



GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

**“El teletrabajo y sus efectos en las organizaciones
en España”**

Marta Yagüe García

**FACULTAD DE COMERCIO
VALLADOLID, JUNIO/2022**





UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO 2022

TRABAJO FIN DE GRADO

“El teletrabajo y sus efectos en las organizaciones en España”

Trabajo presentado por: Marta Yagüe García

Tutor: María Marta Ingelmo Palomares

FACULTAD DE COMERCIO

Valladolid, Junio/2022





Resumen

El presente documento se corresponde con la presentación del Trabajo de Fin de Grado (TFG) mediante el cual se tiene como objetivo realizar un análisis pormenorizado del teletrabajo, centrado en España, que cada vez alcanza una mayor importancia en las organizaciones, especialmente tras la aparición de la COVID-19.

En un inicio se explican los orígenes, evolución del trabajo y los recursos humanos, hasta llegar al concepto de teletrabajo, regulación e influencia tras la pandemia, asimismo el impacto y efectos que ha generado en las empresas.

Para la elaboración de la investigación se han empleado artículos, informes, legislación y una entrevista a dos responsables y mandos de distintas entidades que realizan dicha modalidad de trabajo, de manera que aporten una información más personalizada y enriquecedora al proyecto para conocer si tiene futuro y por tanto si ha llegado para quedarse.

Abstract

This document corresponds to the presentation of the Final Degree Project (TFG), the aim of which is to carry out a detailed analysis of telework, centred in Spain, which is becoming increasingly important in organisations, especially after the appearance of COVID-19.

At the beginning, the origins, evolution of work and human resources are explained, until the concept of telework, regulation and influence after the pandemic, as well as the impact and effects that it has generated in companies.

For the elaboration of the research, articles, reports, legislation and an interview with two managers of different entities that carry out this type of work have been used, in order to provide more personalised and enriching information to the project and to find out if it has a future and therefore is here to stay.



Contenido

Introducción y objetivos:.....	7
1. Antecedentes del trabajo:.....	8
2. Evolución del trabajo tras la era digital:.....	10
3. Evolución de los Recursos Humanos en las empresas:	11
4. Concepto de Teletrabajo:.....	15
4.1 Origen:.....	15
4.2 Definición y legislación:.....	17
5. Evolución del teletrabajo:	20
5.1 Teletrabajo previo a la pandemia de la COVID-19:.....	20
5.1.1 Frecuencia con la que se teletrabaja en el domicilio previa a la pandemia en España: .	23
5.1.2 Ocupados que pueden teletrabajar por Comunidad Autónoma en España:	23
5.1.3 Ocupados que teletrabajan de forma habitual por países en Europa en 2018:	24
5.1.4 Ocupados que teletrabajan de manera ocasional por países en Europa en 2018:.....	26
5.2 Teletrabajo durante la pandemia en España y en Europa:	28
5.2.1 Ocupados que han comenzado a teletrabajar en su domicilio a causa de la pandemia de la COVID-19:	28
5.2.2 Ocupados que realizan la modalidad de teletrabajo en el domicilio particular en España:	29
5.2.3 Evolución de ocupados en España que teletrabajó por grupos de edad:.....	30
5.2.4 Ocupados que trabajan desde casa en la Unión Europea:.....	31
5.2.5 Diferencia entre mujeres y hombres que adoptan la modalidad de teletrabajo en el domicilio en la Unión Europea:	33
5.3 Comparativa de la evolución del teletrabajo:	34
5.3.1 Evolución de los ocupados que teletrabajan frente a los que no lo hacen en España: ..	34
5.3.2 Evolución de los ocupados que teletrabajan en España:	36
5.3.3 Evolución de ocupados que teletrabajan en función de los grupos de edad:	37
5.3.4 Evolución de ocupados que teletrabajan en función de cada comunidad autónoma: ..	38
6. Principales Sectores del teletrabajo:.....	39
7. Impacto del Teletrabajo en las empresas:	44
8.Efectos del teletrabajo:	46
8.1 Uso de las viviendas:	47
8.2 Transporte:.....	47
8.2.1 Ahorro de la energía:.....	48
8.2.2 Reducción de las emisiones contaminantes:	49
8.2.3 Ahorro de Tiempo:	50



8.2.4 Ahorro en los Carburantes:	50
8.3 Urbanos:	51
8.4 Uso del tiempo:	53
8.4.1 Efectos Cuantitativos:	53
8.4.2 Efectos Cualitativos:	54
8.4.3 Conciliación de la vida laboral y familiar:	54
8.5 Productividad:	54
8.6 Costes:	58
8.7 Trabajadores:	60
9. Retos y futuro del teletrabajo:	65
10. Entrevistas:	67
10.1 Entrevista 1:	67
10.2 Entrevista 2:	69
11. Conclusiones:	70
12. Bibliografía:	73

LISTADO TABLAS

Tabla 1: Porcentaje en unidades de ocupados que pueden teletrabajar por comunidad autónoma	24
Tabla 2: Porcentaje en unidades de ocupados que teletrabajan por países de Europa en 2018	25
Tabla 3: Porcentaje en unidades de ocupados que trabajan de forma ocasional por países en Europa en el año 2018	26
Tabla 4: Porcentaje en unidades de personas ocupadas por días trabajados en la modalidad de teletrabajo en el domicilio particular en 2020 y 2021	29
Tabla 5: Porcentaje en unidades de ocupados en España que teletrabajan más de la mitad de los días por grupos de edad en 2020 y 2021	30
Tabla 6: Porcentaje en unidades de ocupados que teletrabajan en su domicilio particular en la Unión Europea en 2020.....	31
Tabla 7: Diferencia en puntos porcentuales entre las mujeres y hombres que trabajan en el domicilio particular en los países de la Unión Europea en 2020	33
Tabla 8: Comparativa en porcentaje en unidades de los ocupados que teletrabajan frente a los que no lo realizan en España desde 2006 hasta 2021	34
Tabla 9: Evolución de ocupados en miles que realizan teletrabajo en España desde 2006 hasta 2021.....	36
Tabla 10: Comparativa en porcentaje en unidades de los ocupados que teletrabajan en función de los grupos de edad en España desde 2006 hasta el 2021.....	37
Tabla 11: Porcentaje en unidades de ocupados que teletrabajan en cada comunidad autónoma desde 2019 hasta el 2021.....	38
Tabla 12: Número de ocupados que pudieron teletrabajar en España en 2020	41



LISTADO GRÁFICAS

Gráfica 1: Evolución del departamento de recursos humanos.....	12
Gráfica 2: Porcentaje de población de 16 a 74 años según el uso de internet en 2010 y 2019	22
Gráfica 3: Porcentaje en unidades de la frecuencia con la que se teletrabajaba en el domicilio antes de la pandemia en España.....	23
Gráfica 4: Porcentaje de ocupados que pueden teletrabajar por comunidades autónomas.....	24
Gráfica 5: Porcentaje en unidades de ocupados que teletrabajan de forma habitual por países de Europa en 2018	26
Gráfica 6: Porcentaje en unidades de ocupados que teletrabajan de forma esporádica por países en Europa en 2018	28
Gráfica 7: Porcentaje en unidades de trabajadores que han comenzado a teletrabajar como consecuencia de la pandemia	29
Gráfica 8: Evolución del porcentaje en unidades de ocupados por días trabajados en la modalidad de teletrabajo en el domicilio particular en 2020 y 2021	30
Gráfica 9: Evolución en porcentaje de ocupados en España que teletrabajan más de la mitad de los días por grupos de edad en 2020 y 2021.....	31
Gráfica 10: Porcentaje en unidades de ocupados que teletrabajan en su domicilio particular en la Unión Europea en 2020.....	32
Gráfica 11: Diferencia en puntos porcentuales entre mujeres y hombres que teletrabajan en el domicilio en los países de la UE en 2020	34
Gráfica 12: Evolución en porcentaje en unidades de los ocupados que teletrabajan frente a los que no lo realizan en España desde 2006 hasta 2021	35
Gráfica 13: Evolución de los ocupados en miles que teletrabajan en España desde 2006 hasta 2021	37
Gráfica 14: Evolución en porcentaje en unidades de ocupados que teletrabajan en función del grupo de edad en España desde 2006 hasta el 2021.....	38
Gráfica 15: Porcentaje en unidades de ocupados que teletrabajaron en cada comunidad autónoma desde 2019 hasta el 2021	39
Gráfica 16: Previsión en porcentaje de teletrabajo por sectores en España	40
Gráfica 17: Porcentaje de ocupados en unidades por la frecuencia con la que trabajan en el domicilio por situación laboral en España en 2019 y 2020.....	42
Gráfica 18: Porcentaje en unidades de empresas que facilitaron a sus trabajadores dispositivos portátiles que posibilitaban la conexión a internet para el uso profesional en 2015 y 2020.....	43
Gráfica 19: Porcentaje en unidades de empleados a los que se les facilitó un dispositivo portátil que posibilita conexión a internet para uso profesional en 2015 y 2020.....	43
Gráfica 20: Estimación del ahorro medio de tiempo anual por trabajador en la región de Madrid a causa del teletrabajo.....	50
Gráfica 21: Métodos que utilizan las empresas para medir la productividad en porcentaje	56
Gráfica 22: Dificultades en relación con las tareas del día a día según los encuestados en porcentaje	62
Gráfica 23: Aspectos que consideran los trabajadores encuestados en porcentaje tras la implantación del teletrabajo.....	63



Introducción y objetivos:

El teletrabajo ha sido el medio de adaptación de multitud de empresas tras la crisis sanitaria acaecida en 2020 y ha adquirido un importante impacto en las organizaciones, esto ha sido posible gracias a la revolución y al avance tecnológico, el cual está generando grandes transformaciones, permitiendo establecer nuevos medios para comunicarnos y otorgando acceso de manera momentánea a todo tipo de información. Por consiguiente, han sido las tecnologías de la información y la comunicación las que han facilitado su adopción, permitiendo el desarrollo de la digitalización en las empresas.

Nos encontramos en un mundo que se encuentra en constante cambio y es fundamental adaptarse a las nuevas circunstancias, actuales necesidades, retos y demandas sociales.

El motivo por el cual he decidido realizar esta investigación es porque me parece un tema actual, que como indico está alcanzando mucha relevancia en la sociedad y además está permitiendo obtener grandes beneficios relacionados con la satisfacción laboral, productividad, eficiencia, sostenibilidad y conciliación familiar, por ende, me motiva estudiar sobre dicho tema, considero que hay mucho por descubrir y ello me provoca mucha inquietud personal.

De la misma forma, he podido vivir en primera persona la experiencia de realizar teletrabajo, ya que en la empresa donde he realizado mis prácticas de carrera, en el departamento de logística de Renault, la modalidad de trabajo es híbrido, donde se iba presencialmente 3 días a la semana y 2 días en remoto, por ello, me siento afortunada de llevar a cabo un tema que he podido experimentar por mí misma.

El estudio contiene un marco teórico, donde se aporta información desde lo más general: origen, evolución, normativa e impacto, hasta lo más particular, efectos y futuros retos, para finalizar se realizará una investigación exploratoria, mediante unas entrevistas a expertos que puedan proporcionar información cualitativa y práctica al respecto.

Mi objetivo personal con la realización del Trabajo de Fin de Grado (TFG) es profundizar más en la temática, la cual se encuentra estrechamente ligada con mi área de estudio, como futura economista y graduada en comercio, ya que el teletrabajo no solo es un modo de trabajar, sino que implica un cambio organizacional y estructural en las empresas. Siempre he estado interesada en las ciencias del trabajo y me encantaría seguir formándome en este ámbito.

El objetivo principal del proyecto es realizar un análisis exhaustivo sobre el teletrabajo, conocer en qué consiste, su normativa, funciones, cómo está siendo aceptado



en la sociedad, esencialmente profundizar y enfatizar en el mismo, para conocer si realmente ha llegado para quedarse, va a tener futuro a pesar de que llegue el fin de la pandemia, así como la posibilidad de la creación de nuevos puestos de trabajo gracias al mismo.

Considerando el objetivo principal anterior mencionado, establezco una serie de objetivos específicos, que guiarán mi proyecto hasta obtener el resultado esperado:

- Conocer los antecedentes y evolución de los recursos humanos en las empresas y las formas habituales de trabajo.
- Definir los diferentes tipos de trabajo existentes.
- Recopilar la regulación actual del teletrabajo a nivel nacional
- Relacionar el teletrabajo como efecto de la digitalización.
- Evolución del teletrabajo antes de la pandemia, así como en el transcurso y posterioridad a la misma.
- Conocer el impacto generado haciendo referencia tanto en las empresas como en los trabajadores.
- Analizar los efectos y repercusiones que ocasiona el teletrabajo.
- Analizar y comparar la experiencia de dos expertos que han implantado dicha modalidad

La realización del Trabajo de Fin de Grado (TFG) va a seguir las normas establecidas por la facultad de Comercio de Valladolid en relación a estructura y contenidos, así como a las normas bibliográficas estipuladas. Para ello, se han seguido las normas APA.

1. Antecedentes del trabajo:

De la misma forma que la sociedad a lo largo de la historia ha ido evolucionando y se han producido cambios en su entorno, el trabajo siempre está en constante evolución y esto tiene un impacto directo en las empresas y en las personas.

Antes de incidir en el proceso evolutivo que dio lugar al concepto del trabajo, en este primer punto, se muestra una breve definición de lo que conocemos como trabajo y teletrabajo, que nos va a permitir comprender el motivo por el cual al inicio de los tiempos no se podía hablar de este sistema y modalidad, aunque luego se desarrollará más profundamente a lo largo del proyecto.



El Tesauro de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), define el trabajo como “el conjunto de actividades humanas, remuneradas o no, que producen bienes o servicios en una economía, o que satisfacen las necesidades de una comunidad o proveen los medios de sustento necesarios para los individuos” (OIT, 2004).

En lo referido al teletrabajo, la legislación española más reciente que lo comprende es la (Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia, 2021) en su artículo 2, establece el teletrabajo como “Aquel trabajo a distancia que se lleva a cabo mediante el uso exclusivo o prevalente de medios y sistemas informáticos, telemáticos y de telecomunicación”.

Una vez aclarada la noción de ambos conceptos, se analizarán los antecedentes de estas dos figuras tan importantes de la sociedad:

El trabajo ha sido interpretado de forma distinta a lo largo de la historia de la humanidad y varía con cada etapa evolutiva de la sociedad y con su cultura, Peter Ducker indicaba que el trabajo es tan antiguo como el mismo ser humano (Ortega, 2018).

Desde el inicio de los tiempos, el trabajo se caracterizó por una lucha constante por subsistir, las necesidades básicas del hombre como alimentarse o vestirse se obtenían por medio del trabajo.

En la antigüedad, no se concebía la idea de trabajo, sino que la relación laboral era esclavizador-esclavo, concretamente en las sociedades esclavistas, la griega, romana y egípcia, donde el trabajo era realizado por los esclavos. Aunque ya había artesanos, éstos no se pueden designar como empleados. Durante esta época el trabajo era visto como una actividad física y forzosa, donde los esclavos debían obedecer las órdenes de sus patrones de manera inmediata y debían de estar disponibles para ellos, por consiguiente, el trabajo se ejecutaba en base a una posesión física tanto del esclavo como de su trabajo.

Durante la Edad Media tampoco podemos hablar de trabajo, la única relación existente era la de señor-siervo, donde no se trabajaba para recibir una remuneración, sino para poder vivir en las tierras de los señores, por lo que no existía ningún tipo de relación contractual. Asimismo, durante esta etapa se encuentra la figura del aprendiz dentro de los gremios, aunque el trabajo realizado era totalmente voluntario.

A partir de la Edad Moderna se empezó a evolucionar y ya existían empresas familiares, donde sus miembros trabajaban unidos para vender productos en los mercados, además había talleres para los aprendices, donde se les ofrecía a cambio vivienda y alimentación, aunque no se puede hablar de trabajo en ambos casos. No obstante, con la aparición de la revolución industrial, la concentración de los diferentes medios de producción y el éxodo rural, las personas no disponían de recursos para trabajar como artesanos, por lo que se empezó a ofrecer trabajo como moneda de cambio. Fue en este



momento, durante la revolución industrial, ante el gran poder de los empresarios y el abuso que se ocasionaba por parte de los mismos a los trabajadores, cuando la regulación de las relaciones laborales obtuvo una consideración jurídica en la segunda mitad del siglo XIX. Estas primeras leyes pretendían combatir el trabajo infantil, los accidentes laborales y cualquier situación abusiva a las personas trabajadoras. De la misma manera, se establecieron sindicatos que velarían por unas condiciones de trabajo óptimas.

En nuestro país, concretamente entre los años 1919 y 1931 se estableció una ley obrera muy relevante y se expandieron los primeros códigos de derecho del trabajo.

Será en 1980, cuando se publicó La ley del estatuto de los trabajadores, que regula las relaciones laborales en España y el texto refundido de esta ley se aprobó en 1995, desde entonces ha sufrido diversas modificaciones hasta nuestros días.

El concepto, idea y noción de trabajo es característico de la Edad contemporánea.

La evolución del trabajo abarca desde la esclavitud hasta el concepto actual, que se encuentra estrechamente ligado con cada periodo histórico, señalado por una organización social, política, económica y cultural propia que lleva a la evolución del trabajo.

En la actualidad los cambios que se van produciendo en la manera de trabajar vienen marcados por una revolución tecnológica de la informática y las telecomunicaciones, las cuales están originando nuevas relaciones económicas entre las organizaciones, trabajadores, gobiernos, países, culturas, lenguas y sociedades.

2. Evolución del trabajo tras la era digital:

Tras obtener una noción general de cómo el trabajo ha ido cambiando y se ha ido entendiendo de manera distinta en las diferentes etapas, a continuación, nos centramos en los cambios provocados en la era digital.

Las nuevas tecnologías obtienen un gran peso, aspectos como la robotización, automatización, así como la inteligencia artificial hacen que estén desapareciendo muchos puestos de trabajo, pero de la misma forma se están creando muchos otros, por lo que es fundamental adaptarse a este nuevo entorno digital y establecer mecanismos para que esas ventajas generen beneficios para la sociedad de manera equitativa.

Entre los cambios propiciados por la evolución del trabajo gracias a las nuevas tecnologías encontramos:

El modelo jerárquico tradicional que estaba caracterizado por una estructura vertical, con grandes barreras jerárquicas, actualmente las empresas obtienen un enfoque



lineal, donde cada persona puede participar, hablar e interactuar con el resto de los miembros, asimismo se están llevando a cabo proyectos colaborativos.

En relación con el horario, cada vez se está dotando de más flexibilidad, gracias a los avances tecnológicos los trabajadores pueden conectarse a la empresa desde cualquier lugar, como ocurre con el teletrabajo, que está haciendo que las empresas se vean mucho más atractivas a la hora de reclutar personal, generando una mayor satisfacción en los empleados y facilitando la conciliación familiar o personal.

La información cada vez está siendo menos restringida y se comparte más con los empleados, por otra parte, las empresas tienen que ser conscientes que los trabajadores deben sentirse identificados con las ideas, contenido, valores y pensamientos que posee la organización.

En cuanto al liderazgo, vital para la supervivencia de cualquier organización, se ha convertido en fuente de inspiración para los empleados, un líder inteligente debe entender que debe sacar el máximo potencial de sus trabajadores para satisfacer las necesidades de la empresa, no debe imponer ni asustar sino ayudarles en su camino para enfrentarse a cualquier obstáculo y a lograr el éxito.

En lo que respecta a los avances informáticos, debido a la aparición de nuevas formas de almacenamiento de información, se han incorporado de manera fácil y menos costosas herramientas sociales y digitales, pasando de los servidores a la nube, de utilizar el correo electrónico como principal medio de comunicación, a ser secundario, existen otros programas de mensajería donde se facilita la interacción y el intercambio de información.

Hoy en día la estructura de las organizaciones ha pasado de disponer de amplias barreras entre departamentos, donde la información no era compartida, no se cooperaba ni se intercambiaba información; a empresas totalmente conectadas entre los equipos y el personal de la misma (Ortega, 2018).

3. Evolución de los Recursos Humanos en las empresas:

Las personas son el mayor valor y activo intangible que posee la empresa, por tanto, de ellos va a depender conseguir que la misma obtenga una mayor productividad y rentabilidad gracias a su desempeño profesional. En consecuencia, la calidad de los recursos humanos va a marcar el éxito de la organización.

Las organizaciones que han logrado un mayor éxito son las que han incorporado como recurso más valioso el capital humano, y para poder desarrollarlo es imprescindible que la finalidad de los recursos humanos en las empresas sea obtener personal idóneo para las funciones de la misma, que estén dotadas de los conocimientos, aptitudes,

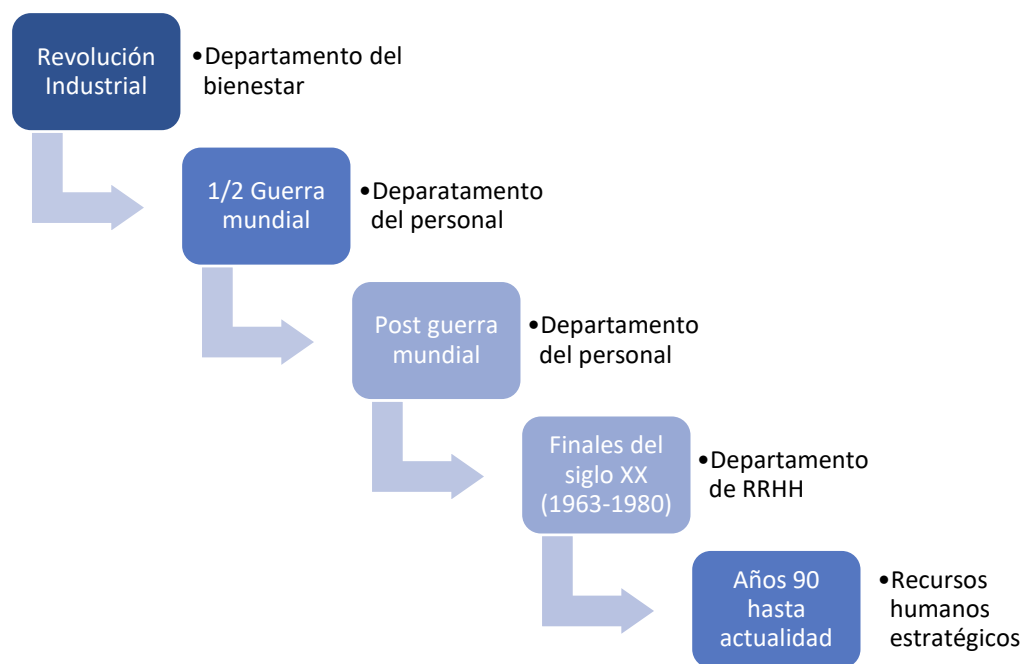


capacidades y habilidades requeridas para generar valor, así como la motivación adecuada para sacar el máximo partido y rendimiento para el logro de los objetivos empresariales establecidos (Ribes, Perelló y Herrero, 2018).

Para poder comprender mejor cómo puede influir una buena gestión de dicho departamento de manera directa en los resultados de la empresa, es imprescindible conocer sus antecedentes, datos históricos y su evolución, para ello los avances de la humanidad han contribuido de manera considerable en las relaciones con los empleados.

A continuación, se muestra un esquema de la evolución de los recursos humanos a lo largo de la historia:

Gráfica 1: Evolución del departamento de recursos humanos



Fuente: Elaboración propia

Sus orígenes datan en el siglo XVIII con la revolución industrial como consecuencia de las nuevas formas de organización comercial, las cuales dieron lugar a lo que es en la actualidad las grandes compañías, este fue el punto de inflexión.

Durante esta etapa se produjeron numerosos cambios, entre los que se encuentra el cambio de una producción artesanal hacia una producción mecanizada, ello supuso una transformación en la organización de los trabajadores, acostumbrados a realizar tareas de manera unipersonal a la introducción de grupos más numerosos de trabajadores, por ello era muy importante que existiera una coordinación mejor de los mismos, aunque dicha organización no tenía como enfoque las necesidades de las personas trabajadoras, sino aumentar la rentabilidad y productividad de la organización.



La insatisfacción de los trabajadores a finales del siglo XIX generó una nueva figura denominada departamento de bienestar, que será el precedente del área de recursos humanos. Dicho departamento tenía como objetivo mejorar las condiciones de los trabajadores, apostando por la educación, la vivienda y la atención médica, entre numerosos aspectos, aunque desde el punto de vista de la empresa se consideraba por la productividad, teniendo en cuenta a los trabajadores en sus condiciones laborales.

