



---

**Universidad de Valladolid**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE  
SORIA

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

TRABAJO FIN DE GRADO

# **EL TELETRABAJO; UNA FORMA DE CONCEBIR EL TRABAJO**

Presentado por Ramón Capilla Romo

Tutelado por: José Ángel de Miguel Pérez

Soria, Julio 2022

**CET**

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

# INDICE

BLOQUE I: LOS MaticES Y CUALIDADES DEL TELETRABAJO .....	2
1. INTRODUCCIÓN .....	2
1.1. CONCEPTO DE TELETRABAJO .....	3
1.2. EVOLUCIÓN DEL TELETRABAJO EN EUROPA Y EN ESPAÑA .....	4
1.3. REGULACIÓN DEL TELETRABAJO EN EUROPA Y EN ESPAÑA .....	10
1.4. MODALIDADES Y TIPOS DE TELETRABAJO .....	13
1.5. VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL TELETRABAJO .....	15
BLOQUE II: COMPETENCIAS Y FORMACIÓN.....	20
2. ATRIBUTOS Y COMPETENCIAS PARA EL TELETRABAJO.....	20
<b>2.0.1. Atributos y condicionantes personales del teletrabajador .....</b>	<b>21</b>
<b>2.0.2. Competencias del teletrabajador .....</b>	<b>23</b>
2.1. FORMACIÓN PARA EL TELETRABAJO .....	32
BLOQUE III: CONCLUSIONES .....	36
3. CONCLUSIONES .....	36
BLOQUE IV: BIBLIOGRAFIA .....	38
4. BIBLIOGRAFIA.....	38
BLOQUE V: ANEXOS.....	46
ANEXO 1 .....	46
ANEXO 2 .....	62

# BLOQUE I: LOS MATICES Y CUALIDADES DEL TELETRABAJO

## 1. INTRODUCCIÓN

El ser humano ha ido evolucionando hacia estructuras vitales y relacionales que mejoran la vida de las personas. En los últimos 50 años este avance se ha visto incrementado por una rápida evolución de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) que han abierto un mundo de oportunidades para potenciar la calidad de los países, organizaciones y hasta a las propias personas en una mejora general de sus vidas.

Sin embargo, el acceso a las TIC no es igual para todos. Aquellos que puedan acceder y avanzar en el ámbito digital serán calificados como “ricos” y los que no puedan acceder o avanzar en los mismos serán denominados como “pobres”, entrando así en una dualidad que distingue el desarrollo de los países, organizaciones y personas, incidiendo de esta manera en la brecha digital.

Las TIC son capaces de crear nuevos estilos familiares, diversas formas de trabajar, nuevas formas de vivir, nuevas economías y nuevos conflictos políticos, modificando de esta manera la concepción de la vida tal y como la conocemos. En este sentido no podemos obviar ni entender el mantenimiento de estructuras rígidas o inmóviles que no permitan los cambios, ya que estos son el sustento principal para la consolidación del avance de las sociedades, de los países y de las economías.

Una evidencia de ello sería el teletrabajo. Las TIC han permitido que la realización del trabajo no tenga límites de espacio y de tiempo, consolidando así una ventaja competitiva para las empresas que lo lleven a cabo por la gran flexibilidad que aporta a la organización y al trabajador para adaptarse a posibles contratiempos, permitiendo que a través del uso de la tecnología se pueda producir la comunicación, movilidad, la administración de múltiples recursos, el aumento de la productividad y la libertad de trabajar y relacionarte. Creando de esta manera un cambio en la concepción tradicional del trabajo en el que la presencialidad era la tónica dominante, teniendo los profesionales que cambiar su concepción de trabajar haciéndola más propia y permitiéndoles realizarla desde cualquier lugar, siempre que se adapten sus habilidades y potencien su desempeño en las actividades laborales.

La tenencia de una concepción de presencialidad dominante ya no es posible, debiéndose integrar esta posibilidad laboral. Lo cierto es que esto no es fácil y las organizaciones deberán de reformular su estructura y estrategias para poder ajustar en las mismas una evolución tecnológica y la tenencia y adquisición de los conocimientos necesarios.

Todo ello conllevaría a sustentar una era digital, basada en sociedades del conocimiento y de la inteligencia.

Ante esto, el objetivo del presente trabajo es determinar de forma genérica qué habilidades o competencias y qué conocimientos deben de tener los trabajadores para poder realizar su trabajo a través del teletrabajo.

