consejo Económico y Social*. Madrid, pág. 88.

Los puntos que regula el AMET para la protección de los teletrabajadores son los siguientes:

- 1) **Carácter voluntario:** tanto para el trabajador como para el empresario. Respaldado por la directiva 91/533/CEE<sup>37</sup>, puede partir de la iniciativa de cualquiera de las partes, tanto al comienzo como durante la relación laboral, permitiendo su reversibilidad cuando el teletrabajo no fuera la vinculación inicial del contrato.
- 2) **Condiciones de trabajo:** en principio, los teletrabajadores disfrutarán de los mismos derechos y se regirán bajo las mismas normas que el personal que realiza su actividad en el centro de trabajo. Pero también se les permite ampliar la regulación para ajustarla a sus condiciones especiales, tanto individuales como colectivas.
- 3) **Protección de datos:** es obligación del empresario informar y asegurar la defensa de la información del trabajador, aunque será él mismo el responsable de cumplir con las medidas de protección que establezca el empresario.
- 4) **Vida privada:** la intimidad del teletrabajador siempre debe ser respetada por el empresario.
- 5) **Equipamiento:** como norma general, el empresario proporcionará y mantendrá los medios informáticos y de comunicación necesarios para que el trabajador desarrolle su actividad con normalidad, salvo que sea el propio trabajador el que preste sus equipos, aunque el empleado será el responsable del uso del equipamiento. Todas estas cuestiones deben quedar reflejadas en el contrato de trabajo.
- 6) **Seguridad y salud:** el empresario deberá ajustarse a lo dispuesto en la directiva 89/391/CEE<sup>38</sup>, en materia de información y verificación de las medidas adoptadas e informar al teletrabajador acerca de los procedimientos a seguir para asegurar su seguridad y salud en el puesto de trabajo.

---

<sup>37</sup> Del Consejo Europeo, firmada el 14 de octubre de 1991, que regula la obligación del empresario de informar al trabajador sobre las condiciones aplicables al contrato de trabajo o a la relación laboral.

<sup>38</sup> Firmada el 12 de junio de 1989 sobre las medidas de mejora de la seguridad y salud en el trabajo.

- 7) Organización del trabajo: será competencia del trabajador la distribución de su trabajo, siempre que cumpla la exigencia de los resultados esperados por el empresario. Además, el empresario deberá velar porque el teletrabajador interactúe con el resto de compañeros, para evitar situaciones de aislamiento.
- 8) Formación: los teletrabajadores deben contar con las mismas oportunidades de formación y desarrollo de una carrera profesional en la empresa en igualdad de condiciones que el resto de compañeros. La única diferencia será que estos podrán recibir formación adicional en cuanto al uso de los equipos necesarios para desarrollar dicha modalidad.
- 9) Derechos colectivos: tendrán los mismos derechos de comunicación, participación, elegibilidad, información y consulta que los demás empleados de los locales de trabajo, no siendo un impedimento el desarrollo de la actividad en otro lugar.

### 3.2.2. En España

#### 3.2.2.1. *Inicios*

A nivel estatal la primera ley que se aproximó a lo que hoy conocemos como teletrabajo fue la Reforma Laboral del año 2012, tras la cual pasó a denominarse “trabajo a distancia”<sup>39</sup> en vez de “trabajo a domicilio”<sup>40</sup>, que era el concepto que regulaba el antiguo Estatuto de los Trabajadores. Tras la modificación, se amplió la regulación de los derechos de los trabajadores a distancia, que en la ley anterior abarcaba menos aspectos, por lo que el teletrabajador quedaba menos protegido.

---

<sup>39</sup> El RD Legislativo 2/2015. Art 13 ET: Trabajo a distancia. “Tendrá la consideración de trabajo a distancia aquél 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 éste, de modo alternativo a su desarrollo presencial en el centro de trabajo de la empresa”.

<sup>40</sup> El RD Legislativo 1/1995. Art. 13: Trabajo a domicilio: “Tendrá la consideración de contrato de trabajo a domicilio aquél en que la prestación de la actividad laboral se realice en el domicilio del trabajador o en el lugar libremente elegido por éste y sin vigilancia del empresario”.

Pero la novedad más importante es, sin duda, el acercamiento de la reforma al actual teletrabajo, al permitir combinar el trabajo en el centro de trabajo con el realizado en el domicilio o en el lugar elegido por el empleado, mientras que la anterior, daba a entender que toda la jornada de trabajo era fuera de los locales de la empresa. Otro cambio significativo es la eliminación del concepto “vigilancia del empresario”, al considerar que en la actualidad, con las nuevas tecnologías es relativamente fácil establecer un control sobre la actividad que realiza el trabajador, algo que antes, sin tantos avances tecnológicos, resultaba más complicado. Por eso, se hace evidente el paso a otro concepto de trabajo fuera del centro laboral, como es el teletrabajo, gracias a la introducción de las tecnologías de la información y comunicación.

Tras la reforma del Estatuto, los derechos recogidos en el artículo 13 del ET de aquellos empleados que teletrabajan son los siguientes:

- A elegir libremente el lugar fuera de la oficina en el que quiere prestar su trabajo de manera preponderante, ya sea en su domicilio o en un centro de oficinas.
- Igualdad de trato respecto de los trabajadores ordinarios, que prestan la totalidad de su trabajo en la empresa y más en concreto en cuanto a los conceptos retributivos, que deberán ser iguales en cuanto a categoría profesional y a las funciones del puesto de trabajo.
- A recibir la formación para el empleo y a la promoción profesional en igualdad de condiciones, debiendo poner el empresario a su disposición todos los medios y la información necesaria para hacer efectivo este derecho.
- A la protección de la salud y seguridad, siguiendo la Ley 31/1995 sobre Prevención de Riesgos Laborales, además de todas las normas de desarrollo que existen al respecto y que amplían los derechos, respecto de la legislación anterior, que solo contemplaba cumplir unas mínimas condiciones de higiene, aunque en algunas circunstancias este derecho se puede ver limitado por la dificultad de controlar el otro lugar de trabajo de empleado.

- A la representación colectiva, al igual que sus compañeros, en cuanto a voto y presentación, en el centro al que el teletrabajador esté adscrito.

### 3.2.2.2. *Evolución*

Hoy en día, aunque la normativa no ha cambiado en exceso, sí que hay pequeños avances, encaminados a la protección de la modalidad de teletrabajo.

Una de las mejoras introducidas en la legislación se ha producido en la regulación de la flexibilidad horaria con la entrada en vigor del Real Decreto Ley 6/2019, que en su art. 2.8 modifica el art. 34.8 del ET señalando que ahora cualquier trabajador podrá solicitar el cambio en la prestación de su trabajo sin necesidad de que venga recogido en el convenio colectivo o en el contrato de trabajo. Esta modificación permite que todos puedan acceder al teletrabajo o a otra modalidad que dote de flexibilidad a la jornada laboral. Por tanto, actualmente, si no existe acuerdo en la negociación colectiva correspondiente, el trabajador puede negociar con la empresa la adaptación de su jornada, durante un plazo máximo de 30 días. Una vez finalizado este plazo, la empresa deberá responder por escrito a la petición realizada, indicando su aceptación, y posterior acuerdo para la realización; o su rechazo, y los motivos objetivos que le llevan a tomar esa decisión.

Este cambio tiene como objetivo principal que las personas trabajadoras puedan adaptar su jornada laboral frente a la reducción que antes concedía el Estatuto de los Trabajadores. De esta manera, el trabajador que lo solicite no se verá perjudicado al limitar ni sus horas de trabajo ni su sueldo, para así hacer más efectiva la conciliación entre la vida familiar y laboral.

Otro de los derechos que se han garantizado, especialmente para los teletrabajadores, es el de la desconexión digital, aprobado en la Ley Orgánica 3/2018 de 5 de diciembre para la Protección de Datos Personales y Garantías de Derechos Digitales, que modifica el art. 20 bis del ET con el fin de asegurar su descanso fuera de las horas de trabajo, tema que se desarrollará de manera más extensa en el siguiente bloque de este trabajo.

### **3.3. Implicaciones en las empresas**

Para las empresas, la importancia de las medidas de conciliación entre los ámbitos laboral y personal se basa en el aporte de flexibilidad pero también en el efecto positivo que tiene sobre los trabajadores, mejorando su satisfacción en el empleo y su desarrollo personal. Por eso, medidas como el teletrabajo que combinan ambos aspectos se presentan como la fórmula ideal para conseguir este objetivo.

Como cada vez son más los trabajadores en busca de la conciliación, también aumenta el número de aquellos que optan por teletrabajar y este es el motivo por el que ha ganado peso como un indicador de los nuevos retos a los que se enfrentan las empresas, debido a que permite la deslocalización del trabajador, esto es, ya no es totalmente necesario que permanezca en las instalaciones de la propia empresa durante toda la jornada laboral<sup>41</sup>. Este hecho se demuestra en el estudio realizado por Randstad, en el que se concluye que al 68,6% de los españoles ocupados les gustaría tener la oportunidad de teletrabajar en su empresa por todos los beneficios que aporta. Cabe destacar que la conciliación laboral y personal se sitúa como el segundo factor más importante a la hora de valorar la opción de trabajar en una empresa, por lo que los interesados en teletrabajar como vía de conciliación son los que muestran mayor disponibilidad. Pero la demanda no siempre va acompañada de la oferta, ya que el 70% de las empresas mantiene un sistema productivo tradicional que imposibilita que nuevos formatos de trabajo sean parte de sus estrategias de crecimiento, situando a España como uno de los países europeos en los que más diferencia hay entre lo que quieren los trabajadores y lo que les ofrecen las empresas en cuanto a la posibilidad de teletrabajar.