Una vez iniciado el siglo XX, como consecuencia de una mayor divulgación de dicho departamento en las organizaciones, los científicos comenzaron a interesarse por los trabajadores para el estudio de los métodos y tiempos para la mejora de la eficiencia en las empresas, destacó el ingeniero estadounidense Frederick W. Taylor, considerado el padre de la administración científica, el cual señaló la necesidad de especializar al personal, de manera que se optimizara las capacidades y habilidades de cada trabajador para aumentar la eficiencia y maximizar la productividad, además si se dividía el trabajo en bloques permitiría una mejora en la contabilización de la jornada (Taylor, 1911).

Este cambio en la forma de trabajar pudo ajustar los salarios a las capacidades y funciones de cada empleado, pudiendo elegir candidatos especializados en función a los puestos de trabajo pertinentes.

Tras los diversos estudios en el campo de la administración científica durante las primeras décadas del siglo XX el departamento de bienestar fue sustituido por el departamento personal, a consecuencia de la ya establecida división del trabajo y capacitación del personal, se vio incrementada la eficiencia. Dicha área se caracterizaba por ser un recurso informativo para la mayor parte de las empresas, alcanzando gran relevancia los departamentos de finanzas, producción y ventas.

La primera guerra mundial que abarca los años 1914 y 1919, obtuvo una gran relevancia en el desarrollo del reclutamiento del personal, ya que se alistaban soldados eficientes y efectivos. Con posterioridad esta práctica fue extendida a las fábricas de la época, en las que se tenía en cuenta las aptitudes de los trabajadores.

Con la llegada de la segunda guerra mundial entre 1939 y 1945, se necesitaba controlar a numerosos grupos de trabajadores del servicio militar, por lo que se optimizó los procesos de reclutamiento y selección, todo ello fue incorporado por las organizaciones hasta el fin del conflicto. De esta forma, se originaron las primeras descripciones de puestos de trabajo específicos, donde se detallaban las responsabilidades, tareas y deberes que los candidatos debían realizar. Además, se reajustaron los programas de retribución teniendo en cuenta las características y responsabilidad del puesto.



En esta fase se comienza a comprender por parte de los directivos que la motivación de los trabajadores es una forma de aumentar la productividad, no referida a aspectos monetarios, sino a la motivación social y psicológica, teoría recogida por el psicólogo George Elton Mayo (Trahair, 1984).

Según Taylor, los problemas de los empleados interfieren en la producción y como consecuencia en los resultados para la empresa, no obstante, Elton Mayo establece que esos problemas hay que estudiarlos y pueden ser una oportunidad para lograr progresos. El objetivo en ambas partes es aumentar la producción, Taylor a través de la racionalización y Elton Mayo por medio de la humanización.

A partir de 1963 se produce un aumento de las leyes laborales, en las que se defienden derechos como la salud, seguridad de los empleados, regulación de impuestos y jubilación. En el departamento del personal se incorporan nuevas funciones, como la obtención de datos para velar en la claridad de la empresa en relación a la mala práctica o discriminación con los empleados en la contratación y formación.

Entre los años 60 y 80 surge lo que conocemos como departamento de recursos humanos en la que se integra la organización, legislación y gestión de los empleados, lo que hizo que fuera adquiriendo una mayor importancia en el conjunto de las organizaciones, además esta época se caracterizó por una mejora en el uso diario de la tecnología informática.

Tras la etapa de la globalización y los avances tecnológicos de los servicios web y el Big Data, a principios de los años 90, se constituyeron los recursos humanos estratégicos, las personas trabajadoras son consideradas un activo imprescindible, en dicho año había un 60% de empresas que externalizaban las funciones esenciales de Recursos Humanos, así como las tareas administrativas y transaccionales permitiendo a las empresas orientar sus esfuerzos en actividades más estratégicas, proyectos e iniciativas que dotan valor tanto a los empleados como a la organización (Esen, 2004).

Tras analizar la evolución histórica de los diferentes modelos de gestión del departamento de los recursos humanos en las empresas se muestra una tendencia hacia un desarrollo más integral y estratégico de dicha área.

Debido al entorno complejo en el que nos encontramos en la actualidad, la atención al área de la gestión del personal se está volviendo decisiva. La innovación constante y la gran velocidad de acción resultan factores críticos. Ante estos aspectos, los trabajadores deberán saber compartir sus habilidades y conocimientos a nivel de equipo con otros perfiles posiblemente muy diferentes. La empresa y el departamento de Recursos



Humanos deberá aprender a diseñar los equipos de trabajo para garantizar que se logren los objetivos definidos de la manera más eficiente (Comín, 2020).

Tanto la evolución de los recursos humanos, como del trabajo en sí mismo se encuentra estrechamente ligado la evolución de la humanidad y del desarrollo tecnológico.

4. Concepto de Teletrabajo:

4.1 Origen:

Existen precedentes a lo largo de la historia que establecen que el trabajo desde casa no tiene por qué estar reñido con la productividad. Un ejemplo de ello lo encontramos en 1665, cuando la universidad de Cambridge tuvo que cerrar de forma temporal por causa de la propagación de la peste bubónica, aquí entra en juego Isaac Newton, que tuvo que verse obligado a trabajar desde casa y fue concretamente durante este periodo cuando logró desarrollar el cálculo y la teoría de la gravedad. Únicamente lo que hizo Newton fue trabajar desde casa, aunque el teletrabajo como lo entendemos ahora no llegó hasta el siglo XX, propiciado por las empresas tecnológicas (ReasonWhy, 2020).

Hoy en día, hablar de teletrabajo nos lleva a pensar en algo nuevo o actual, sin embargo, el origen del teletrabajo surgió concretamente durante una crisis, la crisis del petróleo de los años 70.

El término teletrabajo fue acuñado por el físico e ingeniero estadounidense Jack Nilles en 1973, el cual es considerado el padre del teletrabajo.

Nilles quería hallar una solución para reducir el consumo de combustible ocasionado en los transcurros desde el hogar hasta el lugar del trabajo y viceversa, por lo que Nilles (1973) propuso la idea de llevar el trabajo al trabajador y no el trabajador al trabajo.

Pretendía, por consiguiente, optimizar los recursos no renovables, por lo que adoptó el modelo de teletrabajo en la aseguradora en la que se encontraba trabajando en 1973.

Su intención era conectar los teclados y las pantallas de sus compañeros a estaciones remotas próximas a la sede de su organización, de tal forma, que cada empleado podía seguir trabajando como si estuviera en la misma. No obstante, en aquella época el desarrollo de las tecnologías no se encontraba lo indispensablemente avanzado como para poder llegar a convertirse en una realidad colectiva.

Posteriormente, gracias a la transformación tecnológica de las siguientes décadas, la velocidad de las redes de comunicación, la bajada de los costes informáticos, así como la difusión comercial de internet sentaron las bases y los recursos necesarios para el



teletrabajo. Asimismo, tuvo mucha influencia la explosión tecnológica producida por el desarrollo de Silicon Valley¹.

No obstante, en aquellos tiempos no se disponía de la tecnología necesaria, apenas estaba comenzando a surgir internet, que tal y como lo conocemos no existió hasta 1990 cuando el CERN de Ginebra creó el lenguaje HTML y el primer cliente web, de hecho, los ordenadores no empezaron a expandirse hasta los años 80.

Realmente el teletrabajo comenzó a ser factible tecnológicamente, con la extensión de internet y los ordenadores personales en los años 90, especialmente en Estados Unidos. Muchas empresas comenzaron a emplearlo e incluso algunas autoridades, comenzaron a promoverlo. Un ejemplo de ello fue en la ciudad de San Francisco, que en torno a los años 90, se favorecieron con exenciones fiscales a las empresas que obtuvieran al menos un 25% de sus empleados trabajando remotamente.

En el año 2006 en España, se llevó a cabo el Plan Concilia², con el principal objetivo de implantar medidas para conciliar la vida familiar, personal y laboral por medio del teletrabajo.

El teletrabajo presentaba la posibilidad de adoptar de forma veloz mano de obra muy asociada al uso de las tecnologías de la información y la comunicación, las TICs, y que no es fácil de encontrar en el mercado local.

En los años 90 el teletrabajo fue considerado una herramienta de flexibilidad en la distribución de las tareas y en la gestión del tiempo. Todo ello desemboca en la creación de horarios flexibles adaptados a la globalización, enfocados tanto en la externalización de la actividad empresarial como en la conciliación, hasta se utilizaba para parar la despoblación de las zonas rurales.

Una gran diferencia entre el teletrabajo de los años 70 y el actual, es que antes se trabajaba desde un único sitio, aunque éste era distinto al de la sede de la empresa, pero

¹ Meca tecnológica y emprendedora de los Estados Unidos, situada en el valle de Santa Clara en California se caracteriza por ser una región joven, ya que consiguió convertirse en la década de los 80 en el actual polo aficionado a la tecnología más importante del mundo.

Entre las ciudades de San Francisco y San José se encuentran las sedes de gigantes como Google, HP, Oracle o LinkedIn, universidades como Stanford y oficinas con multitud de emprendedores, ejecutivos de firmas tecnológicas y directivos de capital riesgo.

² Plan integral de conciliación de la vida personal y laboral en la Administración, en vigor desde enero 2006, el cual establece algunas de las iniciativas siguientes: 10 días de permiso de paternidad, derecho a acumular vacaciones al permiso de maternidad, lactancia y paternidad, ampliación de la baja maternidad, horarios laborales flexibles, ampliación de la excedencia laboral a 3 años máximo, permiso por adopción de 2 meses retribuido, formación continua en los permisos de paternidad y maternidad, entre otros aspectos de motivo familiar. Dicho plan fue realizado por el gobierno presidido de José Luis Rodríguez Zapatero y se completó con la resolución del 28 de diciembre de 2012, cuando estaba al frente el partido popular.



en la actualidad gracias a los nuevos dispositivos, herramientas digitales como Disco Webex, Skype o Zoom, así como teléfonos inteligentes están permitiendo que se pueda trabajar desde cualquier lugar y momento.

En días de avance digital, el teletrabajo es móvil, no depende de una conexión fija en un lugar exclusivo y se encuentra enlazado con la hiperconectividad e hiperinformación.

4.2 Definición y legislación:

La definición de teletrabajo adoptada por la (Real Academia Española, 2021):

“Trabajo que se realiza desde un lugar fuera de la empresa utilizando las redes de telecomunicación para cumplir con las cargas laborales asignadas”

Pero la designación más precisa técnicamente la establece la organización Internacional del trabajo, OIT:

El teletrabajo es la forma de trabajo que se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando al trabajador del contacto personal con colegas de trabajo que estén en esa oficina. Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TICs) hacen posible esta separación facilitando la comunicación (ReasonWhy, 2020).

El término teletrabajo está constituido por el prefijo griego “tele”, que significa distancia o lejanía, que en este caso hace mención a las telecomunicaciones.

Es muy importante diferenciar trabajar desde casa y hacer teletrabajo, ya que no significa lo mismo.

El trabajo desde el hogar ha existido siempre, pero para el teletrabajo son vitales las tecnologías de la información y comunicación. Así lo asegura Mar Sabadell, profesora de Estudios de Economía y Empresa de la Universitat Oberta de Catalunya.

Etimológicamente la palabra hace alusión a desplazar el trabajo, sin que los empleados sean los que se desplacen, de hecho, como mencionábamos anteriormente el teletrabajo se originó precisamente para evitar aglomeraciones, desplazamientos, así como problemas de movilidad para reducir el consumo energético durante la crisis del petróleo de los 70.

Es importante tener claro las siguientes definiciones antes de contemplar la normativa, ya que como se indicaba no todo el teletrabajo es trabajo a distancia y viceversa.

- **El trabajo a distancia:** es aquel que se realiza en el domicilio del trabajador o en un lugar elegido por el mismo, durante toda la jornada laboral o parte de ella, de manera no ocasional.



- El teletrabajo: es el trabajo que se ejecuta mediante el uso de los medios de comunicación y sistemas telemáticos, informáticos y de telecomunicación, que conecte al trabajador con la sede de la organización.
- El trabajo presencial: es el trabajo que se realiza en el centro de trabajo o en el lugar designado por la empresa.
- Trabajo a distancia ocasional: es aquel trabajo que se realiza en el domicilio del trabajador o en un lugar designado por el mismo, durante toda o parte de su jornada laboral de manera ocasional.
- Trabajo híbrido: ésta última es una tendencia muy presente en la actualidad en las empresas, la cual combina el trabajo remoto y el trabajo presencial. Dicha modalidad puede presentarse de distintas formas, ya sea desde un 50-50 hasta un 90-10, lo cual dependerá de la empresa y el rol que obtengan los trabajadores.

Según la legislación española el teletrabajo es una categoría del trabajo a distancia, la cual se caracteriza por ejecutarse mediante medios y sistemas informáticos, telemáticos y de telecomunicación. A nivel internacional las definiciones anteriores pueden variar, pero de forma ligera.

En lo que respecta su legislación española, no ha sido hasta el siglo en el que nos encontramos, el XXI, cuando el conjunto de países ha contemplado el teletrabajo en sus legislaciones laborales.

En 2002 se originó el Acuerdo del Marco Europeo sobre el teletrabajo, este fue el punto de partida general para la negociación colectiva, sin embargo, ya existían algunas iniciativas vigentes en otros estados miembros a nivel sectorial

En España, la primera proposición de ley para regular el teletrabajo fue en 2010 y se rechazó, no fue hasta 2012 cuando fue modificada en la reforma laboral el artículo 13 del Estatuto de los trabajadores. A partir de este momento la ley española comienza a hacer mención del Trabajo a distancia, se incluyó en la ley su definición, aunque se apreciaba cierta ambigüedad en la misma según los expertos. Principalmente se clasificó como una alternativa al trabajo presencial, donde no se encontraba introducida la palabra teletrabajo, ni se hizo mención de las tecnologías de la información y la comunicación, sino que se definió como la prestación de la actividad laboral de forma preponderante en el domicilio del trabajador o en el lugar que libremente eligiese de modo alternativo a su desarrollo presencial en el centro de trabajo de la organización. Dicha designación es una definición escasa en opinión de Mar Sabadell.



Existe una segunda modificación legislativa más actual en el año 2019, que permitió al trabajador solicitar la adaptación de la jornada laboral, para favorecer la conciliación de la vida familiar y laboral, con flexibilidad de horarios, con la posibilidad de adaptar la forma de prestar el trabajo realizado, pudiendo elegir entre trabajar a distancia o de forma presencial.

En el año 2020, tras la revolución del teletrabajo en España por motivo de las medidas adoptadas para prevenir los contagios de la COVID-19 se elaboró el artículo 5 del Real Decreto-ley 8/2020, de 17 de marzo, de medidas urgentes extraordinarias para hacer frente al impacto económico y social del COVID-19 (2020), como medida excepcional se establece el trabajo a distancia con carácter preferente.

Con el asentamiento del teletrabajo debido a la práctica por parte de las empresas tras el transcurso de la pandemia, se da la necesidad de establecer mayores garantías y la necesidad de generar una normativa más clara, por lo que el 22 de septiembre se publicó el (Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia, 2020)

La última actualización se produce en 2021, donde se modificó el texto legal por la Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia, (2021) donde se incorporan un conjunto de novedades ya existentes en asuntos de teletrabajo, como los riesgos existentes de dicha modalidad, se proporciona una mayor protección a los empleados con discapacidad, se evita cualquier tipo de discriminación, así como se hace referencia a las pautas de vigencia del convenio colectivo y se establece un cambio del artículo 40, sobre infracciones y sanciones en el orden social, donde se establecen sanciones más duras, con un crecimiento en las cuantías de un 20% en el supuesto de que se produzcan infracciones laborales (Work Meter, 2021).

En opinión de los expertos, la regulación del teletrabajo llega tarde y el principal motivo se encuentra en la cultura española del presentismo laboral.³

Según Mar Sabadell en España estamos acostumbrados al control del trabajo presencial, cuando realmente debería ser más importante obtener objetivos, que calcular las horas que se trabaja (ReasonWhy, 2020).

En España y en la mayor parte de los países aún existe una indefinición con respecto al teletrabajo, por ello hay que tener claro que cuando hablamos de esta modalidad, se debe reunir los siguientes requisitos:

³ Acción de acudir o encontrarse en el puesto laboral, pero empleando parte de la jornada de trabajo a otras funciones que no pertenecen a las propias de ese puesto de trabajo.



- Trabajo que se ejecuta fuera de la zona normal de trabajo, en la que el empleado no se encuentra físicamente vinculado a su centro de trabajo en el conjunto de tiempo en que cumple con sus deberes contractuales.
- Implica el uso de las tecnologías de la información y la comunicación.
- Se realiza de forma distinta, esto es primordial, debido a que, aunque se cumplan los criterios anteriores, puede haber tareas que se elaboren fuera de centros de trabajo y con apoyo de las tecnologías de la información y no son teletrabajo. Solo lo serían si se modifica la empresa y los métodos con los que habitualmente interactúa el trabajador en su puesto y con la organización.
- Permite ser desarrollado en cualquier lugar, por lo que no se dispone de un lugar establecido o fijado y en cualquier momento, no es necesario un horario fijo, empleando siempre las tecnologías de la información y comunicación.

Por consiguiente, la definición que no cumpla los criterios mencionados no hace referencia al teletrabajo.

Hay que tener en consideración, que la definición de teletrabajo incorpora a los autónomos que trabajan desde su domicilio, aunque éste sea su centro de trabajo a nivel legal, no obstante, no se consideraría teletrabajo si los autónomos tienen establecido un centro de trabajo en su domicilio en el cual prestaran servicios de forma presencial, ejemplos de ello son las consultas médicas, dentistas, despachos de abogados o psicólogos en los que se atienden a pacientes o clientes, ya que estas zonas de trabajo se consideran diferentes al domicilio, aunque legalmente puedan situarse en el mismo domicilio del profesional. Ahora bien, si estos mismos profesionales prestan servicios a sus clientes desde su domicilio a distancia, a través consultas médicas, sí se consideraría teletrabajo, aquí se ve la diferencia de prestación de servicios a distancia.

5. Evolución del teletrabajo:

5.1 Teletrabajo previo a la pandemia de la COVID-19:

El teletrabajo no es algo nuevo o actual, tal como se ha indicado en el apartado de origen del mismo, aunque ahora se encuentre muy presente, ha venido marcado por los siguientes acontecimientos:



La primera generación surgió en los años 70 en California y se basó en llevar la oficina a casa, cuya finalidad era reducir el tiempo que se pierde en el desplazamiento de cada empleado en llegar a las oficinas, sobre todo si las distancias son muy prolongadas.

La segunda generación se conformó como consecuencia de la evolución de la primera y consistió en la oficina móvil, ya no solo se podía trabajar desde casa o domicilio particular, sino que el trabajo se podía desarrollar desde cualquier otro lugar, debido al surgimiento de dispositivos tecnológicos portátiles, como los teléfonos u ordenadores portátiles.

Ya en la tercera generación cobra importancia el acceso a la información, para poder desarrollar el trabajo es vital que los empleados cuenten con la posibilidad de poder acceder a la información almacenada en la nube o en las redes corporativas, por lo que esta generación se puede decir que ya obtiene la oficina virtual, donde ya no es necesario tener un dispositivo físico, gracias a estas tecnologías de la información y comunicación. Disponer de estos avances tecnológicos permite ejecutar el trabajo de manera ágil, desde cualquier lugar y situación probable. Un ejemplo de ello es que las personas o empleados pueden desde su teléfono móvil contestar un correo electrónico.

Tras analizar las generaciones anteriores, todas ellas tienen un criterio común y es la evolución de la digitalización y las tecnologías, las que han permitido que se haya desarrollado esta modalidad de trabajo.

Hoy en día la tecnología sigue experimentando nuevos y progresivos avances que permitirán disponer de tecnologías como la realidad virtual, aumentada y el internet de las cosas.

En lo que respecta al teletrabajo en España antes de la pandemia de la COVID-19, según la encuesta de población activa (INE, 2021)⁴, en 2019 se dio una ligera tendencia al alza de las personas que teletrabajan desde casa, tanto las que lo llevan a cabo habitualmente, pasando del 4,3% al 4,8%, como las que lo ejecutan de forma esporádica incrementando del 3,2% al 3,5%.

Un estudio de Adecco⁵ imputa al teletrabajo el porcentaje del 7,9% del total de ocupados el cuarto trimestre de 2019 en España, lo que constituía un máximo histórico,

⁴ El Instituto Nacional de Estadística es un organismo autónomo de carácter administrativo, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio, se encuentra adscrito al Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. Se encarga de regular la actividad estadística para fines estatales, cuya competencia pertenece al Estado y por el Estatuto aprobado en el Real Decreto 508/2001 de 11 de mayo, así como la supervisión, vigilancia y control de los mecanismos técnicos de los mismos.

⁵ Organización líder mundial en recursos humanos, fundada el 1 de enero de 1997 en Opfikon, Suiza. Surgió como consecuencia de la fusión de Adia y Ecco en 1996. La compañía lleva más de 50 años de crecimiento y expansión por adquisiciones en el mundo entero.



con poco más de 1,5 millones de personas, y un incremento interanual de cuatro décimas respecto al año 2018. (The Adecco Group Institute, 2021).

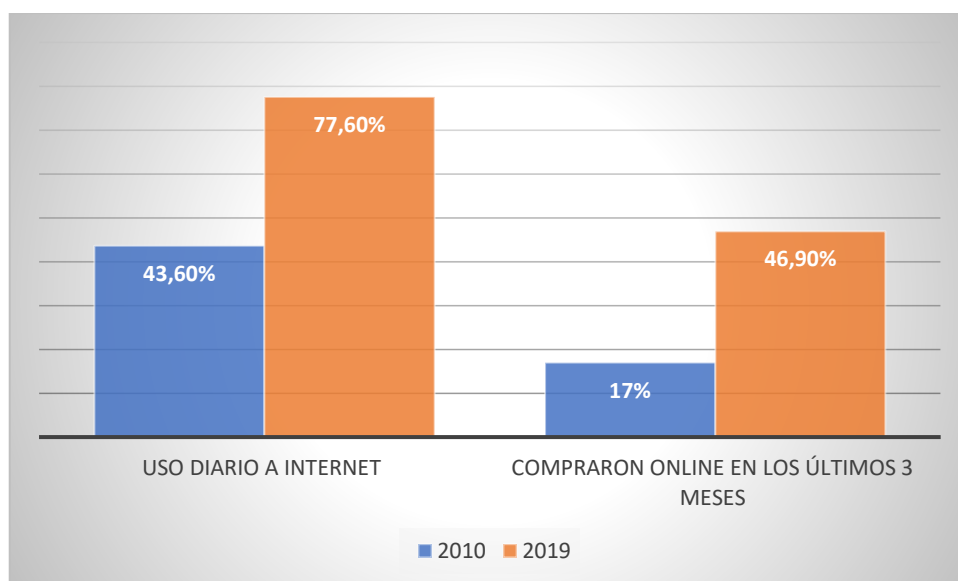
Cabe mencionar que además del teletrabajo, en España se estaba desarrollando otra modalidad de trabajo, el Smart working, cuya metodología va más allá, ya que consiste en una filosofía de empresa que facilita a los empleados flexibilidad y autonomía en aspectos como el tiempo, el lugar de trabajo, así como las herramientas para realizar el mismo, aunque ello exige una mayor responsabilidad en los resultados, fundamentalmente lo que se pretende es lograr los objetivos de la organización. Antes de la pandemia únicamente el 27% de las compañías lo habían establecido y se daba en ocupaciones que requerían el uso de recursos y herramientas tecnológicas y digitales (Camacho, 2021).

A lo largo del TFG, se ha indicado la importancia de la tecnología para el desarrollo del trabajo remoto, por lo que es importante considerar los recursos tecnológicos de los que disponía cada español en el año 2019.

En 2019, el 80,9% de las viviendas con al menos un miembro de 16 a 74 años, tenía un tipo de ordenador, ya fuera portátil, sobremesa o Tablet en su hogar, el 91,4% tenían acceso a internet, y de estos, el 99,7% accedían a internet por banda ancha, es decir, casi la totalidad.

Como se observa en la gráfica 2, en 2019, el 77,60% de la población de entre 16 y 74 años utilizó a diario internet y el 46,9% realizó una compra online en los últimos 3 meses. Dichos porcentajes son mucho más elevados si lo comparamos con el año 2010, cuyo uso a internet fue del 43,6% y la compra online se situaba en el 17%.