Para alcanzar este objetivo, el trabajo se estructura en cinco bloques. En el primero determinaremos el concepto de teletrabajo, cómo ha evolucionado y cómo está regulado en Europa y España, las modalidades y tipos que hay y por último las ventajas e inconvenientes del mismo. En el segundo bloque trataremos las competencias y la formación desde una visión general que deben de tener los trabajadores, con la incorporación de diversas aplicaciones prácticas de estas competencias y de la formación.

En el tercer bloque se expresarán las conclusiones a las que se ha llegado. En el cuarto bloque se referenciarán las fuentes bibliográficas utilizadas y en el quinto bloque se añadirá la información que resulta de utilidad para comprender mejor el texto.

## 1.1. CONCEPTO DE TELETRABAJO

Durante la década de los 70, en plena crisis del petróleo en Estados Unidos, el físico e ingeniero Jack Nilles en su afán de proporcionar mejores formas de optimizar los recursos no renovables implementó en una aseguradora un modelo de trabajo a través de medios informáticos al que denominó teletrabajo y el cual se basaba en la conexión remota de diferentes dispositivos informáticos a estaciones de comunicación cercanas a la sede de trabajo. Proporcionando así que el trabajador podía trabajar sin que estuviera en el centro de trabajo. Sin embargo, en ese momento no se había producido un gran desarrollo tecnológico que proporcionara una eficacia de este sistema a nivel general.

Esto cambia en las décadas siguientes cuando se produce un salto tecnológico que provoca la bajada de los costes informáticos, se aumenta la velocidad de las redes de comunicación y se produce la difusión de Internet a millones de personas convirtiendo su idea en una realidad para poder teletrabajar al poder tener los recursos necesarios para realizarlo.

No obstante, no es hasta el siglo XXI cuando los países empiezan a contemplar el teletrabajo en sus legislaciones laborales. Es aquí cuando el concepto de teletrabajo empieza a ser de importancia para poder analizar y determinar qué se entiende por tal y cuáles serían sus características.

A este respecto, en el año 2002 surge el Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo firmado por los agentes sociales<sup>1</sup> en los que se llega a una determinación no concluyente y que puede ser revisada con el tiempo en la que según su artículo 2 determina al teletrabajo como:

*“El teletrabajo es una forma de organización y/o de realización del trabajo, utilizando las tecnologías de la información en el marco de un contrato o de una relación de trabajo, en la cual un trabajo que podría ser realizado igualmente en los locales de la empresa se efectúa fuera de estos locales de forma regular”.*

A esta definición también podemos incorporar la que realizó la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en su informe *“Las dificultades y oportunidades del*

---

<sup>1</sup> La Confederación Europea de Sindicatos (CES) (y el Comité de Enlace EUROCADRES/CEC), la UNICE/UEAPME y la CEEP.

*Teletrabajo para los trabajadores y empleados en los sectores de servicios de tecnología de la información y la comunicación (TIC) y financieros” que lo define como:*

*“una forma de organización del trabajo con las siguientes características:*

*a) el trabajo se realiza en un lugar distinto del establecimiento principal del empleador o de las plantas de producción, de manera que el trabajador no mantiene un contacto personal con los demás colegas de trabajo.*

*b) las nuevas tecnologías hacen posible esta separación al facilitar la comunicación. Además, el teletrabajo puede realizarse «en línea» (con una conexión informática directa) o «fuera de línea», organizarse de manera individual o colectiva, constituir la totalidad o una parte de las tareas del trabajador, y ser ejecutado por trabajadores independientes o trabajadores asalariados.”.*

Estas definiciones no quedan aquí ya que en la pandemia de COVID-19 y en su afán por parte del gobierno de España para paliar su expansión se realiza una gran labor normativa que culmina con la Ley 10/2021, de 9 de julio , de trabajo a distancia que nos determina como teletrabajo a:

*“aquel trabajo a distancia que se lleva a cabo mediante el uso exclusivo o prevalente de medios y sistemas informáticos, telemáticos y de telecomunicación.”.*