Para que el teletrabajo se extienda, una de las claves es el uso de las TIC's, por lo que es lógico pensar, que el teletrabajo se ha extendido principalmente en el sector de las telecomunicaciones, ya que son las empresas de este grupo las que más invierten en estas nuevas tecnologías para el trabajo, casi la mitad

---

<sup>41</sup> DE LA CÁMARA ARILLA, C (2000): "El teletrabajo: un indicador de cambio en el mercado de trabajo", Cuadernos de Relaciones Laborales, 17, pág. 243.

de los 15.179.417€ del año 2017<sup>42</sup>. Pero poco a poco ha llegado a otros sectores como los dedicados a los servicios financieros y legales, a la venta de servicios de turismo y a las farmacéuticas, entre otras, ya que por lo general, el teletrabajo se encuentra en el sector servicios. Cabe señalar que al principio, su puesta en marcha en las empresas se encontraba con algunas barreras debido a las limitaciones de los servicios informáticos y de comunicación, pero era de esperar que con el desarrollo de los mismos, las fronteras que frenaban su expansión fueran desapareciendo, a la vez que se creaban nuevas líneas de negocio y nuevas empresas, como es el caso del gigante Amazon, gracias al uso masivo de las tecnologías de la información y la comunicación<sup>43</sup>.

Pero antes de ofrecer el teletrabajo a los empleados, como posible medida de conciliación, la empresa deberá estudiar los pros y contras que se le van a presentar, tanto a sí misma como al trabajador en cuestión. Aspectos como los costes o el aislamiento deben ser tenidos en cuenta por ambas partes, ya que de lo contrario, esta modalidad en vez de convertirse en una vía con la que ambas partes obtengan beneficios podría resultar perjudicial para la relación laboral. Para que el resultado sea exitoso, la empresa tendrá que valorar el método a través del cual, va a controlar que el teletrabajador cumple con su obligación de trabajar cuando no esté presente en las instalaciones de la empresa y que se centre en medir la actividad, sin tener en cuenta cualquier otro dato externo que pudiera influir en sus resultados. Para ello, tendrá en cuenta la naturaleza de la prestación, es decir, no se puede valorar de forma objetiva cuando un factor escapa al control de trabajador, como puede ser el caso de los vendedores, donde entra en juego el mercado, como condicionante y eso escapa al control del trabajador. En caso de ser la conciliación el objetivo para optar por teletrabajar, la modalidad de prestación del trabajo en el domicilio parece la más razonable, aunque también otras como las oficinas

---

<sup>42</sup> Gasto en TIC's en empresas de 10 o más empleados del Instituto Nacional de Estadística.

<sup>43</sup> DE LA CÁMARA ARILLA, C: "El teletrabajo: un indicador de cambio en el mercado de trabajo", pp. 233-234.

satélite o el telecottage, permiten a la persona estar más cerca de sus familiares o, al menos, reducir el tiempo de los desplazamientos<sup>44</sup>.

### 3.3.1. Barreras al teletrabajo

A día de hoy, el teletrabajo no está totalmente asentado en las empresas españolas debido a los obstáculos a los que tiene que hacer frente y que impiden que su aplicación sea efectiva en un mayor número de empresas, lo que está retrasando la flexibilidad del mercado laboral.

Algunos de los factores que prorrogan su difusión están relacionados con los propios empleados. Estos son<sup>45</sup>:

- Temor de sufrir sensación de aislamiento del resto de compañeros y de poca implicación en las decisiones de la empresa, al no estar presente continuamente.
- Miedo al desconocimiento de avisos por parte de la empresa si no existe un canal de comunicación fluido y completo.
- Poco conocimiento sobre el uso y las ventajas de las TIC's.
- Reducción de la colaboración entre los compañeros de la plantilla.
- Que haya poca gente en la oficina, ya que para muchas personas las relaciones sociales existentes en el núcleo de la empresa son fundamentales.

Además de los nombrados anteriormente, existen otras razones por las que el teletrabajo no ha conseguido implantarse en las empresas al nivel que lo ha hecho en otros países<sup>46</sup>:

- Excesiva necesidad de presencialidad, debido a la organización del sistema productivo tradicional que aún existe en las empresas pequeñas

---

<sup>44</sup> MELLA MÉNDEZ, L: "Trabajo a Distancia y Teletrabajo: estudios sobre su régimen jurídico en el derecho español y comparado", pp. 70-72.

<sup>45</sup> Libro Blanco del Teletrabajo (2012): "Del trabajo a domicilio a los e-workers. Un recorrido por la flexibilidad espacial, la movilidad y el trabajo en remoto", pp. 29-30 y Libro Blanco del Teletrabajo: "Más allá del teletrabajo: una nueva forma de trabajo flexible", pág. 26.

<sup>46</sup> MELLA MÉNDEZ, L, SIERRA BENÍTEZ, E.M, CARDONA RUBERT, M.B y CABEZA PEREIRO, J: "El teletrabajo en España: aspectos teórico-prácticos de interés", pp. 369-370

y medianas, en las que tanto la productividad como el control del trabajador se asocian a su asistencia al centro de trabajo.

- Desconocimiento de la utilidad que proporciona, ya sea por un limitado manejo de las tecnologías necesarias para llevarlo a cabo o por no tener unas políticas dentro de la empresa que contemplen esta situación, lo que genera un miedo a afrontar el reto de no tener a los trabajadores físicamente en las instalaciones de la empresa.
- Escasa inversión en TIC´s y en formación para las personas que ocupan puestos candidatos a aplicar esta modalidad y en consecuencia, el éxito e incluso la puesta en marcha del teletrabajo suponen en sí, un obstáculo para que sea efectivo.
- Carencia de políticas públicas que impulsen su puesta en marcha y su desarrollo.

Con respecto a lo anterior, se observa que es más difícil teletrabajar en las pequeñas y medianas empresas que en las grandes y por ello son las grandes empresas las que deben dar el primer paso, para cambiar la tendencia empresarial y abrirse a nuevas oportunidades de trabajo.

Como recomienda la empresa BBVA tampoco es preciso llevar a cabo esta iniciativa en las empresas cuando<sup>47</sup>:

- No existe una jerarquía detallada, en la que cada trabajador sabe realmente cuáles son las competencias y funciones que le corresponden según su puesto, ya que esta deficiencia afectará negativamente al rendimiento y la evaluación del trabajador.
- Falta un método de control de la actividad que el trabajador realiza fuera de las instalaciones de la empresa, que el empresario pueda emplear para valorar su trabajo, pero respetando siempre los límites establecidos de su privacidad.

---

<sup>47</sup> MELLA MÉNDEZ, L, SIERRA BENÍTEZ, E.M, CARDONA RUBERT, M.B y CABEZA PEREIRO, J: *“El teletrabajo en España: aspectos teórico-prácticos de interés”*, pág. 370.

- No haya obligación de acudir un mínimo de tiempo a la empresa para evitar que el teletrabajador se sienta aislado del resto de compañeros, como podría ser el establecimiento de un sistema semipresencial.
- No se parte de una relación de confianza con la persona que va a teletrabajar, que permita que no se dude de la productividad que vaya a conseguir, al no tenerlo presente en la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior, es responsabilidad de la empresa considerar estos antecedentes para que, en caso de que estén presentes, cambien su situación, ya que de lo contrario la experiencia no saldrá bien, motivo por el cual muchas empresas no apuestan por esta modalidad o la cancelan al no obtener los resultados que esperaban.

A raíz de la entrada en vigor del Real Decreto Ley 8/2019 de 8 de marzo, que introduce medidas urgentes de protección social y de lucha contra la precariedad laboral en la jornada de trabajo, se ha añadido un nuevo apartado al artículo 34 del ET, según el cual la empresa deberá facilitar el registro de la jornada diaria, indicando el inicio y el final de la misma, de cada uno de los trabajadores a su cargo, respetando siempre la libertad horaria establecida para garantizar la flexibilidad que persigue dicho artículo. Esta medida viene a responder a la demanda de trabajadores que realizaban horas por encima de las establecidas en su jornada ordinaria, pero que ante la falta de registro, no tenían forma de demostrar cuáles formaban parte de las horas establecidas y cuáles eran extraordinarias, como también afirma la sentencia C-55/18 del 14 de mayo del Tribunal de Justicia de la Unión Europea, en la que considera totalmente necesaria la aplicación de alguna fórmula que contabilice el número de horas totales trabajadas, para comprobar cuáles corresponden a las extraordinarias para recompensar a los trabajadores que las cumplieran. Para que sea posible, el registro debe aprobarse en la negociación colectiva o a través de una consulta a los representantes de los trabajadores, de forma que ellos mismos sean partícipes del modelo a través del cual se hará efectivo este deber, en función de las necesidades de cada empresa.

A priori, este control de la jornada horaria podría suponer un problema para aquellos que teletrabajan, puesto que al no estar presentes en las instalaciones de la empresa podrían surgir dudas sobre la veracidad de su jornada laboral, pero es precisamente, para garantizar el cumplimiento de la flexibilidad horaria que persigue el teletrabajo, tan necesario contabilizar las horas trabajadas a diario<sup>48</sup>, ya que para los “trabajadores a distancia o cualesquiera otras situaciones en las que la prestación laboral no se desenvuelve, total o parcialmente, en el centro de trabajo de la empresa”<sup>49</sup>, también es obligatorio el registro de la jornada a diario.

Esta obligación de registro de la jornada podría presentar una barrera a la hora de plantearse teletrabajar en la empresa, debido a la incertidumbre que podría presentar para los teletrabajadores. Pero para evitar un retroceso en el número de empresas que permiten el teletrabajo, las condiciones de registro no cambian, por lo que podrá utilizar cualquiera de los sistemas permitidos para los trabajadores presenciales (fichar con tarjeta o control remoto, entre otros). Por lo tanto, son muchas las opciones disponibles para que los teletrabajadores también puedan disfrutar de la jornada precisa y sean recompensados por las horas extraordinarias que realicen, de acuerdo con lo estipulado en su contrato de trabajo, a fin de respetar el objeto de la medida, que no es otro que la lucha contra la precariedad laboral.

### 3.3.2. Claves para el éxito

Cuando una empresa opta por implantar el teletrabajo en su plantilla es lógico que busque la mejor manera de llevarlo a cabo para que ambas partes se beneficien de esa modalidad. Para ello, es preciso que antes de comenzar tenga en cuenta algunas características que deben ser la base para diseñar el plan con el que poner en marcha el teletrabajo<sup>50</sup>.

