



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE SORIA

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

TRABAJO DE FIN DE GRADO

Organización del Trabajo: Teletrabajo

Presentado por Cristina López Pérez

Tutelado por: Marta Martínez García

Soria, 7 de junio de 2021.

CET

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
BLOQUE I: APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE TELETRABAJO	5
1.1. Concepto y tipos de teletrabajo.....	5
1.2. Historia del teletrabajo.....	7
1.3. Ventajas e inconvenientes del teletrabajo.....	8
1.4. Marco legal en relación al teletrabajo.....	10
BLOQUE II: ESTADÍSTICAS DEL TELETRABAJO EN ESPAÑA Y PROPUESTAS PARA SUPERAR SUS INCONVENIENTES	13
2.1. El teletrabajo antes del Covid-19.....	13
2.2. El teletrabajo durante el Covid-19.....	16
2.3. Propuestas para superar inconvenientes del teletrabajo.....	20
BLOQUE III: EXPERIENCIAS DE TELETRABAJO EN ESPAÑA	27
3.1. Ayuntamiento de San Cristóbal de la Laguna (Santa Cruz de Tenerife).....	27
3.2. Liberty Seguros.....	28
3.3. Iberdrola.....	30
3.4. Indra.....	31
CONCLUSIONES	34
BIBLIOGRAFÍA	36

INTRODUCCIÓN

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) nos han otorgado a los seres humanos la capacidad de estar en todas partes al mismo tiempo, disfrutando de una indispensable inmediatez; ser espectador, consumidor y trabajador sin restricciones geográficas. Trabajar sin ir al centro de producción, haciendo uso de las TIC, como se verá más adelante, es lo que se conoce como “teletrabajo”.

El teletrabajo no es un fenómeno reciente, sus orígenes se remontan a la década de 1970 y, desde entonces hasta el 2019, ha habido un crecimiento gradual en la cantidad de personas que teletrabajan en todo el mundo. Esta característica paulatina, parece deberse a que un importante número de empleadores son renuentes todavía a adoptar el teletrabajo pese a sus ventajas.

Durante el año 2020, con el fin de prevenir contagios a causa de la pandemia COVID-19, muchos países han tomado medidas drásticas como el confinamiento doméstico de sus habitantes, haciendo imprescindible la adopción del teletrabajo. Obviamente, esto no ha implicado un cambio significativo para aquellas empresas que ya tenían teletrabajadores a tiempo completo o a tiempo parcial, pero sí ha supuesto una nueva experiencia a los que han tenido que acelerar su adopción y crear las condiciones necesarias para implementarlo, prácticamente de emergencia.

En este súbito incremento del interés de las empresas por el teletrabajo radica la importancia que tiene esta investigación para la sociedad. Son evidentes los múltiples beneficios que el teletrabajo ofrece a la conciliación familiar y laboral, lo que repercute positivamente en el individuo y su entorno social.

Con este estudio se quiere profundizar en el concepto y clasificación del teletrabajo, cuáles son sus orígenes y cómo ha evolucionado en el tiempo, qué perjuicios y beneficios presenta, cómo está regulado en el ordenamiento jurídico español, cuáles son sus estadísticas, cómo se podrían resolver sus inconvenientes y cuál ha sido el resultado de la implementación del teletrabajo en las empresas españolas. Para resolver estos interrogantes se han planteado los siguientes objetivos específicos:

- Identificar el concepto, tipos, historia, ventajas e inconvenientes del teletrabajo.
- Describir la situación normativa española en relación al teletrabajo.
- Conocer las estadísticas del teletrabajo en España.
- Enumerar las alternativas que permiten disminuir o evitar los inconvenientes del teletrabajo.
- Exponer algunos casos de implementación del teletrabajo en empresas españolas.

La realización de esta investigación se sustentará en un proceso de acopio de información, organización, análisis, interpretación y síntesis, en base a trabajos previos, bibliografía y datos divulgados por medios impresos o digitales en relación al tema “Organización del Trabajo: Teletrabajo”.

El trabajo se estructura en tres bloques. En el primero se describe el concepto, tipos, historia, ventajas, inconvenientes y marco legal del teletrabajo. A continuación, en el segundo bloque se presentan datos estadísticos del teletrabajo en nuestro país, antes y durante la pandemia Covid-19, así como las propuestas para superar los inconvenientes del teletrabajo. En el tercer bloque se aportan cuatro casos de teletrabajo en empresas españolas. Para finalizar el trabajo expondremos unas conclusiones derivadas del desarrollo de la investigación

BLOQUE I: APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE TELETRABAJO

Con este bloque pretendemos acercarnos al concepto y diferentes criterios de clasificación de teletrabajo que existen, así como su evolución histórica, sus ventajas e inconvenientes y su regulación jurídica en España.

1.1. CONCEPTO Y TIPOS DE TELETRABAJO

El teletrabajo se define como un “trabajo que se realiza desde un lugar fuera de la empresa utilizando las redes de telecomunicación para cumplir con las cargas laborales asignadas” (Real Academia Española, 2020). El teletrabajador presta sus servicios en un lugar remoto, aprovechando las TIC. El lugar de trabajo es elegido por el teletrabajador y está delimitado geográficamente al alcance de la tecnología, que puede ser de su propiedad o proveer el empleador. Es un requisito para teletrabajar contar con dispositivos terminales, (computadoras de escritorio, portátiles, teléfonos inteligentes o tabletas) y otros dispositivos que permitan mantener la conexión con la empresa (módems, routers, entre otros).

“El teletrabajo tiene más que ver con la organización del trabajo que con una modalidad de empleo o una nueva categoría profesional” (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2016). En otras palabras, trabajar lejos de las instalaciones de la empresa y recurrir a las TIC, no es lo único que define al teletrabajo, sino también, la organización que el teletrabajador adopta, que incluye además de la elección del lugar de trabajo, el horario, la jornada, el ritmo, la frecuencia, pausas o descansos, formas contractuales, lógica del proceso, entre otros.

Nicklin, Cerasoli y Dydyn (2016), clasifican a los teletrabajadores teniendo en cuenta seis factores: proporción de tiempo, lugar de ejecución, horario, colaboración, sincronización y autonomía. En la tabla 1 se explica esta clasificación.

Tabla 1: Clasificación de los Teletrabajadores

Factor	Tipologías	Características
Proporción de tiempo	Teletrabajadores a tiempo: <ul style="list-style-type: none">▪ Parcial▪ Completo	Se diferencian en el periodo de tiempo en que trabajan remotamente.
Lugar de ejecución	Teletrabajadores: <ul style="list-style-type: none">▪ Fijos.▪ Móviles.	Se distinguen por la cantidad de sitios desde dónde se desempeñan: un único lugar (fijos) o en varios (móviles).
Horario	Teletrabajador con horario: <ul style="list-style-type: none">▪ Fijo.▪ Variable.	Considera los días y horas en que el teletrabajador labora.

Tabla 1 (Continuación): Clasificación de los Teletrabajadores

Factor	Tipologías	Características
Colaboración	Teletrabajadores con colaboración: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alta ▪ Baja 	Se relaciona directamente con la interacción entre los teletrabajadores de la misma entidad.
Sincronización	Teletrabajadores con tareas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Secuenciales (consecutivas). ▪ Simultaneas. 	Considera la relación de dependencia recíproca entre las actividades, asignando a los teletrabajadores con tareas secuenciales: herramientas de comunicación asíncronas como los correos electrónicos y a los teletrabajadores con tareas simultáneas: herramientas de comunicación síncronas, como chat o videoconferencias.
Autonomía	Teletrabajadores con: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mucha autonomía ▪ Poca autonomía 	Depende del poder de decisión (poco o mucho) de cuándo o cómo teletrabajar.

Fuente: Elaboración Propia a partir de Nicklin, Cerasoli y Dydyn (2016)

El Instituto Europeo de Investigación y Estudios Estratégicos de Telecomunicaciones (EURESCOM), clasifica el teletrabajo en seis modalidades por los emplazamientos utilizados para trabajar (Chaparro, 2018). En la tabla 2, se puede apreciar las características de cada modalidad.

Tabla 2: Modalidades de Teletrabajo

	Características
Teletrabajador en casa.	Siempre presta sus servicios desde su residencia y no dispone de un puesto físico dentro del espacio de la entidad empleadora
Teletrabajador de oficina.	Ocasionalmente presta sus servicios desde su residencia, ya que predomina su trabajo en el espacio físico de la entidad empleadora, donde dispone de un puesto asignado.

Tabla 2 (Continuación): Modalidades de Teletrabajo

	Características
Teletrabajador flexible en oficina.	Dispone de un puesto en el espacio físico de la entidad empleadora, realizando una jornada diaria parcial o completa en su domicilio. También forman parte de este grupo aquellos trabajadores que permanecen “de guardia” en su hogar, para atender desde allí cualquier eventualidad.
Teletrabajador flexible en casa.	Labora desde su residencia u otros lugares y no dispone de puesto asignado en el espacio físico de la entidad empleadora.
Teletrabajador en oficina y en casa.	Trabaja en su residencia y en una oficina de su propiedad, sin disponer de un puesto en el espacio físico de la entidad empleadora.
Teletrabajador móvil en casa y en la oficina.	Dispone de un puesto en el espacio físico de la entidad empleadora, trabaja también en su residencia, en una oficina de su propiedad y en otros lugares.

Fuente: Elaboración Propia a partir de Chaparro, 2018

Osio (2010) clasifica a los teletrabajadores en asalariados, autoempleados y empresarios. Los teletrabajadores asalariados forman parte del personal permanente de una organización y como tal reciben una remuneración periódica; los autoempleados *ó freelancers* laboran para una o más organizaciones, recibiendo honorarios por actividad o proyecto realizado; los teletrabajadores empresarios son aquellos que resuelven constituir una organización para proveer bienes y servicios a través de las TIC.

1.2. HISTORIA DEL TELETRABAJO

En 1973 se produce una escasez de combustible en Estados Unidos, debido a que los países árabes imponen un embargo de petróleo a este país por apoyar a Israel en el conflicto bélico llamado “Guerra de Yom Kipur”. Como respuesta a esta crisis el ingeniero Jack Nilles (1973), afirmó que “si uno de cada siete trabajadores no tuviera que desplazarse a su sitio de trabajo, Estados Unidos no tendría la necesidad de importar petróleo”, introduciendo el concepto de teletrabajo: “cualquier forma de sustitución de desplazamientos relacionados con la actividad laboral por tecnologías de la información... la posibilidad de enviar el trabajo al trabajador, en lugar de enviar el trabajador al trabajo”.

Frank Schiff (1979) explicó que el mayor porcentaje del consumo de gasolina, congestión de tráfico, contaminación del aire y fuente de estrés en los Estados Unidos, se debía a que millones de norteamericanos se trasladaban a su trabajo diariamente. Para aliviar significativamente el problema, propuso que un 10% de los trabajadores hicieran uso de computadoras portátiles y terminales conectados a la red telefónica desde sus casas. La

tecnología de entonces y los servicios de telecomunicaciones eran muy costosos, motivo por el cual el teletrabajo no llegó a masificarse. El acceso a Internet se realizaba, a través, de conexión por línea conmutada (dial-up), con una navegación muy lenta.

En la década de 1980, International Business Machines (IBM), sería la empresa pionera del teletrabajo y para ello, colocó terminales en los hogares de varios empleados. Una década después, se produjo la expansión de Internet, la telefonía móvil, los ordenadores personales y se redujeron los costes informáticos; “el número de teletrabajadores aumenta, pero no en la cantidad que los optimistas presagiaban” (Barrero, 1999).

En enero de 1994, la ciudad de San Francisco, se vio afectada por un terremoto, destruyendo un considerable número de vías de comunicación, lo que imposibilitó el tránsito de los empleados hacia las empresas; las autoridades exhortaron a adoptar el teletrabajo, beneficiando con dispensas arancelarias a aquellas entidades que tuvieran un 25% de teletrabajadores.

En 1997 apareció la conexión a Internet de banda ancha, produciendo un salto tecnológico que incrementó considerablemente la velocidad de transmisión y recepción de datos y acrecentó la capacidad de las personas para teletrabajar.

En la primera década del siglo XXI, el atentado a las Torres Gemelas, hizo pensar a los empresarios en los riesgos de ubicar en un solo lugar sus oficinas principales, ya que muchas de las empresas que tenían sus sedes administrativas en dicho Centro, desaparecieron en su totalidad en el ataque, mientras que, otras como American Express invirtieron en infraestructura tecnológica que establecieron en los domicilios de sus empleados, para que pudieran dedicarse a teletrabajar. “Los desastres han impulsado por diferentes motivos la práctica del teletrabajo” (Boiarov y Poliszuk, s.f.)

En el 2008, el incremento súbito en los precios del combustible, impulsó a empresarios y empleados a estudiar el teletrabajo como alternativa para reducir el coste de trasladarse hasta el centro de producción.

Desde 2010, la considerable evolución tecnológica, proporciona nuevas herramientas, como los teléfonos inteligentes, las redes móviles 3G y 4G, el internet satelital, entre otros que facilitan el teletrabajo. El crecimiento de la población teletrabajadora en el mundo continúa creciendo de forma sosegada, hasta que a principios del 2020 por motivo de la pandemia COVID-19, “gran parte de la fuerza de trabajo mundial ha pasado a trabajar desde sus casas, uniéndose a cientos de millones de otros trabajadores que llevaban decenios haciéndolo” (OIT, 2020b).