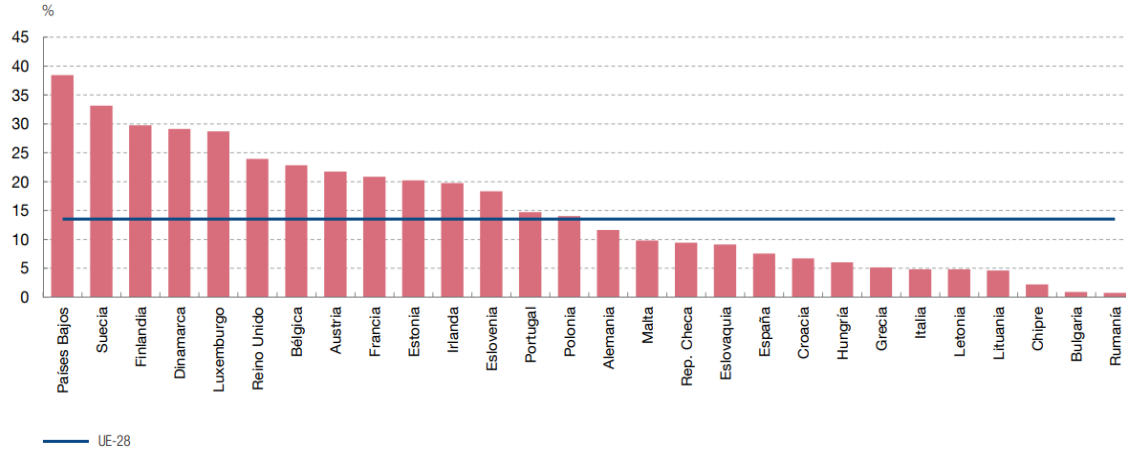
Se pueden encontrar muchas definiciones dependiendo del enfoque que se dé, no existiendo como tal una definición única o unánime. Lo que sí podemos sacar de todas ellas son características comunes que nos lleven a poder aproximarnos a esta calificación de teletrabajo. De esta manera podemos decir en base a las diferentes definiciones que:

- La prestación de servicios se debe de realizar por una persona física ya sea de forma propia o ajena.
- La prestación laboral debe desarrollarse habitualmente fuera de los lugares empresariales en los que se prestan los servicios de manera usual.
- Se debe de realizar la prestación laboral con el uso intensivo de las TIC de manera habitual.

## 1.2. EVOLUCIÓN DEL TELETRABAJO EN EUROPA Y EN ESPAÑA

Desde hace una década, el trabajo en el domicilio lleva cobrando fuerza en todo el mundo, y los países de la Unión Europea (UE) no son una excepción. En 2018, último año para el que se dispone de información homogénea, el 13,5% de los ocupados de entre 15 y 64 años trabajaban a distancia en la UE-28 (Eurostat).

Gráfico 1: Porcentaje de ocupados de 15-64 años con teletrabajo en Europa (2018).



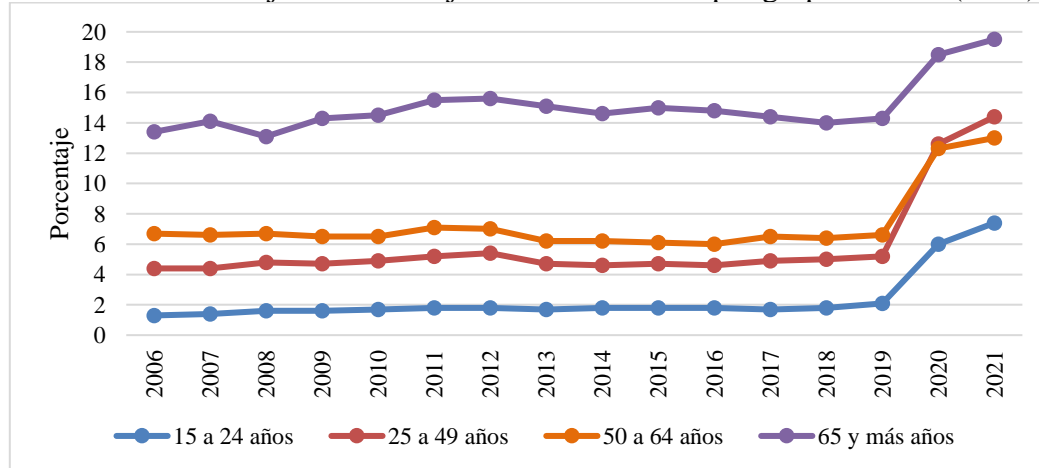
Fuente: Boletín Económico del Banco de España a través de los datos suministrados por Eurostat.