---

<sup>48</sup> Criterio Técnico 101/2019 sobre actuación de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social en materia de registro de jornada del Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social.

<sup>49</sup> Guía sobre el Registro de la Jornada (2019) del Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social.

<sup>50</sup> MELLA MÉNDEZ, L, SIERRA BENÍTEZ, E.M, CARDONA RUBERT, M.B y CABEZA PEREIRO, J: “*El teletrabajo en España: aspectos teórico-prácticos de interés*”, pág. 371.

La primera toma de contacto con el teletrabajo corresponde a la dirección de la empresa, cuyos responsables serán los encargados de marcar las líneas a seguir por cada departamento en el que se vaya a aplicar el teletrabajo, así como de fomentar la comunicación y la cultura empresarial de teletrabajo, teniendo en cuenta los obstáculos a los que se va a enfrentar y las posibles alternativas. Para ello, deberán considerar el tipo de empresa que es y los puestos de trabajo que tiene, para ver si realmente sería efectiva esta modalidad<sup>51</sup>.

Antes de empezar a teletrabajar, hay que realizar un estudio, que abarque los distintos campos del ámbito empresarial (recursos humanos, prevención de riesgos o representantes de los trabajadores, entre otros), para crear una visión general acerca del impacto que vaya a tener la aplicación del teletrabajo en toda la empresa. En él, deberán incluirse todas las actividades que puedan realizarse mediante teletrabajo, los ajustes que tendrá que realizar la empresa para que se lleve a cabo de forma correcta, tanto a nivel de personal como de recursos, la opinión general de toda la plantilla y el número de empleados interesados en adoptar el teletrabajo a su jornada laboral. El análisis debe contemplar todas las dudas que pudieran surgir, tanto a los trabajadores como a la empresa, de manera que se reduzca la incertidumbre a la hora de plantearse el teletrabajo como manera de flexibilizar su jornada de trabajo. Además, la empresa tendrá que buscar la manera de respetar las condiciones y los derechos de los teletrabajadores para que no sufran ninguna desventaja frente a los que sí trabajan presencialmente, al igual que los periodos y métodos de evaluación de resultados<sup>52</sup>. Otras cuestiones a determinar son el tiempo de la jornada que se va a realizar fuera y el modelo de teletrabajo que más se ajusta a la empresa, en función del tipo de actividad que se realice y de las características de la persona, así el empresario podrá conceder más días de teletrabajo a una persona responsable y organizada que a otra que necesita estar más tiempo presente en la empresa por razones de productividad.

---

<sup>51</sup> Libro Blanco del Teletrabajo: “*Más allá del teletrabajo: una nueva forma de trabajo flexible*”, pp. 25- 27.

<sup>52</sup> MELLA MÉNDEZ, L, SIERRA BENÍTEZ, E.M, CARDONA RUBERT, M.B y CABEZA PEREIRO, J: “*El teletrabajo en España: aspectos teórico-prácticos de interés*”, pág. 371.

También se evaluará la necesidad de formación adicional para aquellos que vayan a teletrabajar o para los que tengan algún tipo de relación profesional con los teletrabajadores y precisen intercambiar o supervisar el trabajo que realizan<sup>53</sup>.

Una vez que la empresa ha determinado que es una buena opción, tendrá que decidir en qué puestos y para qué actividades se puede aplicar. Además, conviene que el proceso sea progresivo, es decir, empezar por un departamento o un grupo profesional para que, en función de los resultados, se pueda ir ampliando al resto de trabajadores. Normalmente, los puestos más enfocados al teletrabajo son aquellos en los que el uso de las nuevas tecnologías es parte fundamental del día a día, hecho que en la actualidad se extiende a más puestos de trabajo y que hace que cada vez sea posible aplicarlo en la mayoría de empresas<sup>54</sup>.

Al igual que el teletrabajo no es aplicable a todos los puestos, tampoco lo es para todas las personas, pero aunque no existe un perfil concreto, deben concretar ciertos conocimientos o destrezas presentes en los candidatos, que podrán evaluarse en función de los resultados conseguidos, la capacidad de autoorganización o las evaluaciones de desempeño. Este es un punto importante, ya que la confianza que la empresa deposita en la persona que va a teletrabajar tiene que ser total<sup>55</sup>, al igual que la comunicación entre ambos, para que la relación de teletrabajo sea exitosa. Por ello, es más fácil que este tipo de relaciones cumplan las expectativas cuando se trata de trabajadores que cuentan con la confianza del empresario, es decir, personas maduras y responsables que no necesitan la vigilancia constante del empresario para

---

<sup>53</sup> MELLA MÉNDEZ, L, SIERRA BENÍTEZ, E.M, CARDONA RUBERT, M.B y CABEZA PEREIRO, J: *“El teletrabajo en España: aspectos teórico-prácticos de interés”*, pág. 375.

<sup>54</sup> MELLA MÉNDEZ, L, SIERRA BENÍTEZ, E.M, CARDONA RUBERT, M.B y CABEZA PEREIRO, J: *“El teletrabajo en España: aspectos teórico-prácticos de interés”*, pág. 373

<sup>55</sup> MELLA MÉNDEZ, L, SIERRA BENÍTEZ, E.M, CARDONA RUBERT, M.B y CABEZA PEREIRO, J: *“El teletrabajo en España: aspectos teórico-prácticos de interés”*, pág. 374

hacer su trabajo correctamente. Estas características se dan, sobre todo, en personas cualificadas<sup>56</sup>.

Para muchas empresas el trabajo en equipo y el conocimiento son señas de identidad de su cultura empresarial, por lo que sus canales de comunicación son claros y dinámicos y abarcan a la totalidad de los miembros (compañeros, jefes, colaboradores), que trabajan en una misma dirección. Teletrabajar en este tipo de empresas supone establecer unas directrices marcadas para su funcionamiento, partiendo desde la dirección tienen que estar bien marcados los puntos a seguir, las líneas de actuación en las que trabajan, las vías de comunicación disponibles para todos los participantes y las plataformas existentes como núcleo de concentración de todo lo que se haga. También es necesaria la figura de un supervisor que promueva el desarrollo del teletrabajo realizado. Este será el enlace entre todos los miembros del grupo que trabajan virtualmente y los que están físicamente en el centro de trabajo cuando sean grupos de trabajo mixtos y entre todos los miembros cuando sean íntegramente teletrabajadores. A través de una comunicación fluida, puede hacer un seguimiento del trabajo realizado, no como forma de control si no a modo de guía y conexión con el resto, dándole al teletrabajador la libertad de organización pero exigiendo unos mínimos de trabajo acorde con el objetivo. Por último, el empleado obtiene el equilibrio entre sus necesidades y las metas fijadas por la empresa, de manera que puede disponer de su tiempo con mayor libertad a la vez que interactúa con el resto de compañeros. De esta manera se consigue un trabajo más eficiente<sup>57</sup>.

Por último, y una de las claves para que funcione, es necesario buscar la fórmula para que el teletrabajador no se sienta apartado, ya que este es uno de los miedos más comunes a la hora de plantearse teletrabajar. Muchas veces, las relaciones que se forman en el centro de trabajo son parte fundamental de la vida de un trabajador y es por ello que reducir el tiempo dedicado a estas

---

<sup>56</sup> Libro Blanco del Teletrabajo: “*Más allá del teletrabajo: una nueva forma de trabajo flexible*”, pág. 24.

<sup>57</sup> Libro Blanco del Teletrabajo en España: “*Del trabajo a domicilio a los e-workers. Un recorrido por la flexibilidad espacial, la movilidad y el trabajo en remoto*”, pp. 32-33.

relaciones, puede provocar sentimientos negativos en el teletrabajador, al no sentirse incluido en los grupos que se forman, ya sea en los descansos, en el comedor o en cualquier otro espacio de la empresa en el que los empleados puedan intercambiar información de manera formal o informal. Por lo tanto, la empresa tendrá que asegurarse de desarrollar una comunicación transversal, para que todos los empleados sean informados en igualdad de condiciones, así como establecer jornadas semanales mixtas, en las que se combinen días de teletrabajo con otros obligatorios en la empresa<sup>58</sup>.

### 3.4. Ventajas e inconvenientes

Antes de iniciar cualquier proceso de puesta en marcha, en este caso del teletrabajo, hay que valorar los puntos fuertes y débiles que plantea para todos los participantes, es decir, para la empresa, el propio trabajador y la sociedad en su conjunto, para así, poder determinar si es una buena opción teniendo en cuenta las características de cada uno. Cada parte, en función de sus particularidades puede tener unas ventajas u otras, al igual que desventajas, pero, a rasgos generales, las más destacadas son los siguientes.

Ventajas para el trabajador<sup>59</sup>:

- Posibilidad de conciliación real entre la vida familiar y laboral, una de las más destacadas y objeto de este trabajo.
- Reducción de los costes asociados al desplazamiento (dietas, ropa de trabajo).
- Mejora la calidad de vida (más horas de sueño, mejor alimentación).
- Libertad de decisión sobre dónde trabajar.
- Reducción del tiempo y dinero invertido en los desplazamientos para ir al trabajo (ruedas, gasolina, mantenimiento) y en consecuencia un menor número de accidentes, en especial los in itinere.
- Aumento de la motivación, la autorrealización y la productividad.

---

<sup>58</sup> Libro Blanco del Teletrabajo: *“Más allá del teletrabajo: una nueva forma de trabajo flexible”*, pág. 28.

<sup>59</sup> Libro Blanco del Teletrabajo en España: *“Del trabajo a domicilio a los e-workers. Un recorrido por la flexibilidad espacial, la movilidad y el trabajo en remoto”*, pág. 21; NAVARRETE ROJAS, J: «El teletrabajo, ventajas e inconvenientes», pág. 49.

- Disminución del estrés laboral.

Ventajas para la empresa<sup>60</sup>:

- Mejora de la productividad.
- Mejora la retención y atracción de los trabajadores con más talento.
- Disminución del absentismo, la rotación y los costes de la plantilla física.
- Mejora de la imagen de la empresa en el mercado.
- Creación de grupos de trabajo multiculturales.
- Herramienta para fomentar el paso a una filosofía de empresa enfocada al liderazgo.
- Ampliación de la oferta de trabajo.