1.3. VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL TELETRABAJO

Existen tres actores que pueden beneficiarse o verse afectados por el teletrabajo: la empresa, el trabajador y la sociedad. En base a diversos autores, se hace una síntesis de estas ventajas e inconvenientes en la tabla 3. Al implementar el teletrabajo, se deberá potenciar sus ventajas y buscar alternativas que permitan disminuir o evitar sus inconvenientes.

Tabla 3: Ventajas e Inconvenientes del Teletrabajo

Actor	Ventajas	Inconvenientes
Trabajador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor autonomía respecto al cómo y el cuándo realiza sus funciones, pero cumpliendo con los lapsos de entrega solicitados por el empleador.^a 2. Flexibilidad de tiempo, ya que al hacerse más productivo, reduce la cantidad de horas que necesita para desarrollar una tarea, lo que le permite realizar actividades personales y familiares en ese tiempo o en el lapso que antes utilizaba para trasladarse al centro de trabajo.^b 3. Aumento de la motivación y satisfacción al ser su propio jefe, es decir, al tener que pensar, actuar y tomar decisiones por sí mismo, desarrollando capacidades multitarea e incrementando el sentido de responsabilidad.^c 4. Ausencia de control directo, siendo evaluado por sus resultados y otorgándole mayores niveles de confianza.^d 5. Disminución de gastos, ya que, no es necesario costear combustible, trajes de oficina o comida fuera de casa.^e 6. Reduce la posibilidad de adquirir enfermedades contagiosas, al no tener que permanecer en un mismo lugar con varios trabajadores.^b 7. Mejora la calidad de vida, debido a la reducción del estrés y a tener una dieta adecuada.^b 8. Posibilidad de trabajar para varias empresas al mismo tiempo.^f 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sentimiento de aislamiento y soledad, por disminución de la interacción con compañeros de trabajo.^f 2. Dificultad para diferenciar el ámbito familiar y laboral.^e 3. Aumento involuntario de las horas de trabajo, al creer que debe estar disponible a cualquier hora y no tomarse tiempo en días de enfermedad o feriados.^e 4. Al no haber supervisión sincrónica, puede ocurrir que no reciba atención inmediata a inquietudes urgentes, viéndose en la necesidad de pausar el trabajo o continuar la tarea sin consentimiento a riesgo de equivocarse, pudiendo dar lugar a conflictos con su supervisor.^b 5. Detrimento de ciertas garantías laborales, en aquellos países, donde no hay ordenamiento jurídico del teletrabajo o se presentan vacíos en el mismo.^e 6. Barrera tecnológica o falta de dominio del software necesario para teletrabajar, lo que produce una carencia de adaptación al puesto laboral.^g 7. Temor a un impacto negativo en su crecimiento profesional, al creer que le será más difícil ascender, por no tener contacto físico con sus supervisores.^g 8. Sedentarismo.^j

Tabla 3 (Continuación): Ventajas e Inconvenientes del Teletrabajo

Actor	Ventajas	Inconvenientes
Empresa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducción de costes de infraestructura, alquiler, electricidad y otros^e 2. Desaparición del absentismo, gracias a la capacidad del teletrabajador de autogestionar su tiempo.^h 3. Aumento de productividad, gracias a la eficiencia de los teletrabajadores.^b 4. Disponer de un recurso humano valioso sin importar su localización geográfica, ya que, la única limitante son las TIC.^h 5. Imagen positiva de la empresa, como una organización que progresa en función de los avances tecnológicos.^h 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Requiere una considerable inversión.ⁱ 2. Exige mayor coordinación de tareas y motivación del teletrabajador.^e 3. Temor de perder el control del teletrabajador, e incapacidad de distinguir si un empleado tiene dificultades o necesita una reatención constructiva.^h 4. Posibilidad de uso de tecnología de la empresa para fines particulares del teletrabajador.^g
Sociedad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducción del tráfico vehicular y la consecuente disminución de la contaminación atmosférica y acústica.^e 2. Como no es necesario vivir cerca de la empresa, se pueden descongestionar los centros urbanos.^e 3. Facilita la incorporación al trabajo a personas: con discapacidad, dedicados al cuidado de niños o ancianos, de zonas alejadas.^j 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disminución de las relaciones interpersonales que son la base de vida en comunidad.^k

Fuentes: ^aSanguineti (1996), ^bTrejo (2019), ^cPratt (1993) ^dVan Scotter (2000), ^eTellez (2007), ^eBaruc (2000), ^fCooper y Kurkand (2000), ^gPuntriano (2004), ^hPotter (2003), ⁱBarroeta (2003), ^jChaparro (2018), ^kGrupo Iberdrola (s.f.).

1.4. MARCO LEGAL EN RELACIÓN AL TELETRABAJO

Respecto a la regulación del teletrabajo el ordenamiento jurídico español cuenta con las siguientes normas:

- *Estatuto de los trabajadores: artículos 13 y 34.8*

El 6 de Julio de 2012 fue sancionada una reforma del Estatuto de los Trabajadores, que buscaba entre otras cosas y como lo dice en su preámbulo “promover y dar cabida, con garantías, al teletrabajo” (Ley N° 3, 2012). Como resultado de esta reforma, en el artículo 13,

los legisladores definen el trabajo a distancia como: “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” (Ley N° 3, 2012, artículo 6).

Debemos considerar que “todo teletrabajo es trabajo a distancia, pero no todo trabajo a distancia es teletrabajo...éste último exige utilización de la tecnología de la información y la comunicación” (Moreno, 2012), esto quiere decir que el artículo 6, incluye además del teletrabajo, a otros tipos de trabajo a distancia. Esta ley establece la formalización del contrato de trabajo, la igualdad de derechos de los trabajadores a distancia y presenciales en lo que respecta a formación, movilidad, promoción, adscripción, seguridad, salud y representación colectiva.

El artículo 34, apartado 8 del Estatuto de los Trabajadores, indica el procedimiento que se debe seguir para hacer efectivo el derecho a la conciliación de la vida familiar y laboral, resaltando el trabajo a distancia como una forma de adaptación de la jornada (Real Decreto Ley N°6, 2019, artículo 2.8).

- *Ley Orgánica de protección de datos personales y garantía de los derechos digitales*

Esta ley fue sancionada el 5 de diciembre de 2018 y salvaguarda los derechos digitales en el ámbito laboral, tales como protección de la intimidad personal y familiar; utilización de los dispositivos digitales; desconexión digital en periodos de descanso, permisos y vacaciones; uso de sistemas de geolocalización para ejercer funciones de control lícitas y limitadas (Ley Orgánica 3, 2018).

- *Real Decreto Ley 8/2020 de medidas urgentes extraordinarias para hacer frente al impacto económico y social del Covid-19*

Con el fin de minimizar los efectos socioeconómicos de la pandemia actual, el 17 de marzo de 2020, la Jefatura del Estado, decretó una serie de medidas apremiantes, para dar prioridad a la continuación de la actividad productiva por medio del trabajo a distancia, correspondiendo a las empresas tomar las previsiones necesarias, siempre y cuando, tuvieran factibilidad técnica y económica (Real Decreto Ley N° 8, 2020).

- *Real Decreto Ley 28/2020 de trabajo a distancia*

Establece que el teletrabajo es voluntario y reversible para empleados y empleadores, lo que implica que la empresa no puede obligar a sus empleados a trabajar a distancia y el trabajador tampoco puede pedir a la empresa que implante esta modalidad.

Otra de las garantías incluidas, se refiere a la igualdad, porque una persona que trabaja a distancia conserva los mismos derechos y deberes que si lo hiciera presencialmente.

La empresa tiene el deber de proveer dispositivos y utensilios necesarios para el desarrollo del trabajo a distancia, compensar cualquier gasto personal que el teletrabajador

deba realizar por motivo de su labor y garantizar el derecho a descanso, pactando con el trabajador una desconexión de por lo menos doce horas.

La empresa no podrá instalar aplicaciones en los dispositivos del teletrabajador que violen su derecho a la intimidad y protección de datos, sin embargo, tiene el derecho de “adoptar las medidas que estime más oportunas de vigilancia y control para verificar el cumplimiento por la persona trabajadora de sus obligaciones y deberes laborales, incluida la utilización de medios telemáticos” (Real Decreto Ley N° 28, 2020).

- *Real Decreto Ley 29/2020 de medidas urgentes en materia de teletrabajo en las administraciones públicas y de recursos humanos en el sistema nacional de salud para hacer frente a la crisis sanitaria ocasionada por la Covid-19.*

“Las medidas contenidas en esta norma tienen la finalidad de asegurar el normal funcionamiento de las Administraciones Públicas, impulsando nuevas formas de organización y estructuración del trabajo de las empleadas y empleados públicos para el mejor servicio a los intereses generales que tienen encomendado” (Real Decreto Ley N° 29, 2020)

BLOQUE II: ESTADÍSTICAS DEL TELETRABAJO EN ESPAÑA Y PROPUESTAS PARA SUPERAR SUS INCONVENIENTES

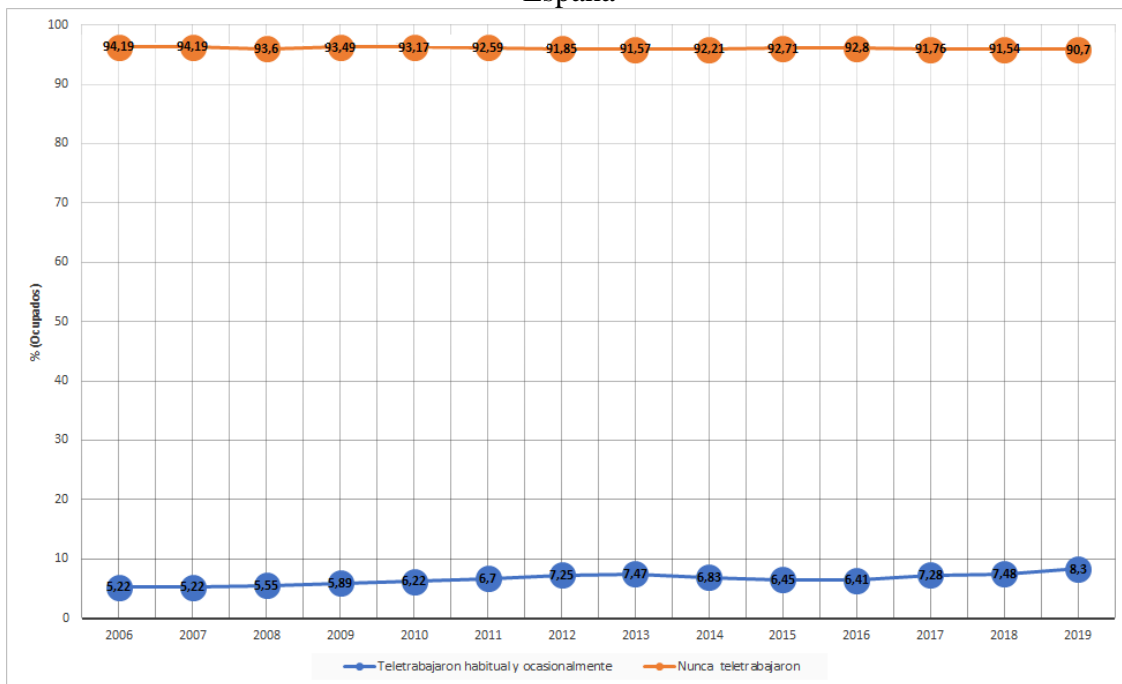
Este bloque presenta en primer lugar los datos estadísticos en nuestro país sobre el teletrabajo antes y durante la pandemia COVID-19. En segundo lugar, considerando que el teletrabajo debe superar ciertos obstáculos y seguir un plan de implementación, se plantea unas propuestas que permitan superar los inconvenientes de teletrabajar.

2.1. EL TELETRABAJO ANTES DEL COVID-19

El teletrabajo, apareció en España a principios de este siglo, apoyado en el avance de las TIC. Las empresas españolas que tienen más teletrabajadores son precisamente las del sector tecnológico (Fundación Másfamilia, 2012).

Entre 2006 y 2019 el porcentaje de ocupados que teletrabajaban estaba por debajo del 8.5%, mientras que los que nunca teletrabajaron superaba el 90% (figura 1). Se puede distinguir que, en los 14 años previos al 2020, el número de teletrabajadores en España se incrementaba de forma gradual con un crecimiento absoluto de 3.08%.