Gráfica 2: Porcentaje de población de 16 a 74 años según el uso de internet en 2010 y 2019



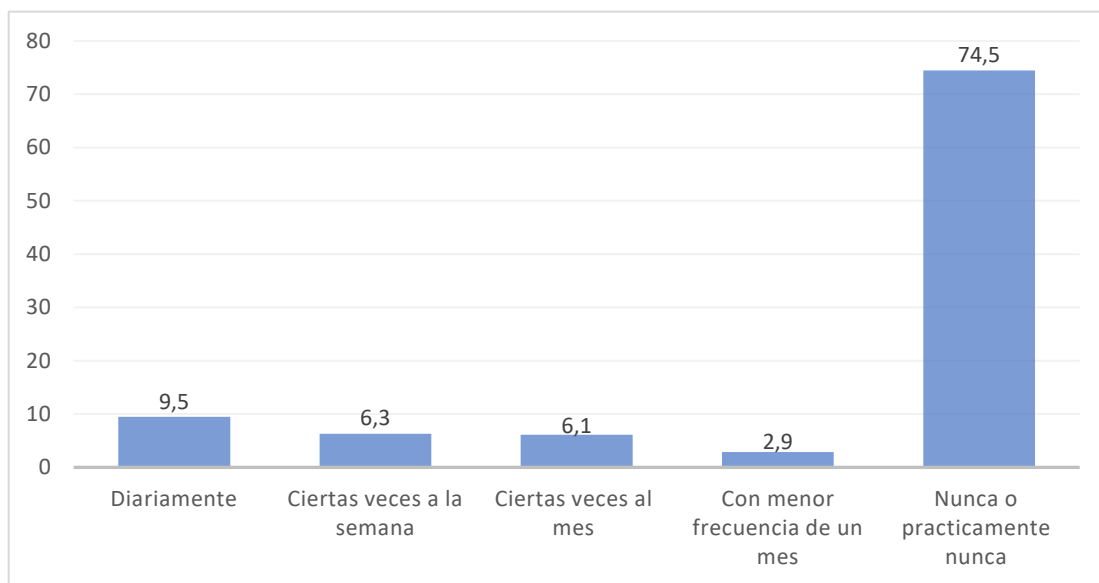
Fuente: elaboración propia obtenida del INE, TIC hogares



5.1.1 Frecuencia con la que se teletrabaja en el domicilio previa a la pandemia en España:

Como se muestra en la gráfica 3 presentada a continuación, las personas que realizaban teletrabajo de forma diaria en su domicilio representan el 9,5%, las que lo hacían varias veces al mes eran del 6,1% y las que no lo empleaban nunca o casi nunca, alcanzaba la cifra del 74,5%, lo cual es bastante alto en comparación con la cantidad de personas que lo realizan en la actualidad, como se verá en el resto del estudio (CIS, 2020a).

Gráfica 3: Porcentaje en unidades de la frecuencia con la que se teletrabajaba en el domicilio antes de la pandemia en España



Fuente: Elaboración propia obtenida del Centro de investigaciones sociológicas

5.1.2 Ocupados que pueden teletrabajar por Comunidad Autónoma en España:

Tras analizar la siguiente tabla 1, se puede concluir que la Comunidad de Madrid es la que contaba en el año 2019 con mayor número de trabajadores con opción al teletrabajo, cuya cifra alcanzó el 28%, sobrepasando la media nacional. Dicho porcentaje está influenciado porque la capital del país cuenta con un número elevado de empresas en los sectores tecnológicos, en la que la modalidad del trabajo está totalmente desarrollada (Espacio Pymes, 2022).

Asimismo, esta región se caracteriza por ser uno de los mayores polos de atracción laboral y donde se encuentran las sedes de grandes multinacionales, junto con Cataluña y País Vasco. Asimismo, Cataluña obtiene la cifra de 25,1%, País Vasco 24,5% y le siguen Navarra con el 23% y Asturias con 22,4%.

La comunidad autónoma con menor porcentaje con opción a la modalidad en remoto es Extremadura, con un 17,5% (Randstad, 2020).

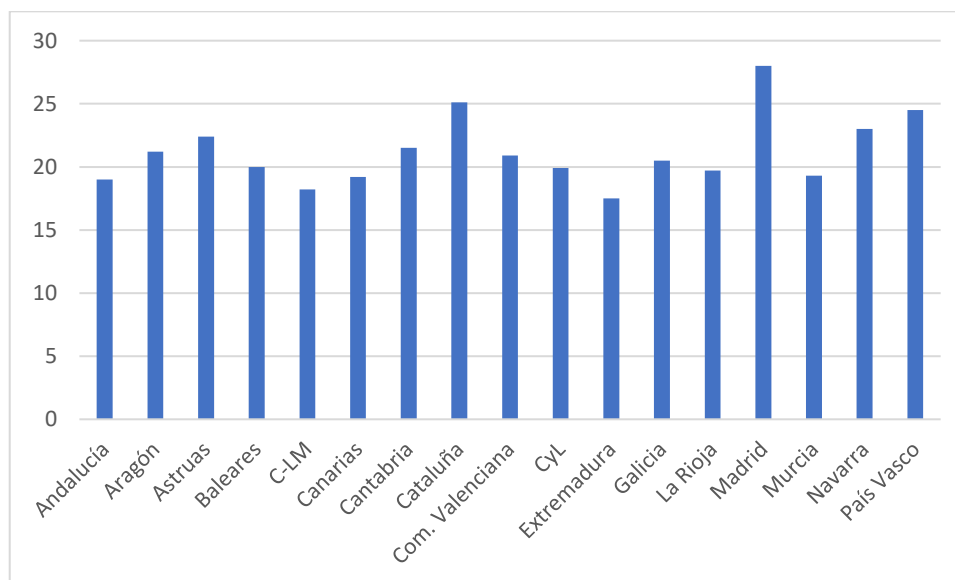


Tabla 1: Porcentaje en unidades de ocupados que pueden teletrabajar por comunidad autónoma

Año	Periodo	Parámetro	Porcentaje de ocupados que pueden teletrabajar
2019	Año	Andalucía	19
2019	Año	Aragón	21,2
2019	Año	Asturias	22,4
2019	Año	Baleares	20
2019	Año	C-LM	18,2
2019	Año	Canarias	19,2
2019	Año	Cantabria	21,5
2019	Año	Cataluña	25,1
2019	Año	Com. Valenciana	20,9
2019	Año	CyL	19,9
2019	Año	Extremadura	17,5
2019	Año	Galicia	20,5
2019	Año	La Rioja	19,7
2019	Año	Madrid	28
2019	Año	Murcia	19,3
2019	Año	Navarra	23
2019	Año	País Vasco	24,5

Fuente: Elaboración propia obtenida por Randstad

Gráfica 4: Porcentaje de ocupados que pueden teletrabajar por comunidades autónomas



Fuente: Elaboración propia obtenida de Randstad

5.1.3 Ocupados que teletrabajan de forma habitual por países en Europa en 2018:

Es interesante conocer el porcentaje de personas que teletrabajaban en Europa antes de que se produjera la pandemia para analizar principalmente el impacto que ha



generado en la sociedad, comparándolo especialmente con nuestro país, como principal enfoque del proyecto.

En 2018 los países que obtenían mayor porcentaje de teletrabajadores fueron Países Bajos cuya cifra máxima fue del 14%, le sigue Finlandia con un 13,3% y Luxemburgo con un 11%. Dichos países triplican la cifra española, nuestro país sólo contaba con un 4,3% de personas teletrabajando, lo cual es una cifra muy inferior a la actual.

Macedonia del Norte, Croacia, Chipre, Rumanía y Bulgaria contaban con una cifra inferior al 2% de teletrabajo en el año 2018 (Epdata, 2022).

Tabla 2: Porcentaje en unidades de ocupados que teletrabajan por países de Europa en 2018

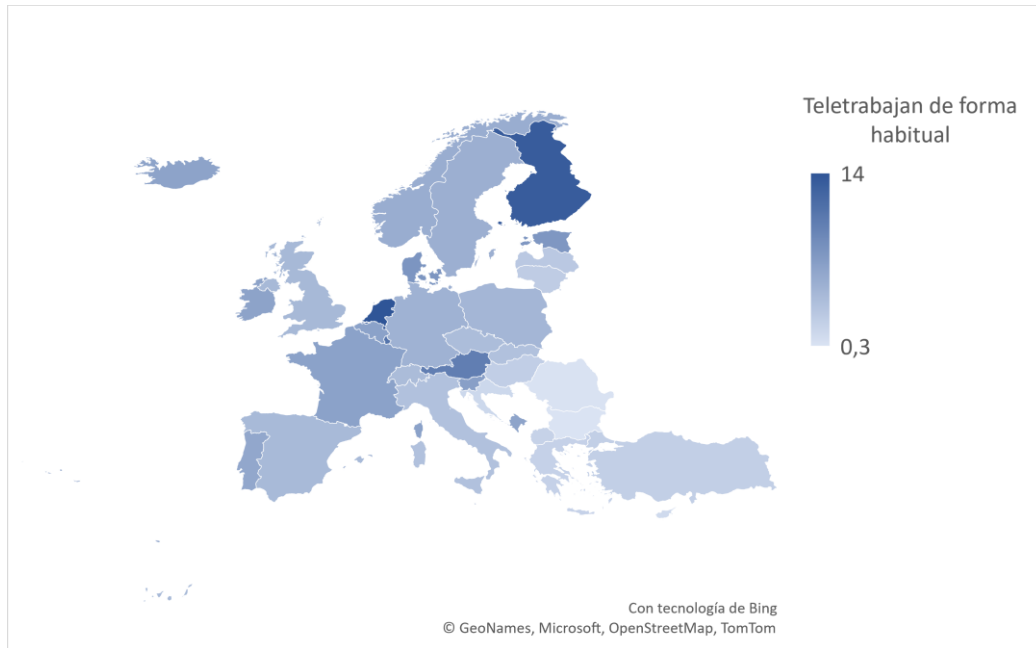
Año	Periodo	Parámetro	Teletrabajan de forma habitual
2018	Año	Alemania	5
2018	Año	Austria	10
2018	Año	Bélgica	6,6
2018	Año	Bulgaria	0,3
2018	Año	Chequia	4
2018	Año	Chipre	1,2
2018	Año	Croacia	1,4
2018	Año	Dinamarca	7,8
2018	Año	Eslovaquia	3,6
2018	Año	Eslovenia	6,9
2018	Año	España	4,3
2018	Año	Estonia	7,6
2018	Año	Finlandia	13,3
2018	Año	Francia	6,6
2018	Año	Grecia	2
2018	Año	Hungría	2,3
2018	Año	Irlanda	6,5
2018	Año	Islandia	6,5
2018	Año	Italia	3,6
2018	Año	Letonia	2,9
2018	Año	Lituania	2,5
2018	Año	Luxemburgo	11
2018	Año	Macedonia del Norte	1,9
2018	Año	Malta	5,8
2018	Año	Montenegro	6,4
2018	Año	Noruega	5,5
2018	Año	Países Bajos	14
2018	Año	Polonia	4,6
2018	Año	Portugal	6,1



2018	Año	Reino Unido	4,4
2018	Año	Rumanía	0,4
2018	Año	Suecia	5,3
2018	Año	Suiza	4,1
2018	Año	Turquía	2,2
2018	Año	Zona Euro	5,8

Fuente: Elaboración propia obtenida de epdata

Gráfica 5: Porcentaje en unidades de ocupados que teletrabajan de forma habitual por países de Europa en 2018



Fuente: Elaboración propia obtenida de epdata

5.1.4 Ocupados que teletrabajan de manera ocasional por países en Europa en 2018:

Suecia, Islandia, y Países Bajos, son los países que más teletrabajaron de forma esporádica o en ocasiones, cuyos porcentajes son del 29,4%, 25% y 21,7% respectivamente.

España obtiene un porcentaje más bajo que del trabajo habitual que se sitúa en el 3,2%.

Turquía, Rumanía, Montenegro, Macedonia del norte, Italia, Letonia, Chipre y Bulgaria alcanzaron porcentajes inferiores al 2% (Epdata, 2022).

Tabla 3: Porcentaje en unidades de ocupados que trabajan de forma ocasional por países en Europa en el año 2018

Año	Periodo	Parámetro	Teletrabajan ocasionalmente
2018	Año	Alemania	6,6
2018	Año	Austria	11,7
2018	Año	Bélgica	16,1

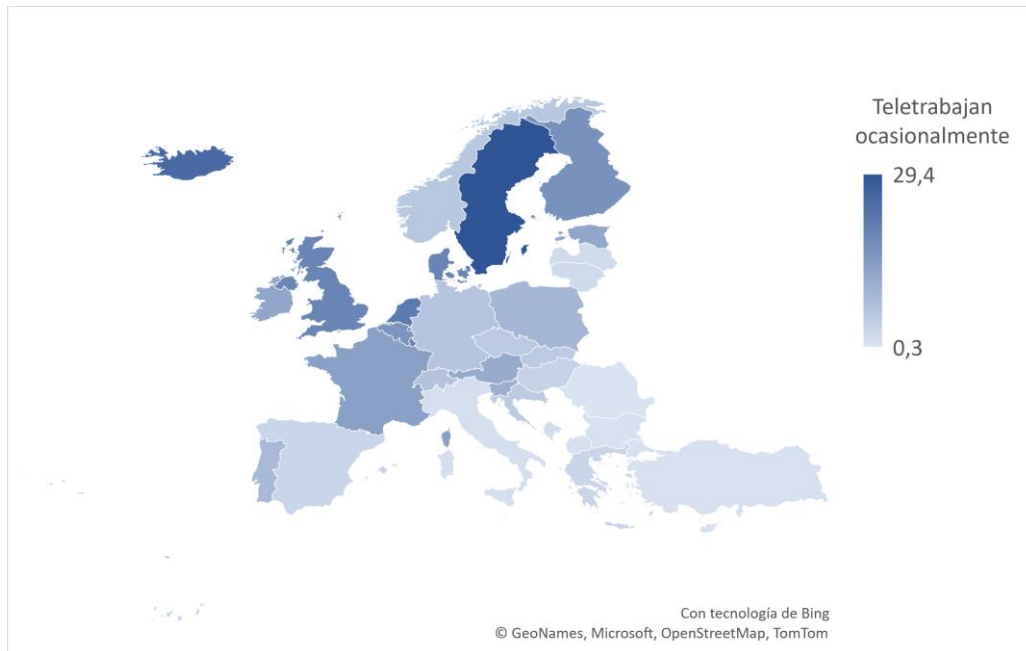


2018	Año	Bulgaria	0,7
2018	Año	Chequia	5,4
2018	Año	Chipre	1
2018	Año	Croacia	5,3
2018	Año	Dinamarca	19,6
2018	Año	Eslovaquia	5,4
2018	Año	Eslovenia	10,9
2018	Año	España	3,2
2018	Año	Estonia	12,5
2018	Año	Finlandia	17
2018	Año	Francia	14,1
2018	Año	Grecia	3,1
2018	Año	Hungría	3,7
2018	Año	Irlanda	12,8
2018	Año	Islandia	25
2018	Año	Italia	1,2
2018	Año	Letonia	1,9
2018	Año	Lituania	2,1
2018	Año	Luxemburgo	19,8
2018	Año	Macedonia del Norte	0,9
2018	Año	Malta	3,9
2018	Año	Montenegro	1,6
2018	Año	Noruega	5,9
2018	Año	Países Bajos	21,7
2018	Año	Polonia	9,4
2018	Año	Portugal	8,6
2018	Año	Reino Unido	19,4
2018	Año	Rumanía	0,3
2018	Año	Suecia	29,4
2018	Año	Suiza	6,9
2018	Año	Turquía	0,7
2018	Año	Zona euro	8,2

Fuente: Elaboración propia obtenida de epdata



Gráfica 6: Porcentaje en unidades de ocupados que teletrabajan de forma esporádica por países en Europa en 2018



Fuente: Elaboración propia obtenida de epdata

5.2 Teletrabajo durante la pandemia en España y en Europa:

La crisis sanitaria de la Covid-19 ha supuesto un antes y un después en el teletrabajo, logrando un aumento en España histórico. Según la encuesta de población activa, el porcentaje de ocupados que trabajaron desde su domicilio el segundo trimestre del año 2020 fue del 16,2%, frente a un 4,8% en 2019. En los últimos 15 años, el crecimiento del teletrabajo se había mantenido parcialmente constante creciendo del 3% al 4,8%. En relación con el teletrabajo ocasional desde el domicilio, los cambios experimentados han sido menores durante este periodo (Randstad, 2021).

Con posterioridad, se redujo el porcentaje de los trabajadores que trabajaban en su domicilio, hasta que se produjo de nuevo otro crecimiento el primer trimestre del 2021.

Todas las cifras mencionadas pueden variar dependiendo del sector de actividad, la ocupación de los trabajadores, edad, sexo, regiones, situación del empleo, así como el tamaño de la empresa que se mostrará en los siguientes puntos.

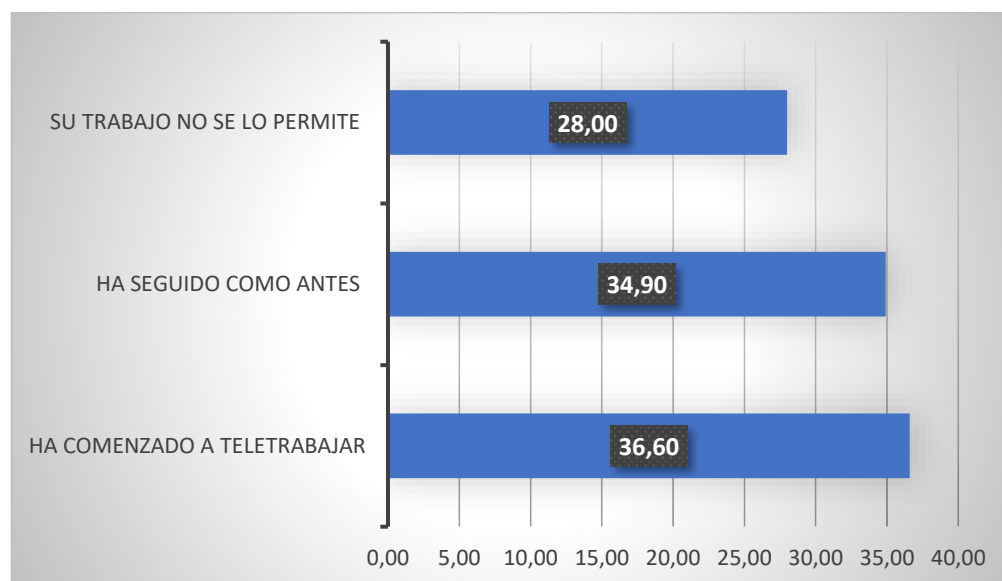
5.2.1 Ocupados que han comenzado a teletrabajar en su domicilio a causa de la pandemia de la COVID-19:

La presencia de la crisis vírica hizo que el 36,6% de las personas trabajadoras comenzaran a utilizar esta modalidad a causa de la pandemia, es decir, con anterioridad no empleaban el teletrabajo, lo que implicó más de un tercio.



El 34,90% han continuado con la misma modalidad de trabajo y el 28% sus condiciones laborales no le permiten realizarlo (CIS, 2020b).

Gráfica 7: Porcentaje en unidades de trabajadores que han comenzado a teletrabajar como consecuencia de la pandemia



Fuente: Elaboración propia obtenida de del Centro de investigaciones sociológicas (CIS 2020)

5.2.2 Ocupados que realizan la modalidad de teletrabajo en el domicilio particular en España:

Como consecuencia de la pandemia el número de personas que adoptó la modalidad de teletrabajo en el domicilio aumentó el segundo trimestre del año 2020 en un 16,2%, como consecuencia del periodo excepcional de confinamiento, no obstante, el tercer y cuarto trimestre descendió situándose en torno al 10% y a partir del año 2021 volvió a aumentar en un 11,2%, bien por la irrupción de la tercera ola de la COVID-19 o por la posible aceptación que obtuvo el trabajo remoto. Así lo establece el informe del observatorio nacional de tecnología y sociedad (ONTSI, 2021).

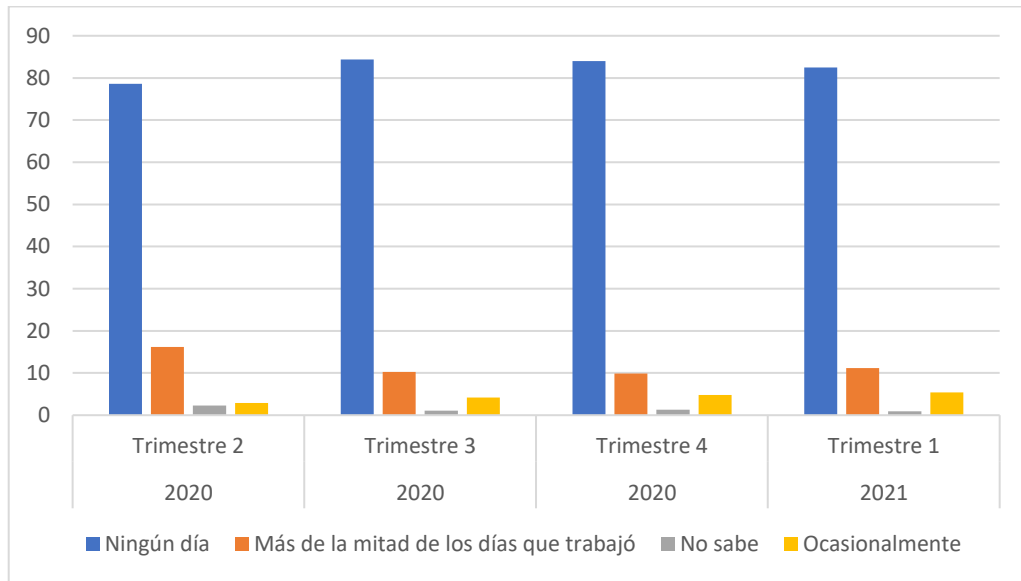
Tabla 4: Porcentaje en unidades de personas ocupadas por días trabajados en la modalidad de teletrabajo en el domicilio particular en 2020 y 2021

Año	Periodo	Ningún día	Más de la mitad de los días que trabajó	No sabe	Ocasionalmente
2020	Trimestre 2	78,6	16,2	2,3	2,9
2020	Trimestre 3	84,4	10,3	1,1	4,2
2020	Trimestre 4	84	9,9	1,3	4,8
2021	Trimestre 1	82,5	11,2	0,9	5,4

Fuente: Elaboración propia obtenida del ONTSI, Ministerio de Asuntos Económicos y transformación digital



Gráfica 8: Evolución del porcentaje en unidades de ocupados por días trabajados en la modalidad de teletrabajo en el domicilio particular en 2020 y 2021



Fuente: Elaboración propia obtenida del ONTSI, Ministerio de Asuntos Económicos y transformación digital

5.2.3 Evolución de ocupados en España que teletrabajó por grupos de edad:

Como se observa en la tabla 5, en lo que respecta los grupos de edad, las personas que tienen desde 35 a 45 años, poseen un mayor porcentaje de teletrabajo, esto es debido a que son edades compatibles con la conciliación, dicho colectivo es el más frecuente para el cuidado de menores y personas dependientes. Alcanza el mayor porcentaje tanto en el año 2020 como en 2021. El grupo más joven que va de los 16 hasta los 24 años son los menos sujetos al teletrabajo, seguido de las personas a partir de los 55 años (ONTSI, 2021).

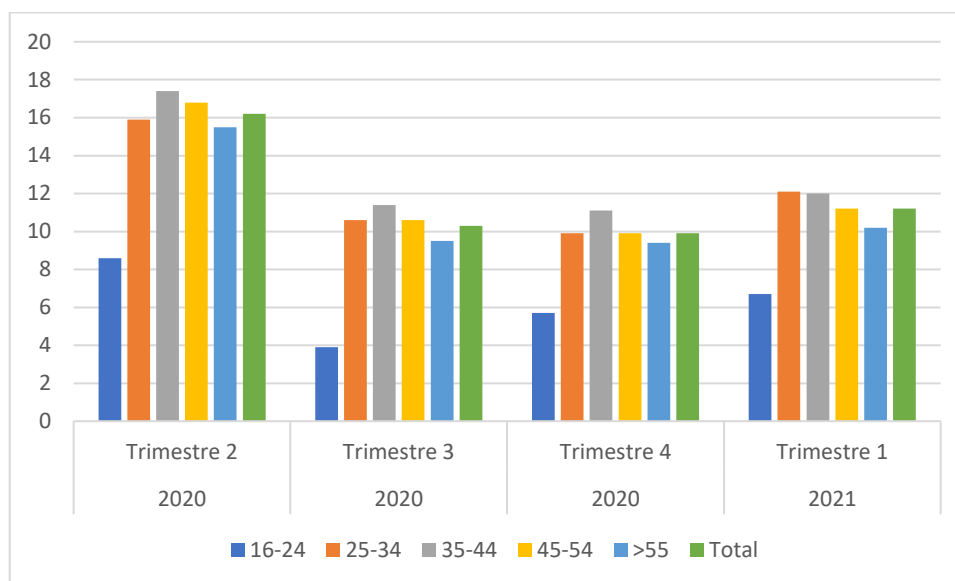
Tabla 5: Porcentaje en unidades de ocupados en España que teletrabajan más de la mitad de los días por grupos de edad en 2020 y 2021

Año	Periodo	16-24	25-34	35-44	45-54	>55	Total
2020	Trimestre 2	8,6	15,9	17,4	16,8	15,5	16,2
2020	Trimestre 3	3,9	10,6	11,4	10,6	9,5	10,3
2020	Trimestre 4	5,7	9,9	11,1	9,9	9,4	9,9
2021	Trimestre 1	6,7	12,1	12	11,2	10,2	11,2

Fuente: Elaboración propia obtenida del ONTSI, Ministerio de Asuntos Económicos y transformación digital



Gráfica 9: Evolución en porcentaje de ocupados en España que teletrabajan más de la mitad de los días por grupos de edad en 2020 y 2021



Fuente: Elaboración propia obtenida del ONTSI, Ministerio de Asuntos Económicos y transformación digital

5.2.4 Ocupados que trabajan desde casa en la Unión Europea:

Como consecuencia de la pandemia en el año 2020, el porcentaje de países que adoptó el teletrabajo fue en aumento.