Ventajas para la sociedad<sup>61</sup>:

- Fomenta el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación.
- Mejora la movilidad en las ciudades.
- Restringe los valores de la contaminación.
- Flexibiliza el mercado de trabajo al permitir la inclusión de grupos con mayores dificultades de acceso (estudiantes, discapacitados).
- Promueve el crecimiento de zonas rurales.
- Incremento de la inversión en telecomunicaciones.

Desventajas para el trabajador<sup>62</sup>:

- Sentimientos de aislamiento social, al reducir las relaciones personales que se desarrollan con los compañeros de trabajo.

---

<sup>60</sup> Libro Blanco del Teletrabajo en España: *“Del trabajo a domicilio a los e-workers. Un recorrido por la flexibilidad espacial, la movilidad y el trabajo en remoto”*, pp. 21-22; NAVARRETE ROJAS, J: «El teletrabajo, ventajas e inconvenientes», pág. 49.; Foro de diálogo mundial sobre las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones y financieros (2017), pág. 31.

<sup>61</sup> Libro Blanco del Teletrabajo en España: *“Del trabajo a domicilio a los e-workers. Un recorrido por la flexibilidad espacial, la movilidad y el trabajo en remoto”*, pág. 21.; NAVARRETE ROJAS, J: «El teletrabajo, ventajas e inconvenientes», pp. 49-50.

<sup>62</sup> NAVARRETE ROJAS, J: «El teletrabajo, ventajas e inconvenientes», pág. 50; Dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones y financieros (2016), pág. 17.

- Menor sensación de pertenencia a la empresa.
- Dificultad para desconectar. Este inconveniente está a punto de desaparecer después de la aprobación del derecho a la desconexión digital en el art. 20 bis del ET, que será detallado más adelante.

Desventajas para las empresas<sup>63</sup>:

- Aumento del gasto en infraestructuras y nuevas tecnologías.
- Pérdida de la estructura jerárquica, como consecuencia de menor presencia en las instalaciones de la empresa.
- Reducción del control sobre los trabajadores.
- Limitación en la utilización de algunos puestos de trabajo por sus características.

Como puede observarse, las fortalezas que ofrece el teletrabajo son mayores que los inconvenientes que presenta, por lo que es comprensible que muchas empresas cuenten con programas para llevarlo a cabo y que cada vez sean más los empleados que quieran disfrutar de las ventajas que ofrece el teletrabajo. También para la sociedad es beneficioso y puesto que no ofrece ninguna desventaja cabe pensar que es una buena forma de trabajo para todos.

## **4. LA CONCILIACIÓN Y EL TELETRABAJO: APLICACIÓN EN TELEFÓNICA**

### **4.1. Introducción a Telefónica**

El Grupo Telefónica es una entidad formada por tres empresas del sector de las telecomunicaciones: Telefónica de España S.A.U, Telefónica Móviles España S.A.U y Telefónica Soluciones de Informática y Comunicaciones S.A.U, que fue fundada el año 1924 en Madrid, donde mantiene su sede, bajo la dirección de José María Álvarez- Pallete, su actual presidente. Durante sus inicios, la mayoría de sus participaciones estaban en manos del Estado Español y no fue hasta el año 1999, cuando se privatizó por completo. Es

---

<sup>63</sup> NAVARRETE ROJAS, J (2016): «El teletrabajo, ventajas e inconvenientes», pág. 50; Dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones y financieros, pág. 17.

entonces cuando se produce una expansión del territorio y del número de servicios que presta, consolidando su posición en diferentes mercados, en especial el europeo y el latinoamericano. Actualmente presta sus servicios en 16 países, aunque está presente en otros 8 y cuenta con más de 120.000 empleados por todo el mundo. De titularidad privada, cuenta con de 1,3 millones de accionistas y cotiza en varios de los principales mercados bursátiles del mundo, entre ellos el IBEX 35.

El principal objetivo de Telefónica ha sido el crecimiento y desarrollo de las nuevas tecnologías para conectar a las personas y a las empresas de la forma más rápida y segura, conscientes de la gran importancia que siempre han representado las telecomunicaciones entre las personas de diferentes partes del mundo, buscando siempre la manera de conectar y no aislar a las personas. Pero esa importancia de comunicar ha aumentado en los últimos años con la expansión de las TIC's, parte fundamental para el progreso de la empresa.

En consonancia con sus objetivos, la principal línea de negocio se centra en las telecomunicaciones, bajo las marcas más conocidas que integra Telefónica S.A. que son: Telefónica, Movistar, Vivo y O2, que son una extensión de sus servicios de telecomunicaciones móviles y fijas, banda ancha y televisión. También posee otras marcas, especializadas en distintos servicios, como ElevenPaths y Wayra, que ofrecen servicios de seguridad y de ayuda a la expansión de start-ups, respectivamente. Sus productos llegan a empresas, administraciones públicas, hogares y personas de todo el mundo. El resultado de esta actividad, le proporcionó una cifra de negocios de 48.693 millones de euros en 2018.

Pero una de las preocupaciones de Telefónica siempre ha sido el bienestar de sus trabajadores y es por ello que apuesta por introducir medidas que mejoren su calidad de vida así como la satisfacción que tienen con el trabajo que realizan, motivo por el que han apostado por el diseño de programas de conciliación y planes de flexibilidad del empleo, entre los que se encuentra el teletrabajo.

## 4.2. Plan de conciliación.

En Telefónica son conscientes de la gran importancia que tiene el capital humano de la empresa, es decir, todos y cada uno de los trabajadores que forman parte de ella, para la buena marcha de la misma y es por eso, que su motivación con la empresa y su propio trabajo siempre han estado muy presentes en los objetivos de Telefónica, razón por la cual siempre han buscado estar a la cabeza de las empresas más comprometidas con sus empleados y en consecuencia ser reconocida por ello, ya que lo consideran clave para retener y motivar al personal. Esto les ha llevado a promover números cursos e iniciativas que mejoraran el clima laboral, la satisfacción o la conciliación familiar y laboral, entre otras, como conclusión de los resultados obtenidos en los sondeos realizados a los empleados.

Uno de los instrumentos con los que cuentan para conocer la opinión de sus trabajadores es la Encuesta Anual de Clima y Compromiso (EACC), cuyo objetivo es analizar el nivel de satisfacción y de compromiso con la compañía. En ella se recogen aspectos como la permanencia en la empresa, la valoración del esfuerzo y la disposición a compartir con su entorno personal sus experiencias en Telefónica. A partir de dicha encuesta anual se elabora el Índice de Clima y Compromiso (ICC), que es el promedio de respuestas favorables (“de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”) a las 33 preguntas que en ella se plantean. Algunas de las cuestiones a las que deben responder son: si recomendarían trabajar en la empresa, si creen que se tienen en cuenta las aportaciones que realizan o si van a la empresa con ganas de trabajar<sup>64</sup>. Los resultados<sup>65</sup> ascendentes demuestran que las políticas aplicadas están teniendo un efecto positivo entre los empleados y es por eso, que cada año el objetivo es superar el dato del ejercicio anterior, como muestra de intención de superación constante y que en 2018 se situaba en 81 puntos.

En el año 2018, en relación a la continua mejora que persiguen, Telefónica elaboró una guía con más de 100 medidas para “impulsar la igualdad, la

---

<sup>64</sup> Informe anual Telefónica (2017), pág. 164.

<sup>65</sup> Ver gráfico 4.1. del anexo III del presente trabajo.

conciliación y la diversidad”, cuya aplicación sirve para reafirmar el compromiso del grupo empresarial con la conciliación entre el ámbito familiar y laboral. Estos principios son una recopilación de las políticas surgidas como fruto de las negociaciones que durante años ha mantenido el comité de empresa con los representantes de los trabajadores. Además, el convenio colectivo de las empresas vinculadas a Telefónica, firmado en 2016 con los sindicatos UGT y CCOO es un refuerzo más de estas actuaciones. Estas normas, presentadas en 7 bloques en función de la naturaleza que traten, tienen como objetivo facilitar la transición a una sociedad más comprometida con dicha conciliación y es por eso que son las enfocadas a la flexibilidad laboral y al apoyo familiar, las más numerosas, entre las que destacan algunas de las siguientes:

- Dos horas de flexibilidad de entrada y salida.
- Implantación del teletrabajo.
- Elaboración del calendario de vacaciones con más antelación.
- 30 días laborales de vacaciones.
- 4 días de asuntos propios.
- Jornada de 37,5 horas.
- Permisos para concurrir a exámenes oficiales.
- Sorteo de eventos.
- Priorización de jornada continuada y voluntaria.

Siguiendo la búsqueda de nuevas fórmulas de conciliación en el terreno laboral y familiar para los empleados, uno de los programas que ha impulsado Telefónica Alemania desde 2016 es el de smart working<sup>66</sup> o “trabajo inteligente”, que es una nueva forma de trabajo que va un paso más allá del teletrabajo. Se trata de una modalidad en la que cada persona decide cuándo y dónde trabaja, en base a sus necesidades de conciliación, por lo que la flexibilidad horaria y espacial que proporciona es total<sup>67</sup>. De esta manera, cada

---

<sup>66</sup> Informe anual Telefónica (2016), pág. 129.

<sup>67</sup> CEDROLA SPREMOLLA, G (2019): “Competencias, Organización del Trabajo y Formación Profesional en el trabajo del futuro: algunas reflexiones para posibilitar cambios imprescindibles”, pág. 33.

empleado puede fijar su horario en función de sus metas, además de disponer de todos los espacios de la empresa en los que poder trabajar a cualquier hora. Continuando con esta línea de mejora, para promover esta iniciativa durante 2018 se lanzará un curso global con el objetivo de fomentar el smart-working entre los líderes, como forma de adaptar el contexto de cambio a través de nuevos métodos de trabajo, más flexibles y conciliadores, que mejoren la productividad y la calidad de vida laboral de los empleados.