Figura 1: Evolución de los ocupados que teletrabajan frente a los que no lo hacen en España

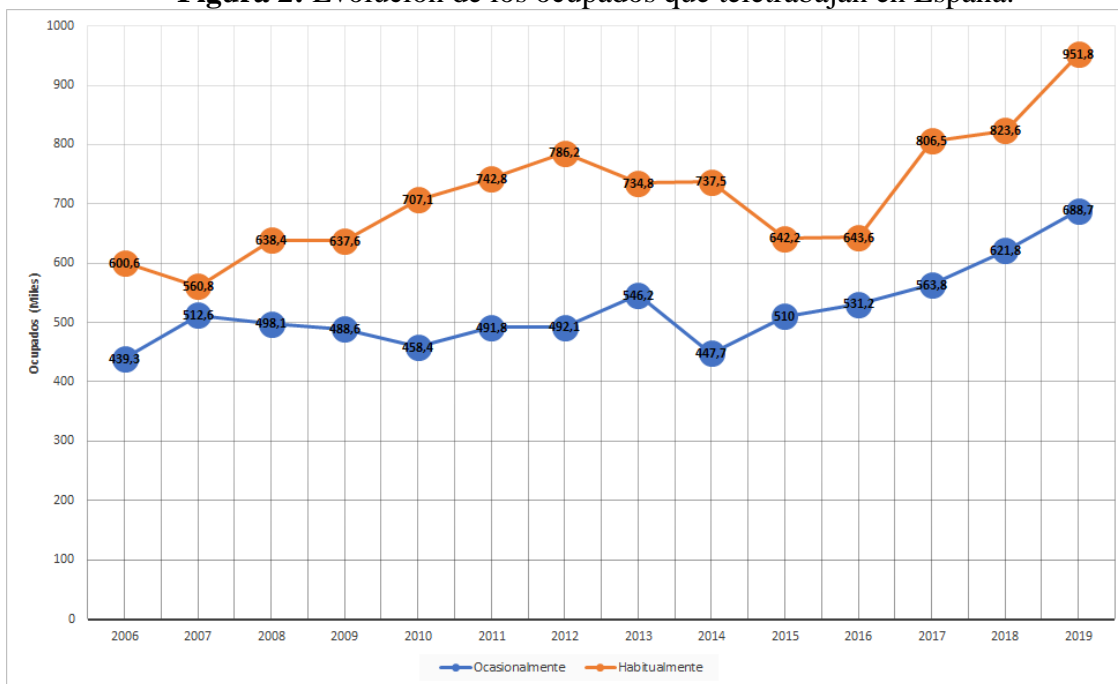


Fuente: Epdata (2021).

En la figura 2, se aprecia que un promedio de 521.736 individuos realizó teletrabajo habitualmente (todos los días o más de la mitad de sus días laborables) entre los años 2006 y 2019, mientras que un promedio de 715.250 lo hizo de forma ocasional. Si consideramos las medias de los datos de la figura 1 y 2, estimamos que solo un promedio de 1.236.986

personas teletrabajó frente a los 19 millones de ocupados que tuvo España en ese período.

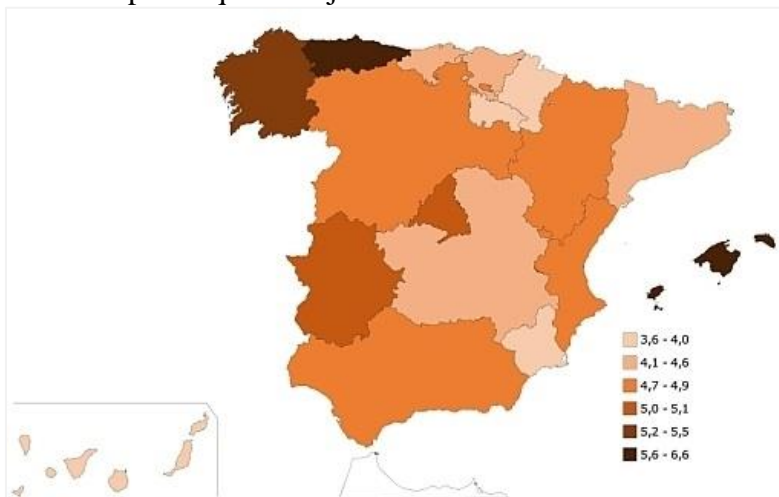
Figura 2: Evolución de los ocupados que teletrabajan en España.



Fuente: Epdata (2021).

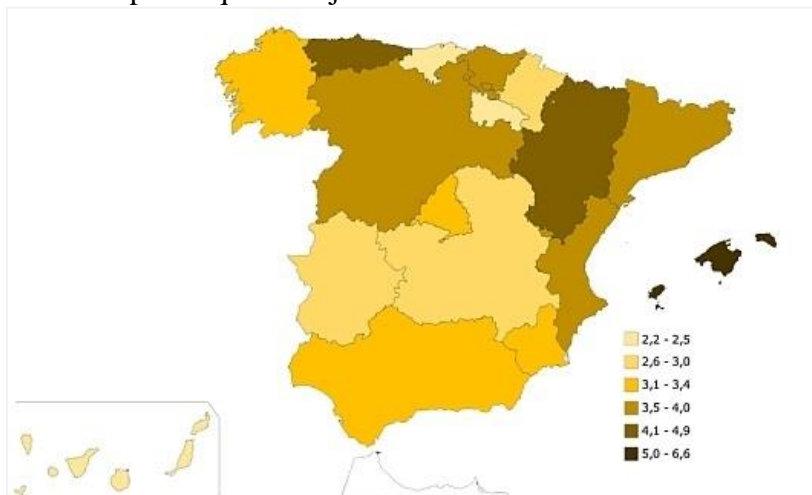
En el año 2019, según el Instituto Nacional de Estadística (INE), el 4.8% de la población activa española, teletrabajaba habitualmente, mientras que un 3.5% teletrabajaba ocasionalmente (INE, 2020). En los mapas que se muestran en las figuras 3 y 4, se puede observar respectivamente, la proporción de ocupados que teletrabajan normalmente y ocasionalmente en las distintas regiones de España.

Figura 3: Ocupados que trabajaban “normalmente” desde casa en 2019



Fuente: INE (2020).

Figura 4: Ocupados que trabajaban “ocasionalmente” desde casa en 2019

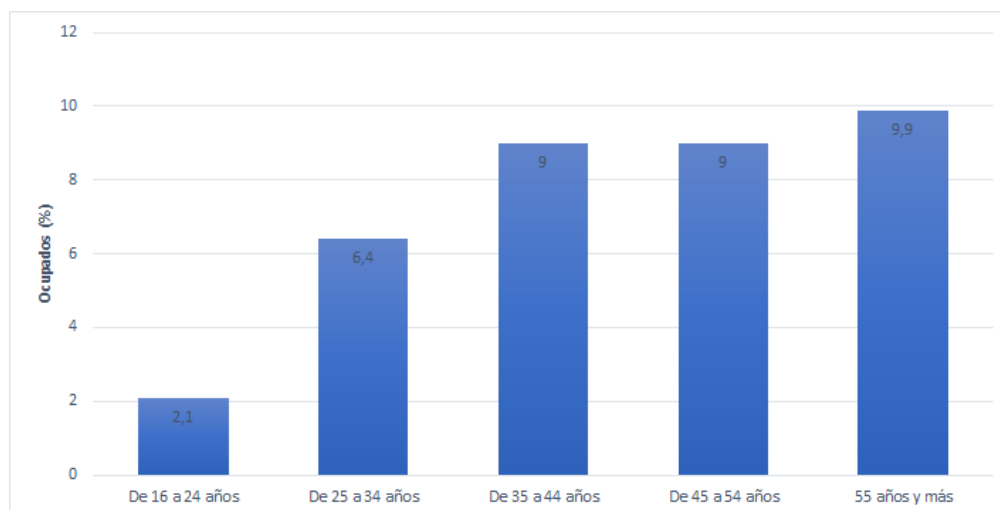


Fuente: INE (2020).

Al combinar los datos que se presentan en las figuras 4 y 5, se obtiene que Asturias, Baleares y Aragón son las regiones donde más se teletrabajó en 2019. Es muy probable que las bellezas naturales de Asturias y Baleares, así como la tranquilidad de los pueblos aragoneses atrajeran una cantidad considerable de profesionales que se dedicaron a teletrabajar en dichas comunidades autónomas, ya que para teletrabajar no se precisa estar cerca de los principales centros de producción, que se concentran especialmente en Madrid y Cataluña.

En la gráfica que se muestra en la figura 5, se observa que en 2019 había una tendencia directamente proporcional entre la edad y la cantidad de teletrabajadores, es decir, a mayor edad más teletrabajadores.

Figura 5: Ocupados que teletrabajaban en función del grupo de edad en 2019



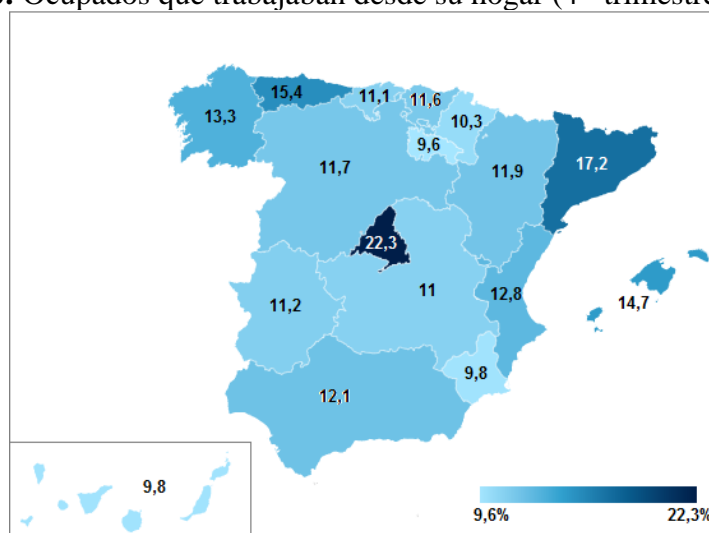
Fuente: Epdata (2021).

2.2. EL TELETRABAJO DURANTE EL COVID-19

Debido a las medidas y recomendaciones del Gobierno para frenar el contagio por Covid-19, el porcentaje de teletrabajadores en España aumentó de forma abrupta hasta un 34% (Lapuente, 2020). Si bien, se desconoce el porcentaje de trabajadores que mantendrán la forma de organización del teletrabajo una vez la pandemia se dé por finalizada, momento el cual aún no ha llegado. Es por ello que no podemos hacer una comparativa del teletrabajo antes y después del Covid-19, sino que únicamente se puede analizar el antes y durante el Covid-19. Según recoge el índice de confianza empresarial, antes del estado de alarma solo el 14,8% de las empresas utilizaba el teletrabajo, porcentaje que se multiplicó por tres durante los meses del confinamiento, alcanzando casi la mitad de las empresas en España.

La adopción del teletrabajo debido a la emergencia sanitaria, también ha sido diferente en las distintas comunidades autónomas. Madrid y Cataluña han tenido las mayores tasas de crecimiento de teletrabajadores de España, debido a que concentran en ellas empresas proclives a implantar esta forma de organización del trabajo. El mapa de la figura 6, nos muestra los porcentajes de teletrabajadores en cada uno de los territorios españoles en el cuarto trimestre de 2020.

Figura 6: Ocupados que trabajaban desde su hogar (4^{to} trimestre de 2020)



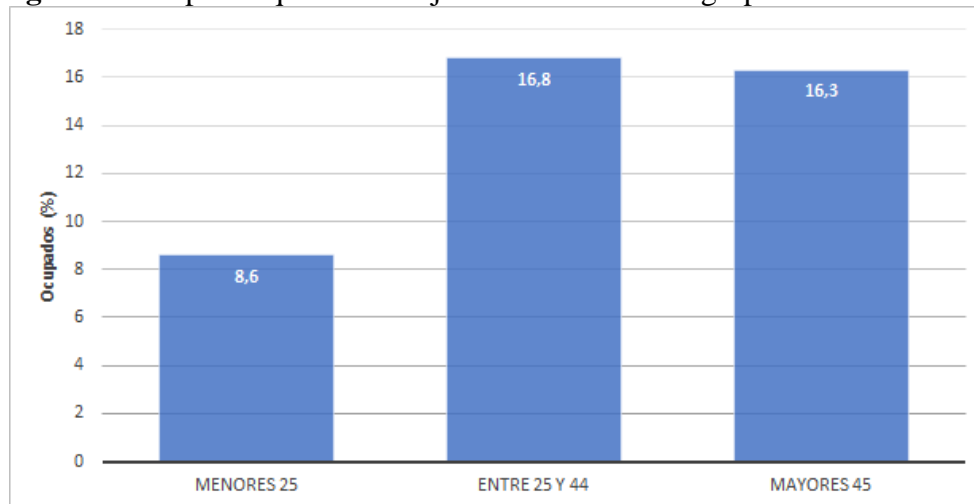
Fuente: Pérez (2021)

Si comparamos los datos de la figura 6 con los de las figuras 3 y 4 se observa que las comunidades de Asturias y Baleares que encabezaban la lista en 2019, han pasado a ocupar el tercer y cuarto lugar con la llegada de la pandemia. También se puede verificar que los porcentajes de teletrabajo de 15 de las 17 regiones era inferior al 10% mientras que ahora, solo Murcia, Canarias y La Rioja se encuentran por debajo de dicho valor.

En cuanto a la edad las estadísticas de teletrabajo se pueden observar en la figura 7 que el grupo más numeroso corresponde al rango entre los 25 y 44 años. Al contrastar este histograma con el mostrado en la figura 5, detectamos que, para el grupo de 25 a 44 años se

produjo un incremento del 15,6% al 16,8%, mientras que en los teletrabajadores mayores a 45 años, hubo una reducción del 18,9% al 16,3%.