Como se muestra en el gráfico hay una gran heterogeneidad entre países. Por norma general son los países del norte de Europa los que experimentan una mayor utilización del teletrabajo en comparación con los países del sur y del este de Europa, los cuales no tienen ese arraigo por el uso del teletrabajo. Así podemos encontrar, que en los Países Bajos y Suecia más del 30% del total de trabajadores desarrollan su actividad laboral a distancia, siendo por el contrario casi inexistente en Chipre, Bulgaria o Rumanía. España se situaría por debajo de la media europea, con un 7,5%, un valor inferior al del promedio europeo que estaría en un 13,5% y distanciado así de otras potencias europeas como serían Francia (20,8%) y Alemania (11,6%).

Estos datos en términos generales han aumentado desde el año 2009, incrementando en la mayoría de los países la incidencia del teletrabajo y convirtiendo así esta modalidad en una posibilidad para realizar la actividad laboral.

Si pasamos a determinar las características de los teletrabajadores a la hora de realizar su trabajo a distancia, podemos decir que en relación al sexo del trabajador no se han encontrado en la media diferencias en la utilización del teletrabajo, aunque a nivel nacional dependiendo del país se pueda observar un mínimo incremento de su utilización por parte de los hombres.

Gráfico 2: Porcentaje de teletrabajadores en la UE-27 por grupo de edad (2021).



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Eurostat (<https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>).

La edad se convierte en una variable a tener en cuenta, ya que como pauta general en Europa, los trabajadores de mayor edad experimentan un mayor porcentaje de trabajo remoto. Siendo así que los trabajadores con edades superiores a los 50 años son los que mayoritariamente realizan esta modalidad de trabajo (el 16,2% de los ocupados de este grupo de edad en el promedio de la UE-27 para 2021), seguidos por aquellos de edades comprendidas entre los 25 y los 49 años (el 14,4% de los ocupados de este grupo de edad en el promedio de la UE-27 para 2021). Destacando Austria como uno de los países donde los trabajadores de edad avanzada más utilizan el teletrabajo (22,6% del total de ocupados para este grupo de edad en 2021).

También se encuentran diferencias entre aquellos trabajadores que tienen hijos y los que no. Se experimenta que las personas que tienen dos o más hijos el porcentaje de teletrabajo es mayor que aquellos trabajadores que no tienen, siendo que ambos han aumentado con el tiempo.

En lo que se refiere a nuestro país de los casi 20 millones de ocupados que había en España en 2019, 1.640.000 (8,4%) indicaron que trabajaban en su domicilio. De ellos alrededor de 689.000 (3,5%) trabajaba ocasionalmente, y 950.000 (4,9%), lo hicieron más de la mitad de los días laborables. Esto supone un incremento consolidado con respecto al año 2009 tanto de los que trabajan en su domicilio ocasionalmente y de los que lo hicieron más de la mitad de los días laborables, destacando que en este último caso el incremento ha sido mucho más limitado.

Tabla 1: Evolución del teletrabajo (2009-2019).

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

Fuente: Boletín Económico del Banco de España a través de los datos del Instituto Nacional de Estadística y los microdatos suministrados por la Encuesta de población Activa.

La posibilidad de trabajar desde casa depende del tipo de trabajo y del grado de preparación de la empresa para permitir que esta actividad se desarrolle desde el domicilio, de las condiciones de la residencia habitual de la persona y de su capacidad para trabajar en remoto, así como de las redes e infraestructuras de las que disponga su área de residencia.

Según el tipo de trabajo serían los autónomos los que con más frecuencia trabajan ocasionalmente desde casa, suponiendo en algunos casos una necesidad, ya que la residencia habitual es también su lugar de trabajo. Entre los asalariados, los trabajadores con contrato indefinido presentan una mayor realización de su trabajo mediante medios informáticos y de comunicación, aumentando su predominio dentro de este grupo cuando el trabajador cuenta con un mayor número de años de experiencia laboral.

Por tamaño de empresa, las empresas pequeñas son las que más utilizarían el teletrabajo ya que se relacionan de manera muy relevante con el autoempleo. Si nos restringimos al ámbito de los trabajadores asalariados las empresas que más utilizan el teletrabajo serían de un tamaño medio (entre 50 y 250 empleados). Aun siendo esto así, cabe decir que en estos últimos años las empresas de gran tamaño han ido aumentando su participación en

el teletrabajo. Según los datos de la EPA, en el período 2009-2019 la proporción de empleados con teletrabajo en empresas con más de 50 trabajadores pasó del 16% a casi el 20%.