Estos buenos resultados han llevado a Telefónica a ser premiada en 2017 con el Top 3 del galardón “Employee Engagement Award”<sup>68</sup>, que valora el esfuerzo realizado por la empresa en España, México, Argentina y Chile para seguir mejorando el clima laboral en la empresa y potenciar el capital humano que la forma. Asimismo, como resultado de todos los esfuerzos en materia de igualdad y conciliación, Telefónica ha sido incluida en 2019 en el Índice Bloomberg de Igualdad de Género, gracias a las estrategias que impulsan las medidas favorables a la diversidad y la inclusión en la plantilla y los programas de conciliación entre la vida familiar y laboral. Además, en 2019 uno de los nuevos retos es introducir un cuestionario (“Employee Net Promoter Score de Bain&Company”) con el que medir la imagen de la empresa entre los empleados y en el que se valora el interés de los trabajadores en recomendar la empresa como un buen lugar para trabajar entre sus amigos y familiares<sup>69</sup>.

### **4.3. Plan de teletrabajo**

#### **4.3.1. Inicios del teletrabajo**

La experiencia de Telefónica con el teletrabajo se remonta a principios del siglo XXI y durante este periodo ha pasado por diferentes fases, aunque siempre han mantenido un compromiso total con esta opción de trabajo, como se muestra a continuación.

---

<sup>68</sup> Premio que concede la consultora Korn Ferry.

<sup>69</sup> Informe anual Telefónica (2018), pág. 149.

Para el grupo Telefónica el teletrabajo es “una forma flexible de realización de la actividad laboral desde el domicilio fijado por el teletrabajador utilizando medios telemáticos y nuevas tecnologías de la información y comunicación, una herramienta estratégica en nuestra organización”<sup>70</sup>.

En sus comienzos, hacia el año 2002, el reto de buscar nuevas formas de trabajo que mejoraran la satisfacción de los empleados que se le presentaba a la empresa, junto con la creciente apuesta que se hacía desde Europa para introducir el teletrabajo en las empresas, hicieron que Telefónica apostara por comenzar su propio proyecto piloto (eWready!), el cual consistía en permitir a ciertos empleados trabajar parte de su jornada desde sus domicilios, comenzando por un directivo de ventas, ocho comerciales y un administrativo de dos oficinas de Vigo y Murcia, disponiendo, para ello, de todo lo necesario para desarrollar su actividad. La duración inicial del proyecto se estableció en 3 meses, pero ante los buenos resultados obtenidos el proyecto siguió adelante, aunque aún en fase experimental, hasta que en 2005 se aprobó la Política Corporativa sobre el Trabajo en Movilidad en la que se fijaban los objetivos a cumplir hasta el año 2008 y que permitió que cerca de 1000 empleados, de algunos departamentos concretos, pudieran disfrutar de esta nueva modalidad de trabajo. Este programa nació como respuesta a las inquietudes de los profesionales frente al reto de dar flexibilidad al trabajo, como una manera de generar más oportunidades de empleo, con la ventaja adicional del ahorro de costes que suponen los desplazamientos diarios al trabajo.

Uno de los grandes avances en su objetivo de progreso e innovación se produjo en el año 2006, con la creación del Distrito C (actual Distrito Telefónica), cuyo propósito era lograr un cambio en la cultura de la empresa, para seguir fomentando el trabajo en movilidad y así adaptarse a las necesidades que tuvieran los empleados, es decir, concentrar en sus propias instalaciones nuevos espacios en los que trabajar con todas las tecnologías a

---

<sup>70</sup> I Convenio Colectivo de empresas vinculadas 2015-2017 Telefónica de España, S.A.U., Telefónica Móviles España, S.A.U. y Telefónica Soluciones de Informática y Comunicaciones, S.A.U., de 21 de enero de 2016.

su disposición, además de disponer de otros servicios que pudieran necesitar, como farmacias, guarderías, peluquería, banco, así como paradas de metro y bus. Con esta nueva sede de la empresa, se apostó por un cambio total en la distribución del espacio de trabajo, dando prioridad al acceso a las nuevas tecnologías y a la movilidad de los trabajadores, para fomentar el trabajo en equipo, la creatividad y la conexión entre todos los miembros de la empresa. La gran inversión realizada, es un ejemplo del importante compromiso que la dirección tiene con las nuevas modalidades de crecimiento, basadas en la flexibilización de las relaciones de trabajo. Desde Telefónica querían que el Distrito C se convirtiera en un referente para el resto de empresas en cuanto a las nuevas formas de trabajar, al agrupar al mayor número de empleados en un mismo lugar para mejorar la comunicación y la movilidad.

Con este cambio llegó también otra mejora en la consolidación del teletrabajo, gracias a la firma del Acuerdo de Teletrabajo de Telefónica España S.A.U<sup>71</sup> ya que pasó a aplicarse a otros profesionales como el grupo de vendedores, los asesores de servicios comerciales que realizan tareas de apoyo administrativo-comercial, los técnicos de apoyo a ventas, los técnicos de gestión comercial y los asesores bases. Tras la entrada en vigor se llegó al punto más alto de teletrabajadores, teniendo a 30.000 empleados trabajando parcialmente fuera de las oficinas, lo que representaba un 15,3% del total de la plantilla.

#### 4.3.2. El teletrabajo en la actualidad

En los últimos años, con la firma del I Convenio Colectivo de empresas vinculadas del grupo Telefónica para los años 2015-2017 se unificó la modalidad de teletrabajo para todos los empleados del grupo. En él se recogen las principales características de la modalidad, que se reserva para aquellos puestos que sean susceptibles de su aplicación. A continuación, se presentan algunas de las propiedades del mismo.

---

<sup>71</sup> MELLA MÉNDEZ, L, SIERRA BENÍTEZ, E.M, CARDONA RUBERT, M.B y CABEZA PEREIRO, J: *“El teletrabajo en España: aspectos teórico-prácticos de interés”*, pág. 341.

En primer lugar, se indica que todos los trámites necesarios para la formalización del contrato de teletrabajo se llevarán a cabo de manera telemática, desde la solicitud hasta las posibles prórrogas, de forma que se garantice la uniformidad en el proceso de selección. Se destaca el carácter voluntario y reversible, permitiendo la vuelta a la jornada ordinaria en los dos primeros meses de teletrabajo y siempre con un preaviso mínimo de 15 días.

En principio, el contrato de teletrabajo tiene una duración inicial de un año, pero una vez transcurrido este periodo, y si no hay denuncia en el mes anterior a la finalización de alguna de las dos partes, se entiende prorrogado, siempre que no haya más personas interesadas en optar a esta modalidad, que cumplan los requisitos, y cuando teletrabajador y el responsable de la empresa hayan evaluado el trabajo realizado durante ese tiempo y comprueben que se ajusta a los resultados esperados por la empresa.

La jornada de teletrabajo es de entre uno y cuatro días semanales, previo acuerdo entre las dos partes. Como medida preventiva para evitar situaciones de aislamiento de las personas que optan por esta modalidad, se establece como obligación en el convenio, la realización de al menos una jornada de reunión o comunicación presencial a la semana con los jefes directos y/o compañeros.

El suministro de los equipos de trabajo quedará a decisión de las partes, ya que podrán ser propiedad de la empresa, en cuyo caso el teletrabajador no podrá utilizarlos para sus propios fines; o del empleado, para lo cual, será él mismo el que deba garantizar las condiciones mínimas que le permitan teletrabajar, así como los gastos de adaptación, acondicionamiento y suministro que serán pagados por el trabajador. La empresa se hará cargo únicamente del servicio de reparación en caso de sufrir algún problema relacionado con su actividad.

A rasgos generales los derechos (formación y representación) y las obligaciones (objetivos o asistencia reuniones) de los teletrabajadores no cambian respecto de los trabajadores que están en los centros de trabajo,

salvo las circunstancias que son relativas a la condición de teletrabajadores. Lo que sí se tiene que respetar es la ventaja de flexibilidad que tiene como finalidad el teletrabajo que siempre debe respetar las cláusulas pactadas en el contrato laboral. Por eso el teletrabajo tiene que ser una manera de compatibilizar y no de complicar la conciliación laboral y familiar, es decir, hacer el trabajo como si estuvieras en la oficina pero ajustándolo al ritmo personal y familiar.

En cuanto a las compensaciones económicas, no sufrirán cambios, ni por salario base ni por complementos e incentivos, respecto a los concedidos a aquellos que trabajan la jornada completa en la empresa. El horario tampoco cambia y se ajustará al que tenga determinado para su grupo de trabajo, siempre que el tipo de trabajo no requiera de horarios prefijados, en cuyo caso se determinarán los descansos a los que tiene derecho. Además, en la prevención de riesgos, será la empresa la encargada de revisar, a través de los técnicos o delegados de personal, que se cumplen las condiciones adecuadas en el domicilio de la persona que vaya a trabajar.

Desde que se inició el teletrabajo en España, el número de empleados que presta su trabajo a través de esta modalidad ha sufrido variaciones, en parte causadas por la reducción de plantilla. Aunque en España el número de teletrabajadores ha disminuido, respecto a los años de mayor auge, ante los resultados positivos obtenidos, desde Telefónica quieren extender esta modalidad por otros 12 países en los que trabaja total, entre los que se encuentran Brasil, donde en 2017 han empezado a implantar los primeros proyectos piloto, con el fin de conocer cómo funcionaría allí y la repercusión que tendría para los empleados o Chile, donde en 2018 cerca del 20% de la plantilla ya teletrabajaba. Este esfuerzo de Telefónica por extender el teletrabajo entre la plantilla de todo el mundo es consecuencia de la alta correlación observada entre el resultado de la pregunta de conciliación de la encuesta de clima y la disponibilidad de esta modalidad laboral. Asimismo, las encuestas específicas muestran muy altos niveles de satisfacción.

#### 4.3.3. Perfil de los teletrabajadores

En los inicios de la implantación del teletrabajo en Telefónica, esta modalidad estaba reservada para puestos comerciales y directivos, aquellos que por sus características podían trabajar desde otro lugar, fuera de las oficinas. Con la evolución y mejora de esta modalidad se fue extendiendo al resto de trabajadores, siempre ajustándose a aquellos puestos que disponen de mayor autonomía. Para elegir qué empleados podían acceder a teletrabajar, el perfil de logros se deja al criterio del responsable, pero lo que sí es común son las características personales que, a priori, deban poseer los candidatos para poder ofrecer buenos resultados con esta experiencia.