Figura 7: Ocupados que teletrabajaban en función del grupo de edad en 2020.

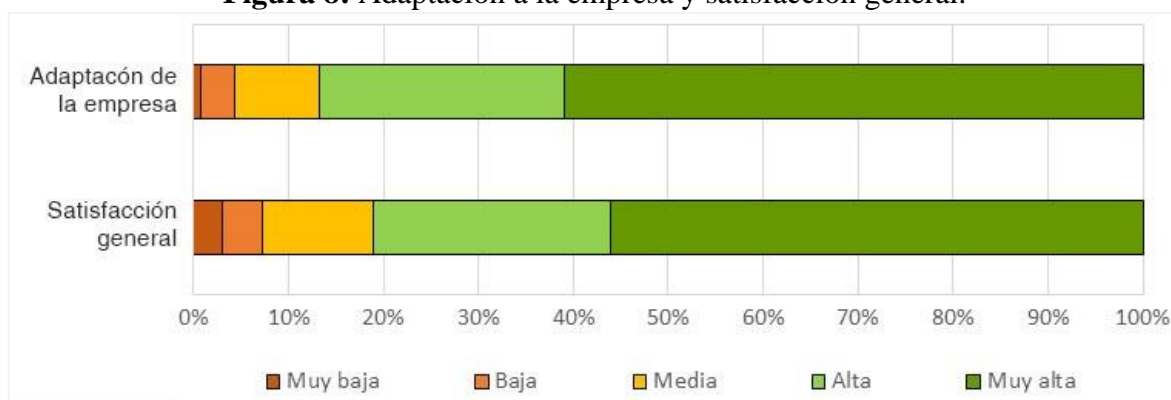


Fuente: Epdata (2021).

El Instituto de Ingeniería del Conocimiento (IIC) realizó en junio de 2020, un estudio sobre el teletrabajo, en el que se pasó una encuesta a 440 teletrabajadores de empresas españolas. El 85% de los encuestados consideran el teletrabajo adecuado para realizar todas las tareas de su puesto (IIC, 2020).

Un 87% de los encuestados consideraron que su empresa había sabido adaptarse a la situación actual y pudo seguir ofreciendo un buen servicio y un 80% estaban satisfechos con las medidas de protección, flexibilidad y bienestar y las comunicaciones recibidas, tal y como se observa en la figura 8.

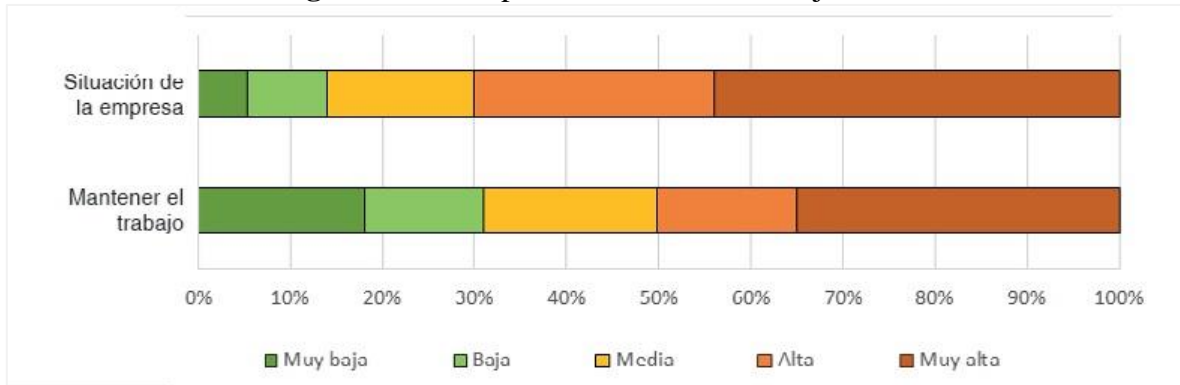
Figura 8: Adaptación a la empresa y satisfacción general.



Fuente: IIC (2020)

En contraste al nivel de satisfacción, la mitad de los encuestados estaba preocupado por conservar su trabajo y un 75% estaba preocupado por cómo afectaría esta situación a su empresa, tal y como se evidencia en la gráfica mostrada en la figura 9.

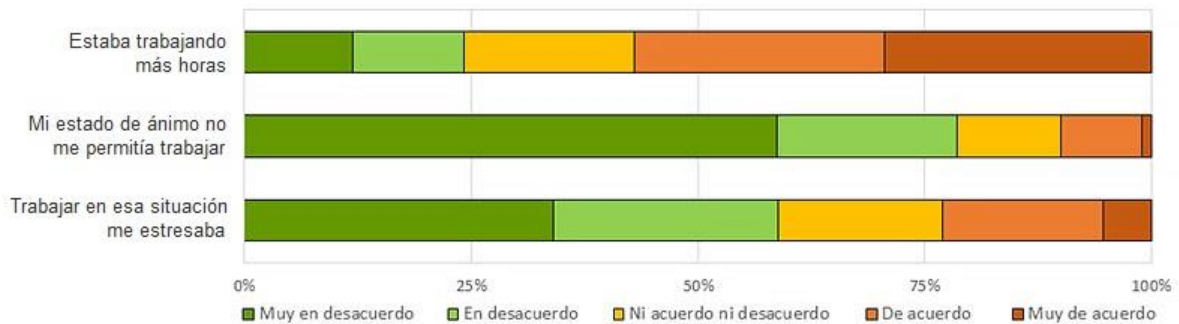
Figura 9: Preocupaciones de los teletrabajadores



Fuente: IIC (2020)

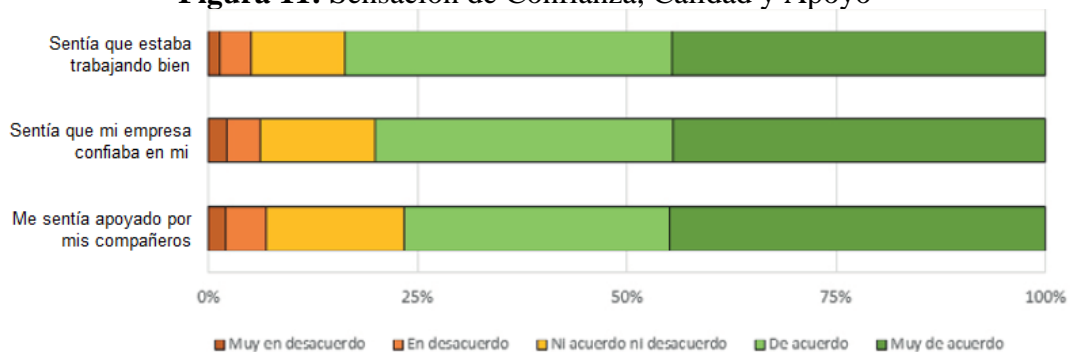
En las figuras 10 y 11, se puede observar que el 57% de los encuestados creían que estaban trabajando más horas que antes y, un 23% de los mismos se sintieron estresados, a pesar de que el 84% consideraban que estaban haciendo bien su trabajo y que el 80% sintió que la empresa había depositado su confianza en él.

Figura 10: Tiempo de trabajo, estado de ánimo y estrés.



Fuente: IIC (2020)

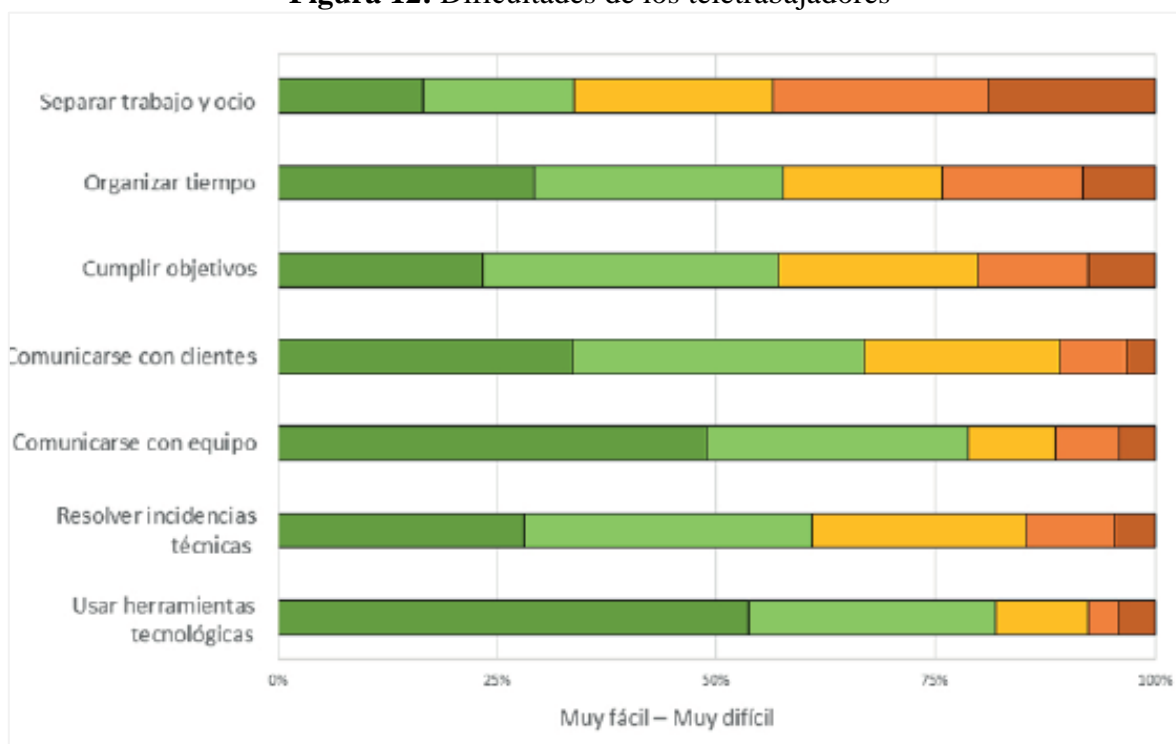
Figura 11: Sensación de Confianza, Calidad y Apoyo



Fuente: IIC (2020)

En la figura 12 se refleja, en qué porcentaje los encuestados consideraron tener ciertos inconvenientes al teletrabajar. La distribución personal de la jornada laboral parece ser lo que reviste mayor dificultad, pues, el 23% manifestaron tener problemas para organizar su tiempo y el 43% tenía inconvenientes para separar los lapsos de trabajo y ocio. Respecto al cumplimiento de objetivos un 20% contestaron que había tenido dificultades para lograrlos y otro 20% revelaron dificultades para comunicarse con su equipo o clientes. El uso de herramientas tecnológicas pareció no ser una dificultad, pero si la resolución de incidencias técnicas.

Figura 12: Dificultades de los teletrabajadores



Fuente: IIC (2020)

El estudio realizado por IIC, también revela que un 67% de los encuestados estaban recibiendo formación durante el confinamiento, el 29% estaban continuando una formación anterior y el 38% había iniciado una nueva. Resalta respecto a la temática que un 47% se estaba actualizando sus conocimientos técnicos.

Randstad (2020), considerando los datos de población ocupada del Instituto Nacional de Estadística (INE) del año 2019, realizó un análisis, en el que concluyó que solo el 22.3% de la población ocupada de España puede teletrabajar, es decir, 4.405.319 de los 19.779.300 trabajadores españoles. La razón como se muestra en la tabla 4, es porque la mayor parte de las actividades no son compatibles con el teletrabajo

Tabla 4: Ocupados que pueden teletrabajar en España

Ocupación	Profesionales que podrían teletrabajar	% respecto al total de teletrabajo	% respecto al total de su ocupación
Técnicos y profesionales científicos e intelectuales	2.194.295	49,8%	59,9%
Empleados contables, administrativos y otros empleados de oficina	890.927	20,2%	43,6%
Directores y gerentes	781.300	17,7%	100%
Técnicos y profesionales de apoyo	472.983	10,7%	22,3%
Trabajadores de industrias manufactureras y la construcción	65.814	1,5%	3%
Servicios de restauración, personales, protección y vendedores	-	0%	0%
Sector agrícola, ganadero, forestal y pesquero	-	0%	0%
Operadores de instalaciones y maquinaria, y montadores	-	0%	0%
Ocupaciones elementales	-	0%	0%
Ocupaciones militares	-	0%	0%
Total	4.405.319		

Fuente: Randstad e INE (2020)

2.3. PROPUESTAS PARA SUPERAR INCONVENIENTES DEL TELETRABAJO

El teletrabajo debe superar ciertos obstáculos y seguir un plan de implementación. En la tabla 3 hemos enumerado las desventajas que constituyen los retos a los que deben enfrentarse todos los implicados desde la cima jerárquica hasta la base de la empresa. El éxito de la implementación del teletrabajo viene determinado por la forma que se proceda para reducir o evitar los inconvenientes. Seguidamente analizamos ocho elementos que permiten superar las desventajas del teletrabajo:

- *Planificación*

Una cultura de planificación asegura el éxito de la mayor parte de los proyectos, sin embargo, en España preferimos la improvisación en lugar de la planificación. Los equipos de trabajo españoles destacamos por gestionar lo imprevisto, por innovar y crear soluciones alternativas sobre la marcha, lo que es muy positivo cuando todos trabajamos en un mismo centro operativo, disponemos de la presencia de la mayor parte de los trabajadores. Cuando cada uno de los miembros del equipo trabaja desde un lugar remoto y no nos podemos reunir físicamente, se hace imprescindible un cambio de mentalidad en la que debe primar la prevención y la anticipación, es decir, la planificación en lugar de la improvisación. Esto no quiere decir, que sea necesario renunciar a la improvisación, ya que la planificación ha de ser flexible y en ocasiones hay que recurrir a nuestro ingenio para resolver situaciones imprevistas de forma colaborativa, a través, de la aplicación eficiente de la comunicación y la supervisión cimentada en un plan preestablecido (Fundación MasFamilia, 2019).