Los estados miembros lo establecieron como medida preventiva para combatir la propagación de los contagios.

España alcanzó el 10,9%, porcentaje muy por encima al que obtuvo en 2018, previo a la pandemia.

Finlandia es el país de la unión con mayor porcentaje de teletrabajo en el hogar con un 25,1% y en tercer lugar se encuentra Irlanda con un 21,5%.

Los países con menor índice de trabajo desde el domicilio son Bulgaria, Rumanía, Croacia, Hungría, Chipre y Letonia, cuyos porcentajes son 1,2%, 2,5%, 3,1%, 3,6%, 4,5% y 4,5% respectivamente. De la misma forma, dichos países son los que tenían los porcentajes de teletrabajo más bajos previos a la pandemia (ONTSI, 2021).

Tabla 6: Porcentaje en unidades de ocupados que teletrabajan en su domicilio particular en la Unión Europea en 2020

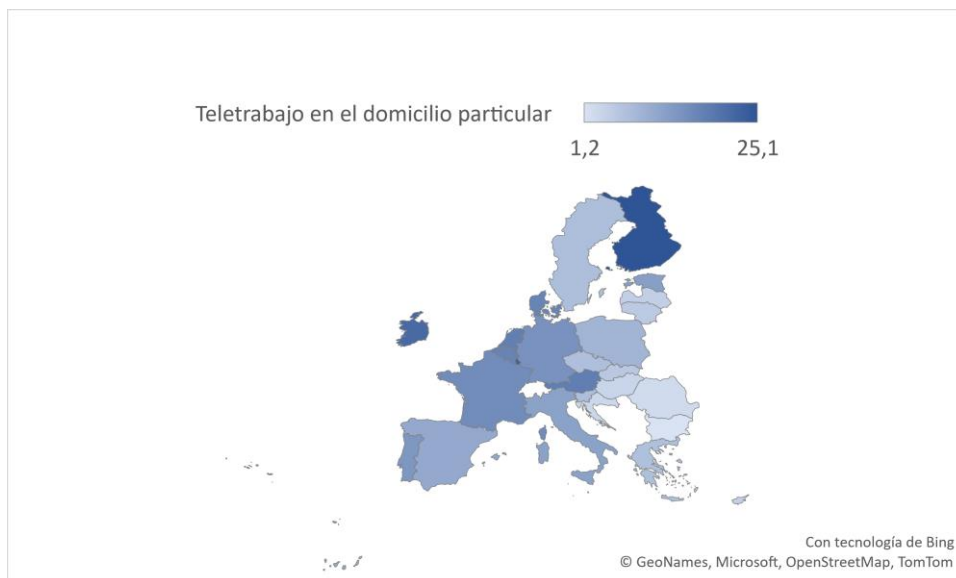
Año	Periodo	Parámetro	Teletrabajo en el domicilio particular
2020	Año	Alemania	14,8
2020	Año	Austria	18,1
2020	Año	Bélgica	17,2
2020	Año	Bulgaria	1,2
2020	Año	Chipre	4,5
2020	Año	Croacia	3,1



2020	Año	Dinamarca	17
2020	Año	Eslovaquia	5,7
2020	Año	Eslovenia	7,4
2020	Año	España	10,9
2020	Año	Estonia	12,6
2020	Año	Finlandia	25,1
2020	Año	Francia	15,7
2020	Año	Grecia	7
2020	Año	Hungría	3,6
2020	Año	Irlanda	21,5
2020	Año	Italia	12,2
2020	Año	Letonia	4,5
2020	Año	Lituania	5,4
2020	Año	Luxemburgo	23,1
2020	Año	Malta	14,8
2020	Año	Países Bajos	17,8
2020	Año	Polonia	8,9
2020	Año	Portugal	13,9
2020	Año	República Checa	7,2
2020	Año	Rumanía	2,5
2020	Año	Suecia	7,3
2020	Año	UE 27	12,3

Fuente: Elaboración propia obtenida del ONTSI, Ministerio de Asuntos Económicos y transformación digital

Gráfica 10: Porcentaje en unidades de ocupados que teletrabajan en su domicilio particular en la Unión Europea en 2020



Fuente: Elaboración propia obtenida del ONTSI, Ministerio de Asuntos Económicos y transformación digital



5.2.5 Diferencia entre mujeres y hombres que adoptan la modalidad de teletrabajo en el domicilio en la Unión Europea:

En la mayoría de los países de la unión europea, teletrabajan más mujeres que hombres en el domicilio particular, exceptuando Países Bajos, Suecia, Alemania y Letonia (ONTSI, 2021).

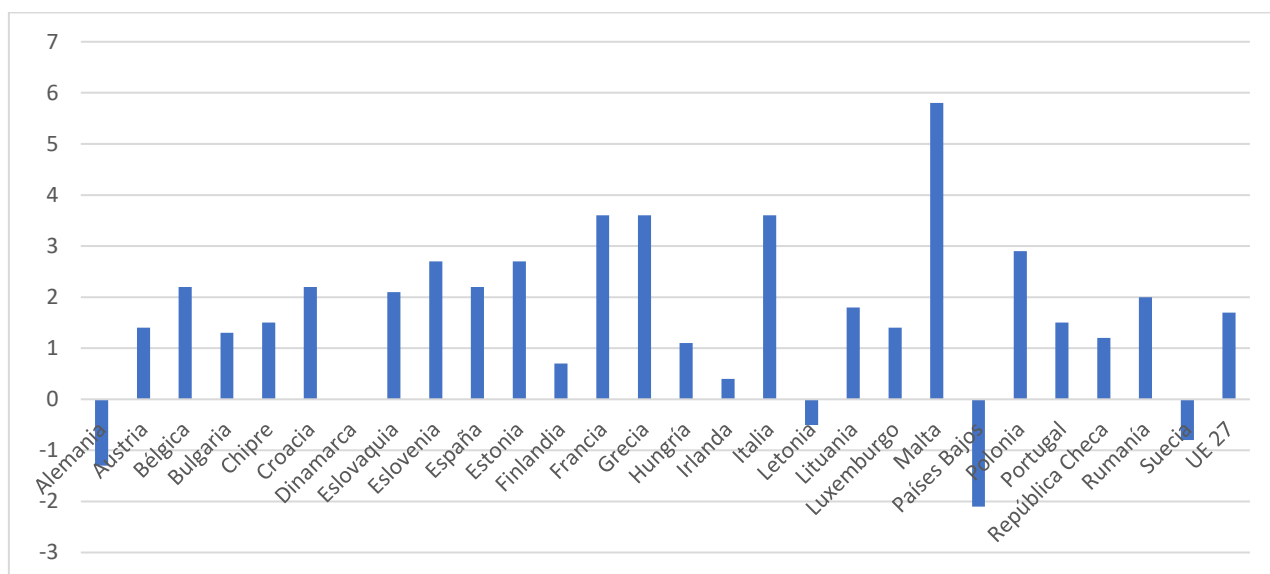
Tabla 7: Diferencia en puntos porcentuales entre las mujeres y hombres que trabajan en el domicilio particular en los países de la Unión Europea en 2020

Año	Periodo	Parámetro	Diferencia en puntos porcentuales (2020)
2020	Año	Alemania	-1,3
2020	Año	Austria	1,4
2020	Año	Bélgica	2,2
2020	Año	Bulgaria	1,3
2020	Año	Chipre	1,5
2020	Año	Croacia	2,2
2020	Año	Dinamarca	0
2020	Año	Eslovaquia	2,1
2020	Año	Eslovenia	2,7
2020	Año	España	2,2
2020	Año	Estonia	2,7
2020	Año	Finlandia	0,7
2020	Año	Francia	3,6
2020	Año	Grecia	3,6
2020	Año	Hungría	1,1
2020	Año	Irlanda	0,4
2020	Año	Italia	3,6
2020	Año	Letonia	-0,5
2020	Año	Lituania	1,8
2020	Año	Luxemburgo	1,4
2020	Año	Malta	5,8
2020	Año	Países Bajos	-2,1
2020	Año	Polonia	2,9
2020	Año	Portugal	1,5
2020	Año	República Checa	1,2
2020	Año	Rumanía	2
2020	Año	Suecia	-0,8
2020	Año	UE 27	1,7

Fuente: Elaboración propia obtenida del ONTSI, Ministerio de Asuntos Económicos y transformación digital



Gráfica 11: Diferencia en puntos porcentuales entre mujeres y hombres que teletrabajan en el domicilio en los países de la UE en 2020



Fuente: Elaboración propia obtenida del ONTSI, Ministerio de Asuntos Económicos y transformación digital

5.3 Comparativa de la evolución del teletrabajo:

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

A continuación, se encuentra representado en la siguiente tabla 8 el porcentaje de ocupados que teletrabajan frente a los que no lo realizan en España, dividido entre las personas que lo realizan de forma ocasional, las que lo ejecutan más de la mitad de los días y las que no lo establecen:

Tabla 8: Comparativa en porcentaje en unidades de los ocupados que teletrabajan frente a los que no lo realizan en España desde 2006 hasta 2021

Año	Periodo	Ocasionalmente	Más de la mitad de los días que trabajó	Ningún día
2006	Año	2,2	3	94,2
2007	Año	2,5	2,7	94,2
2008	Año	2,4	3,1	94
2009	Año	2,6	3,3	93,5
2010	Año	2,4	3,8	93,2
2011	Año	2,7	4	92,6
2012	Año	2,8	4,5	91,8
2013	Año	3,2	4,3	91,6
2014	Año	2,6	4,3	92,2
2015	Año	2,9	3,6	92,7
2016	Año	2,9	3,5	92,8
2017	Año	3	4,3	91,8
2018	Año	3,2	4,3	91,5



2019	Año	3,5	4,8	90,7
2020	Año	4,2	10,8	83,5
2021	Año	5,8	9,5	83,9

Fuente: Elaboración propia obtenida del INE

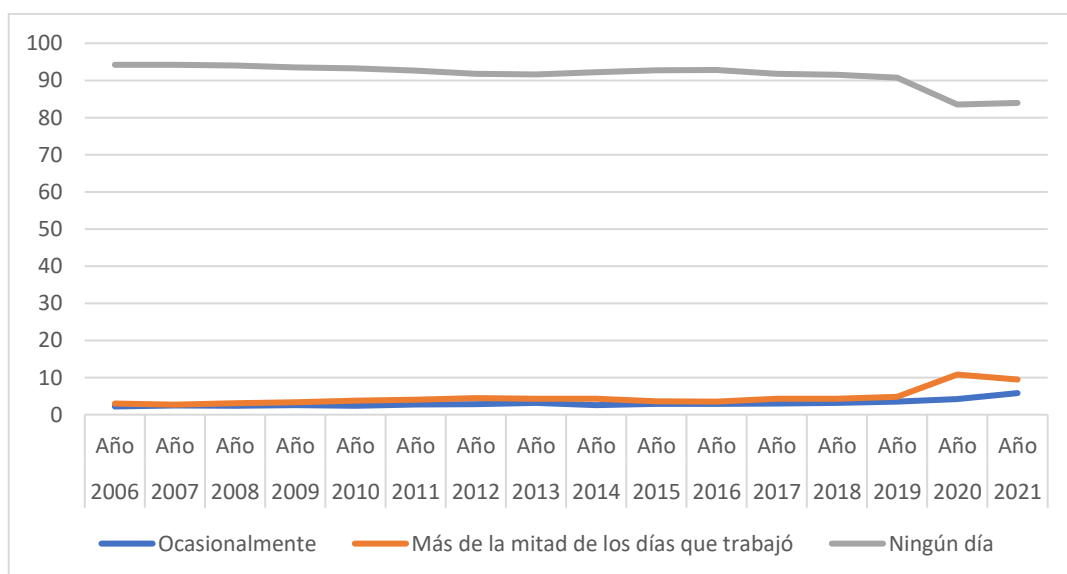
Como se observa, desde el año 2006 hasta la actualidad el porcentaje de personas que teletrabajan ya sea de forma ocasional o lo realicen de forma continua en al menos la mitad de los días de su trabajo ha ido incrementado a lo largo de los años hasta la actualidad. De la misma forma, las personas que no realizaban teletrabajo desde un inicio han ido en descenso.

Entre los datos más significativos se puede destacar, como la cifra de personas que teletrabajan ocasionalmente pasó de un 2,2% en el año 2006 hasta alcanzar un 5,8% la cifra máxima en el año 2021. En cuanto a las personas que realizaban teletrabajo más de la mitad de sus días de jornada laboral se comprobó como en el año 2007 el porcentaje fue de 2,7% y en el año de la pandemia de la COVID 19 se sitúa en un 10,8%, alcanzando la cifra máxima a lo largo de los años. En 2021 el porcentaje descendió en un 9,5%, se puede deber a la desescalada de la pandemia, no obstante, sigue siendo bastante superior al 2019.

Finalmente, las personas que en su jornada de trabajo no realizan teletrabajo han ido en disminución pasando de un porcentaje bastante elevado del 94,2% en 2006 hasta el 83,9% en 2021, es decir, un 10,3% de personas han pasado de no realizar trabajo remoto hasta implantarlo en sus días de trabajo (INE, 2022c).

Para una mejor visualización se muestra la siguiente gráfica 12:

Gráfica 12: Evolución en porcentaje en unidades de los ocupados que teletrabajan frente a los que no lo realizan en España desde 2006 hasta 2021



Fuente: Elaboración propia obtenida de INE



5.3.2 Evolución de los ocupados que teletrabajan en España:

Los datos representados son bastante visuales, a la hora de comprender la importancia que ha ido adquiriendo esta nueva modalidad a lo largo de los años. La cifra mínima se encuentra entre los años 2006 y 2007 tanto para las personas que realizan teletrabajo de manera ocasional o lo realizan más de la mitad de sus días.

En 2013 realizaron teletrabajo ocasional un total de 546,2 miles de personas, cifra que aumentó en 2020 en 797 miles de personas, cuya cifra máxima se encuentra en 2021 con 1.154,10 miles de personas, lo cual es bastante alta en comparación con años anteriores, que parece que sigue en aumento.

Con relación a las personas que teletrabajan la mitad del tiempo, en 2020 alcanzó 2.081,30 miles de personas, lo que comprende una cantidad muy elevada en cifras absolutas, aunque en 2021 descendió a 1.881,40 miles de personas (Epdata, 2022).

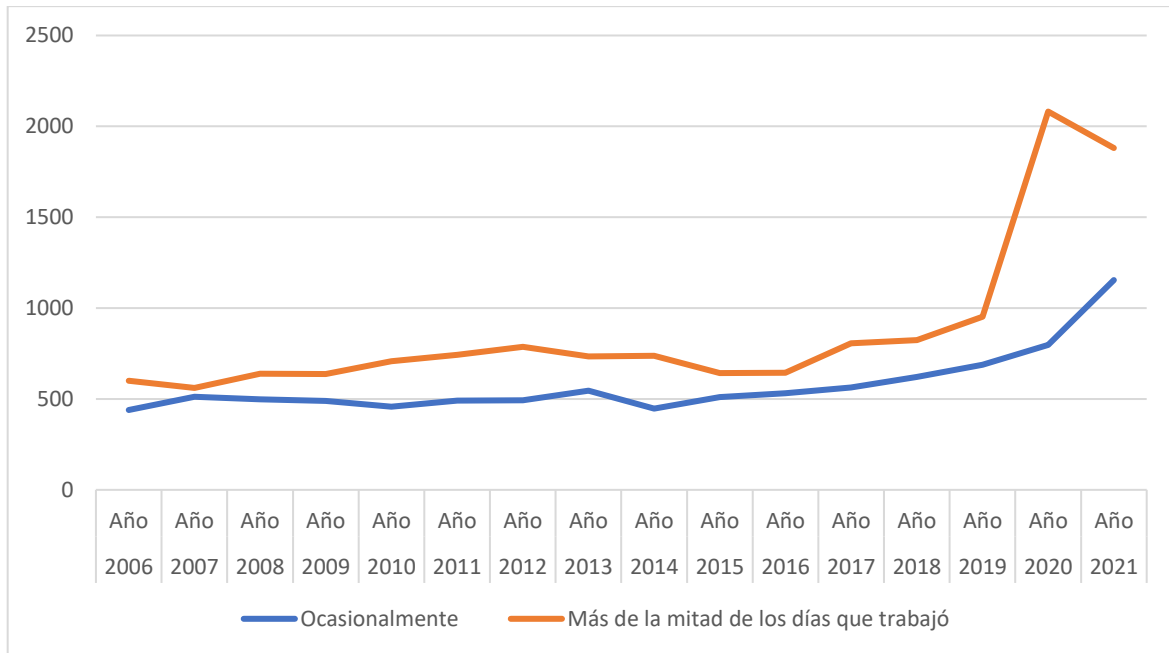
Tabla 9: Evolución de ocupados en miles que realizan teletrabajo en España desde 2006 hasta 2021

Año	Periodo	Ocasionalmente	Más de la mitad de los días que trabajó
2006	Año	439,3	600,6
2007	Año	512,6	560,8
2008	Año	498,1	638,4
2009	Año	488,6	637,6
2010	Año	458,4	707,1
2011	Año	491,8	742,8
2012	Año	492,1	786,2
2013	Año	546,2	734,8
2014	Año	447,7	737,5
2015	Año	510	642,2
2016	Año	531,2	643,6
2017	Año	563,8	806,5
2018	Año	621,8	823,6
2019	Año	688,7	951,8
2020	Año	797	2.081,30
2021	Año	1.154,10	1.881,40

Fuente: Elaboración propia obtenida epdata



Gráfica 13: Evolución de los ocupados en miles que teletrabajan en España desde 2006 hasta 2021



Fuente: Elaboración propia obtenida de epdata

5.3.3 Evolución de ocupados que teletrabajan en función de los grupos de edad:

Es muy interesante analizar si esta modalidad de trabajo influye en determinados grupos de edad, en la misma hacemos referencia tanto a los que teletrabajan de forma ocasional como la mitad de los días que trabajaron. Se puede afirmar que el teletrabajo en todos los grupos de edad ha aumentado respecto a 2019, donde la cifra era superior en las personas ocupadas a partir de los 55 años, aunque en 2021 es mayor entre las personas entre 35 y 44 años, cuya cifra es del 17% (INE, 2022b).

Tabla 10: Comparativa en porcentaje en unidades de los ocupados que teletrabajan en función de los grupos de edad en España desde 2006 hasta el 2021

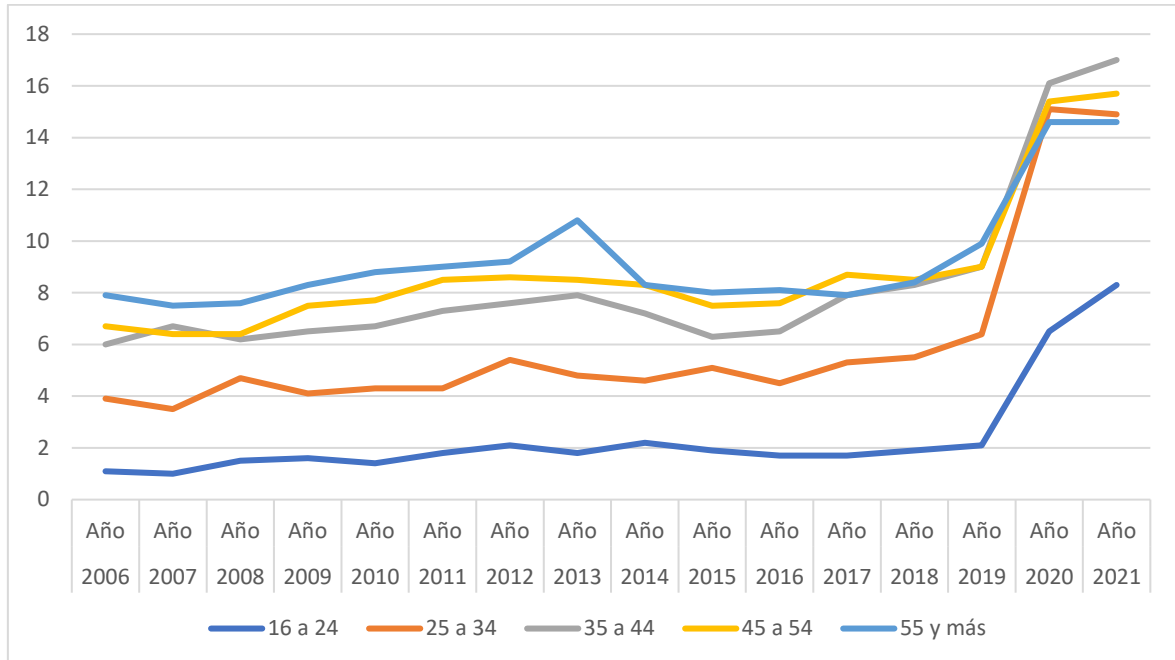
Año	Periodo	16 a 24	25 a 34	35 a 44	45 a 54	55 y más
2006	Año	1,1	3,9	6	6,7	7,9
2007	Año	1	3,5	6,7	6,4	7,5
2008	Año	1,5	4,7	6,2	6,4	7,6
2009	Año	1,6	4,1	6,5	7,5	8,3
2010	Año	1,4	4,3	6,7	7,7	8,8
2011	Año	1,8	4,3	7,3	8,5	9
2012	Año	2,1	5,4	7,6	8,6	9,2
2013	Año	1,8	4,8	7,9	8,5	10,8
2014	Año	2,2	4,6	7,2	8,3	8,3
2015	Año	1,9	5,1	6,3	7,5	8
2016	Año	1,7	4,5	6,5	7,6	8,1
2017	Año	1,7	5,3	7,9	8,7	7,9
2018	Año	1,9	5,5	8,3	8,5	8,4



2019	Año	2,1	6,4	9	9	9,9
2020	Año	6,5	15,1	16,1	15,4	14,6
2021	Año	8,3	14,9	17	15,7	14,6

Fuente: Elaboración propia obtenida del INE

Gráfica 14: Evolución en porcentaje en unidades de ocupados que teletrabajan en función del grupo de edad en España desde 2006 hasta el 2021



Fuente: Elaboración propia obtenida de INE

5.3.4 Evolución de ocupados que teletrabajan en función de cada comunidad autónoma:

Las comunidades autónomas donde más se realizó teletrabajo en 2019 fueron Aragón, Asturias, Baleares y lo encabeza con la cifra máxima de 12% Ceuta. Sin embargo, con la irrupción de la pandemia, se produjo un aumento en todas las regiones, a excepción de Ceuta, que disminuyó en un 8,7%.

En Madrid y Cataluña se elevó de forma disparada, alcanzando un 24,1% y 19% respectivamente en 2021 (Epdata, 2022).