En primer lugar, entre las características personales del empleado que vaya a desempeñar su trabajo bajo esta modalidad debe incluirse la autodisciplina, como base para que la relación funcione, ya que será clave para que el teletrabajador pueda organizarse de manera que reparta su tiempo entre el trabajo y su vida personal, sin perjudicar a ninguna de las dos partes. Además, otras características como la constancia o la flexibilidad para adaptarse a cualquier situación, que son propias de personas autónomas que cuentan con la competencia suficiente como para desarrollar su trabajo con la misma eficacia que lo harían en las instalaciones de la empresa, ya que no necesitan la vigilancia del empresario para desarrollar su trabajo<sup>72</sup> son fundamentales para que el teletrabajo funcione.

Una de las maneras de comprobar la adecuación de una persona al teletrabajo es mediante la evaluación de desempeño, un documento en el que se refleja la manera en que se comporta y desarrolla su trabajo y donde se puede ver si se ajusta a las características anteriormente mencionadas. Otros factores que son claves y que ayudan a tomar la decisión sobre quién es apto para teletrabajar y quién no son, especialmente, la confianza y, en menor medida, la antigüedad<sup>73</sup>.

---

<sup>72</sup> Guía de recomendaciones y buenas prácticas para el impulso del teletrabajo de la Junta de Andalucía (2010), *Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa*, pág. 54; Manual de buenas prácticas en teletrabajo (2011), *Organización Internacional del Trabajo*, pág. 19.

<sup>73</sup> DE LAS HERAS GARCÍA, A: “*El teletrabajo en España: un análisis crítico de normas y prácticas*”, pp. 364-365.

#### 4.3.4. Desconexión digital

Hoy en día cualquier persona dispone de teléfono móvil, ordenador o cualquier otro dispositivo que le permite acceder a Internet. Esto provoca que muchas veces, los trabajadores se sientan obligados a responder llamadas o emails de trabajo, como consecuencia de una conexión permanente, aunque su horario laboral haya finalizado o incluso cuando se encuentran en un periodo de vacaciones. Esta dependencia constante puede generar altos niveles de estrés o impedir alcanzar la conciliación familiar al estar forzados a permanecer conectados prácticamente a cualquier hora. Por eso, cada vez son más las empresas que ponen de manifiesto el derecho a la desconexión digital de sus trabajadores cuando su jornada laboral finaliza. Este hecho afecta especialmente a los teletrabajadores, ya que al relacionar su actividad de manera inseparable a los dispositivos tecnológicos, la línea que separa su tiempo de descanso se desdibuja<sup>74</sup>.

Por eso, Telefónica junto con los sindicatos mayoritarios en la empresa UGT y CCOO, el 23 de Noviembre de 2018 apostó por firmar un acuerdo para respetar el descanso de los trabajadores cuando termina su jornada, que será incorporado en el anexo del Acuerdo Marco Internacional de la empresa. De esta manera, Telefónica se posiciona a favor de la desconexión digital, tanto por salud como por productividad, porque no descansar como es debido resultaría contraproducente para los intereses de la empresa. De ahí que uno de los objetivos fijados para este año 2019<sup>75</sup>, sea hacer extensible este derecho a la desconexión al 50% de las sucursales que forman parte de Telefónica en todo el mundo.

Cabe destacar, que en Telefónica el acuerdo se firmó antes de que fuera obligatorio para todas las empresas tras aprobación de la LOPDGDD, cuya entrada en vigor modificó el art. 20 bis del ET, que pasa a garantizar el derecho a la desconexión digital de todos los trabajadores, tanto públicos como

---

<sup>74</sup> Libro Blanco del Teletrabajo: *“Más allá del teletrabajo: una nueva forma de trabajo flexible”*, pág. 65.

<sup>75</sup> Informe anual Telefónica (2018), pág. 150.

privados, cuando estén fuera de las horas de trabajo pactadas, para respetar su descanso y su derecho a la conciliación, haciendo especial referencia a los trabajadores a distancia o en el domicilio<sup>76</sup>, para los que deja el diseño de todos los aspectos relativos a la manera de llevarlo a cabo al criterio del empresario, tras la consulta con los representantes de los trabajadores<sup>77</sup>. Con esta medida se pretende crear conciencia para desarrollar unos hábitos saludables en el uso de los distintos aparatos tecnológicos que tenemos a nuestro alrededor, de forma que sumen en nuestro trabajo pero que no resten en nuestra vida.

## 5. CONCLUSIONES

Como se deduce de la lectura del trabajo, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación han tenido un impacto trascendental en nuestras vidas, debido a que su uso cotidiano no sólo se limita al ámbito de trabajo, sino que constantemente podemos estar conectados, lo que ha permitido deslocalizar muchos puestos de trabajo que antes sólo se concebía realizarlos en las instalaciones de la empresa. Este hecho acompañado de los cambios que ha sufrido la sociedad en general, han tenido una fuerte repercusión en el mercado laboral, que actualmente busca mecanismos viables para adaptarse a esta nueva sociedad de la información. Además, la conciliación se ha convertido en asunto primordial para las empresas en busca de nuevos modos de motivar a los trabajadores. Estas dos circunstancias, las TIC's y la conciliación, han sido la combinación perfecta para el desarrollo del teletrabajo, base impulsora de este trabajo del que se pueden extraer las siguientes conclusiones.

La primera de ellas es que la implantación del teletrabajo puede ser una buena forma de conciliación si se lleva a cabo de manera adecuada, esto es, siguiendo los pasos indicados en el apartado 3.3.2. "Claves para el éxito" de

---

<sup>76</sup> Art. 88.3 LOPDPGDD: "En particular, se preservará el derecho a la desconexión digital en los supuestos de realización total o parcial del trabajo a distancia así como en el domicilio del empleado vinculado al uso con fines laborales de herramientas tecnológicas."

<sup>77</sup> SERRANO ARGÜESO, M (2019): ""Always on". Propuestas para la efectividad del derecho a la desconexión digital en el marco de la economía 4.0", *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo* 7, pág. 184

este trabajo, que incluyen la elaboración de un informe previo, en el que se valoren todas las dudas y contratiempos que puedan surgir, aplicando el teletrabajo de manera progresiva entre la plantilla para ir puliendo los fallos y, especialmente, buscando la manera de evitar el sentimiento de aislamiento que tanto preocupa a los que desarrollan esta modalidad. Otro punto a favor del teletrabajo es que las ventajas que proporciona superan a los inconvenientes que puede presentar, por lo que su aplicación es asequible para casi cualquier empresa. De este modo, los beneficios que presenta convierten al teletrabajo es una opción perfectamente viable. Además, dado que existen múltiples opciones para teletrabajar (domicilio, telecentros...), su aplicación se puede adaptar a cada trabajador y al tipo de actividad que realiza, de manera que sólo hay que buscar la mejor forma de llevarlo a cabo, para que proporcione los mejores resultados para ambos, empresa y trabajador.

Otro de los resultados obtenidos es que, efectivamente, el teletrabajo no es para todas las personas. Cada uno conoce sus limitaciones y siendo responsables algunos empleados no están preparados para trabajar en un entorno distinto al habitual en la empresa y sin la supervisión de un superior que controle la cantidad de trabajo realizada a diario. Por eso, aunque tal vez para algunas personas no sea recomendable la aplicación del teletrabajo, siguen existiendo otras maneras de dar flexibilidad y de facilitar la conciliación a la que también tienen derecho.

También hay que destacar cómo la evolución del teletrabajo ha pasado de ser una solución individual, que a priori sólo beneficiaba al trabajador que lo practicaba y su empleador, a generar efectos positivos en el resto de la población, ya sea mediante la reducción de los gases contaminantes, la reducción de accidentes o la congestión en el tráfico de las ciudades, además de ser una vía para el mantenimiento de las zonas menos pobladas.

La cuarta conclusión es que la equiparación de las responsabilidades fuera del trabajo entre mujeres y hombres aún es escasa, como reflejan los datos de las solicitudes de excedencia, por lo que es necesario fomentar medidas de conciliación que ayuden a conseguirlo, ya que las mujeres tenemos el mismo

derecho que los hombres a disfrutar de nuestro trabajo, de nuestra familia, así como de tener tiempo para nosotras mismas.

Otra de las deducciones es que la flexibilidad laboral aún está muy poco extendida en las empresas españolas, hecho que junto con la presencialidad que todavía se exige ante el temor de una menor productividad, retrasan el impulso definitivo para que las nuevas formas de trabajo sean parte importante del crecimiento, así como un símbolo de renovación de cara a un mercado cada vez más competitivo. La búsqueda de nuevas fórmulas de trabajo flexibles, que permitan una corresponsabilidad entre el trabajo y el ámbito personal son el futuro del mercado de trabajo, por lo que métodos como el teletrabajo o el smart – working deben ser apoyados, porque mantener un sistema de producción tradicional ya no es una opción y en un periodo corto de tiempo será imprescindible que todas las empresas permitan estas u otras modalidades de ordenación del trabajo que surjan para seguir avanzando.

También, cabe destacar que son las grandes empresas las que más apuestan por la aplicación de medidas de conciliación, ya que están más concienciadas con la aplicación de nuevas tecnologías para el trabajo, por lo que es en ellas donde más se permite teletrabajar u otras formas de trabajo que incluyen más flexibilidad y como consecuencia son las que deben apoyar y dar ejemplo a las demás para que desterrar la idea de que la presencialidad en la empresa es sinónimo de productividad, ya que en muchas ocasiones no es así.