El teletrabajo requiere una planificación de cómo se llevarán a cabo las comunicaciones internas y externas, especificar detalles del trabajo en equipo, elegir las herramientas tecnológicas, cuál será la metodología de trabajo, fijar objetivos, métodos de evaluación (indicadores de rendimiento, seguimiento de objetivos) (Fournier,2020).

El punto de partida de la planificación es reconocer qué puestos de trabajo o perfiles son elegibles para el teletrabajo y analizar la situación actual para detectar las necesidades de formación e inversión. Cuando se planifica la implementación de teletrabajo, hay que plantear el objetivo que se persigue y definir su alcance. La inversión es directamente proporcional al alcance, y consecuentemente a la posibilidad de ganancias o beneficios. (Fundación MasFamilia, 2012).

- *Fomentar relaciones*

El sentimiento de soledad es una de las principales quejas del teletrabajador, como consecuencia de la falta de presencia física y el carácter social-afectivo que puede significar la socialización con los compañeros de trabajo. Esto se puede combatir con fórmulas que combinen periodos de trabajo en la oficina con otros en el domicilio, sin embargo, es necesario un cambio en la cultura de la comunicación interna para hacerla mucho más digital. (Fundación MasFamilia, 2019).

Los supervisores deben ayudar a los teletrabajadores a superar este reto promoviendo la proximidad y la fluidez entre los miembros de su equipo. Deben existir espacios virtuales de interacción social donde se pueda compartir un café o una copa a distancia con los colegas. Será necesario que el líder escriba un email o llame por teléfono al teletrabajador, para reconocer su esfuerzo y hacerle comprender que no está solo (Fournier, 2020).

Ryder (2020) señala que se la mayor parte de la socialización en la oficina se reduce a encuentros accidentales en la cafetería, el pasillo o el ascensor, mientras que cuando se está teletrabajando, la decisión de comunicarse con los demás, tiene mayor significado social, porque esa es la intención específica. Las herramientas de comunicación tales como las videoconferencias, se pueden utilizar para hacer dinámicas de integración grupal, participar en tertulias, concertar eventos presenciales, dando libertad de elegir la actividad, el tema, la persona o grupo, de acuerdo al nivel de comodidad y personalidad.

- *Gestión de tiempo*

La dificultad para diferenciar el ámbito familiar y laboral y el aumento involuntario de las horas de trabajo se deben en gran medida a una mala gestión del tiempo por parte del teletrabajador. El supervisor promoverá los períodos de descanso y desconexión y velará por el cumplimiento de los objetivos en tiempo y forma (Fournier, 2020).

En la delimitación de las fronteras entre trabajo y hogar, es recomendable contar con un lugar exclusivo para trabajar donde se pueda cerrar la puerta y utilizar audífonos. El teletrabajador debe evitar distracciones tanto de sus compañeros remotos, como de sus familiares, a quienes debe pedirles el favor de no interrumpir en ciertos lapsos de tiempo (Ryder, 2020).

A nivel familiar se requiere una transformación cultural. Todos los que viven en casa deben conocer los horarios y espacios que el teletrabajador tiene dedicado a su trabajo y a su

hogar. Con los niños se pueden implementar métodos lúdicos, por ejemplo, un semáforo para indicar que sus padres están ocupados y necesitan silencio. Si se cuenta en casa con una persona que esté al cuidado de los hijos, es importante, que se establezca la forma en que se comunicará con el teletrabajador en caso de necesitar algo (Rule, 2020).

Es imprescindible utilizar técnicas de administración de tiempo, tales como aplicaciones de calendario o agendas automáticas para planificar el día, incluyendo todas las actividades domésticas, sociales y laborales (Mortensen, 2019).

Los días más productivos empiezan un día antes, en los minutos en que el teletrabajador debe dedicarse a preparar la rutina del siguiente día, organizando y priorizando tareas o asuntos de mayor urgencia y no olvidando incluir momentos que permitan compartir con la familia. Tener disciplina y cumplir el horario planificado, garantizan una gestión de tiempo eficiente. Los imprevistos en casa, son situaciones que impiden trabajar al ritmo de siempre, en este caso, la comunicación con los supervisores o el equipo es importante, para que estén enterados de que se tiene una dificultad doméstica y así replanificar o priorizar el trabajo (Rule, 2020).

Algunas investigaciones han demostrado que tendemos a subestimar el tiempo que nos va a suponer realizar una tarea, unido a la característica inherentemente humana de ser complacientes con el grupo, nos lleva a aceptar una nueva tarea sin considerar el impacto que produce en la carga de trabajo, lo que significa sacrificar tiempo destinado a la vida personal e incluso aplazar los pendientes que ya estaban agendados. El teletrabajador debe saber controlar su condescendencia y responder que no puede aceptar un nuevo proyecto si su agenda está llena (Moon, 2020).

- *Coordinación, supervisión y motivación*

Los supervisores y líderes de los proyectos deben crear un buen ambiente de trabajo en la distancia basado en la colaboración, compromiso y motivación. La tarea se hace porque se quiere y no porque se debe; para esto, se requiere mucha empatía, estar en contacto continuo con todo el equipo, animar a vencer resistencias, cambiar mentalidades y asumir momentos de crisis.

La retroalimentación continua tiene especial importancia, ya que provoca en el teletrabajador la impresión de que su esfuerzo es valorado. Responder oportunamente cualquier inquietud o reconocer la calidad de las actividades realizadas, es una forma excelente de motivar, generar compromiso y confianza.

Para evitar confusiones, la definición de objetivos y resultados de cada proyecto debe hacerse por escrito, de forma concreta y transparente. La coordinación ha de ser flexible y a la vez accesible (Fournier, 2020).

El modelo de trabajo debe permitir el equilibrio de la vida profesional y personal y por tanto debe basarse en la autogestión, la libertad y la responsabilidad. El empresario debe

posibilitar y favorecer la promoción profesional de los teletrabajadores en base a su desempeño, cualificación y potencial (Fundación Másfamilia, 2019).

- *Confianza*

Los directivos deben centrarse en los resultados en lugar de cuestionar o indagar constantemente que están haciendo los teletrabajadores; la supervisión no puede hacerse por observación. Tener confianza en el cumplimiento de los objetivos, otorgando responsabilidad a los empleados, redundará en productividad (Moraleda, 2020).

El exceso de control y supervisión, es propio de culturas de desconfianza, y en ellos se producen fenómenos negativos a la productividad como abusos, limitación o eliminación de la innovación y la creatividad. Es necesario revertir esta situación, para evitar el fracaso del teletrabajo (Fundación Másfamilia, 2019).

Para generar confianza se puede recurrir a diversos factores, en la tabla 5 se resumen algunos de ellos.

Tabla 5: Cómo generar confianza cuando tus equipos trabajan desde casa

Comunicación	Es lo más relevante para el trabajo en equipo. Se debe contar con una plataforma de comunicación que permita compartir información de carácter profesional (metas, objetivos, proyectos) y personal. Esto aumenta la satisfacción, crea un buen ambiente de trabajo e incrementa la productividad. El contacto debe ser regular, ya que estimula la responsabilidad, genera motivación y asegura el progreso satisfactorio del proyecto. Se debe comunicar tanto los logros como los factores que han impedido avanzar.
Libertad	El temor a perder el control es claro ya que no es posible observar directamente si los empleados están trabajando o no. Se debe evitar el uso de software especializado para vigilar al empleado, resistir la tentación de querer controlar y confiar en el equipo esperando que cumpla con los plazos de entrega. El buen rendimiento del teletrabajador es la prueba de que se dedica a su trabajo.
Metas	Para que el teletrabajo sea eficiente es preciso definir con antelación de forma clara y precisa las normas, objetivos, plazos, expectativas, registro de avances o progreso.
Responsabilidad	La responsabilidad de cada uno depende de las habilidades sobresalientes de cada profesional, dar a conocer estos puntos fuertes, es una excelente oportunidad para explicar cómo se enlazan las actividades de todos los teletrabajadores y promover el trabajo colaborativo.

Tabla 5(Continuación): Cómo generar confianza cuando tus equipos trabajan desde casa

Automatización	Las herramientas de automatización son indispensables, ya que permiten conocer el avance del trabajo de forma general, sin tener que preguntar por separado a cada integrante del equipo. Compartir en la nube documentos y carpetas, es de mucha importancia. En el teletrabajo es inherente la infraestructura adecuada para que los actores dediquen su atención al logro de las metas y objetivos.
----------------	--

Fuente: Elaboración Propia a partir de “8 formas de generar confianza en equipos remotos” (s.f)

- *Retos legislativos*

En aquellos países donde la regulación legal del teletrabajo es escasa o inexistente, las negociaciones colectivas juegan un papel relevante trazando un marco de derechos y obligaciones entre las partes (Fundación Másfamilia, 2019).

- *Formación*

La mejor manera de conocer los aspectos relacionados con el teletrabajo es desarrollar un Plan de formación de toda la plantilla que incluya cursos sobre el uso de las herramientas tecnológicas, características de esta forma de organización del trabajo y de materia preventiva (Fundación Másfamilia, 2012).

Los programas de formación deben incluir a los teletrabajadores y directivos, pero también, a la familia del teletrabajador, pues son quienes conviven con el teletrabajador y son fundamentales por el apoyo que le brindan. En la tabla 6 se resumen algunos aspectos a incluir en la formación de la plantilla, según su rol.

Tabla 6: Contenidos de formación según el colectivo

Colectivo	Contenidos
Teletrabajadores	<ul style="list-style-type: none">• Procedimientos para el establecimiento de una oficina en el domicilio.• Creación de un programa y planes óptimos de trabajo en el domicilio.• Trato con la familia, amigos y vecinos.• Gestión de la profesión a distancia o mantenimiento del contacto con los clientes y compañeros de trabajo.

Tabla 6 (Continuación): Contenidos de formación según el colectivo

Colectivo	Contenidos
Directivos	<ul style="list-style-type: none"> • Control por resultados en sustitución del control por observación. • Capacidad para el establecimiento de pautas de rendimiento. • <i>Feedback</i> sobre el rendimiento de los teletrabajadores. • Gestión de promoción de los teletrabajadores • Contacto entre el teletrabajador y las redes sociales y de información de la oficina.
Familiares	<ul style="list-style-type: none"> • Consejos sobre cómo mantener un debate productivo con la familia sobre la planificación. • Distribución del espacio en el domicilio. • Interrupciones y colaboración doméstica.

Fuente: Elaboración Propia a partir de De Haro (1998)

- *Hábitos saludables*

Alimentarse, dormir y practicar deporte son hábitos que nos benefician, independientemente del lugar de trabajo. El teletrabajo brinda la oportunidad de facilitar estos hábitos, pero también, existe la posibilidad que se consolide una forma de vida sedentaria, sobre todo si se trabaja en casa a tiempo completo. Para evitar el sedentarismo asociado al teletrabajo se hace preciso no comer a deshoras e incluir en la agenda actividades físicas, como salir a caminar o practicar algún deporte y no olvidar respetar los tiempos de descanso y alimentación (Ryder, 2020).

Para terminar hemos de señalar que los elementos antes citados en cuanto a la gestión del tiempo, planificación, coordinación, supervisión... existen numerosos instrumentos, los cuales se resumen en la tabla 7.

Tabla 7: Herramientas tecnológicas para llevar a cabo el teletrabajo

Utilidad	Herramienta	Descripción
Videoconferencia y mensajería instantánea	<ul style="list-style-type: none"> • Microsoft Teams • Jitsi Meet • Google Meet 	<p>Todas estas herramientas permiten chatear en línea, llamadas de audio, videollamadas, la grabación de la llamada, compartir ficheros, conferencias grupales y compartir pantalla.</p> <p>Además son compatibles con Windows, MacOS, Linux, iOS, Android y Web.</p>

Tabla 7 (Continuación): Herramientas tecnológicas para llevar a cabo el teletrabajo

Utilidad	Herramienta	Descripción
Virtualización de escritorios	<ul style="list-style-type: none">• Cisco Virtual• Microsoft Windows Virtual Desktop• Oracle Virtual Desktop	Permite que los empleados se conecten de forma remota teniendo acceso a cualquier aplicación o dispositivo de la organización.
Elaboración colaborativa de documentos	<ul style="list-style-type: none">• Office 365• G Suite	Estas aplicaciones hacen posible la edición de un mismo documento de manera simultánea por varios miembros.
Almacenamiento	<ul style="list-style-type: none">• Google Drive• Dropbox• One Drive	Permiten el almacenamiento en la nube de documentos para la compartición entre trabajadores.
Gestión de tareas y proyectos	<ul style="list-style-type: none">• Asana• Trello• Freedcamp• Jira	Estas herramientas optimizan la comunicación y colaboración, permitiendo compartir, planificar, organizar y seguir el progreso de las tareas de cada miembro.