Desde el punto de vista profesional, podemos decir que en general los puestos con una mayor cualificación laboral (los directores, los gerentes, los técnicos y los profesionales, ya sean científicos o de apoyo) han podido realizar su trabajo desde su casa de forma ocasional algo que ha resultado muy difícil para profesiones con menor cualificación (los militares, los contables, los administrativos, los trabajadores de servicios de restauración o personales, los vendedores o el personal de protección, los artesanos, los operadores de instalaciones y maquinaria) que no han podido realizar su trabajo de forma telemática.

Según el sector de actividad, el teletrabajo es relevante para aquellos servicios en los que no se requiera un contacto físico con el cliente (la educación, las actividades profesionales científicas y técnicas, las actividades inmobiliarias, la información y las comunicaciones, las actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento, las actividades financieras y de seguros...). Sin embargo, el teletrabajo es difícil o limitado cuando la actividad laboral necesita de un contacto directo con el proceso de producción o con el cliente (la agricultura, la industria, el suministro de energía eléctrica, agua, saneamiento, residuos, el servicio doméstico, la hostelería, las actividades sanitarias, la Administración Pública, transporte y almacenamiento, actividades administrativas, comercio...) aunque estos sectores tienen una gran capacidad de mejora en este aspecto si se aplican más medios tecnológicos para su control y la incorporación de nuevas tecnologías, teniendo en algunos de ellos una mayor facilidad para la incorporación del teletrabajo.

A raíz de esto, según los datos obtenidos por el INE y suministrados por la EPA, el 30,6% de todos los empleos en España podrían realizarse a través del teletrabajo. Según los grupos de ocupación se muestra en la tabla como aproximadamente el 60% de las tareas de los grupos de Técnicos y profesionales de apoyo, Directores y gerentes, Técnicos y profesionales científicos e intelectuales y el 45% de las tareas de los Empleados contables, administrativos y otros empleados de oficina se podrían realizar de esta forma telemática. Siendo los demás grupos de actividad descritos en la tabla difícilmente realizables a través del teletrabajo.

Tabla 2: Proporción de empleos que podrían realizarse desde casa (2019).

Código CNO 2011 a 1 dígito	Título CNO 2011 a 1 dígito	%
2	Técnicos y profesionales científicos e intelectuales	58,9
1	Directores y gerentes	56,2
3	Técnicos y profesionales de apoyo	53,2
4	Empleados contables, administrativos y otros empleados de oficina	45,3
8	Operadores de instalaciones y maquinaria, y montadores	26,0
5	Trabajadores de los servicios de restauración, personales y de protección, y vendedores	17,5
6	Trabajadores cualificados de los sectores agrícola, ganadero, forestal y pesquero	8,3
9	Ocupaciones elementales	7,3
7	Artesanos y trabajadores cualificados de las industrias manufactureras y la construcción (excepto operadores de instalaciones y maquinaria)	1,6
0	Ocupaciones militares	0,0
<b>Total</b>		<b>30,6</b>

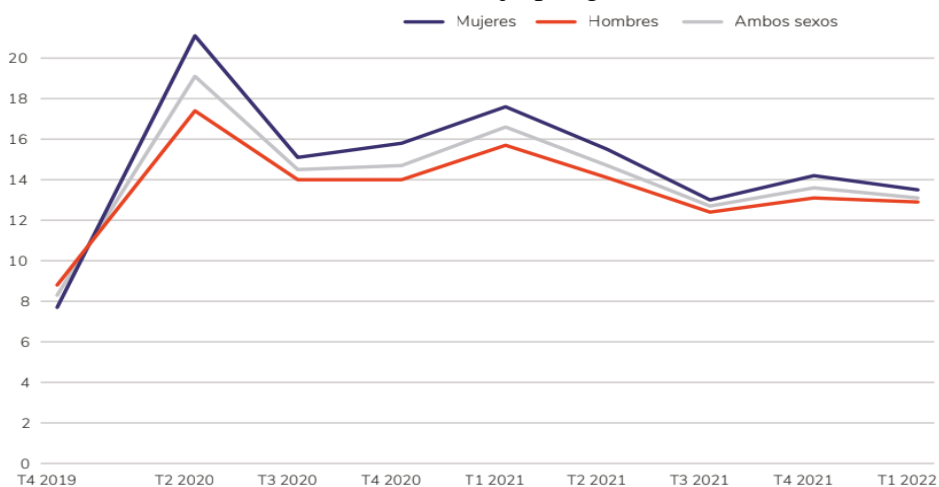
Fuente: Boletín Económico del Banco de España a través de los datos del Instituto Nacional de Estadística y los microdatos suministrados por la Encuesta de población Activa.