No obstante, esta revolución en el ámbito laboral no se va a conseguir únicamente con la voluntad de las empresas y los trabajadores, sino que es primordial que las instituciones públicas den su apoyo total a cuestiones tan relevantes como la conciliación y la flexibilidad en el mercado laboral, ya que hasta ahora la legislación aprobada ha sido escasa. Sin embargo, la regulación que organiza el sistema de teletrabajo o las medidas de conciliación, aunque escasa, va tomando forma tímidamente, como se demuestra con la aprobación del RD Ley 6/2019 y del RD Ley 8/2019 o la modificación del art. 20 bis del ET. Pero es necesario un marco normativo común para que las empresas puedan aplicarlo con certeza, de manera que los teletrabajadores también sepan cuáles son sus derechos y obligaciones.

En el caso concreto de Telefónica que se ha anotado en este trabajo, la conclusión que se puede extraer es que a pesar de ser una multinacional que dispone de los recursos necesarios, esto no siempre es sinónimo de éxito, como ha ocurrido con el teletrabajo. Pero tampoco se puede calificar como fracaso, puesto que el modelo lo siguen exportando a otros países en los que quizás tenga mayor calado. Para el caso de España, otras circunstancias externas, como la situación laboral, la crisis económica o la cultura presencial de trabajo que aún existe, han podido condicionar de manera determinante la apuesta de la dirección por mantenerlo. Pero como prueba de su negativa a rendirse en materia de conciliación, la introducción del smart – working y el impulso de otras medidas de conciliación que van más allá de lo obligatorio, son una muestra del compromiso que siempre han demostrado con el bienestar de sus trabajadores.

Y por último destacar que conseguir una buena conciliación entre la vida familiar y la profesional es cosa de todos los participantes y que será posible si aquellos que tienen los recursos y el poder para cambiar las cosas lo hacen. Apostar por esto hoy es una opción pero llegará un momento en que se presentará como una obligación. Adelantarse a que esto ocurra es lo que marcará la diferencia tanto para las empresas españolas como para la población en su conjunto.

## **6. BIBLIOGRAFÍA**

BALLESTER CASANELLA, B (2018): «Conciliación familiar y nuevas tecnologías: e-learning y teletrabajo». *Revista Aranzadi de Derecho y Nuevas Tecnologías*, 48, (versión online).

CEDROLA SPREMOLLA, G (2019): “Competencias, Organización del Trabajo y Formación Profesional en el trabajo del futuro: algunas reflexiones para posibilitar cambios imprescindibles”. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 7, pp. 7-51.

CRUZADO COLLADO, M (2018): “Una radiografía de la flexibilidad en España. Equilibrio profesional y personal: políticas de RR.HH que impacta en el ámbito social”. *Revista Capital Humano*, 327, pp. 71-74.

DE LA CÁMARA ARILLA, C (2000): “El teletrabajo: un indicador de cambio en el mercado de trabajo”. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 17, pp. 227- 256.

DE LAS HERAS GARCÍA, A (2016): “*El teletrabajo en España: un análisis crítico de normas y prácticas*”. Centro de Estudios Financieros, Madrid.

Employer Brand Research (2018) Randstad. Disponible en: <https://www-randstad-es.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2018/05/informe-randstad-employer-brand-research-2018.pdf> [última consulta: 07/10/2019]

Fundación Más Familia (2015): “#Conciliación, la vitamina C de la empresa saludable: Impacto de la gestión de la conciliación en la salud y bienestar de las organizaciones y sus colaboradores”. Disponible en: [https://www.masfamilia.org/actividades/sala-de-prensa/zona-de-descargas/cat\\_view/11-observatorio-efr/22-vitaminac](https://www.masfamilia.org/actividades/sala-de-prensa/zona-de-descargas/cat_view/11-observatorio-efr/22-vitaminac) [última consulta: 07/10/2019]

Guía sobre Registro de la Jornada (2019) Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social. Disponible en: <http://www.mitramiss.gob.es/ficheros/ministerio/GuiaRegistroJornada.pdf> [última consulta: 07/10/2019]

Guía de recomendaciones y buenas prácticas para el impulso del teletrabajo de la Junta de Andalucía (2010), Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa, disponible en: [https://www.ujaen.es/servicios/spe/sites/servicio\\_spe/files/uploads/SGAU-UJA/EJEMPLO\\_PDFaccesible.pdf](https://www.ujaen.es/servicios/spe/sites/servicio_spe/files/uploads/SGAU-UJA/EJEMPLO_PDFaccesible.pdf) [última consulta: 07/10/2019]

Informes Anuales Telefónica 2002-2018. Disponibles en: [https://www.telefonica.com/es/web/about\\_telefonica/publicaciones/historico-de-informes-anuales/2017](https://www.telefonica.com/es/web/about_telefonica/publicaciones/historico-de-informes-anuales/2017) [última consulta: 07/10/2019]

Libro Blanco del Teletrabajo en España (2012): “Del trabajo a domicilio a los e-workers. Un recorrido por la flexibilidad espacial, la movilidad y el trabajo en remoto”. Disponible en: <http://ajuntament.barcelona.cat/tempsicures/sites/default/files/libroblancoteletrabajoespana.pdf> [última consulta: 07/10/2019]

Libro Blanco del Teletrabajo (2019): “Más allá del teletrabajo: una nueva forma de trabajo flexible”. Disponible en: [https://www.discapnet.es/sites/default/files/noticias/docs/libro\\_blanco\\_teletrabajo.pdf](https://www.discapnet.es/sites/default/files/noticias/docs/libro_blanco_teletrabajo.pdf) [última consulta: 07/10/2019]

Manual de buenas prácticas en teletrabajo (2011), Organización Internacional del Trabajo. Disponible en: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos\\_aires/documents/publication/wcms\\_bai\\_pub\\_143.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_143.pdf) [última consulta: 07/10/2019]

MARTÍN, P (2018): “Teletrabajo y Comercio electrónico” Ministerio educación cultura y deporte. Disponible en: <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/PdfServlet?pdf=VP18905.pdf&area=E> [última consulta: 07/10/2019]

Medidas de impulso a la Igualdad, Conciliación y Diversidad de Telefónica (2018): [https://www.telefonica.com/documents/364672/472909/100\\_medidas\\_conciliacion\\_telefonica.pdf/2fcfa22b-22d5-f7cd-595c-5b41ed6022a1](https://www.telefonica.com/documents/364672/472909/100_medidas_conciliacion_telefonica.pdf/2fcfa22b-22d5-f7cd-595c-5b41ed6022a1) [última consulta: 07/10/2019]

MELLA MÉNDEZ, L (2015): “*Trabajo a Distancia y Teletrabajo: estudios sobre su régimen jurídico en el derecho español y comparado*”. Aranzadi. Madrid.

MELLA MÉNDEZ, L, SIERRA BENÍTEZ, E.M, CARDONA RUBERT, M.B y CABEZA PEREIRO, J (2017): “*El teletrabajo en España: aspectos teórico-prácticos de interés*”. Wolters Kluwer España.

MERINO CALLE, I (2015): «La conciliación laboral, personal y familiar; análisis desde una doble vertiente: comunitaria y nacional». *Revista jurídica de Castilla y León*, 36, pp. 193-237.

NAVARRETE ROJAS, J (2014): «El teletrabajo, ventajas e inconvenientes». *Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, 93, pp. 45-70.

PÉREZ PÉREZ, M, VELA JIMÉNEZ, M.J, ABELLA GARCÉS, S y MARTÍNEZ SÁNCHEZ, A. (2015): “El enriquecimiento trabajo-familia: nuevo enfoque en el estudio de la conciliación y la satisfacción laboral de los empleados”. *Universia Business Review*, 45, pp. 16-33.

SABATER FERNANDEZ, M.C. (2014): «La interacción trabajo - familia. La mujer y la dificultad de la conciliación laboral». *Revista de Relaciones Laborales*, 30, pp. 163-198.

SERRANO ARGÜESO, M (2019): ““Always on”. Propuestas para la efectividad del derecho a la desconexión digital en el marco de la economía 4.0”, *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 7, pp. 165-191.

SIERRA BENÍTEZ, E.M (2011): “*El contenido de la relación laboral en el teletrabajo*”. Consejo Económico y Social de Andalucía, Sevilla.

Webs:

Convenio Colectivo Telefónica 2015-2017:  
[http://www2.fsc.ccoo.es/comunes/recursos/17466/doc11571\\_Convenio\\_de\\_Empresas\\_Vinculadas\\_Telefonica\\_de\\_Espana\\_Telefonica\\_Moviles\\_y\\_Telefonica\\_Soluciones.pdf](http://www2.fsc.ccoo.es/comunes/recursos/17466/doc11571_Convenio_de_Empresas_Vinculadas_Telefonica_de_Espana_Telefonica_Moviles_y_Telefonica_Soluciones.pdf) [última consulta: 07/10/2019]

Criterio Técnico 101/2019 sobre actuación de la inspección de trabajo y SS en materia de registro de jornada del Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social.  
[http://www.mitramiss.gob.es/itss/ITSS/ITSS\\_Descargas/Atencion\\_ciudadano/Criterios\\_tecnicos/CT\\_101\\_2019.pdf](http://www.mitramiss.gob.es/itss/ITSS/ITSS_Descargas/Atencion_ciudadano/Criterios_tecnicos/CT_101_2019.pdf) [última consulta: 07/10/2019]

Día Nacional de la Conciliación:  
<https://www.lavanguardia.com/vida/20180323/441867877488/el-23-de-marzo-sera-el-dia-nacional-de-la-conciliacion-y-corresponsabilidad.html> [última consulta: 07/10/2019]

Desconexión digital Telefónica:

[http://www2.fsc.ccoo.es/comunes/recursos/17466/doc295252\\_Acuerdo\\_sobre\\_desconexion\\_digital\\_en\\_Telefonica.pdf](http://www2.fsc.ccoo.es/comunes/recursos/17466/doc295252_Acuerdo_sobre_desconexion_digital_en_Telefonica.pdf) [última consulta: 07/10/2019]

Foro sobre las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones y financieros (2016):

[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---sector/documents/publication/wcms\\_531116.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_531116.pdf) [última consulta: 07/10/2019]

Fundación Más Familia: <https://www.masfamilia.org/quiene-somos> y <https://www.masfamilia.org/modelo-efr-empresa/beneficio> [últimas consultas: 07/10/2019]