Tabla 11: Porcentaje en unidades de ocupados que teletrabajan en cada comunidad autónoma desde 2019 hasta el 2021

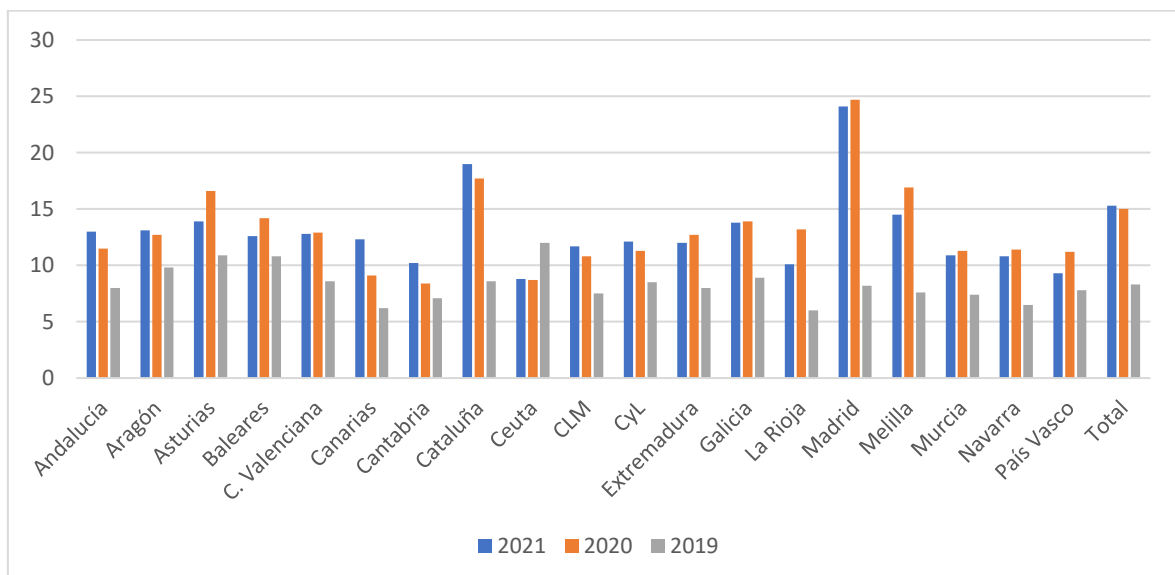
Año	Periodo	Parámetro	2021	2020	2019
2021	Año	Andalucía	13	11,5	8
2021	Año	Aragón	13,1	12,7	9,8
2021	Año	Asturias	13,9	16,6	10,9
2021	Año	Baleares	12,6	14,2	10,8
2021	Año	C. Valenciana	12,8	12,9	8,6
2021	Año	Canarias	12,3	9,1	6,2



2021	Año	Cantabria	10,2	8,4	7,1
2021	Año	Cataluña	19	17,7	8,6
2021	Año	Ceuta	8,8	8,7	12
2021	Año	CLM	11,7	10,8	7,5
2021	Año	CyL	12,1	11,3	8,5
2021	Año	Extremadura	12	12,7	8
2021	Año	Galicia	13,8	13,9	8,9
2021	Año	La Rioja	10,1	13,2	6
2021	Año	Madrid	24,1	24,7	8,2
2021	Año	Melilla	14,5	16,9	7,6
2021	Año	Murcia	10,9	11,3	7,4
2021	Año	Navarra	10,8	11,4	6,5
2021	Año	País Vasco	9,3	11,2	7,8
2021	Año	Total	15,3	15	8,3

Fuente: Elaboración propia obtenida de epdata

Gráfica 15: Porcentaje en unidades de ocupados que teletrabajaron en cada comunidad autónoma desde 2019 hasta el 2021



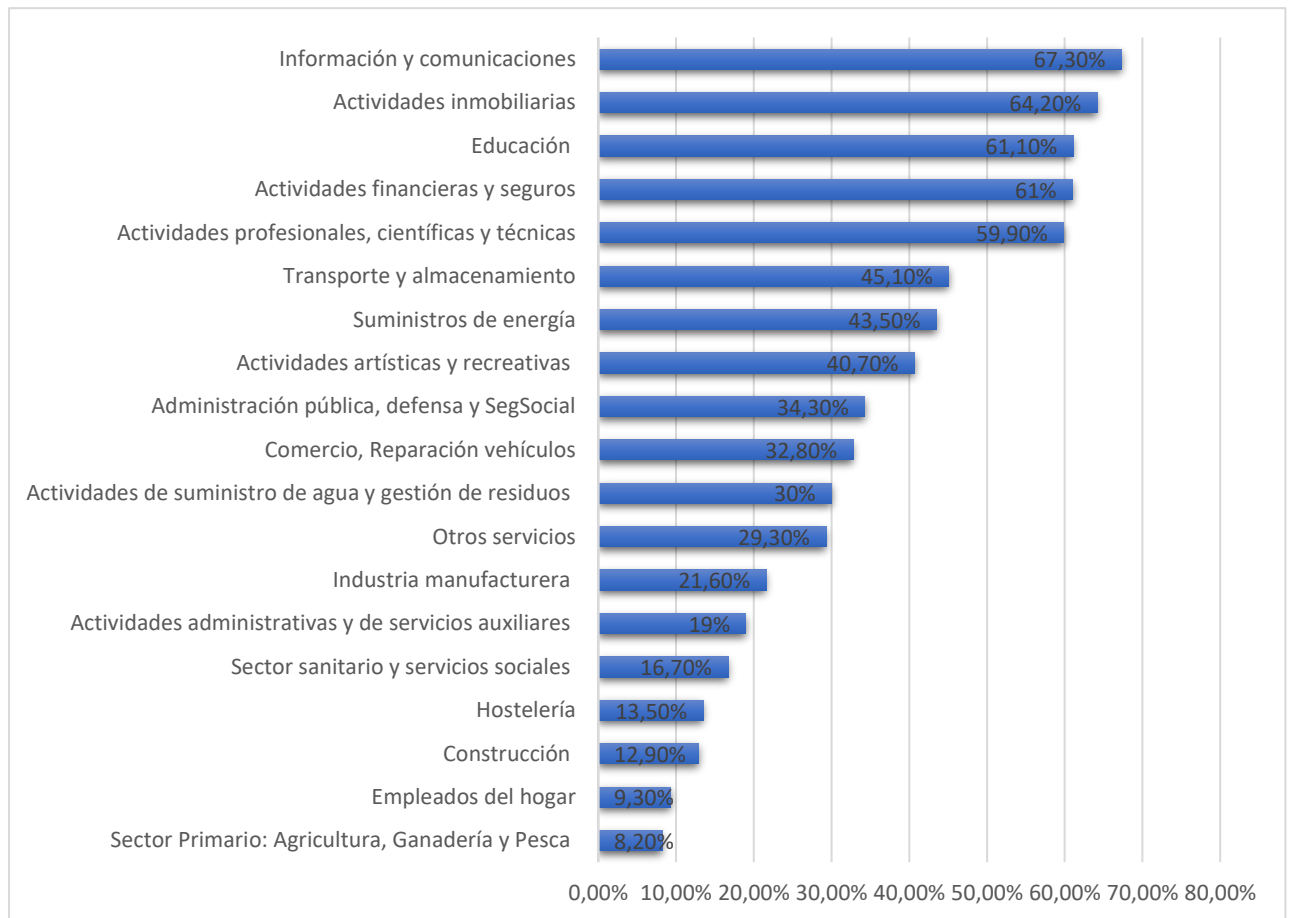
Fuente: Elaboración propia obtenida de epdata

6. Principales Sectores del teletrabajo:

Según un informe elaborado por Randstad (2021) existen diferencias considerables en los porcentajes entre los distintos sectores de actividad que puedan desarrollar la modalidad de teletrabajo en España.



Gráfica 16: Previsión en porcentaje de teletrabajo por sectores en España



Fuente: Elaboración propia obtenida de Randstad

Como se observa el sector de actividad que alcanza la cifra más baja en la previsión de teletrabajo en España es el sector de la agricultura, ganadería y pesca, cuyo porcentaje se sitúa en un 8,20%, le siguen los empleados del hogar, la construcción, hostelería, servicios sanitarios, cuyos porcentajes son inferiores al 30%.

El transporte, los suministros de energía y las actividades artísticas superan el 40% y entre los principales sectores de adopción del trabajo remoto se encuentran, las actividades financieras y los seguros, cuyo porcentaje es del 61%, la educación, superándolo ligeramente con un 61,10%, las actividades inmobiliarias con un 64,20% y finalmente el sector más significativo es el de la información y las telecomunicaciones.

Existe una gran diferencia porcentual entre los sectores, en las que el principal detonante de las mismas es la necesidad del contacto físico en algunos, entre proveedor y cliente para que se produzca esa prestación de servicios, así como la necesidad de actividades presenciales y física para utilización de maquinaria.

Tras analizar la información se puede afirmar que principalmente el teletrabajo es apropiado para aquellos sectores que impliquen una profunda actividad de elaboración de



datos y necesidad de garantizar la continuación del servicio ofertado. No obstante, debemos tener en cuenta que, aunque haya sectores que impliquen trabajar con bienes físicos, el teletrabajo también puede ser una opción, ya que puede emplearse para las funciones que impliquen la elaboración de datos y los contratos de negocios de esas mismas actividades.

De la misma forma que existe una gran variabilidad en los sectores de actividad, también se da a nivel de ocupación, debido a las diversas tareas que coexisten.

Según un análisis de (2021) las personas que podían optar por la modalidad de teletrabajo al inicio del confinamiento en España, es decir en el año 2020, fueron de 4.405.320 personas, lo que constituye un 22,3% del total de la población ocupada, por consiguiente, esta cifra fue bastante baja, teniendo en consideración que la cifra de ocupados en España en 2019 fue de 19.779.300 personas.

Tabla 12: Número de ocupados que pudieron teletrabajar en España en 2020

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

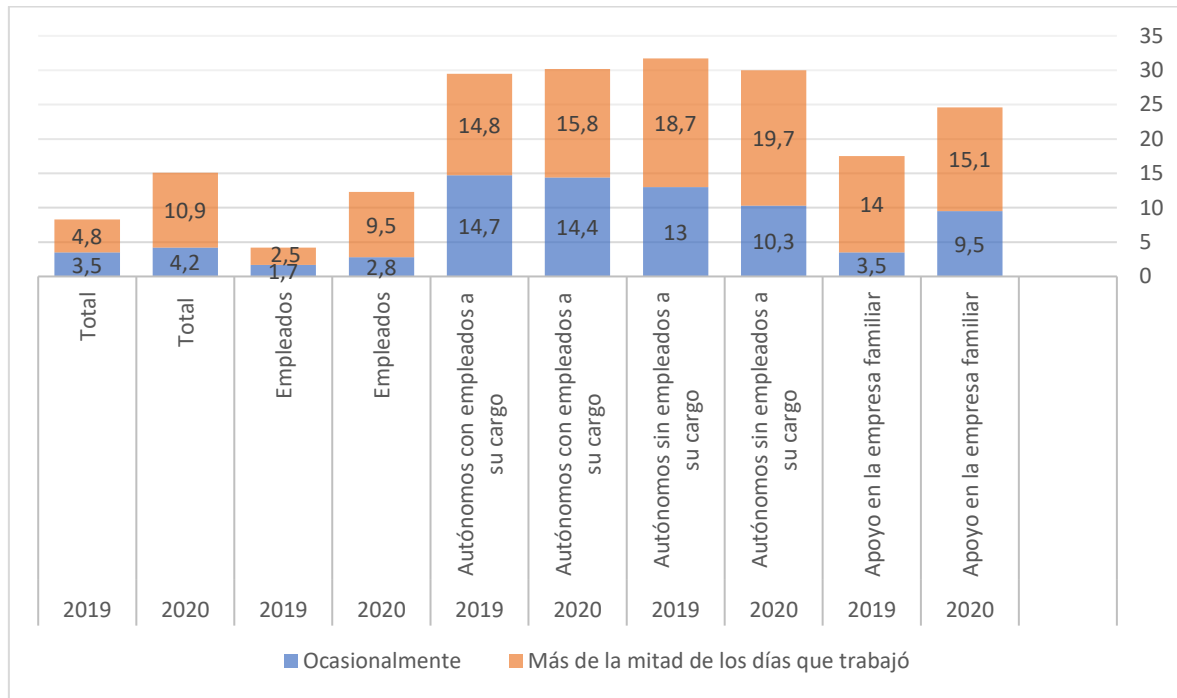
Fuente: Elaboración propia obtenida de Randstad.

Como se muestra en la tabla 12, el nivel educativo juega un papel importante en el teletrabajo, ya que el número de ocupados que pueden teletrabajar es mayor en aquellas profesiones que ostentan cargos superiores. Según el informe, en España en el primer trimestre del año 2021, el 79,5% de los ocupados que teletrabajaron ocasionalmente o más de la mitad de sus días de trabajo, lo que implica casi cuatro de cada cinco personas, tenían educación superior.



De misma forma, que es necesario pertenecer a un determinado sector para que en algunos casos se permita la opción de teletrabajo, es importante tener en cuenta la situación de empleo en la que se encuentran las personas y si las empresas son capaces de proporcionar los recursos necesarios para desarrollar esta modalidad de trabajo, aquí entra en juego el tamaño de la empresa.

Gráfica 17: Porcentaje de ocupados en unidades por la frecuencia con la que trabajan en el domicilio por situación laboral en España en 2019 y 2020

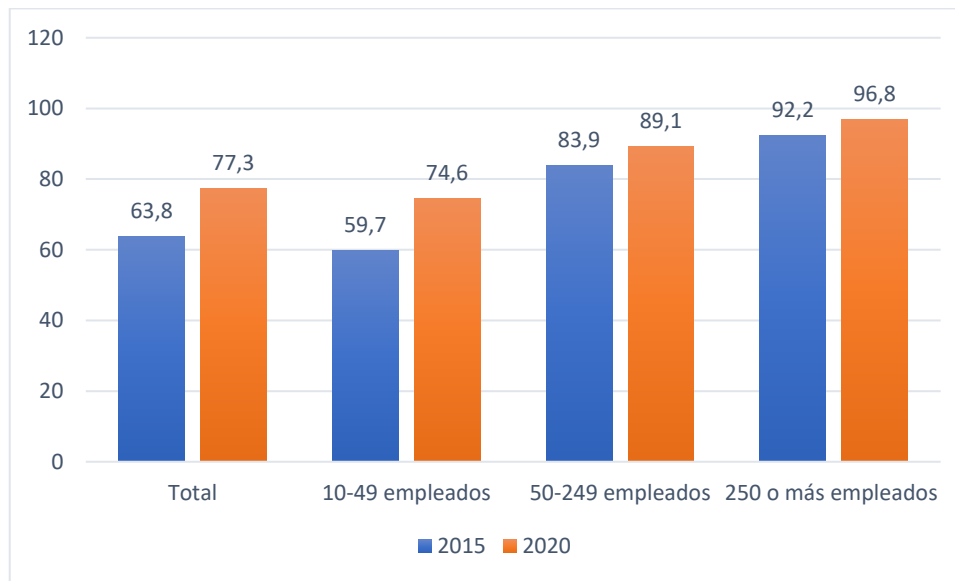


Fuente: Elaboración propia obtenida de Randstad

Como se observa, es interesante destacar cómo los autónomos, apenas han experimentado cambios entre el año previo a la pandemia y el año 2020, ya ejercían de forma frecuente el trabajo desde casa, de la misma manera el apoyo a la empresa familiar tampoco ha obtenido una gran variación, el gran cambio lo encontramos en los empleados, pasando de un 2,5% en 2019 a un 9,5% en el año 2020 de forma no ocasional.



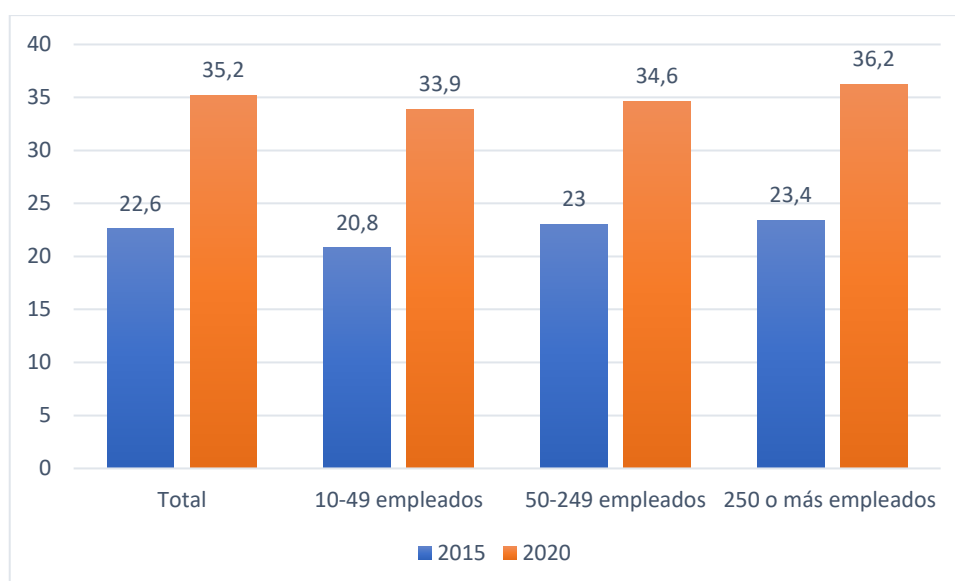
Gráfica 18: Porcentaje en unidades de empresas que facilitaron a sus trabajadores dispositivos portátiles que posibilitaban la conexión a internet para el uso profesional en 2015 y 2020



Fuente: Elaboración propia obtenida Randstad

El porcentaje de empresas que dotan de dispositivos portátiles a sus empleados es más frecuente en las grandes organizaciones, las que conforman 250 o más empleados, que alcanzan prácticamente la totalidad. Aunque en el resto de las compañías también se suministra. Se observa cómo ha aumentado en todas las empresas tras la aparición de la pandemia la proporción de dispositivos a sus empleados, pasando en las empresas que conforman empleados entre 10 y 49 incluidos, del 59,7% en el año 2015 hasta el 74,6% en 2020.

Gráfica 19: Porcentaje en unidades de empleados a los que se les facilitó un dispositivo portátil que posibilita conexión a internet para uso profesional en 2015 y 2020



Fuente: Elaboración propia obtenida de Randstad



El porcentaje de personal al que se le facilita un dispositivo portátil en función del tamaño de la empresa, no existen grandes diferencias, los porcentajes son muy similares, desde un 33,9% en 2020 en las empresas entre 10 a 49 empleados, hasta el 36,2% en las grandes empresas. Como sucede en el caso anterior el porcentaje ha aumentado de 2015 a 2020 en todos los tamaños de las organizaciones.

7. Impacto del Teletrabajo en las empresas:

Existen múltiples estudios acerca de la implantación del teletrabajo desde la desescalada originada por el coronavirus, está claro como mencionábamos anteriormente la influencia que ha tenido la pandemia de la COVID 19, la cual ha impulsado a las empresas a su incorporación como alternativa y adaptación al entorno en el que se encontraban, especialmente en el confinamiento ocasionado en marzo de 2020 (Camacho, 2021).

Por ello, es importante conocer si esta nueva tendencia empresarial está trayendo consigo resultados positivos para las organizaciones y ver si se puede adaptar esta modalidad en el futuro de las mismas.

Está claro que la pandemia de la COVID-19 ha sido el detonante del auge del teletrabajo en nuestro país y la vía por la que multitud de organizaciones han podido continuar con su actividad empresarial tras la crisis sanitaria. Para ello, las empresas han tenido que adaptarse a los nuevos cambios de forma acelerada, como respalda una encuesta realizada por el Banco de España⁶ realizada a diferentes compañías, la cual establece que el 80% de las empresas ha aumentado el teletrabajo para que su actividad no se viera perjudicada.

Para la implementación del teletrabajo es fundamental el uso de los recursos informáticos y tecnológicos, así lo asegura la directora general de la cámara de España, en una encuesta realizada sobre teletrabajo, donde explica que el teletrabajo está siempre unido a la digitalización por lo que muchas compañías que no manejaban estas herramientas han tenido una gran dificultad para gestionar su negocio a través de internet (Riera, 2020).

Es relevante destacar que el Ministerio de Trabajo y economía social (2020) elaboró una guía para la actuación en el ámbito laboral en relación al nuevo coronavirus en la que dejó constancia de que el teletrabajo era una medida excepcional.

⁶ Organismo Público encargado de supervisar el sistema bancario e interviene en la delimitación y confección de la política monetaria bajo la supervisión del Sistema Europeo de Bancos Centrales. Dispone y gestiona las reservas de moneda y metales preciosos que no hayan sido transferidas al Banco Central Europeo y vela por el correcto funcionamiento y estabilidad del sistema financiero español.



Asimismo, el tamaño de las empresas ha sido y es importante a la hora de la adaptación de dicha modalidad, como se analizó anteriormente, las grandes empresas son las que más pudieron facilitar dispositivos tecnológicos a sus empleados y las que existe una mayor probabilidad de poder invertir en este modo de trabajo.

La mayoría de las organizaciones españolas han tenido que invertir en soluciones de trabajo colaborativo, como realizar reuniones remotas, automatizar tareas, priorizar asuntos de manera automática, con avisos y notificaciones. Asimismo, al emplear una mayor utilización de recursos informáticos, las empresas también fortalecen sus sistemas de ciberseguridad favoreciendo las medidas de seguridad.

Según un estudio elaborado por Factorial (2021), donde se elabora una encuesta a 100 compañías españolas para conocer el desarrollo del teletrabajo desde el transcurso de la pandemia, se señalan los siguientes aspectos por orden de importancia como lo peor que genera el teletrabajo:

1. Sentimientos de aislamiento
2. La gestión de equipos a distancia
3. La conciliación con la vida familiar
4. El poco control de las horas extra
5. La falta de regulación

El 45% de las organizaciones del estudio, eran empresas que realizaban actividades a través de las nuevas tecnologías, como el ecommerce, informáticas, desarrollos web o software, por lo que su adaptación ha sido más sencilla e incluso ya practicaban el trabajo remoto.

El sentimiento de aislamiento afectó especialmente durante el confinamiento y por ello ha sido calificado como el principal problema del teletrabajo.

Tan importante son los bienes técnicos, como la motivación de los trabajadores, es fundamental que el equipo se encuentre motivado e integrado para así reducir la sensación de soledad (Martín, 2021).

Una ejemplo del posicionamiento de las empresas, lo encontramos en el caso del director ejecutivo de Tesla y hombre más rico del mundo, Elon Musk, el cual ha declarado la guerra al teletrabajo, ya que aparentemente mandó una carta a sus empleados donde les exigió volver al trabajo presencial o marcharse de la empresa, aunque ni la empresa ni el propio Musk lo han confirmado, lo que sí ha mostrado es la respuesta en Twitter a un seguidor que pidió que se dirigiese a la personas que piensan que ir a trabajar



presencialmente es un concepto anticuado y Musk respondió "Deberían fingir que trabajan en otro lugar".

La presunta carta cita que cualquiera que quiera trabajar de manera remota debe estar en la oficina un mínimo de 40 horas semanales o irse de Tesla, aclarando que es menos de lo que les piden a los trabajadores de la fábrica.

En el correo se hace mención que se tendrán en cuenta las situaciones excepcionales, siendo consideradas por Musk.

De la misma forma, no ha sido la primera vez que el empresario ha estado en contra del teletrabajo, ya que un mes previo al estallido que ha supuesto la carta, Musk tuiteó lo siguiente: "Todos los mensajes de quedarse en casa en relación con el COVID han engañado a las personas para que piensen que en realidad no es necesario trabajar duro" (CincoDías, 2022).

En definitiva, no todas las organizaciones se encuentran a favor de la implantación del teletrabajo, lo cual dependerá en mayor medida de la cultura organizativa y de múltiples factores que se explicarán a lo largo del proyecto.

8.Efectos del teletrabajo:

Tras el gran impacto que ha generado el desarrollo del teletrabajo, no solo en lo que respecta a la pandemia, sino en el potencial a medio y largo plazo, es conveniente analizar los efectos que trae consigo esta revolución.

El trabajo desde casa conlleva un cambio en el uso del escenario, tanto en el uso de las oficinas como el de las viviendas, lo que puede ayudar a reducir costes de transporte, de tiempo, incluso puede llegar a tener un impacto positivo con el medio ambiente, ya que un menor uso de los patrones de transporte llevará a una disminución de la contaminación. De la misma forma, en lo referido al aspecto social, facilita la conciliación de la vida laboral y personal, aunque hay que tener en consideración que los efectos del trabajo remoto son tan numerosos y complejos que pueden provocar impactos ambiguos, tanto positivos como negativos, debido a que esta conciliación puede originar en la persona trabajadora no separar la vida profesional y laboral, por lo que tendrá diferentes repercusiones tanto para los trabajadores como para las organizaciones.

Como se indica es muy complejo analizar los efectos que trae consigo el teletrabajo ya que a su vez pueden venir supeditados con los que se dan en otros fenómenos como la misma digitalización, por lo que puede llegar a dar lugar a efectos combinados generando sinergias entre los mismos, no obstante, a continuación, se detallan los aspectos generales y más característicos que causa esta modalidad.