Fuente: Elaboración Propia a partir de Guía “El reto del teletrabajo en la Administración Local. Tecnologías para adaptarse al cambio”(2021).

BLOQUE III: EXPERIENCIAS DE TELETRABAJO EN ESPAÑA

Se pretende en este bloque presentar el caso de varias empresas que tienen en común haber diseñado con anterioridad al estado de alarma decretado por el gobierno español, proyectos piloto de implantación de teletrabajo. Se han seleccionado considerando la actividad que realizan (administración pública, seguros, energía y tecnología) así como el modelo que implementaron (teletrabajo a tiempo completo o a tiempo parcial):

3.1. AYUNTAMIENTO DE SAN CRISTÓBAL DE LA LAGUNA (SANTA CRUZ DE TENERIFE)

A finales de 2019, la Gerencia de Urbanismo de esta entidad, puso en marcha un proyecto piloto de implantación de teletrabajo parcial en la totalidad de la plantilla. Como antecedentes al proyecto, desde 2010 habían adelantado la digitalización de expedientes y procedimientos internos y en 2014 contaban con sitio web a disposición de los ciudadanos.

Una novedad del proyecto es que no se seleccionó al personal cuyo puesto fuera susceptible de ejercer el teletrabajo, sino que prefirieron seleccionar aquellas funciones de todos los trabajadores que fueran susceptibles de ser desempeñadas mediante teletrabajo.

Todos los empleados debían teletrabajar el mismo día de la semana y laborar de forma presencial los otros cuatro días. Cada trabajador se autoestablecía sus objetivos ese día, cosa que era muy sencilla, pues el personal estaba acostumbrado a la medición de productividad por objetivos.

Es de resaltar que el plan piloto nació con la idea de que cada trabajador pusiera a disposición sus propios equipos para teletrabajar (en la actualidad no es lícito porque según la nueva ley de trabajo a distancia, el empleador, en este caso el ayuntamiento, es quién debe proveer todo el equipamiento).

Como el teletrabajo se medía por objetivos y no por la cantidad de horas laboradas, se prescindió del control de jornada, lo que incorporó flexibilidad al horario, pero, se estableció un lapso de disponibilidad para interactuar con los compañeros, en especial, en aquellos casos de teletrabajo simultáneo.

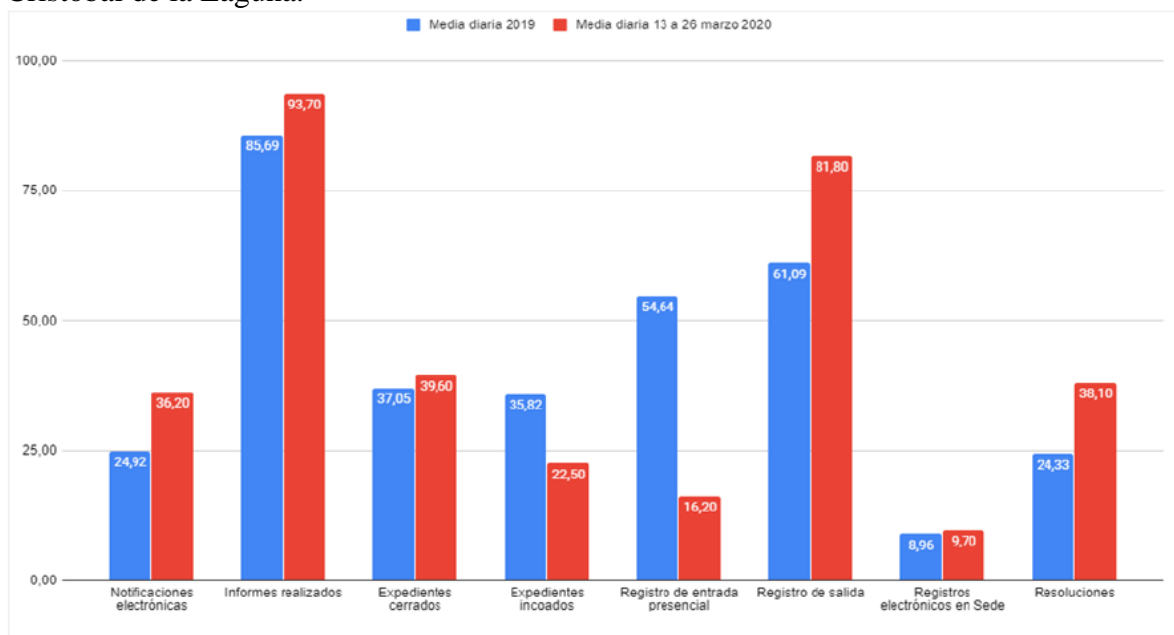
Desde el punto de vista de los retos tecnológicos que implicó el proyecto, se detectaron los siguientes problemas: obsolescencia de las aplicaciones, infraestructura tecnológica que no era la más adecuada para el teletrabajo, seguridad no acorde con la naturaleza de los datos que se manejan en el ayuntamiento e incremento de carga del personal dedicado a las tecnologías de la información, así como, el aumento de costes por los elementos que fue necesario redimensionar o adquirir para posibilitar el proyecto.

A dos meses de iniciado el proyecto, se produjo la emergencia por la pandemia COVID-19 y como la totalidad de los empleados tenían en su domicilio habilitados sus puestos de trabajo y tenían experiencia en teletrabajar, el lunes siguiente a la declaración del

estado de alarma, fue posible trabajar desde sus casas con total normalidad, limitando las actividades presenciales en la sede del ayuntamiento y la atención al público que se migró a canales telefónicos y telemáticos.

En la figura 8, se pueden apreciar los indicadores de gestión de la Gerencia de Urbanismo del ayuntamiento de San Cristóbal de la Laguna para 8 actuaciones, comparando la media diaria de todo el año 2019 con la media diaria de las dos primeras semanas del estado de alarma, resultando un incremento en casi todas las actividades (Lasso y Benito, 2020).

Figura 8: Indicadores de gestión de la Gerencia de Urbanismo del ayuntamiento de San Cristóbal de la Laguna.



Fuente: Lasso y Benito (2020)

3.2. LIBERTY SEGUROS

Con motivo de la pandemia COVID-19, para garantizar la salud y seguridad de sus empleados, Liberty Seguros, canceló todas las actividades presenciales y viajes de trabajo, enviando al 100% de sus empleados a trabajar desde sus casas, poniendo a su disposición, un presupuesto para adquirir mobiliario ergonómico y dispositivos informáticos para que pudieran teletrabajar durante el estado de alarma. De igual forma, entregó portátiles y dio acceso a su VPN al personal de los Centros de Servicios Externos. En su página web se dice textual (Liberty, s.f.):

“El Equipo Directivo se reúne diariamente para actualizar el estado del negocio, así como el equipo que asegura su continuidad.”

“Recibimos información periódica acerca de las medidas de salud y seguridad que debemos adoptar en esta nueva situación.”

“Consejos de Prevención de riesgos laborales, de seguridad informática, de bienestar, se mantienen comunicados con nuestro Director Ejecutivo.”

“Nuestros managers tienen las herramientas para apoyar a sus equipos, desde una filosofía de confianza y flexibilidad, reuniéndose virtualmente, cada día con ellos para acompañarlos.”

“Compartimos nuestra experiencia trabajando desde casa a través de nuestra red social interna y seguimos estando cerca de nuestros compañeros, aunque sea de forma virtual.”

“Todo el equipo puede acceder a asesoramiento psicológico y médico, para cuidar nuestra salud física, mental y emocional.”

“Continuamos con clases de idiomas (portugués, español e inglés) de forma virtual para seguir con nuestra formación.”

“Nuestras oficinas en Madrid, Barcelona, Bilbao, Oporto, Lisboa, Dublín y Cavan han sido desinfectadas de forma exhaustiva para garantizar que cuando volvamos a nuestra rutina habitual, estemos seguros.”

En marzo de 2021 la aseguradora daba a conocer los resultados de una encuesta interna realizada a sus 2000 empleados en Europa. El 93% manifestaron su deseo de no volver a las sedes operativas y continuar desempeñándose de forma remota, motivo por el cual se ha convertido en la primera empresa española en instaurar el teletrabajo para siempre por decisión de sus trabajadores. Juan Miguel Estallo, presidente de Liberty Seguros explica que la medida es voluntaria y que los trabajadores que quieran volver a laborar en las instalaciones podrán hacerlo y los que decidan continuar teletrabajando recibirán un complemento de 660 euros al año para cubrir costes, superando lo que exige el Real Decreto Ley N° 28 de 2020 (Aparicio, 2021).

El interés por trabajar desde una ciudad diferente de aquella donde se localizan las oficinas, prefiriendo localidades con menor población y un costo de vida inferior, es uno de los principales intereses que se ha percibido en la consulta realizada a los empleados de Liberty (Moreno, 2021).

Otro elemento que justifica el resultado del sondeo interno es la flexibilidad de horario que ha permitido a los trabajadores organizarse, de acuerdo con sus necesidades, para cumplir con sus obligaciones laborales y domésticas (Aparicio, 2021).

Beatriz Ortega, Responsable de Experiencia de Empleado, asegura que se ha concebido “un modelo para mejorar la experiencia del empleado de Liberty, en el que los beneficios que ya teníamos se adaptan al entorno digital y se unan otros como la movilidad geográfica o se impulse aún más la conciliación y la flexibilidad” (Europa Press, 2021)

3.3. IBERDROLA

Esta empresa eléctrica realizó en 2008 un proyecto piloto de teletrabajo con una duración de 12 meses. Previo a la aplicación de este Plan, su equipo de desarrollo de diseño e implementación, tuvo que seleccionar el modelo de teletrabajo a aplicar, considerando varios factores:

- Cultura, realidad y estrategia de la Compañía.
- Análisis de experiencias en empresas similares y de otros sectores.
- Riesgos para la empresa y para el trabajador (aislamiento debido a la reducción de comunicación directa, promoción profesional, autoexplotación, supervisión, confidencialidad, impacto familiar, etc).
- Perfil de los puestos de trabajo.

El proyecto piloto de Iberdrola aplicó un modelo de teletrabajo mixto, flexible, reversible y voluntario, mediante el cual el trabajador se desempeñaría 1, 2 o 3 días en su centro de trabajo y otros en su domicilio, pudiendo negarse a participar o hacerlo hasta cierto momento y pudiendo adaptar su horario presencial y a distancia.

El proyecto piloto fue exitoso y se concluyó que el modelo aplicado era ideal, porque combinaba las bondades de la presencialidad y el teletrabajo, reconociendo que la flexibilidad del mismo no era tan amplia como la que se obtendría al aplicar el teletrabajo a tiempo completo, pero disminuía los riesgos propios de las etapas iniciales de implantación. Ante los resultados, se creó una normativa que actualmente regula el teletrabajo en Iberdrola, la cual está publicada en su Intranet, para que todos los trabajadores que estén interesados en teletrabajar, puedan consultar los efectos, criterios, términos, requisitos, procesos, trámites y otros.

Entre las gestiones para teletrabajar, se encuentra el acuerdo entre el empleado y su supervisor de los días de la semana en que laborará tanto en su residencia como en el centro de trabajo, que firman ambas partes y que se anexa al contrato de trabajo. Ambas partes se comprometen a respetar la jornada acordada, pero aceptan que pueden modificarse en consenso.

Respecto al nivel de satisfacción de los empleados, la compañía ha podido constatar mediante un proceso de seguimiento que es muy positivo. Los objetivos perseguidos por la Compañía se han cumplido en su totalidad, reduciéndose la rotación, disminuyendo el absentismo y mejorando la productividad, gracias a la conciliación de la vida laboral-personal y la potencialización del trabajo por objetivos. Este proceso de seguimiento, indica, además, que las dificultades que los empleados han encontrado mientras teletrabajan son muy pocas, o de menor importancia, tales como la intromisión en asuntos no laborales o la complejidad de uso de las herramientas. Sin embargo, hay obstáculos de origen técnico tales como fallas de conexión, hardware, software, red eléctrica o telecomunicaciones, por los cuales la empresa ha tomado medidas o realizado gestiones para corregirlas. Además, se ha encontrado que los trabajadores consideran positivos e importantes:

- Los facilitadores de desempeño de carácter técnico (canales de comunicación, acceso a la información) y de carácter social (relación con colegas y colaboradores).
- Competencias sociales, emocionales y mentales (adaptación, atención, autonomía, concentración, planificación, resolución de problemas, toma de decisiones, autosuperación, otros).
- Formación continua, tanto para el uso de las TIC, como en otras áreas.
- Desarrollo profesional.

Esta metodología denominada “1, 2 o 3 días de teletrabajo en casa”, se mantuvo vigente por mucho tiempo y “permitía al empleado valorar el desarrollo de la gestión del sistema y cómo ésta impacta sobre su trabajo” permitiendo a la Compañía abordar un proceso de mejora continua (Fundación Másfamilia, 2012)

Durante el estado de alarma que se inició en marzo de 2020, debido a la importancia del servicio que presta, no toda la plantilla de Iberdrola permaneció confinada en sus domicilios. Dos meses después, incorporó con teletrabajo rotativo al 70 % de la plantilla, realizando cambios en la distribución de los centros para asegurar la distancia de seguridad, entre otras medidas, que incluyen pruebas periódicas de detección de SARS-CoV-2 (Monforte, 2020).