Índice Bloomberg de Igualdad de Género: <https://www.telefonica.com/es/web/sala-de-prensa/-/telefonica-figura-en-el-indice-bloomberg-de-igualdad-de-genero-por-sus-avances-en-diversidad> [última consulta: 07/10/2019]

Informe CES 03/2018 (2018): “El futuro del trabajo”. *Consejo Económico y Social*. Madrid: <http://www.ces.es/informes> [última consulta: 07/10/2019]

Informe final foro de diálogo mundial sobre las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y los empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información y la comunicación y financieros:

[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---sector/documents/meetingdocument/wcms\\_547101.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/meetingdocument/wcms_547101.pdf) [última consulta: 07/10/2019]

Instituto Nacional de Estadística:

<https://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?path=/t09/e02/a2017-2018/I0/&file=02015.px&L=0> [última consulta: 07/10/2019]

Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades:

<http://www.inmujer.gob.es/MujerCifras/Conciliacion/ExcedPermisos.htm> [última consulta: 07/10/2019]

Premios

Empresa

Flexible:

[https://www.cvalora.com/media/k2/attachments/Informe\\_Premio\\_Empresa\\_Flexible\\_2018.pdf](https://www.cvalora.com/media/k2/attachments/Informe_Premio_Empresa_Flexible_2018.pdf) [última consulta: 07/10/2019]

Randstad:

<https://www.randstad.es/nosotros/sala-prensa/el-69-de-los-empleados-quiere-teletrabajar-pero-su-empresa-no-se-lo-permite/> [última consulta: 07/10/2019]

Real Academia Española:

<https://dej.rae.es/lema/conciliaci%C3%B3n-de-la-vida-laboral-y-familiar> [última consulta: 07/10/2019]

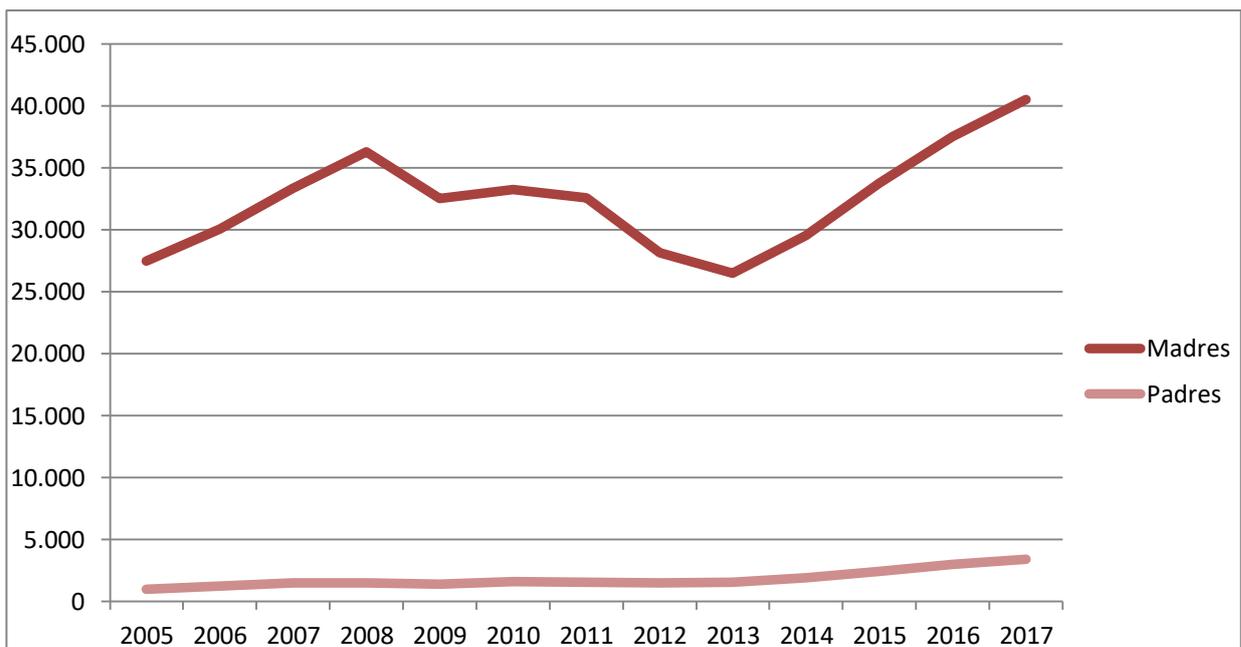
Telefónica:

<https://www.telefonica.com/es/home> [última consulta: 07/10/2019]

## 7. ANEXOS

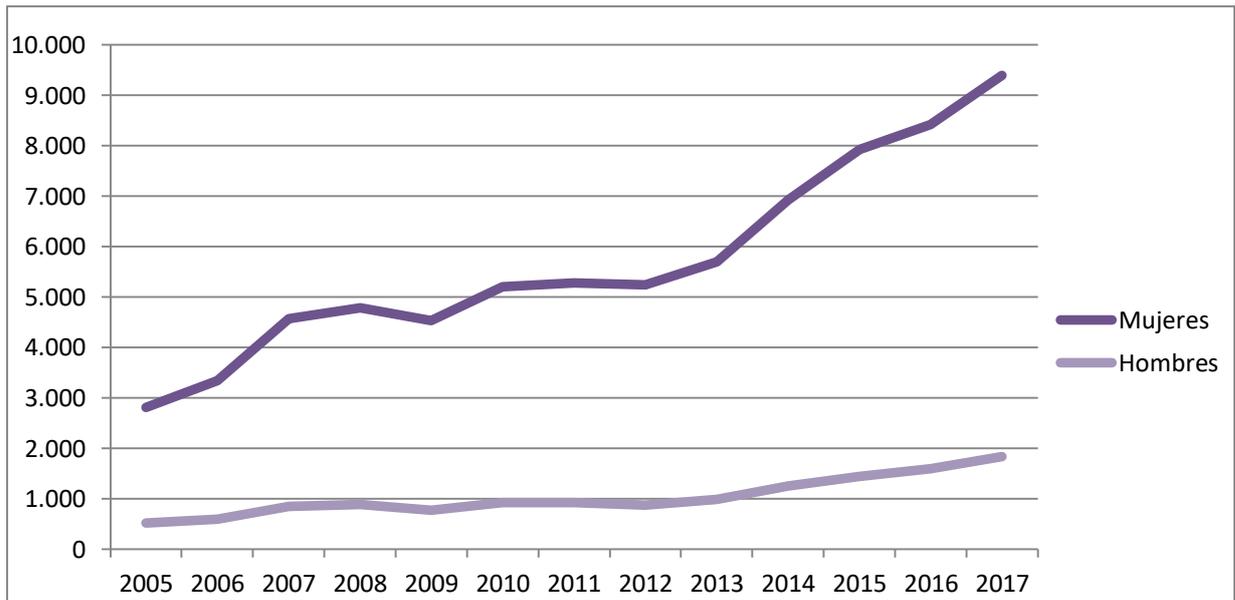
### 7.1. Anexo I

Gráfico 2.1. Número excedencias por cuidado hijos. Diferencia entre hombres y mujeres.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades

Gráfico 2.2. Número excedencias por cuidado de familiares. Diferencia entre hombres y mujeres.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades.

## 7.2. Anexo II.

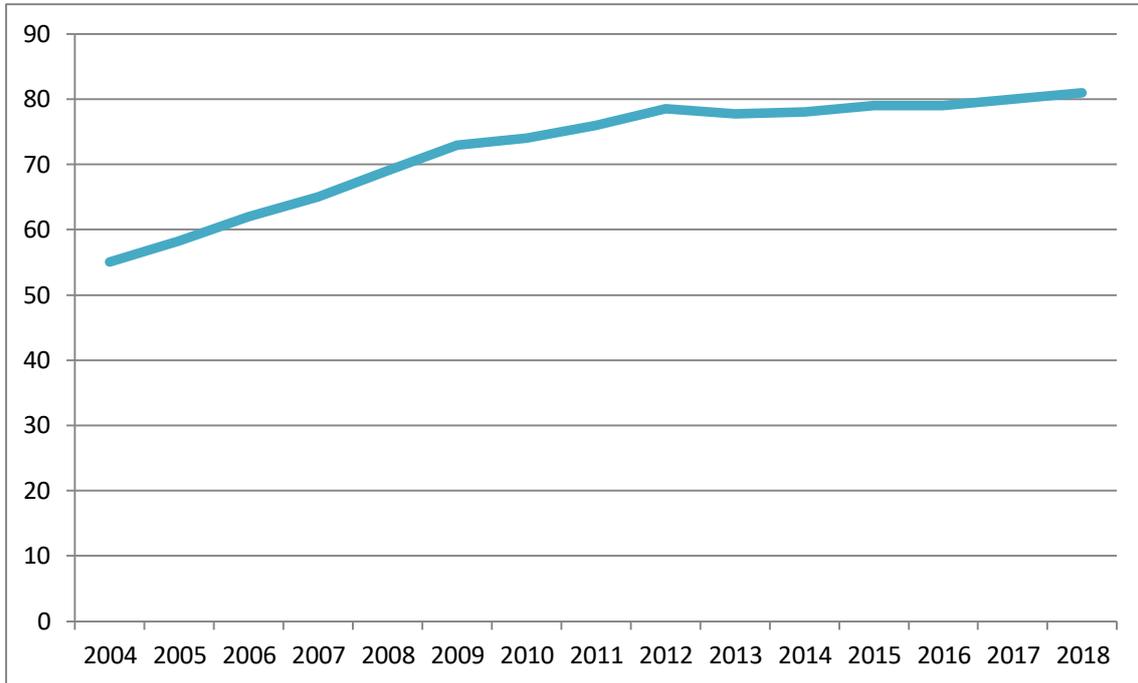
Gráfico 2.3: Factores para decidir en qué empresa trabajar.



Fuente: Informe "Employer Brand Research". Randstad 2018

### 7.3. Anexo III.

Gráfico 4.1: Índice de Clima y Compromiso en Telefónica



Fuente: Elaboración propia con datos de los informes anuales de Telefónica. Años 2004 – 2018.