8.1 Uso de las viviendas:

Como se menciona en el párrafo anterior, uno de los efectos más perceptibles es el cambio en la utilización del espacio, en lo que respecta las viviendas, domicilios o espacios seleccionados por los trabajadores y los centros o lugares de trabajo, lo cual conlleva suprimir el desplazamiento de un sitio a otro, lo que reduce el uso del transporte.

Al producirse esta modificación las empresas deben plantearse si las personas trabajadoras disponen de viviendas o espacios apropiados para realizar el teletrabajo.

Según la encuesta que publicó el INE (2019), se puede hacer una estimación acerca del porcentaje de personas que residen en un domicilio en el que se dispone de un espacio adecuado para poder teletrabajar, considerando una habitación que pueda ser empleada como oficina o sala de trabajo. En ella se estimó que el 58,8% de las personas de entre 20 y 64 años vivían en una vivienda donde existe al menos un lugar apropiado para teletrabajar, a diferencia del 41,5% que no disponían del mismo en el año 2019.

Existen varias empresas, que son conscientes de la importancia de la ergonomía del puesto de trabajo, como mantener posturas adecuadas que eviten problemas de musculatura y que lleguen a perjudicar la salud de laboral, ya que una adecuada equipación de las instalaciones repercutirá en el bienestar de los trabajadores, si los empleados están cómodos en sus puestos lograrán una mayor concentración y rendimiento en sus tareas, lo que impacta directamente con la rentabilidad de las empresas (Areadepymes, 2005).

Algunas empresas como BBVA e Ikea proporcionan a sus trabajadores mesas y sillas para el teletrabajo en el caso de que lo soliciten.

Es importante destacar que entre las obligaciones de las organizaciones se encuentra la protección en la seguridad y salud del trabajador, así lo recoge el artículo 14 de la ley de prevención de los riesgos laborales en su apartado 1 “Los trabajadores tienen derecho a una protección eficaz en materia de seguridad y salud en el trabajo. El citado derecho supone la existencia de un correlativo deber del empresario de protección de los trabajadores frente a los riesgos laborales”.

De la misma forma en este mismo artículo, en su apartado 5 de la ley de prevención de riesgos laborales se dice lo siguiente: “El coste de las medidas relativas a la seguridad y la salud en el trabajo no deberá recaer en modo alguno sobre los trabajadores” (Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales, 1995).

8.2 Transporte:

Como mencionábamos en el apartado anterior, el ya no desplazarse desde el domicilio hasta el centro del trabajo, genera un impacto directo en el transporte.



Ciudades como Madrid, con una gran incidencia potencial y real del teletrabajo, donde muchos trabajadores tardan más de media hora en llegar a sus lugares de trabajo, el trabajo remoto conlleva una gran reducción en la utilización del transporte. Según una encuesta de la movilidad de la comunidad de Madrid del Consorcio de Transportes de la Comunidad de Madrid (2018), nos facilita datos previos a la pandemia donde se establece que el 27,3% de los viajes que se realizan en un día laboral medio por motivos laborales suponen un 4,3 millones de viajes, en lo referido a los estudios la cifra es de 15,7%. Asimismo, los viajes que se realizaron por causas de trabajo obtenían una distancia media de 11 kilómetros de forma aproximada y una duración que sobrepasa la media hora.

Teniendo en cuenta los siguientes datos con la instauración del trabajo remoto generaría un ahorro de más de 100 kilómetros y 5 horas y media a la semana, lo que equivale al 13,8% de una jornada de trabajo de 40 horas semanales. Si queremos extrapolar los datos en base a mensual y anual, se apreciaría un ahorro de 4.800 kilómetros al año, lo que equivale a más de un viaje de ida y vuelta desde Madrid a Praga en coche aproximadamente. De la misma forma si tenemos en cuenta el tiempo, el ahorro llegaría a ser de 254,2 horas, lo cual equivale a 31,8 días de trabajo, lo que implica una cifra superior al tiempo de vacaciones retribuidas en un contrato de trabajo de 40 horas semanales.

Según Gutiérrez-Domènech (2008) en España la mayoría de la población dedicaba entre 20 a 60 minutos al día entre 2002 y 2003 en desplazarse para ir a su trabajo, aunque la media logra los 57 minutos al día debido a que un tercio de los trabajadores necesitaba más de una hora para realizar el desplazamiento. En la comunidad de Madrid estos datos alcanzan los 71 minutos al día para la ciudad de Madrid y 78 minutos para la comunidad, sin tener en cuenta la ciudad.

Los principales efectos derivados del transporte de forma general los encontramos en los siguientes aspectos:

8.2.1 Ahorro de la energía:

Este efecto repercute de manera positiva en la economía del país ya que gran parte de la renta disponible se puede destinar a otros aspectos, como a la importación de productos, inversión, ahorro o demanda interna. Igualmente, si se reduce en la demanda de transporte, la inversión en infraestructuras de transporte por parte de las administraciones genera un ahorro considerable.

De hecho, el gobierno determinó tras su aprobación en el consejo de ministros que los funcionarios empezarían a teletrabajar tres días por semana para ahorrar energía. La finalidad principal del gobierno de Pedro Sánchez es situar a la administración pública como modelo de ahorro energético, para incentivar a otras empresas de carácter privado,



así como a otras administraciones públicas a desarrollarlo y así contribuir a reforzar la seguridad energética del país, para que en el corto plazo se obtenga un ahorro en la factura energética (Blázquez, 2022).

La apuesta que realizaron los funcionarios del estado y las medidas de racionalización sobre el uso de edificios y el estímulo para usar el transporte público para llegar a los centros de trabajo fueron determinantes para la toma de la decisión.

La medida consiste en que los funcionarios del Estado pueden realizar sus funciones a distancia, teletrabajando tres días de los cinco que tiene la semana laboral, de esta manera se puede reducir a dos días la prestación del servicio público y cuenta con el apoyo de los sindicatos de la función pública. Esta medida es independiente del decreto que se aprobará sobre la regulación del teletrabajo para la función pública.

Su influencia va de la mano con el contexto de la opinión pública muy favorable del teletrabajo, ya que el 83,7% de la población ocupada en España quiere teletrabajar, además es el tercer porcentaje más elevado de la Unión Europea, por detrás de Finlandia y Suecia (ONTSI, 2022a).

8.2.2 Reducción de las emisiones contaminantes:

La utilización de los distintos medios de transporte ocasiona emisiones contaminantes, por lo que su disminución impacta de manera positiva en la protección y conservación del medio ambiente, el clima y la salud de la población.

Una investigación elaborada por Green Peace (2021) revela que durante el confinamiento provocado por la pandemia, se logró reducir las emisiones de CO₂ hasta en un 32% en España, todo ello a consecuencia de una reducción del transporte de carretera del 50%, lo cual las emisiones a la atmósfera descendieron en un 43%.

El informe establece aspectos muy relevantes, como que en tan solo 1 día de teletrabajo en la semana laboral se conseguirían reducir las 406 toneladas de CO₂ diarias de la ciudad de Madrid. En lo que respecta a Barcelona la cantidad ahorrada de emisiones sería de 612 toneladas de CO₂.

A partir de estos datos establece que, si se realizara 1 día más de teletrabajo por semana sumada a lo ya estipulado, las emisiones derivadas de los desplazamientos a los puestos de trabajo se reducirían en un 8% y el transporte público bajaría un 3%.

El cambio climático se ha convertido en una amenaza del presente, por lo que el teletrabajo podría llegar a convertirse en la solución al mismo.

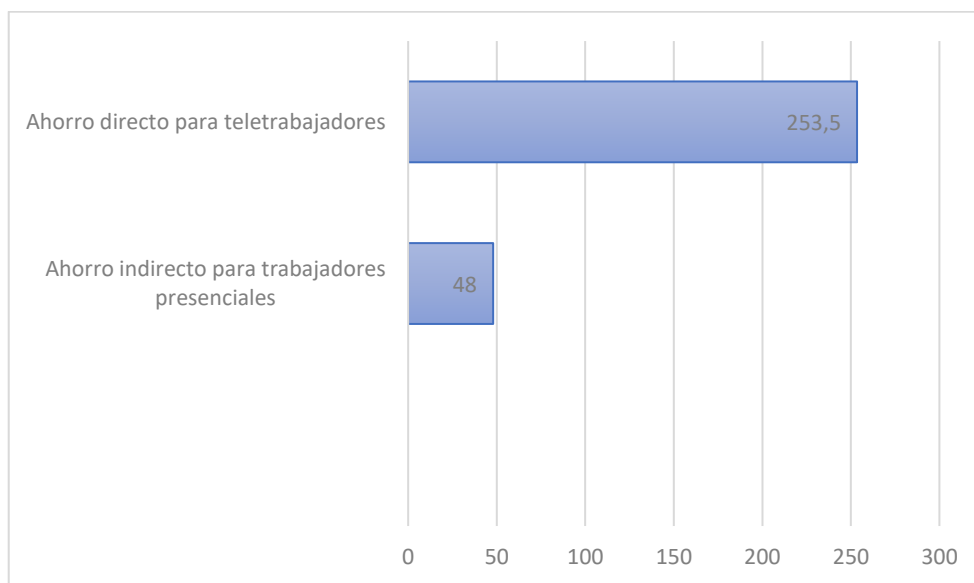


8.2.3 Ahorro de Tiempo:

Como se menciona al inicio del punto de transporte, el evitar los desplazamientos genera un impacto directo en las personas que teletrabajan, incluso indirectamente una reducción en el número de los mismos puede aliviar el tráfico existente, disminuyendo el tiempo de transporte para aquellas personas que sigan trabajando de forma presencial (Tom Tom, 2021).

En el caso de Madrid mencionado nos referíamos al ahorro potencial que logra el teletrabajo desde el domicilio, pero a continuación se muestra el potencial de ahorro de tiempo para la descongestión del tráfico:

Gráfica 20: Estimación del ahorro medio de tiempo anual por trabajador en la región de Madrid a causa del teletrabajo



Fuente: Elaboración propia obtenida del microdato de la UDM 2018 de la Comunidad de Madrid y de las Estadísticas de tráfico de Tomtom

8.2.4 Ahorro en los Carburantes:

Las secuelas generadas por la pandemia en la economía, las cuales empezaban a estabilizarse y el estallido de la guerra de Ucrania, han contribuido a que el índice de precios al consumo en España se encuentre en una situación muy preocupante, alcanzando en el mes de marzo de 2022 una tasa anual de 9,8% (INE, 2022a).

Nos encontramos ante la inflación más alta desde mayo de 1985 y la subida de precios que conlleva la inflación ha sido generalizada e inusual, en lo que respecta los carburantes están sobrepasando los límites y el consumo ha disminuido.

Según señala el CEO de Workmeter, Joan Pons, las empresas que habían vuelto a la presencialidad ante la mejora de la pandemia, están dando marcha atrás y recurriendo al teletrabajo para ahorrar costes y desahogar la economía de sus trabajadores.



Las organizaciones que apostaron por un modelo híbrido están estableciendo más días de trabajo remoto, y las que siguieron con la modalidad remota después de la crisis sanitaria son los que menos están notando la inflación (RRHH Digital, 2022).

Todas las partes salen beneficiadas, ya que de esta manera los trabajadores pueden excluir gastos de transporte y de desplazamiento al centro de trabajo, pudiendo llegar a ahorrarse una media de 2.000 y 4.000 euros anuales en gasolina, incluso se puede añadir a esta cantidad los gastos diarios de cafés, comidas, almuerzos, etc. Asimismo, la empresa o empleador reduce gastos en suministros, como la electricidad, mantenimiento, alquileres, seguros, gestión, entre otros aspectos.

Posee un impacto muy positivo para los trabajadores, ya que los empleados valorarán estos efectos positivos y lo verán reflejado en su ahorro, de manera que se sientan mucho más motivados, y de esta manera repercute favorablemente en la rentabilidad de la empresa.

8.3 Urbanos:

El teletrabajo ha sido el factor de la transformación urbana, ya que existen datos sobre la disponibilidad del espacio de las viviendas donde se indica que las personas que teletrabajan tienden a mudarse a viviendas más amplias, las cuales son más asequibles si se encuentran alejadas de los centros urbanos.

Del mismo modo, los trabajos que se pueden realizar por medio del teletrabajo no se distribuyen de manera homogénea por el territorio, el porcentaje de trabajos donde se existe la opción al teletrabajo es mucho mayor en los núcleos urbanos, cuyo porcentaje es del 39% de los trabajadores, en comparación con el 30% en las zonas urbanas intermedias y el 23% de las zonas rurales (Canals, Carreras, Montoriol y Schaefer, 2020).

El potencial del teletrabajo es más elevado en los trabajadores jóvenes de las grandes ciudades, los que se sitúan en la franja de edad entre 25 y 39 años con educación superior, su potencial es del 54%, lo cual es muy relevante ya que en esas edades es cuando se empieza a tomar decisiones del lugar de la vivienda, concretamente en las zonas urbanas el porcentaje de empleados jóvenes que disponen de educación superior es del 56,9%, mucho más elevado que en las zonas rurales que se sitúa en el 37,2%.

La digitalización ha permitido la entrada a un número elevado de servicios desde cualquier ubicación, ya no solo hablamos de teletrabajo, sino las compras online que facilitan el acceso a bienes desde cualquier ubicación, plataformas como Netflix, Amazon Prime Video, con entretenimiento a la carta, sin que sea necesario desplazarse hasta el cine, otros servicios como formación online o la telemedicina hacen que cada vez se



dependa menos de la proximidad geográfica. El acceso a los servicios mencionados puede jugar un papel indirecto en la toma de decisiones de los desplazamientos a otras zonas de algunas familias.

Es necesario ser conscientes, de que la incertidumbre sobre el teletrabajo en el medio y largo plazo dificulta o limita de manera considerable la movilidad residencial, ya que la mayoría de las empresas implantaron el trabajo remoto a causa de la pandemia, y su duración y establecimiento se puede ver mermado hasta que se defina claramente lo que va a ocurrir y las decisiones que tomen las organizaciones. De la misma forma existen otros factores que dificultan la movilidad, como la calidad y arraigo de los servicios educativos, sanitarios, culturales, en incluso la conexión a internet que pueden ser determinantes para la seleccionar un territorio u otro.

En España el sector turístico es primordial para nuestra economía y tras la pandemia ha sido fuertemente golpeado. Según redacta Varsavsky (2020), empresario de telecomunicaciones, fundador de Jazztel y CEO de Overture y Goggo Network, una forma de no depender del turismo y poder solventar la situación económica de la COVID-19 es implantando en nuestro país el “turismo permanente” gracias al teletrabajo, esto quiere decir que España puede ser el lugar para acoger profesionales europeos mientras teletrabajan para el resto del mundo.

“Si las empresas ofrecen la posibilidad de que los empleados no tengan que estar de forma presencial en la oficina y apuestan por un teletrabajo permanente, tendrán la oportunidad de decidir dónde vivir” (Varsavsky, 2020).

Según un estudio elaborado por HSBC Expat, España es el cuarto mejor país del mundo para trabajar y vivir, principalmente destaca en los factores de seguridad, calidad de vida y clima. Suiza se encuentra en el primer puesto y le siguen Singapur y Canadá. Más del 60% de los encuestados afirmaron que se encuentran más seguros y protegidos en España que en su país de origen. La calidad de vida de nuestro país es el punto más valorado por los encuestados, alcanzando el 56%, y le sigue el clima con un 39% (Europa press, 2019).

Por consiguiente, España posee bastantes ventajas en relación con el resto de los países del mundo en cuanto a estilo y calidad de vida, y esto puede atraer a teletrabajadores extranjeros, si se promueve la campaña turística para 12 meses, se recaudará más IVA e impuestos, beneficiando a la economía española.

A lo largo de los años se ha visto como los mejores profesionales españoles salían de España en busca de puestos de trabajo, especialmente a Alemania y Reino Unido, sin



embargo, con este turismo permanente España tiene la posibilidad de competir y atraer talento externo.

Madrid nuestra capital española, puede ser un ejemplo de destino principal, ya que es uno de los principales puntos financieros del sur de Europa y uno de los destinos de negocios más importantes, donde se encuentran muchas sedes de compañías internacionales principales, incluso la revista británica *Monocle* establece a Madrid, como la octava mejor ciudad del mundo para vivir, considerando aspectos como el ocio, la seguridad, el acceso a la vivienda, el transporte público, la oferta cultural, la polución entre otros aspectos.

En consecuencia, Madrid es un buen destino de turismo de negocios, que puede llegar a convertirse en la capital del teletrabajo. En lo que respecta al precio de alquiler, el coste que posee un apartamento es de aproximadamente 1.112 euros al mes, no obstante, en otras capitales como Ámsterdam o Londres la cifra ronda los 1.700 euros mensuales, por lo que si los extranjeros optan por vivir en Madrid se podrían ahorrar unos 600 euros gracias a la posibilidad del teletrabajo permanente.

Asimismo, el ayuntamiento de Alicante y Asociación de promotores inmobiliarios de la provincia de Alicante (2020), apuestan por el turismo permanente como destino seguro para realizar trabajo a distancia, en la que los promotores han llegado a calcular más de 230 millones de euros que supondrían de impacto a la ciudad.

8.4 Uso del tiempo:

El teletrabajo facilita un importante ahorro del tiempo de transporte, pero el efecto en el uso del tiempo puede ser una de las cuestiones más valoradas por los trabajadores, como dice el refrán “el tiempo es oro” así lo establece la encuesta de cámaras en 2020, la cual señala que el 53% de los encuestados indica que una de las razones más atrayentes es pasar tiempo con sus familias (Scozzafava, 2020).

8.4.1 Efectos Cuantitativos:

A nivel cuantitativo en lo que respecta el uso del tiempo es difícil y heterogéneo disponer de datos agregados que comparen entre trabajadores presenciales y teletrabajadores y la variabilidad de los mismos, aunque se refleja que tiene un efecto positivo en lo referido al transporte, del tiempo que necesita una persona para desplazarse hasta su centro de trabajo, aunque varía dependiendo de la persona, así como las tareas asociadas de preparación y arreglo personal para salir del domicilio.



Existen fuentes donde se observa que en varios países europeos el teletrabajo puede provocar jornadas de trabajo más largas, lo que puede conllevar conflictos y confusión respecto al pago de las horas extra no remuneradas (Gschwind y Vargas, 2019).

8.4.2 Efectos Cualitativos:

El teletrabajo puede ocasionar confusión entre el horario de trabajo y el libre, el cual antes se diferenciaba mediante la separación con el espacio físico. Esto se puede generar si se realizan tareas domésticas o actividades personales mientras se trabaja.

Este efecto es uno de los principales problemas que consideran los trabajadores, según la encuesta de cámaras, de Scozzafava (2020), donde se pregunta a 600 personas, señaló que la confusión entre la vida profesional y la laboral es el segundo inconveniente para el teletrabajo por un 44% de los encuestados, de los cuales el 41% hombres y el 49% mujeres, seguido de la sobrecarga de trabajo con un porcentaje del 39%.

Esta cuestión varía en función de los casos y de las personas, ya que aquellos trabajadores que dispongan de una mayor autonomía y capacidad de control será más sencillo separar esta relación personal y laboral, así como los que dispongan de zonas de trabajo en su domicilio adecuadas para su uso, aunque las empresas que se comuniquen fuera del horario laboral o realicen el trabajo los fines de semana, dificultará que se produzca esta distinción (Basile y Beauregard, 2016).

8.4.3 Conciliación de la vida laboral y familiar:

El uso del tiempo va a facilitar que exista una conciliación entre la vida laboral y personal, aunque va a depender de la persona, varía en función del trabajador, aunque se pueda producir una permeabilización entre el tiempo de trabajo y el de no trabajo, es evidente que el trabajo remoto dota a los trabajadores de una mayor flexibilidad, lo que de forma general es valorado positivamente, incluso esa reducción en las horas de transporte se puede compensar con un aumento de horas al trabajo en sí mismo, mejorando incluso la conciliación entre trabajadores.

8.5 Productividad:

El efecto en la productividad es vital, ya que va a ser lo que determine la supervivencia a largo plazo del teletrabajo. La literatura señala que el teletrabajo posee efectos tanto positivos como negativos en la productividad, lo cual esta disputa ya existía antes de la pandemia (Golden y Gajendran, 2019).

Entre los efectos positivos, algunos de los cuales se han ido desarrollando a lo largo del trabajo se encuentran, una mayor concentración, ya que existen menos ruidos e interrupciones, la mayor autonomía en la organización del trabajo, mayor motivación



derivada de la flexibilidad horaria y geográfica, aumento de las horas de trabajo y rebaja de los días de baja por enfermedad.

Todo ello tiene sus pros y sus contras, ya que se genera una menor interacción con los compañeros de trabajo, que en lugar de producir motivación puede generar sentimientos de soledad, de la misma forma la conciliación entre la vida familiar y laboral se puede solapar y no permite desconectar del trabajo a los empleados, así como no disponer de espacios ni herramientas para las tecnologías de la información y comunicación adecuadas, por ello es fundamental gestionar la situación de forma adecuada y poner los medios necesarios para su buen funcionamiento.

Los efectos en la productividad son ambiguos e incluso puede mostrar cambios frecuentes o probables, Gschwind y Vargas (2019) en el capítulo de su libro publicado por la OIT indican evidencias de efectos positivos en la productividad en países como como Francia, Suecia o Reino Unido, cuyos factores se relacionan con una menor frecuencia de interrupciones, un aumento en las horas de trabajo, un menor tiempo destinado a contestar llamadas, uso eficiente del tiempo y espacio, mayor motivación por parte de los empleados e incluso la autonomía de la que disponen para organizar el trabajo.

Si nos vamos al experimento realizado en 2013, cuya duración fue de 9 meses por estos autores, se mostró como el teletrabajo en los centros de llamadas en la organización China Ctrip, motivó un incremento en la productividad del 13%, tras el aumento del número de minutos trabajados por turno, la reducción de los descansos y los días de baja por enfermedad, llegando todos ellos al 9% y al incremento de llamadas por minuto del 4%.

Aunque el debate sobre los efectos del teletrabajo en la productividad atiende a la comparación del rendimiento del trabajador desde su domicilio y en la oficina. Es evidente que existen ganancias claramente definidas de productividad como las reuniones, que al no hacer necesario el desplazamiento incrementa los encuentros que se pueden realizar en un mismo día.

Según un estudio elaborado por Factorial (2021), en el que se realiza una encuesta a 100 empresas españolas, para medir los cambios en la productividad de los empleados que se encuentran teletrabajando desde que comenzó la pandemia, el 36% de las empresas encuestadas establece que no se han producido cambios y el 35% declara que ha mejorado un poco la productividad. Asimismo, las empresas que consideran que el trabajo remoto haya perjudicado son pocas, situándose en un 16%, incluso el 67% de las organizaciones que considera que ha empeorado la productividad opina que esa bajada tiene lugar como consecuencia del impacto psicológico que ha originado la crisis sanitaria.

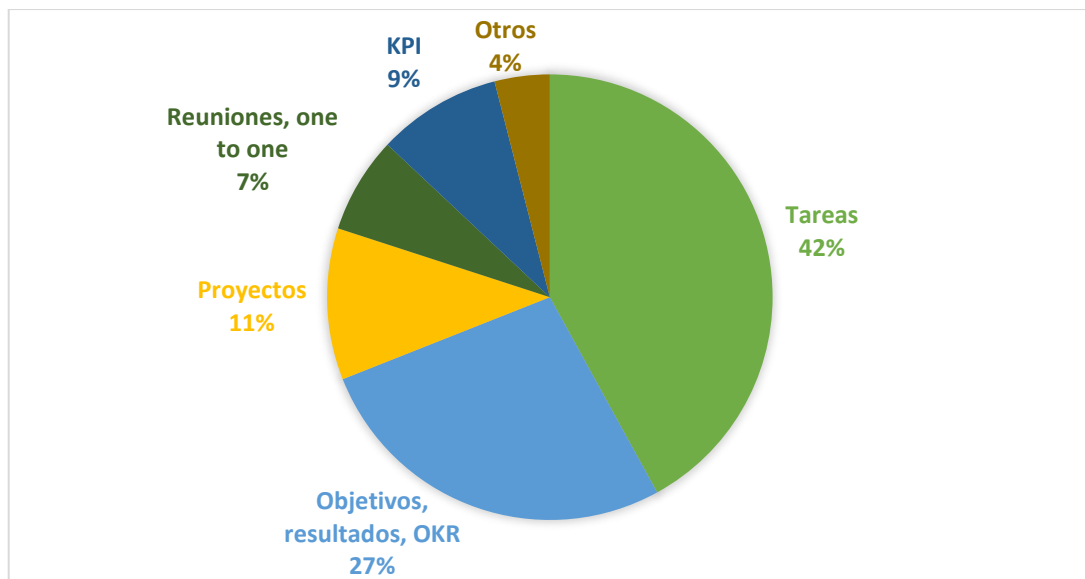


Según los encuestados el 42% afirma medir la productividad teniendo en cuenta las tareas realizadas, dicho de otra forma, da una mayor importancia a las tareas que cumplen sus empleados que a los objetivos, ya que éstos representan un 27%.