Esto demuestra que España tiene potencial para que muchos de sus trabajadores puedan realizar su trabajo por medios telemáticos, llegando de esta manera a poder aumentar su nivel de teletrabajo de un 8,4% a un 30,6%, teniendo así una gran capacidad de mejora en este aspecto. Por consiguiente se plantea que la opción del teletrabajo esté al alza para los siguientes años.

La situación de la pandemia de la COVID-19 que comenzó en nuestro país a principios del 2020 provocó que tras su rápida expansión, muchas compañías empezaran a ofertar a sus trabajadores la modalidad del teletrabajo para realizar sus tareas laborales y así poder impedir la transmisión del virus.

Gráfico 3: Evolución del teletrabajo por género (2019-T1 2022).



Fuente: Informe Flash Datos de teletrabajo-Primer Trimestre 2022. Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad. Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital.

No fue hasta la declaración del estado de alarma (14 de marzo de 2020) cuando el teletrabajo supuso su mayor subida, nunca antes vista en nuestro país. Esto hizo que para poder trabajar muchas empresas debían adaptar sus métodos de organización de trabajo a una forma telemática situada fuera del ambiente de trabajo. La duración del estado de alarma conllevó a que la situación de teletrabajar se consolidara permitiendo que a partir de la retirada del estado de alarma muchas empresas siguieran realizando su actividad con trabajadores a distancia para poco a poco ir introduciéndolos en la realización presencial de su trabajo.

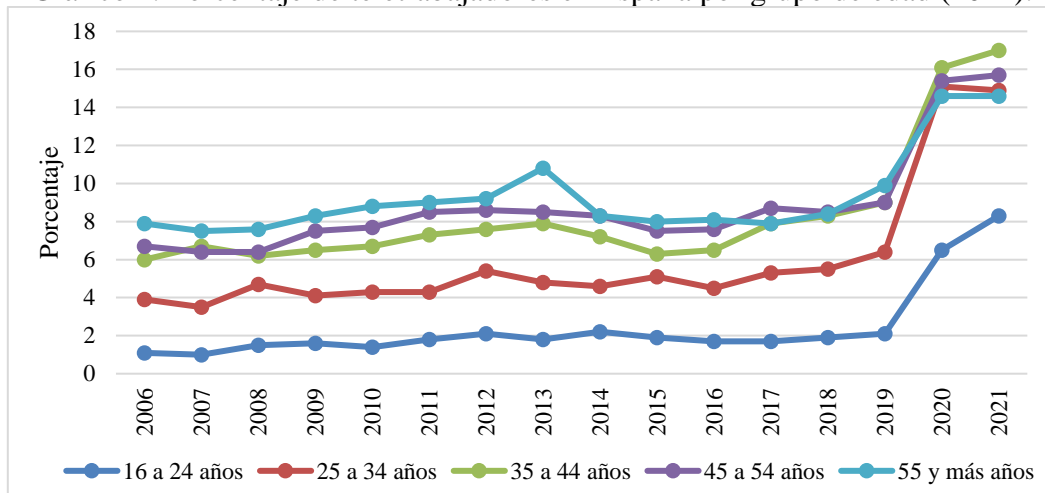
Este aspecto conllevó a que las empresas reconocieran la importancia que puede tener el teletrabajo como una forma más de realizar la jornada laboral introduciendo esta modalidad de trabajo en su organización laboral.

Sin embargo, la tendencia alcista que se produjo en 2020 decae en el año 2021 donde solo en el primer trimestre del año se experimenta un repunte ante la aparición de una gran ola de contagios, el resto de trimestres la presencia del teletrabajo decae progresivamente suponiendo un repunte muy leve a finales de 2021. Siendo en lo que llevamos del año 2022, cuando se consolida la tendencia a la baja de la presencia del teletrabajo como una modalidad de trabajo.

Aun siendo esto así, cabe decir que la población ocupada en esta modalidad de trabajo ha aumentado con respecto al año 2019 suponiendo un aumento que en la actualidad se sitúa en un 13,1% del total de la población ocupada, destacando que ahora son las mujeres las que más utilizan esta modalidad.