Actualmente a diferencia del plan piloto inicial que contemplaba la posibilidad de elegir entre 1 y 3 días para trabajar a distancia, se ha fijado una jornada de teletrabajo de 2 días, tal y como se evidencia en el artículo 21 del VIII Convenio Colectivo de Iberdrola (Resolución 3284, 2021), cumpliendo los términos y condiciones marcados en la normativa específica desarrollada por la Compañía.

3.4. INDRA

Esta empresa del sector tecnología adoptó en septiembre de 2008, el teletrabajo en su Centro de Atención al Usuario (CAU). Dicho centro atiende vía telefónica o por internet incidencias y solicitudes relacionadas con los servicios corporativos de TIC y que se pueden solventar de forma telemática, a excepción de aquellas relacionadas con daños físicos en los equipos o hardware, cuya reparación, mantenimiento o sustitución debe realizarse físicamente en el centro de trabajo.

Cumpliendo con la regulación del teletrabajo, Indra asume los gastos del equipamiento tecnológico que el empleado necesita para teletrabajar. Los teletrabajadores, cuentan con una serie de herramientas que les permiten atender incidencias, tales como acceso desde sus hogares a la intranet, así como a los servidores y equipos informáticos, mediante, la virtualización de escritorios, aplicaciones, almacenamiento y otros recursos.

No se contempló en ningún caso, la modificación de condiciones laborales de los profesionales, ni de su salario o cuotas de Seguridad Social. El impacto económico del teletrabajo se refleja en el ahorro de energía, aprovechamiento del espacio y en la inversión de material e infraestructura. El profesional que teletrabaja favorece su vida personal y

familiar, aumentando su calidad de vida, disminuyendo el absentismo lo que favorece la productividad. Las barreras encontradas en el plan piloto fueron el incremento de horas de trabajo y la dependencia de la tecnología (Fundación Másfamilia, 2012).

El interés por el teletrabajo lleva a la Compañía incluso a crear una plataforma de formación virtual en la que los profesores son teletrabajadores de la misma empresa o profesionales de reconocida trayectoria y experiencia internacional:

“La Universidad Corporativa de Indra es principalmente virtual, para que sus empleados, 37.000 en todo el mundo, puedan tener acceso a la formación cuándo y dónde lo deseen y para generar una cultura común a nivel global... pone a disposición de los empleados nuevas metodologías y herramientas como los cursos online masivos y abiertos, charlas interactivas, gamificación, recursos adaptados a diferentes modos de aprender (vídeos, conferencias, debates, aulas virtuales)” (Jiménez, 2016).

La experiencia previa de Indra favoreció la implementación del teletrabajo a comienzos de marzo de 2019 cuando brotaron los primeros casos de la pandemia. En menos de dos días los empleados que podían teletrabajar y que constituían más del 90% de la plantilla, empezaron a laborar desde sus casas, evitando contagios y obedeciendo el decreto de confinamiento gubernamental. Un plan de despliegue tecnológico fue puesto en marcha por la empresa, que consistió en suministrar equipos, ampliar la capacidad de las redes y poner a punto las herramientas de colaboración online. Algunos teletrabajadores, conscientes de la necesidad de continuar sus proyectos, tuvieron que instalar completos laboratorios en sus residencias, lo que permitió cristalizar metas como la instalación de la más reciente versión del sistema automático de señalización y frenado ferroviaria (ASFA) en trenes.

En la tabla 8 se resumen algunas opiniones de los teletrabajadores de Indra sobre esta forma de organización del trabajo (Marcas, 2020).

Tabla 8: Proyectos y opiniones de teletrabajadores de Indra

Profesional	Responsabilidad	Comentario sobre el teletrabajo
Esther Romero	<i>Contactless</i> de líneas de alta velocidad	“Reconozco los beneficios de trabajar en casa, pero echo mucho en falta el poder interactuar con mis compañeros de tú a tú de forma presencial y no a través de llamadas o mensajes”.
Víctor Torres	Software del lector <i>contactless</i> de la estación Gran Vía.	“Además de los retos del trabajo desde el domicilio se suma el trabajar con un niño de tres años en casa”
Pablo Carrillo	Verificación y validación de proyectos internacionales.	“Estoy agradecido con el equipo de Sistemas Internos de Indra porque han montado la red de comunicaciones VPN para tener acceso en tiempo récord”.

Tabla 8 (Continuación): Opiniones de teletrabajadores de Indra

Profesional	Responsabilidad	Comentario sobre el teletrabajo
Lucía Román	Software bancario para máquinas de billetes del metro de Valencia.	“Aunque no es fácil trabajar en casa, creo que estamos demostrando que no solo es posible, sino que es igualmente productivo, aparte de más sostenible para nuestro planeta”.
José Antonio Yébenes	Software del terminal de inspección de un proyecto	“Considero la gestión del tiempo más eficiente, soy más productivo”
Santiago Martín	Soporte a la gestión de movilidad urbana en Santiago de Chile, Lima y Colombia, Estaciones remotas de control (ERU) del tráfico de Levante y Centro de Control de tráfico ferroviario de Vilnius (Lituania).	“Para trabajar en casa, hay que mantener una rutina y ser muy organizado”
Juan Antonio Marcos	Desarrollo y pruebas de tráfico ferroviario en Marruecos.	“Dispongo de todas las herramientas que preciso, es como si estuviera trabajando en entornos de producción y no tengo problema, ya que tengo un espacio dedicado en casa para poder trabajar”
Sergio Alarcón	Diseño y Desarrollo de Operaciones de Transporte y Defensa (Equipo ASFA).	“Me siento orgulloso de todas las personas que, como yo, están sabiendo aprovechar la ocasión para sacar su lado bueno y como en el <i>Aikido</i> , usar a su favor la fuerza del enemigo. Es ese el sentimiento que nos impulsa a crecer y seguir hacia delante”.
Oscar Estébanez de la Torre	Diseño y Desarrollo de Operaciones de Transporte y Defensa (Equipo ASFA).	“Mi hijo pequeño ha llegado a la conclusión de que el laboratorio de su padre es en parte un juego y en parte magia, ya que tiene la ocasión por primera vez de ver como son los equipos electrónicos internamente y como se les maneja desde un PC”

Fuente: Elaboración Propia a partir de Marcas, 2020.

CONCLUSIONES

El teletrabajo se caracteriza por la realización de las actividades a distancia con utilización de tecnologías de la información y la comunicación, así como. Se trata de una nueva forma de concepción de la organización del trabajo que produce una revolución estructural de la empresa. No obstante, algunas que aparentemente están al día con las nuevas tecnologías, todavía les falta un largo camino para lograr implementar el teletrabajo.

El fenómeno de la globalización y el desarrollo tecnológico, ha facilitado la aparición del teletrabajo en la sociedad contemporánea. A lo largo de su historia, los momentos de crisis se han convertido en puntos de inflexión que han acelerado su adopción. La pandemia Covid-19, es el último fenómeno, que lo ha impulsado considerablemente, como una respuesta a la necesidad de continuidad productiva y de evitar contagios. La cantidad de teletrabajadores en España antes de 2019 venía incrementándose de forma gradual y era inferior al 5%, pero la necesidad de evitar el contagio del SARS-CoV-2, ha producido un aumento de forma súbita hasta un 34%.

La aparición del Covid-19, no solo ha implicado un incremento de la cantidad de teletrabajadores, sino también una necesaria regulación legislativa en España, que ha llenado las deficiencias que en esta materia existía antes de 2020. Tanto los empleadores como los empleados tienen deberes y derechos. Para ambos, el teletrabajo debe ser voluntario, reversible y pactado por escrito; el teletrabajador tiene las mismas obligaciones y derechos que el trabajador presencial; la empresa debe cubrir todos los costes relacionados con los medios, equipos, herramientas y consumibles, brindar protección contra riesgos laborales y respetar la intimidad del teletrabajador.

Los trabajadores, la empresa y la sociedad, se ven afectados positiva y negativamente por el teletrabajo. Es necesario potenciar sus ventajas y buscar alternativas que permitan disminuir o evitar sus inconvenientes. No hay homogeneidad en la opinión sobre el teletrabajo, para algunos es esclavizante y para otros es sinónimo de libertad, otros desconfían de sus bondades u oportunidades. Estadísticamente el teletrabajo es más común en técnicos, profesionales, científicos, intelectuales, directivos, empleados contables y administrativos, ya que las actividades que realizan son compatibles con esta nueva forma de organizar el trabajo.

Muchas son las experiencias de implementación del teletrabajo en España, en ayuntamientos, compañías de seguros, empresas de energía, tecnología y otros. Cada una según sus necesidades, ha establecido servicios completamente virtuales o semipresenciales, mostrando grados de satisfacción diferentes, enmarcados en su contexto particular.

Debido a la emergencia sanitaria causada por la pandemia COVID-19, muchas empresas han implementado el teletrabajo, sin tomarse tiempo para diseñar, evaluar, desarrollar un programa adecuado y no han proyectado buenos resultados. La planificación es esencial para desarrollar un teletrabajo realmente productivo, la improvisación es un elemento contraproducente. El establecer de un día a otro, un esquema de teletrabajo sin tener una

organización previa, trae consecuencias decepcionantes.

El temor empresarial a la elevada inversión que requiere la infraestructura del teletrabajo, así como otras desventajas, se disipan con una buena planificación. La inversión que implica el teletrabajo, puede parecer elevada a corto plazo, pero, resulta rentable tanto para los empresarios como para los trabajadores a largo plazo.

La comunicación es fundamental en el teletrabajo, se debe contar con una plataforma de comunicación que permita compartir información de carácter profesional y personal, facilitando la socialización con los compañeros de trabajo y evitando el sentimiento de aislamiento.

El tiempo es un elemento preponderante en la organización del teletrabajo, ya que implica flexibilidad de horarios, turnos fijos o variables, dedicación a tiempo completo o parcial, administración de pausas, descansos y horas extras. La buena gestión del tiempo, puede reducir la cantidad de horas que se necesita para desarrollar una labor y disfrutar de momentos para compartir con la familia o realizar actividades personales. No obstante hay que ser cuidadoso al estimar la rutina diaria, considerando márgenes de error de la duración de cada tarea, así como la posibilidad de imprevistos. Cumplir el plan diario es la mejor forma de evitar la extensión de las horas de trabajo y establecer las fronteras entre el ámbito familiar y laboral.

Con el teletrabajo las formas de coordinación, supervisión y control no pueden basarse en la observación directa o en el cumplimiento del horario de trabajo; se deben basar en el logro de los objetivos dando oportuna realimentación mediante herramientas de atención síncronas o asíncronas.

No debe haber desconfianza del empleador con sus teletrabajadores. El rendimiento de los mismos al cumplir las metas será la mejor forma de comprobar su compromiso y responsabilidad, traduciéndose en una alta productividad.

Cuando se carece de la regulación legislativa, la importancia de la negociación colectiva es la mejor manera de proteger derechos y establecer los deberes de todos los participantes del teletrabajo, teniendo en cuenta la heterogeneidad de actividades y la flexibilidad requerida.

En cuanto a las perspectivas de futuro, aunque en un primer momento pudiera parecer algo momentáneo causado por la pandemia, evitando así la propagación del virus, a día de hoy, muchas empresas han optado por seguir con esta forma de organización del trabajo. En definitiva, el teletrabajo pasará a formar parte como forma de organización del trabajo en la mayoría de empresas, aunque cada una lo adapte a su tipo de actividad y necesidades y, con el paso del tiempo irán apareciendo nuevas herramientas tecnológicas que sigan potenciando el llevar a cabo el teletrabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- Aparicio, L. (18 de marzo de 2021) Liberty Seguros, así es la empresa del teletrabajo permanente. *El País*. <https://elpais.com/economia/2021-03-18/liberty-seguros-asi-es-la-empresa-del-teletrabajo-permanente.html>
- Barrero, A. (1999) *El Teletrabajo*. Editorial Ágata.
- Barroeta, A. (2003) *El Trabajo Virtual o Teletrabajo en las Relaciones Laborales*. En: *Revista Jurídica de la Escuela Libre de Derecho de Puebla* (4), 147-151. <https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/index.php/juridica-libre-puebla/article/view/611/553>
- Baruch, Y. (2000). *Teleworking: Benefits and pitfall as perceived by professionals and managers*. En: *New Technology, Work and Employment* (15), 34-49. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00063>
- Boiarov, S., y Poliszuk N (s.f.) *El teletrabajo y las catástrofes*. Fundación Caminando Utopías. http://www.caminandoutopias.org.ar/contenidos/notas/editorial/editorial_0014.php Recuperado 12 de febrero de 2021
- Chaparro, R. (2018) *Desafíos en la Implementación del Teletrabajo un una Pyme en Bogotá*. [Ensayo de grado, Universidad Militar Nueva Granada] <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17887/ChaparroLemusRosaMatilde2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Cooper, C y Kurkand, N (2002). *Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations*. En: *Journal of Organizational Behavior* (23), 511-532. <http://www.csun.edu/~nkurland/PDFs/JOB%20Cooper%20Kurland%20TCG%202002.pdf>
- De Haro, J. (1998). *Factores relevantes para la selección y formación de teletrabajadores*. En: *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* (14), 89-98. <https://journals.copmadrid.org/jwop/files/42350.pdf>
- Epdata (4 de mayo de 2021). La evolución del teletrabajo en España, en gráficos. Recuperado 31 de mayo de 2021, de <https://www.epdata.es/datos/teletrabajo-datos-graficos/517>
- Europa Press (11 de marzo de 2021). Liberty Seguros permitirá a sus 2.000 empleados en Europa teletrabajar permanentemente. *El País*. <https://elpais.com/economia/2021-03-11/liberty-seguros-permitira-a-sus-2000-empleados-en-europa-teletrabajar-permanentemente.html?rel=mas>
- Fournier, J. (2020) *El teletrabajo en la era COVID*. Documento de Opinión IEEE http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2020/DIEEEO128_2020JOAFOU_teletrabajo.