El 76% de las organizaciones asegura incluso que su manera de medir la productividad no ha cambiado desde que se implantó el teletrabajo por motivos de la pandemia.

De la misma forma, la encuesta muestra que el 67% de las empresas consideran desarrollar el teletrabajo en el largo plazo.

Gráfica 21: Métodos que utilizan las empresas para medir la productividad en porcentaje



Fuente: Elaboración propia obtenida de Factorial

Ahora bien, como se muestra, en esta evaluación del desempeño a las personas que teletrabajan, existe una filosofía de empresa que prioriza los objetivos por encima de las tareas.

Los efectos en la productividad son heterogéneos y entre los factores que los condicionan encontramos los siguientes:

- Adecuación de la infraestructura digital de la empresa y las herramientas de las tecnologías de la información y comunicación disponibles (Vargas y Weber, 2020).
- Dotar de un nivel de competencias digitales a los trabajadores.
- El tipo de tarea a desempeñar, ya que puede ser positivo el efecto de productividad para aquellas tareas que son creativas, así como para los trabajos complejos con alta realización individual o los que tengan una



menor interacción con las personas, por lo que tendrían un mejor rendimiento en condiciones de teletrabajo que aquellos en los que la interacción juega un papel necesario (Golden y Gajendran, 2019).

- Las características personales de los trabajadores, para algunas personas es indispensable el desplazarse a su centro de trabajo e interactuar con los compañeros y otras son mucho más productivas si gestionan su tiempo sin distracciones. Así como la motivación, disciplina e incluso la voluntariedad de los trabajadores a la hora de optar por el teletrabajo.
- El grado de teletrabajo que se realizaría también posee efectos en la productividad. El trabajo híbrido puede ser entendido como la mejor opción para abordar esa importancia de acudir al centro de trabajo ciertos días a la semana, no obstante, un estudio elaborado por Choudhury, Foroughi y Larson (2019) establece que los empleados que obtenían un sistema de teletrabajo total tenían una productividad de hasta un 4% a los que tenían un sistema de teletrabajo parcial, aquí entra en juego un aspecto muy importante que subrayan los autores que es la relación del grado de teletrabajo con el espacio, ya que el teletrabajo parcial o mixto dota a los trabajadores de flexibilidad temporal, mientras que el teletrabajo permanente o total les ofrece una flexibilidad tanto temporal como geográfica.

En relación con el apartado anterior, existen dos puntos de vista en relación al trabajo parcial y total, ya que establecer un número de días de trabajo presencial o en modalidad híbrida, puede ayudar y proteger en el compromiso y la comunicación entre los empleados, generando dinámicas más positivas de equipo, aunque como se ha mencionado la flexibilidad geográfica puede ser un factor motivacional muy importante y además ofrece la posibilidad de seleccionar una vivienda adecuada para el trabajo remoto. Aunque el trabajo parcial también da la opción de dedicar más tiempo por trayecto en el transporte y las personas puedan mudarse a zonas más alejadas, la flexibilidad geográfica siempre será mayor, así lo establecen los autores Vos, Meijers y Ham en un estudio elaborado en Holanda (Randstad, 2021).

El teletrabajo parcial puede hacer que los empleados sigan viviendo en zonas cercanas a sus oficinas, que muchas de ellas no estén preparadas para el teletrabajo y eso desemboque en un descenso de productividad a causa de ese espacio inadecuado, especialmente para aquellas personas que cuenten con salarios más bajos que no puedan optar a esa libertad de elección de la vivienda.



Mediante el trabajo total las personas disponen de flexibilidad geográfica, que puede permitir atraer talento externo y encontrar a personal que se ajuste al perfil y necesidades del puesto de trabajo. Sin embargo, todos estos efectos a su vez están influenciados según las áreas geográficas, oferta de talento local e incluso el metro cuadrado.

En definitiva, los efectos en la productividad son muy variados y complejos pero no hay que olvidar, que el teletrabajo en sí ha tenido un efecto de gran valor en la productividad agregada ya que ha posibilitado el mantenimiento de millones de puestos de trabajo en el mundo durante la crisis sanitaria de la COVID-19, protegiendo la actividad de las empresas ante una situación extrema, por lo que desde el punto de vista empresarial la adaptación al trabajo remoto ha tenido un efecto clave en la productividad.

El 74% de las organizaciones en España afirman que esta modalidad de trabajo está generando un impacto muy positivo en la productividad, y señalan un incremento medio de la productividad en un 28,5% (Muñoz, 2022).

8.6 Costes:

En referencia a los costes, el teletrabajo también supone un importante ahorro para los empleadores, fundamentalmente el coste del espacio de trabajo, al que hay que sumar los costes agregados de suministros, mantenimiento, limpieza, así como los costes de viajes y dietas.

Según la encuesta elaborada por la Cámara de Comercio de España (2020) se estima que las empresas con 100 trabajadores que realizaran su trabajo en remoto dos días y medio a la semana, ahorrarían una media de 1.350 euros por empleado al año.

Un dato interesante lo encontramos en la empresa Google, la cual ha ahorrado más de 1.000 millones de dólares anuales gracias al trabajo remoto, solo en gastos de viaje pudo ahorrar 371 millones de dólares, así como otros gastos que se realizan de forma gratuita en su campus como la comida, aunque el impacto mayor lo han supuesto los recortes en el presupuesto dedicado a promociones y publicidad del gigante buscador, que disminuyó en 1.400 millones de dólares en 2020 al parar o aplazar las campañas. Google ha compensado el ahorro en la contratación de miles de nuevos empleados, y ello ha supuesto que los ingresos hayan subido en un 34% el primer trimestre (Pastor, 2021).

La cultura laboral de Google está basada en favorecer la retención del talento y el bienestar de su plantilla, por ello en sus oficinas cuentan con mesas de masaje, toboganes, gimnasio, servicios de cocina, entre otros aspectos que forman parte de la cultura de la



Silicon Valley, el teletrabajo también a privado a los empleados de disfrutar de esos beneficios.

A pesar de los beneficios ocasionados, Google apostó por la presencialidad y en la actualidad presenta una modalidad de trabajo híbrido.

El exdirector ejecutivo y expresidente de Google, Eric Schmidt, sigue defendiendo la presencialidad, y asegura que durante décadas el estilo en la oficina ha demostrado su eficacia, según explica, los jóvenes deben aprender acerca del formalismo en las reuniones, las habilidades de presentación, el trato con la competencia, así como las habilidades de trabajo, las cuales se consiguen de forma presencial (La información, 2022).

Desde otra perspectiva, el teletrabajo también produce una serie de costes para las empresas, en consonancia con el equipamiento y los suministros con el domicilio del trabajador, el Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia (2020) dicta el derecho al bono y la compensación de los gastos relacionados con los equipos, herramientas y medios relacionados con el desarrollo de la actividad laboral para las personas que teletrabajen de manera regular, por consiguiente, las compañías tendrán que considerar cómo invertir los recursos ahorrados en dotar a su personal de los medios adecuados para el correcto funcionamiento.

En Estados Unidos, existen estimaciones que establecen que el empleador medio podría ahorrar hasta 11.000 dólares por cada trabajador que teletrabajara al menos media jornada, debido a la reducción del absentismo, el ahorro en los costes inmobiliarios, la mayor productividad y la adecuación en la disposición de situaciones de desastre (Global Workplace Analytics, 2021).

El mismo efecto del teletrabajo en los costes conlleva unos efectos derivados en cuanto a la adopción del teletrabajo en el futuro, ya que la combinación de los efectos del teletrabajo en los costes y en la productividad es la clave para su incorporación en el largo plazo. Como se ha mentado, los efectos en la productividad son variables y algo ambiguos y dependerán en función de los casos existentes, no obstante, los efectos en los costes están siendo positivos.

Crear un negocio con trabajadores que puedan desarrollar sus tareas desde el domicilio con las correspondientes plataformas digitales, ocasiona unos menores costes de entrada en determinados sectores de actividad y, por tanto, conlleva efectos positivos en el emprendimiento y la innovación, de manera que se estimule la competencia y con la misma la eficiencia a nivel agregado al minimizar riesgos de inversión, como el disponer de una oficina o centro de trabajo.



8.7 Trabajadores:

Como se indicaba al inicio del proyecto los empleados y trabajadores son el mayor valor que poseen las empresas y su posición respecto a esta modalidad de trabajo, así como la salud y bienestar de los mismos ocupa un lugar muy importante en cuanto a la aplicación del trabajo remoto.

Al igual que sucedía en los aspectos anteriores los efectos del teletrabajo en la salud y bienestar de los trabajadores son muy complejos y heterogéneos, anteriormente hemos mencionado una mayor autonomía y flexibilidad geográfica, así como reducciones en el coste del transporte, aunque todo esto va a variar dependiendo de las personas, ya que existe además un efecto potencial negativo, que es el estrés, ya que en el trabajo presencial, el empleado permanece en un lugar físico del que no ejerce un control, por lo que trabajar en el domicilio puede limitar las pausas y los descansos, así como la falta de interacción con los compañeros puede generar sentimientos de soledad, así lo establecen estudios elaborados en países como Finlandia, Italia o Hungría, lo que produce falta de motivación y genera desgaste emocional (Gschwind y Vargas, 2019).

Hay que tener en cuenta que, aunque el teletrabajo provoque un mayor aislamiento, no significa que se produzca una mayor soledad subjetiva, este concepto en Europa fue de gran importancia previo a la pandemia, donde el 7% de los adultos en Europa se sienten solos con frecuencia, situándose España algo por encima de esta media (Comisión Europea, 2018).

Esta menor interacción social puede ser abordada con el incentivo de las nuevas tecnologías, mediante la realidad virtual y las reuniones.

Otros aspecto relevante es la confusión entre la vida profesional y la familiar, el no desconectar puede provocar descuidos en el tiempo libre de los empleados, desatendiendo su salud y ocasionando problemas de estrés y malestar (Valenzuela, Reygadas y Cruces, 2015).

En lo referido a la salud, es interesante considerar que el tiempo ahorrado en el transporte hacia el centro de trabajo, puede emplearlo el trabajador para realizar deporte y con ello se evita un mayor sedentarismo e incluso la alimentación más sana ya que puede disponer el empleado de su propia cocina, todo ello son posibles efectos para tener en cuenta.

La pregunta para resolver todos estos efectos es ¿Qué quieren los españoles? o ¿En qué medida quieren los trabajadores y las empresas una mayor implantación del



teletrabajo de manera estructural? Existen multitud de encuestas y estudios para conocer esta incógnita.

En lo concerniente antes de la pandemia, un estudio elaborado por Randstad Workmonitor (2019), afirma que el 69,6% de los trabajadores españoles quería teletrabajar, pero no podía hacerlo ya que su empresa no se lo permitía, concretamente el 57,5% de los ocupados consideraban que en su trabajo actual tenían lo necesario para poder realizarlo. Los profesionales que más querían teletrabajar según los países son los del sur de Europa, Grecia, Italia, Portugal y España obtenían el porcentaje más alto entre el 75% y el 69%.

Según señala Miguel Valdivieso, director de Randstad Human Capital Consulting, el contar con medidas de teletrabajo y flexibilidad tiene un efecto directo en la satisfacción de los trabajadores, la conciliación entre trabajo y vida personal es el segundo factor más valorado por los profesionales para elegir una organización en la que trabajar (Randstad, 2018).

En 2020, Eurofond, la fundación europea para la mejora de las condiciones de vida y de trabajo señaló que la mayoría de los trabajadores consideraron su experiencia de teletrabajo como algo positivo, concretamente en España así lo considera un 52,8% del 21% que lo vivieron como algo negativo, aunque el valor de satisfacción fue menor que el de la media europea que se situó en un 56,8% en positivo frente a un 18,6%. Asimismo, el 17,2% de los trabajadores querría teletrabajar de forma diaria, el 45,4% varios días de la semana y el 15,5% varios días al mes (Randstad, 2021).

Por su parte, la encuesta del centro de investigaciones sociológicas, indica que el 75,7% de los encuestados opina que el teletrabajo es una buena forma de organizar y realizar el trabajo al margen de la pandemia, frente a un 17,8% que opina lo contrario (CIS, 2020a).

En lo referente a la experiencia, adaptación y cómo ha afectado esta nueva forma de trabajar tras la pandemia el Instituto de Ingeniería y Conocimiento, (ICC), (2020) encuestó a más de 400 teletrabajadores de organizaciones españolas de las que obtuvo las siguientes informaciones:

- El 87% de los trabajadores consideraron que su compañía supo adaptarse a la situación de la pandemia y el 80% estaban satisfechos con la gestión y medidas adoptadas en lo que respecta la comunicación, bienestar del trabajador, protección y flexibilidad.
- Además, se ha comprobado que parte de esta satisfacción por parte de los empleados está relacionada con la implantación previa del teletrabajo, ya que las

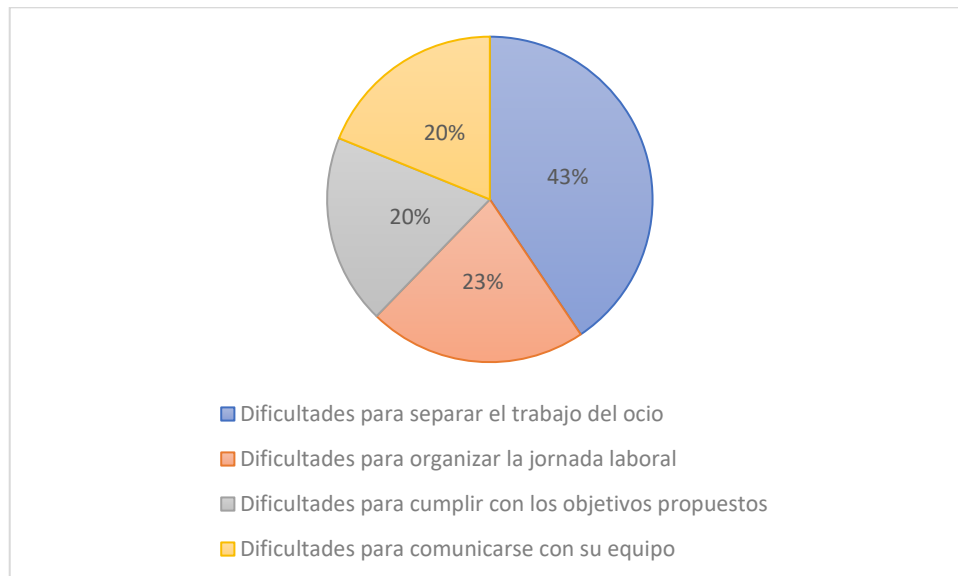


empresas que con anterioridad tenían establecido el teletrabajo, de las cuales sólo el 20% de los encuestados formaban parte, son las que han podido dotar a sus empleados de mayores recursos, en comparación con las que no tenían esta modalidad de trabajo cuyo porcentaje era del 21%.

- En cuanto a las dificultades y preocupaciones de los trabajadores se encuentra, la inquietud de los encuestados por mantener su puesto de trabajo en un 50% y por otra parte el 75% en cómo afectarán estos cambios a la organización. Se ha verificado que esta preocupación laboral es mayor en el caso de las personas que tienen más de 50 años y las que poseen puestos de alta responsabilidad.
- La dificultad en las tareas presenta los siguientes datos:

Como se muestra en la gráfica 22, la mayor dificultad que poseen los trabajadores es separar la vida laboral y la personal, cuyo porcentaje alcanza el 43%, incluso se da entre las personas que ya habían teletrabajado con anterioridad. Las menos extendidas son las relacionadas con el cumplimiento de objetivos y la comunicación.

Gráfica 22: Dificultades en relación con las tareas del día a día según los encuestados en porcentaje



Fuente: Elaboración propia obtenida de instituto de ingeniería y conocimiento

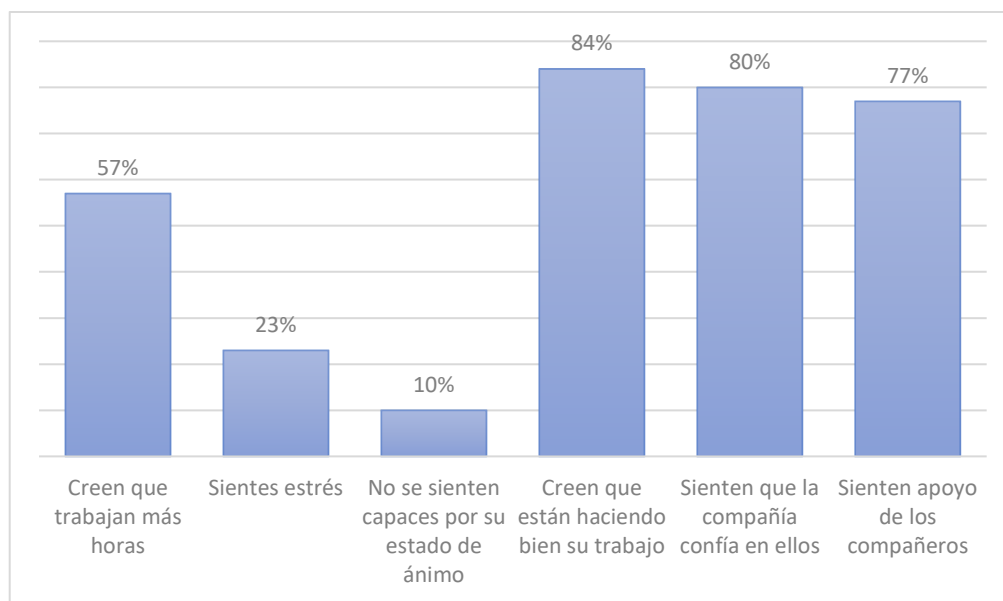
- Es interesante comprobar que la tecnología no ha sido una barrera para los teletrabajadores ni ha supuesto un problema para ningún grupo de edad, aunque sí lo ha sido las resoluciones técnicas.
- El estudio establece que los jóvenes de entre 18 y 30 años se sienten más cómodos y aptos para manejar las herramientas y recursos tecnológicos, pero no hay diferencias importantes con el resto de los grupos, incluso las personas mayores



de 50 años son las que menos problemas presentan para comunicarse, organizar su tiempo y cumplir objetivo según la encuesta.

- De forma general un 57% de los encuestados piensan que trabajan más horas que cuando no teletrabajaban y el 23% de los mismos aseguró sentir más estrés, por otra parte, el 80% consideró que estaba haciendo correctamente su trabajo y que la empresa confiaba en ellos. Las mujeres con hijos fue el grupo que sentía más estrés y que realizaba más horas, pero a su vez consideraban que realizaban bien sus tareas, los grupos de edad con mayor estrés lo presentaron las personas entre 30 y 50 años, sin embargo, los más jóvenes sentían más apatía.

Gráfica 23: Aspectos que consideran los trabajadores encuestados en porcentaje tras la implantación del teletrabajo



Fuente: Elaboración propia obtenida de instituto de ingeniería y conocimiento

A modo actual, según el informe del observatorio nacional de Tecnología y Sociedad (2022b), una gran parte de las personas no pueden teletrabajar a consecuencia de las características de su puesto de trabajo, ya que dos de cada tres personas, lo que representa un 65% realizan trabajos que no les permite trabajar en remoto en España. El tercio restante en cuyo caso sí tienen la opción de poder teletrabajar, un 17,7% puede hacerlo de forma total desde su domicilio y un 17,3% de forma parcial.

Lo relevante es que ocho de cada diez personas que teletrabajan prefiere hacerlo casi toda la semana, aunque no todos los teletrabajadores lo hacen con la misma frecuencia. De cada diez personas que tienen la opción de teletrabajar, casi 7 lo hacen todos o casi todos los días, las dos restantes lo realizan dos días o menos a la semana (Espacio Pymes, 2022).



Hoy en día el teletrabajo está adquiriendo tal importancia que según ha publicado Muñoz (2022) en el diario económico cinco días el “El 56% de las empresas perderá personal si no ofrece teletrabajo”

Así lo establece un informe elaborado por Poly (NYSE POLY)⁷ en el que se indica que si no se establecen planes de trabajo híbrido se empezará a perder personal y no se atraerá nuevos talentos y profesionales.

Como hemos indicado en el apartado de productividad, dicha modalidad está impactando positivamente en nuestro país, aunque contrasta con la gestión de los recursos humanos de las compañías, ya que el 52% de las empresas afirma que el trabajo híbrido es pasajero y el 19% está exigiendo a sus empleados volver de forma totalmente presencial. En España el 45% de las organizaciones considera que el teletrabajo ocasional debe dejarse atrás, por otra parte, el 86% de los directivos españoles sostiene que los empleados deberían solicitar trabajo flexible desde el primer día en comparación con otros países del resto del mundo cuyo porcentaje es del 80%.

El 39% de las organizaciones españolas cree estar preparada para emplear la modalidad híbrida, el 45% reconoce estar adaptada pero únicamente para el corto plazo.

En lo referido a la rotación del personal desde que comenzó la pandemia el 58% de las compañías globales reconoce experimentar una mayor rotación, un 54% en el caso español. Entre los principales motivos que conducen a las personas a abandonar sus puestos de trabajo se encuentra en primer lugar la búsqueda del desarrollo profesional en un 26% en España, superior al resto del mundo que se sitúa en un 19%, la mayor flexibilidad con un 14% y el descontento por la gestión del COVID en un 6%.

El 60% de las empresas considera la presencia en las oficinas para que los trabajadores puedan progresar en su carrera profesional, en España esta inquietud se sitúa en el 55%. El 74% de las corporaciones piensa que existe una gran complejidad en transmitir la cultura organizativa por medio del trabajo remoto, por ello muchas empresas están rediseñando sus espacios de trabajo para garantizar una experiencia similar tanto si se trabaja presencialmente como en remoto.

La salud mental, considerada la pandemia silenciosa, cuya importancia ha sido mucho mayor tras el impacto de la pandemia, es un tema que las empresas tienen muy presente, por lo que el 67% de las organizaciones reconoce tener el deber de proteger a sus empleados de la sobrecarga de trabajo, que como hemos analizado en el estudio del ICC (2020) es uno de los aspectos que más consideran los teletrabajadores, el trabajar

⁷ Organización electrónica encargada de fabricar equipamientos de comunicación para negocios y usuarios, fundada el 18 de mayo de 1961 en California en Estados Unidos.



horas de más puede provocar estrés en los empleados, el 51% de las compañías está tomando medidas para que las personas puedan desconectar después de su jornada laboral.

9. Retos y futuro del teletrabajo:

Los datos aportados del teletrabajo tanto los reales como los potenciales, nos indican que es un fenómeno masivo, pero a su vez se concentra en determinados perfiles, dependiendo de la educación, los sectores de actividad y las ocupaciones, por tanto, se centralizan en una parte de la población, aunque estamos viendo pequeños asentamientos por parte de las empresas tras la superación de la pandemia que pueden tener un gran alcance en el largo plazo (Randstad, 2021).

Tras realizar el análisis desarrollado a lo largo del proyecto, se puede establecer que entre los siguientes retos que debe afrontar el teletrabajo encontramos los siguientes:

- Desarrollar medidas para delimitar el tiempo de trabajo laboral y personal:

De esta manera se establecerán nuevos hábitos para la organización del trabajo, se debe generar una cultura de empresa que garantice el tiempo personal en la organización del trabajo y se permita la adaptación de las viviendas y cambios de residencia para delimitar el espacio de trabajo y el lugar de residencia, así los trabajadores no verán solapado su tiempo laboral y personal.

- Adaptación de las viviendas a las necesidades del teletrabajo:

Crear incentivos para el desplazamiento de parte de la población a lugares menos densamente poblados para respetar que el espacio de la vivienda se adecue al teletrabajo, produciendo la transformación a nivel urbano y regional. A diferencia que sucedió durante décadas cuando millones de personas tuvieron que desplazarse a las ciudades para poder trabajar, en la actualidad puede pasar el efecto contrario. Todo ello dependerá del transcurso del teletrabajo en el medio y largo plazo.

- Considerar las políticas de transformación urbana y regional:

Fomentando el equilibrio de las diferentes zonas urbanas y rurales, de manera que se puedan readaptar zonas que puedan perder población, como aquellas que vayan a experimentar un crecimiento, en consonancia con los cambios tecnológicos. Este proceso puede ver favorecidos sectores como el de la construcción y por tanto se genere un mayor empleo, aunque puede



provocar un efecto negativo en sectores como el transporte, hostelería y sector textil.

- Reforzar las competencias digitales y ofertar formación en línea a las demandas del mercado laboral:

El teletrabajo cuenta para una parte de la población, ya que como ya se ha comprobado hay sectores que no tienen la opción de incorporarlo, bien por las características del puesto de trabajo, la cultura de empresa, sector al que se pertenece entre otros aspectos. En consecuencia, puede significar una mayor fortaleza de empleabilidad para aquellos que teletrabajen y se produzcan factores de desigualdad, por lo que debe establecerse una adaptación heterogénea de los trabajadores al teletrabajo para eludir un nuevo factor de desigualdad en el futuro.

- Dar a las empresas los medios técnicos necesarios y formar a los trabajadores de las competencias necesarias:

Tras el debate actual sobre la implantación del teletrabajo mixto o total, su adopción no necesariamente ha de ser homogénea entre los empleados, puede variar entre áreas de la organización, equipos o personas, aunque hay que apoyar a aquellos que presenten más dificultades en la incorporación del teletrabajo.

- Elaborar soluciones flexibles que maximicen el rendimiento y el bienestar:

Situar un grado de teletrabajo que concuerde con la composición de tareas de los empleos, para hacer una mejor adaptación de los equipos y de esta manera se produzca un mayor rendimiento.

Las empresas deben ser conscientes de que las necesidades de los trabajadores son variadas, por lo que deben establecer mecanismos flexibles que permitan a cada empleado adquirir cierto margen de decisión referente al grado de teletrabajo a realizar, fomentando su bienestar y rendimiento y con ello su motivación.

De la misma forma, la productividad será mucho mayor debido a el aprendizaje a nivel colectivo e individual y los avances en la digitalización, ya que facilitará la conectividad, mejora en los equipos, las competencias digitales y nuevas tecnologías, como la realidad virtual, mixta y los hologramas, que fomente esa comunicación necesaria.



10. Entrevistas:

A lo largo del trabajo se ha mencionado datos, cifras y porcentajes acerca de esta modalidad de trabajo, para completar estos datos con apreciaciones cualitativas desde un punto de vista práctico se han entrevistado a dos responsables de empresa. Se incluye información sobre las motivaciones más personales e internas del comportamiento, así como su experiencia, con la intención de conseguir una investigación mucho más enriquecedora.

Como se indica la información se ha obtenido mediante una técnica cualitativa, en concreto una técnica directa, ya que el objetivo del estudio no ha sido ocultado a los entrevistados, el fin es analizar el impacto y repercusión del teletrabajo en nuestra sociedad para el proyecto de fin de grado, concretamente una entrevista en profundidad. Estas técnicas se caracterizan por ser poco estructuradas y de gran flexibilidad en su aplicación. Cabe mencionar que es una muestra no representativa, y por consiguiente no se puede extrapolar a toda la población, ya que el tamaño de la muestra no es el principal factor sino la riqueza y la calidad de la información por medio de un análisis en profundidad y no en extensión.

Las entrevistas en profundidad dotan de información de un colectivo de individuos a través de la realización de una serie de conversaciones personales e individualizadas entre el entrevistador y cada uno de los individuos muestrales, el tipo de entrevista es semiestructurada ya que se ha empleado un guion o cuestionario con los temas o líneas generales que deben ser tratados en la entrevista, para controlar el proceso de obtención de la información.

10.1 Entrevista 1:

La persona entrevistada a continuación es Team Leader de atención al cliente de Ikea España:

1. **¿Cómo conseguisteis adaptaros al teletrabajo? Cuéntanos tu experiencia, así como los beneficios que aportó a la empresa.**

La adaptación al teletrabajo se iba creando en un principio de la mano de las directrices del estado, dado que iban surgiendo diferentes escenarios y era momento de incertidumbre.

En nuestro caso pudimos realizarlo con mucho trabajo y si pudo ser más rápido dado que, al tener un centro de atención al cliente, con los mismos ordenadores, pantallas, teclados etc. de los que ya disponíamos, se pudo ir gradualmente entregando a las personas para poder desempeñar la tarea desde los propios



domicilios sin dejar al cliente de lado que era la fijación que teníamos como compañía.

Después de la adaptación y del gran trabajo realizado por todas las personas, ves que esa adaptación "obligada" a la digitalización que iba a venir tarde o temprano por el impacto que tendría, podemos ver otra cara tanto de las personas como de la propia compañía a la hora de adaptarse al cambio y eso ha sido de gran satisfacción.

Uno de los grandes beneficios que nos llevamos en todo este proceso ha sido el trabajo en equipo, cooperación, adaptación al cambio y como empresa la propia mejora de nuestra digitalización que ayuda a proporcionar una mejor ayuda y soporte tanto a las personas como nuestros clientes.

2. ¿De qué forma se pudo liderar y cubrir las necesidades de las personas por medio del trabajo remoto, sin perder vuestra cultura organizativa?

Realmente siempre en nuestra cultura se valora la cercanía y confianza que es clave para el día a día, desde la parte remota nos enfocamos más en ver sus necesidades. Tener reuniones más seguidas ayuda un montón y todos los ordenadores tienen su webcam para que no sea tan frío e intentar siempre buscar el momento oportuno, está claro que siempre hay esa parte que a muchas personas les agrada más que es el poder sentarnos al lado, pero en estos momentos establecimos un modelo híbrido, y es la oportunidad perfecta de volver a las oficinas para que siga existiendo esa conexión que siempre tenemos en mente.

3. ¿Cómo mides la productividad de los miembros de tu equipo desde que se implantó el teletrabajo en tu empresa para cumplir con los objetivos empresariales?

Al principio fue más complejo, dado que no teníamos unos sistemas tan preparados o más bien estudiados para sacar el mejor rendimiento de cada una de las personas en su labor, pero esto nos ayudó a comprender realmente los sistemas con los que trabajamos para sacar el mayor partido a estos programas que nos proporcionan la información necesaria para ver lo que realmente hacemos.

Todas las herramientas que tenemos están basadas en nuestra actitud hacia el cliente, como por ejemplo escuchar llamadas de nuestros equipos para ver que la atención sigue siendo con calidad y de un valor añadido. Revisando las gestiones realizadas por los equipos, para que una vez llegan a nosotros esos clientes que tengan alguna necesidad, asegurarnos de ser resuelta en el primer contacto y muchas más que son más internas y específicas para explicar.



4. ¿Crees que tiene futuro esta modalidad de trabajo?

Nosotros apostamos de momento por ese modelo híbrido en el cual te proporciona la versatilidad, facilitar a las familias en medida de lo posibles una concreción horaria a la vez que seguimos teniendo en nuestras mentes vernos los equipos juntos.

Creemos que el teletrabajo si ha venido para quedarse, aunque el formato todavía es muy pronto para determinar dado que no sabemos lo que nos deparará el futuro, pero si creemos en que es una realidad la adaptación a la digitalización que está llegando con mucha fuerza y tendremos que adaptarnos con el tiempo para que nunca falte la idea y valor de nuestra compañía siendo fijación por las personas y nuestros clientes.

10.2 Entrevista 2:

La persona entrevistada a continuación es CEO y cofundador de la empresa Loudely, agencia de marketing B2B en Madrid.

1. ¿Cómo conseguisteis adaptaros al teletrabajo? Cuéntanos tu experiencia, así como los beneficios que aportó a la empresa.

En Loudely teletrabajamos desde que nació la empresa. Es cierto que ir a la oficina de vez en cuando está muy bien, pero siempre y cuando no tardes 1 hora en ir y otra en volver.

Esta modalidad de trabajo hace que todos seamos mucho más productivos, aprovechemos más el tiempo, y podamos dormir más. También nos permite contratar a gente de otros lugares.

No todo el mundo está preparado para trabajar. Nosotros hemos tenido suerte y todas las personas que han trabajado con nosotros se han adaptado muy bien.

2. ¿De qué forma se puede liderar y cubrir las necesidades de las personas por medio del trabajo remoto, sin perder vuestra cultura organizativa?

Lo más importante del teletrabajo es la confianza.

Contratamos a gente muy responsable que entrega los proyectos a tiempo y que sabemos que no vamos a tener que estar detrás suyo. Para liderar el equipo y mantener el contacto intentamos hacer una videollamada diaria.

La mejor forma de liderar es con el ejemplo. Si yo te pido que hagas algo para mañana y ni yo lo cumplo, no puedo esperar que otros lo hagan.



3. ¿Cómo mides la productividad de los miembros de tu equipo desde que se implantó el teletrabajo en tu empresa para cumplir con los objetivos empresariales?

Nosotros nos basamos en resultados. Si el trabajo está hecho a tiempo o no. En el caso del equipo comercial, lo mismo; miramos si han cumplido sus objetivos o no. En caso de que no lo hayan conseguido, estudiar bien por qué ha podido ser y si podemos ayudarles a mejorar.

Por suerte nuestra cultura de trabajo se basa en que somos una empresa y no un colegio. Es decir, contratamos a gente para cubrir necesidades de trabajo, y no para crear una cultura de "familia". Esto hace que todos sepamos claramente lo que hay que hacer y medir los resultados no es difícil.

4. ¿Crees que tiene futuro esta modalidad de trabajo?

Absolutamente. No creo que todas las empresas lo vayan a implantar, pero sí la mayoría. Es la mejor manera de potenciar el "work-life balance", que para nosotros es lo más importante. Hace que los empleados estén más contentos, tienen más tiempo para desconectar y estar con su familia y amigos, etc.

11. Conclusiones:

El teletrabajo hasta la actualidad era un fenómeno poco extendido, pero la pandemia de la COVID-19 ha generado un cambio cultural que como se ha explicado todavía está por definir y debe enfrentarse a múltiples retos, no obstante, lo que sí está claro es que se ha convertido en un salvavidas para que numerosas empresas pudieran seguir con su actividad empresarial y a su vez ha mostrado su eficacia tras la crisis sanitaria.

Las organizaciones han pasado de un modelo de trabajo tradicional basado en el presentismo a la creación de espacios y oficinas virtuales de trabajo, por lo que no tendría sentido volver y dar marcha atrás a una modalidad de trabajo que ha demostrado que puede mejorar la calidad de vida de los trabajadores sin renunciar a la productividad.

Está claro que no todos los efectos que se han ido analizando a lo largo del proyecto son ideales, pero la balanza muestra claramente una inclinación positiva de su implementación. Asimismo, las empresas deben ser conscientes, que existen distintos factores de los que depende la extensión del teletrabajo, entre los que se encuentra: la naturaleza misma del trabajo con relación a las tareas que componen las ocupaciones, el nivel de digitalización de las organizaciones y los hogares, la cultura organizativa, las cualidades personales, así como la voluntad de trabajadores y empresas. Hay que



considerar que se pueden solventar aquellos retos y dificultades que presenta el teletrabajo para dirimirlos y atender las necesidades que requiere el trabajo remoto.

Así se ha mostrado en las entrevistas realizadas, en el caso del entrevistado 1 el trabajo remoto se implementó como consecuencia de la pandemia, pero gracias a la adaptación, que él mismo considera como “obligada” y al empleo de las nuevas tecnologías se pudo realizar y sacar adelante. Para poder lidiar con el sentimiento de aislamiento y soledad se atendió al personal en todo momento, se realizaron reuniones con mayor frecuencia, sin perder esa política que posee Ikea de la cercanía con las personas, por ello en la actualidad presentan un modelo de trabajo híbrido para no perder la esencia que los caracteriza. La medición de la productividad, en su caso como call center de atención al cliente, se puede decir que se realiza de forma similar que, en el caso presencial, mediante las escuchas de las llamadas por parte del equipo, analizado las gestiones y viendo nuevas aportaciones e incluso han podido mejorar los programas con los que obtienen la información. Asimismo, según asegura el entrevistado, han podido adaptarse con éxito, han mejorado sus sistemas digitales y los resultados a nivel empresa, trabajadores y atención al cliente han sido satisfactorios.

En el caso del entrevistado 2, la empresa fue fundada desde el primer momento en la modalidad de trabajo remoto. Al igual que el entrevistado 1 para liderar y cubrir las necesidades de los trabajadores se emplean los programas y sistemas informáticos y la confianza en las personas, aunque como vemos la cultura organizativa es totalmente diferente en los dos casos, en Ikea su política se centra en las personas, el trabajo en equipo es fundamental y la interacción entre compañeros, en el caso de Loudely valoran que el trabajo se desarrolle a tiempo de una manera individualizada, sin fomentar las relaciones y la productividad se mide en resultados y como asegura el entrevistado es fácilmente medible.

Al ser una empresa de Madrid aquí entra en juego la distancia, como indica el entrevistado, la distancia y el tiempo que se pierde en el desplazamiento es algo importante y el ahorrarse dos horas de viajes laborales al día permite a todos poder dedicar ese tiempo a la vida personal, facilitando así la conciliación. Asimismo, permite retener talento externo llegando a atraer personas de otros lugares, aspecto que de manera presencial no se podría realizar.

Todos los entrevistados coinciden en el futuro del teletrabajo, a pesar de sus diferencias, consideran que ha llegado para quedarse.

El team leader de atención al cliente de Ikea piensa que era algo que tarde o temprano iba a llegar, de una forma u otra gracias a los avances digitales que estábamos



experimentando, y el entrevistado 2 considera que se implantará, aunque las organizaciones tienen que saber adaptarse.

Tras el análisis realizado del proyecto, en el futuro, el trabajo remoto tendrá efectos positivos en la productividad, ligado a otros aspectos ya mencionados como el ahorro de los costes y el tiempo, la reducción del consumo de la energía, favoreciendo así el medioambiente y posibilitando la transición energética, el cual es uno de los retos de la actualidad, que a su vez permite generar nuevos recursos por medio del ahorro en las importaciones energéticas.

Como se ha mostrado el auge del teletrabajo producido en 2020 genera incertidumbre en el futuro, lo que hace que la evolución del mismo sea difícil de predecir en la próxima década, lo que sí está claro es que el avance de la digitalización, las nuevas tendencias, así como los nuevos fenómenos inesperados jugarán un papel importante.

Otra conclusión, que deben tener en cuenta las organizaciones, ya no referente al teletrabajo sino a lo que nos ha enseñado, es la adaptación al cambio, tanto las personas como las empresas tendemos siempre a planificarnos demasiado, creamos y hacemos multitud de planes en el momento y eso está bien, forma parte de uno de los 4 pilares de la gestión empresarial, la planificación, pero cuando algo no surge tal y como se ha previsto o planificado tendemos a paralizarnos o incluso nos detenemos. Cuando te preparas para ello, en el momento en el que una situación se salga de lo previsto podrás reconducirla.

En la actualidad, nos encontramos con constantes cambios, entre los más impactantes, la pandemia y la guerra en Ucrania. Cuando se produjo la COVID-19 ninguna empresa ni ninguna institución estaba preparada para abordar una situación de tal calibre, pero una vía para ello fue el teletrabajo. Las empresas tienen que ser conscientes de la variabilidad con la que se producen los cambios y que como ya hemos visto no solo es necesaria la adaptación, sino aprovechar ese tipo de situaciones excepcionales para aprender y sacar algo positivo de las mismas, así lo estamos viendo con el teletrabajo, se ha comprobado que ha tenido importantes beneficios tanto para las organizaciones como para los trabajadores y eso está haciendo que se esté considerando incorporarlo de forma definitiva, parcial o mixta.

Las empresas deben prepararse y ser capaces de adaptarse a los cambios si quieren perdurar y lograr el éxito.



12. Bibliografía:

- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales.*, (1995) (testimony of Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado). <https://bit.ly/3OOf7pO>
- Real Decreto-ley 8/2020, de 17 de marzo, de medidas urgentes extraordinarias para hacer frente al impacto económico y social del COVID-19*, (2020) (testimony of Agencia Estatal Boletín oficial del Estado). <https://bit.ly/3MOgdDI>
- Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia*, (2020) (testimony of Agencia Estatal Boletín oficial del Estado). <https://bit.ly/3HkDVqf>
- Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia, n.º 164 (2021). <https://bit.ly/3HjimGy>
- Aredepymes. (2005). La importancia de la silla en el puesto de trabajo. *Aredepymes*. <https://bit.ly/3zB78eG>
- Asociación de promotores inmobiliarios de la provincia de Alicante. (2020). Alicante apuesta por el turismo permanente como destino de teletrabajo. *Provia*. <https://bit.ly/3xrlFHe>
- Basile y Beauregard. (2016). *Strategies for Successful Telework: How Effective Employees Manage Work/Home Boundaries*. <https://bit.ly/3mIYQk>
- Blázquez. (2022). Los funcionarios teletrabajarán tres días a la semana para ahorrar energía. 25/05/2022. <https://bit.ly/3aQPDwt>
- Camacho. (2021). Estudio sobre la implantación del teletrabajo en España. *Factorial Blog*. <https://bit.ly/3xsskAM>
- Cámara de Comercio de España. (2020). *Encuesta sobre teletrabajo*. <https://bit.ly/3MJWMvN>
- Canals, Carreras, Montoriol y Schaefer. (2020). *¿Cómo modificará el teletrabajo la movilidad urbana y las decisiones residenciales?* <https://bit.ly/3mHgeyR>
- Choudhury, Foroughi y Larson. (2019). *The Productivity Effects of Geographic Flexibility*. <https://hbs.me/3txmopf>
- CincoDías. (2022). *Musk declara la guerra al teletrabajo en Tesla: Amenaza con despidos si no hay retorno*. <https://bit.ly/3HjOcmz>
- CIS. (2020a). *Efectos y Consecuencias del coronavirus* (N.º 3298). <https://bit.ly/3MJXFo7>
- CIS. (2020b). *Efectos y consecuencias del coronavirus* (Nº 3298 del Centro de investigaciones sociológicas (CIS 2020)). <https://bit.ly/3MJXFo7>
- Comín. (2020). *Evolución del departamento de recursos humanos dentro de la empresa*. <https://bit.ly/3HkzYBH>
- Comisión Europea. (2018). *Loneliness: An unequally shared burden in Europe* (Science for Policy Briefs). <https://bit.ly/39qpnc3>



- Consorcio de Transportes de la Comunidad de Madrid. (2018). *Encuesta de la Movilidad de la comunidad de Madrid. Documento síntesis*. <https://bit.ly/3aWdc7n>
- Epdata. (2022). Evolución del teletrabajo en España. *Epdata*. <https://bit.ly/3QiZaN9>
- Esen. (2004). *Human Resources Outsourcing Survey Report*. <https://bit.ly/3xvBOLU>
- Espacio Pymes. (2022). *LEFEBVRE*. <https://bit.ly/3MKLzeD>
- Europa press. (2019). *España, Cuarto mejor país del mundo para vivir y trabajar, según HSBC Expat*. <https://bit.ly/3NPd207>
- Factorial. (2021). Estudio del teletrabajo en España. *Factorial Blog*. <https://bit.ly/3xJoQLC>
- Global Workplace Analytics. (2021). Datos de tendencias de teletrabajo. *Global Workplace Analytics*. <https://bit.ly/2UpUubz>
- Golden y Gajendran. (2019). *Unpacking the Role of a Telecommuter's Job in Their Performance: Examining Job Complexity, Problem Solving, Interdependence, and Social Support*. <https://bit.ly/3aNpwGK>
- Green Peace. (2021). *Un año de teletrabajo. Su impacto en la movilidad y en las emisiones de CO2*. <https://bit.ly/3MJE8UX>
- Gschwind y Vargas. (2019). *Telework in the 21st Century*. <https://bit.ly/39tIZMI>
- Gutiérrez-Domènech. (2008). *¿Cuánto cuesta ir al trabajo? El coste en tiempo y dinero*. <https://bit.ly/3OgZF8R>
- ICC. (2020). *Teletrabajo como consecuencia de la Covid-19: Adaptación y Experiencia*. <https://bit.ly/3tx7csb>
- INE. (2019). *Encuesta Continua de Hogares (ECH)*. <https://bit.ly/3xqaDlp>
- INE. (2021). *El teletrabajo en España y la UE antes de la COVID-19*. <https://bit.ly/3xs13yz>
- INE. (2022a). *Índice de Precios de Consumo (IPC) Variación del índice*. <https://bit.ly/3mGuJ5V>
- INE. (2022b). *Ocupados por forma de su jornada laboral, sexo y grupo de edad. Valores absolutos y porcentajes respecto del total de cada jornada laboral*. <https://bit.ly/3xL4tOb>
- INE. (2022c). *Ocupados por frecuencia con la que trabajan en su domicilio particular, sexo y comunidad autónoma. Porcentajes respecto del total de cada comunidad autónoma*. <https://bit.ly/3xKsVPA>
- La información. (2022). Un exCEO de Google explica los motivos por los que volver a la presencialidad. *La información*. <https://bit.ly/3mFQl2z>
- Martín. (2021). *¿Cómo se han adaptado las empresas españolas al teletrabajo? Cibernos*. <https://bit.ly/39hQp5t>
- Ministerio de Trabajo y economía social. (2020). *Guía para la actuación en el ámbito laboral en relación al nuevo coronavirus*. <https://bit.ly/39lcKiw>
- Muñoz. (2022). El 56% de las empresas perderá personal si no ofrece teletrabajo. 23/03/2022. <https://bit.ly/3xLr100>



- Nilles. (1973). *The telecommunications-transportation tradeoff*. Jala International.
- OIT. (2004). *Definición de Trabajo*. <https://bit.ly/2Q93WNo>
- ONTSI. (2021). *Teletrabajo y trabajo en movilidad en España y la UE*. Ministerio de asuntos económicos y para la transformación digital. <https://bit.ly/3OaKIKH>
- ONTSI. (2022a). *El teletrabajo en España*. <https://bit.ly/3OdA6Wcf>
- ONTSI. (2022b). *Radiografía del trabajo a distancia: Preferencias y posibilidades de la sociedad española*. Ministerio de asuntos económicos y para la transformación digital. <https://bit.ly/3OaJZDR>
- Ortega. (2018). La evolución del trabajo. *Trabajo y personal*. <https://bit.ly/3NPwI3Y>
- Pastor. (2021). Google se ahorra más de 1.000 millones de dólares al año gracias al teletrabajo y a la ausencia de viajes. *Xataka*. <https://bit.ly/3aQFcZV>
- RAE. (2021). En *Diccionario de la Real Academia Española*. <https://bit.ly/3zDNajo>
- Randstad. (2018). *Employer brand research*. <https://bit.ly/2IC1XOn>
- Randstad. (2020). *Solo el 22,3% de la población ocupada puede teletrabajar en nuestro país*. <https://bit.ly/39k0grv>
- Randstad. (2021). *Informe Teletrabajo en España*. <https://bit.ly/3Qlxc3c>
- Randstad Workmonitor. (2019). *El 69% de los empleados quiere teletrabajar, pero su empresa no se lo permite*. <https://bit.ly/2Mbldnj>
- ReasonWhy. (2020). Origen y Concepto del teletrabajo. *Reason Why*. <https://bit.ly/3xHjfp7>
- Ribes, Perelló y Herrero. (2018). *Dirección de Recursos Humanos. Gestión de Personas*. Valencia: Editorial Universitat Politècnica de València. <https://bit.ly/39oh800>
- Riera. (2020). *Encuesta sobre teletrabajo*. <https://bit.ly/3xKrJM8>
- RRHH Digital. (2022). El teletrabajo como solución a la subida de precios y la inflación. *RRHH Digital*. <https://bit.ly/3mKK6dy>
- Scozzafava. (2020). *Los españoles quieren teletrabajar: Encuesta y análisis sobre el teletrabajo en España*. <https://bit.ly/3NM39An>
- Taylor. (1911). *The principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers. <https://bit.ly/39lgalo>
- The Adecco Group Institute. (2021). *Informe Adecco «Remote Work in Western Europe»*. <https://bit.ly/3zynBAa>
- Tom Tom. (2021). How COVID-19 changed mobility: A look back from the future. *Tom Tom*. <https://bit.ly/39ix1jT>
- Trahair. (1984). *The humanist temper: The life and work of Elton Mayo*. <https://bit.ly/3mFQbYP>
- Valenzuela, Reygadas y Cruces. (2015). *Mi trabajo es mi vida. La incrustación de los mundos de la vida y del trabajo en empresas españolas*. <https://bit.ly/3txdRSS>



Vargas y Weber. (2020). Telework and the 'right to disconnect'. *Social Europe*.
<https://bit.ly/3aWTHeU>

Varsavsky. (2020). *Por qué Madrid debería convertirse en la capital mundial del teletrabajo*.
<https://bit.ly/3zwsUjB>

Work Meter. (2021). Todo sobre la ley de teletrabajo en España. *Work Meter*.
<https://bit.ly/3HmQeIN>