- Fundación Másfamilia (2012). *Libro Blanco del Teletrabajo en España* Recuperado de: https://ajuntament.barcelona.cat/tempsicures/sites/default/files/libroblancoteletrabajo_oespana.pdf
- Fundación Másfamilia (2019). *Mas allá del teletrabajo: una nueva forma flexible de trabajo*. <https://www.masfamilia.org/flexibilidad-y-teletrabajo/>
- Grupo Iberdrola (s.f) *Ventajas y desventajas del teletrabajo: El teletrabajo o cómo aunar conciliación familiar y productividad*. Iberdrola. <https://www.iberdrola.com/talento/ventajas-y-desventajas-del-teletrabajo>
- Hernández, R, Fernández, C. y Baptista, P.(2003). *Metodología de la Investigación*. (3ª ed) McGrawHill.
- Instituto de Ingeniería del Conocimiento (2020). *Teletrabajo como consecuencia de la covid-19: adaptación y experiencia*. <https://www.iic.uam.es/pdf/Estudio-Teletrabajo.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística(2020). *El teletrabajo en España y la UE antes de la COVID-19* En: Boletín Informativo del Instituto Nacional de Estadística (2) https://www.ine.es/ss/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadervalue1=attachment%3B+filename%3Dcfr_022020_v4.pdf&blobkey=urldata&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=787%2F725%2Fcfr_022020_v4.pdf&ssbinary=true
- Jiménez, M. (19 de octubre de 2016). Indra lanza una universidad corporativa para garantizar su nuevo plan estratégico. *Cinco días – El País*. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/10/18/empresas/1476814337_795544.html
- Junta de Castilla y León, (2021). *Guía “El reto del teletrabajo en la Administración Local. Tecnologías para adaptarse al cambio”* Recuperado el 23 de mayo de 2021: <http://www.smartcrd.eu/web/jcyl/SmartCRD/es/Plantilla100Detalle/1284170964609/Noticia/1285056528447/Comunicacion>
- Lapiente, B. (06 de mayo de 2020). La incidencia del teletrabajo en España pasa del 5% al 34% durante la pandemia. *Cinco días-El País*. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/05/05/economia/1588694657_002760.html
- Lasso, P. y Benito E (26 de noviembre de 2020). *Teletrabajo para tod@s*. En: Prieto-Abia, S. (Moderador) *Foro: El reto del teletrabajo en la administración local, Tecnología para adaptarse al cambio*. Junta de Castilla y León. <http://www.smartcrd.eu/web/jcyl/binarios/84/299/2.%20AytoLaLaguna%20-%20Teletrabajo%20para%20TOD@S.pdf?blobheader=application%2Fpdf%3Bcharset%3DUTF-8&blobnocache=true>
- Ley 3 de 2012, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral. 6 de julio de 2012. BOE No. 162. <https://www.boe.es/eli/es/l/2012/07/06/3/con>

- Ley Orgánica 3 de 2018, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales. 5 de diciembre de 2018. BOE No. 294. <https://www.boe.es/eli/es/lo/2018/12/05/3>
- Liberty (s.f.) *Lo primero, la salud y seguridad de nuestros empleados y sus familias*. Recuperado el 22 de febrero de 2021 de https://www.libertyseguros.es/sobre-liberty/Liberty_Coronavirus
- Marcas, Ñ (31 de mayo de 2020). Teletrabajo es poco: las casas de los profesionales de Indra se convierten en laboratorios. *Invertia - El Español*. https://www.elespanol.com/invertia/empresas/20200531/teletrabajo-casas-profesionales-indra-convierten-laboratorios/493700893_0.html
- Millán, S. (8 de julio de 2020). Vodafone firma otro acuerdo de teletrabajo para extenderlo más allá de marzo de 2021. *Cinco días – El País*. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/03/26/companias/1616790608_092572.html
- Monforte, C. (28 de abril de 2020). Iberdrola pacta con los sindicatos la reincorporación desde el 11 de mayo. *Cinco días – El País*. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/04/28/companias/1588086456_862247.html
- Moon, L. (28 de julio de 2020). *Aprender a decir 'No' en el trabajo, sin culpas*. Blog de Trello. Recuperado el 19 de abril de 2021 de <https://blog.trello.com/es/como-decir-no-en-el-trabajo>
- Moraleda, E. (06 de julio de 2020). *La confianza y el teletrabajo*. Talento Ephos. Recuperado el 19 de abril de 2021 de <https://www.talentofarmaceutico.com/la-confianza-y-el-teletrabajo/>
- Moreno, M. (2012) *Novedades en materia de modalidades contractuales: contrato indefinido para pequeñas empresas, trabajo a tiempo parcial y trabajo a distancia*. En: *Temas Laborales* (115), 193-219.
- Moreno, M. (12 de marzo de 2021). Liberty será la primera gran empresa en adoptar el teletrabajo para siempre. *CincoDías – El País*. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/03/11/companias/1615455878_071509.html
- Mortensen, D. (23 de abril de 2019). *Utiliza técnicas de administración del tiempo y conviértete en un maestro del tiempo*. Blog de Trello. Recuperado el 19 de abril de 2021 de <https://blog.trello.com/es/administracion-del-tiempo>
- Muñoz, R. (4 de marzo de 2020). Vodafone España mandará a teletrabajar a los 2.200 empleados de su sede central para prepararse contra el coronavirus. *El País*. <https://elpais.com/economia/2020-03-04/vodafone-espana-mandara-a-teletrabajar-a-los-2200-de-su-sede-central-para-prepararse-contra-el-coronavirus.html#:~:text=La>

%20operadora%20enviar% C3%A1%20a%20teletrabajar,fuentes%20internas%20de
%20la%20compa% C3%B1% C3%ADa.

Niles, J. (1973) *The telecommunications-transportation tradeoff, Options for tomorrow and today*, Jala International.

Nicklin J., Cerasoli C. y Dydyn K. (2016) *Telecommuting: What? Why? When? and How?*. En: Lee J. (Ed.), *The Impact of ICT on Work* (pp 41-70). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-287-612-6_3

8 formas de generar confianza en equipos remotos (s.f). Kenjo blog. Recuperado el 19 de abril de 2021 de <https://blog.kenjo.io/es/8-formas-de-generar-la-confianza-en-equipos-remotos>

Organización Internacional del Trabajo (2016). *Las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y financieros: Documento Temático para el Foro de diálogo mundial sobre las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de TIC y financieros*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_531116.pdf

Organización Internacional del Trabajo (2020a). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella: Guía práctica*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf

Organización Internacional del Trabajo (2020b). *El trabajo a domicilio de la invisibilidad al trabajo decente: Resumen ejecutivo*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_765898.pdf

Osio, L. (2010) *El Teletrabajo: Una opción en la era digital*. En *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 3(5), 93-109. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/lainet/lainetv3n5/art5.pdf>

Pérez, G. (17 de marzo de 2021) La pandemia impulsa el teletrabajo en España: casi tres millones de empleados a distancia. *El País*. [https://elpais.com/economia/2021-03-17/la-pandemia-impulsa-el-teletrabajo-en-espana-ya-son-3-millones-las-personas-que-operan-desde-su-hogar.html#:~:text=Madrid%20ha%20pasado%20a%20encabezar,este%20tiempo%20\(14%20puntos\)](https://elpais.com/economia/2021-03-17/la-pandemia-impulsa-el-teletrabajo-en-espana-ya-son-3-millones-las-personas-que-operan-desde-su-hogar.html#:~:text=Madrid%20ha%20pasado%20a%20encabezar,este%20tiempo%20(14%20puntos)).

Potter, E. (2003) *Telecommuting: The future of work, corporate culture, and American society*. En: *Journal of Labor Research* (24), 73–84. <https://doi.org/10.1007/s12122-003-1030-1>

Pratt, J. (1993) “*Myths and Realities of Working at Home: Characteristic of Home-based Business Owners and Telecommuter*”. http://ideasarchive.org/www/Myths%20and%20Realities%20of%20Working%20at%20Home_%20Characteristics%20of%20H

omebased%20Business%20Owners%20and%20Telecommuters%20-%201993%20-%20Joanne%20Pratt.pdf

- Puntriano, C. (2004). *El teletrabajo, nociones básicas y breve aproximación al ejercicio de los derechos colectivos de los teletrabajadores*. En: *Ius Et Veritas*, 14(29), 157-178. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/iusetveritas/article/view/11740/12309>
- Radio Televisión Española (13 Ene 2021). *Menos de un 5% de los españoles utilizaba el teletrabajo antes de la pandemia del coronavirus*. Recuperado el 28 de mayo de 2021, de <https://www.rtve.es/noticias/20210113/menos-5-espanoles-utilizaba-teletrabajo-antes-pandemia/2065881.shtml>.
- Randstad (19 Mar 2020). *Solo el 22,3% de la población ocupada puede teletrabajar en nuestro país*. Recuperado 26 de marzo de 2021, de <https://www.randstad.es/nosotros/sala-prensa/solo-el-223-de-la-poblacion-ocupada-puede-teletrabajar-en-nuestro-pais/>
- Real Academia Española. (2020). *Teletrabajo*. En: *Diccionario de la lengua española*. Recuperado 14 de febrero de 2021, de <https://dle.rae.es/teletrabajo>
- Real Decreto Ley 6 de 2019, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación. 1 de marzo de 2019. BOE No. 57. <https://www.boe.es/eli/es/rdl/2019/03/01/6>
- Real Decreto Ley 8 de 2020, de medidas urgentes extraordinarias para hacer frente al impacto económico y social del COVID-19. 17 de marzo de 2020. BOE No. 73. <https://www.boe.es/eli/es/rdl/2020/03/17/8/con>
- Real Decreto Ley 28 de 2020, de trabajo a distancia. 22 de septiembre de 2020. BOE No. 253. <https://www.boe.es/eli/es/rdl/2020/09/22/28/con>
- Real Decreto Ley 29 de 2020, de medidas urgentes en materia de teletrabajo en las Administraciones Públicas y de recursos humanos en el Sistema Nacional de Salud para hacer frente a la crisis sanitaria ocasionada por la COVID-19. 29 de septiembre de 2020. BOE No. 259. <https://www.boe.es/eli/es/rdl/2020/09/29/29>
- Resolución 3284 de 2021 [Dirección General de Trabajo] por la que se registra y publica el VIII Convenio colectivo de Iberdrola Grupo. 2 de marzo de 2021. BOE No. 52. <https://www.boe.es/boe/dias/2021/03/02/pdfs/BOE-A-2021-3284.pdf>
- Rule, A. (27 de mayo de 2020). *6 consejos para trabajar desde casa: una guía para papás y mamás*. Blog de Trello. Recuperado el 19 de abril de 2021 de <https://blog.trello.com/es/consejos-para-trabajar-desde-casa>
- Ryder, L. (21 de abril de 2020). *Consejos para superar las 6 desventajas del teletrabajo*. Blog de Trello. Recuperado el 19 de abril de 2021 de <https://blog.trello.com/es/desventajas-del-teletrabajo>

- Sanguinetti, W. (1996) *Contrato de trabajo y nuevos sistemas productivos*. ARA Editores. <https://wilfredosanguinetti.files.wordpress.com/2009/08/ct-y-nsp-libro-para-blog-definitivo.pdf>
- Schiff, F. (2 de septiembre de 1979). Working at Home Can Save Gasoline. *The Washington Post*. <https://www.washingtonpost.com/archive/opinions/1979/09/02/working-at-home-can-save-gasoline/ffa475c7-d1a8-476e-8411-8cb53f1f3470/>
- Tellez, J. (2007). *Teletrabajo*. En: Kurczyn, P.(Ed) *Panorama internacional de derecho social: Culturas y sistemas jurídicos comparados* (pp. 728-739). Universidad Nacional Autónoma de México. Instituto de Investigaciones Jurídicas <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/5/2458/43.pdf>
- Trejo, A. (2019). *Teletrabajo*. En: *Memorias del XIV Congreso iberoamericano de derecho e informática* (Vol. 2, pp. 756-780). Universidad Nacional Autónoma de México. Instituto de Investigaciones Jurídicas <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/6/2941/19.pdf>
- Van Scotter, J. (2000) *Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment*. En: *Human Resource Management Review* 10(1), 79-95. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00040-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00040-6)