En lo que se refiere a la realización habitual u ocasional del teletrabajo cabe decir que la habitualidad de esta modalidad ha aumentado y su realización ocasional ha descendido. En ambos casos la tendencia en estos dos últimos años ha sido descendente llegando en 2022 a no mostrar un cambio importante.

Gráfico 4: Porcentaje de teletrabajadores en España por grupo de edad (2021).



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE.

En lo que respecta a los grupos de edad se sigue manteniendo la dinámica europea y por ello los grupos de mayor edad tienen un mayor uso del teletrabajo. Aun siendo esto así, tras la pandemia se ha visto que la forma habitual de teletrabajar ha aumentado en la gente de menor edad y la ocasional ha disminuido, algo que era al revés antes de la pandemia.

Según la relación laboral se puede decir que sigue la tendencia de antes de la pandemia manifestando que son las personas teletrabajadoras por cuenta propia las que más usan esta modalidad frente a las asalariadas. En ambos casos desde 2020 se ha visto un descenso de su uso.

Es importante decir que la tendencia positiva y las expectativas y percepciones positivas que se tenían en 2019, 2020 y 2021, contrastan con la situación actual en la que el teletrabajo pese a haber aumentado con respecto al 2019 y tener por parte de la sociedad unas buenas perspectivas de futuro, en 2022 se está consolidando su caída provocando la vuelta a la modalidad presencial.

### 1.3. REGULACIÓN DEL TELETRABAJO EN EUROPA Y EN ESPAÑA

Como hemos mencionado anteriormente el teletrabajo tiene su origen en Estados Unidos, siendo el primer país en implementar la modalidad del teletrabajo con un resultado satisfactorio que condujo a que se produjera su externalización e internacionalización.

Esta internacionalización del teletrabajo como una forma de empleo planteó la necesidad de una regulación a nivel europeo en un contexto de una evolución rápida de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).

En este entorno tan determinante para el futuro europeo, la Comisión Europea por iniciativa propia impulsa la Agenda de Lisboa o Tratado de Lisboa aprobado en marzo del año 2000. En esta agenda o estrategia se acuerda entre los diferentes miembros un nuevo objetivo estratégico para que la Unión Europea se convierta en una economía más competitiva y dinámica a nivel mundial, capaz de mantener un crecimiento económico sostenible y con una mayor calidad de empleo y cohesión social. Esta visión por parte de las instituciones europeas supone una clara apuesta por la modernización digital y por el avance tecnológico en los países miembros.

Bajo el amparo de este Tratado de Lisboa, el Consejo Europeo, dentro del marco de la Estrategia Europea de Empleo, propuso que los diferentes interlocutores sociales negociaran para llegar a acuerdos que permitieran modernizar la organización del trabajo.

Por ello en septiembre de 2001 el Centro Europeo de Empresa Pública (CEEP), la Unión de las Industrias de la Comunidad Europea (UNICE), la Asociación Europea de Artesanado y de las Pequeñas y Medianas Empresas (UEAPME) y la Confederación Europea de Sindicatos (CES) comienzan una ronda de negociaciones para llegar a un acuerdo que fuese ratificado por los estados miembros de la Unión Europea.

En el acuerdo, los interlocutores sociales consideraban al teletrabajo como un medio de modernizar la organización laboral tanto para las organizaciones de servicios públicos como para las empresas, así como para los trabajadores pues a éstos les permitía conciliar su vida social y personal con la profesional y les daba una mayor libertad para llevar a cabo sus tareas.

No es hasta julio de 2002 donde los países miembros ratifican en Bruselas el Acuerdo Marco Europeo sobre el Teletrabajo con el objetivo de que cada país a partir de sus predisposiciones implemente su propia legislación siendo en todo caso su aplicación voluntaria por parte de los países miembros. En el acuerdo se encuadra el contexto, la definición y ámbito de aplicación del teletrabajo, el carácter voluntario del mismo, las condiciones de empleo, la protección de datos, la vida privada, el equipamiento para realizar el trabajo, las medidas de salud y seguridad, la organización del trabajo, la formación, los derechos colectivos que tienen estos trabajadores, cuando entraría en aplicación y su postergación en el tiempo. Destacando que su finalidad es la de equiparar la seguridad y flexibilidad entre todos los trabajadores, fortalecer la calidad del empleo y garantizar el trato igualitario entre los teletrabajadores y los asalariados que trabajan físicamente en la empresa.

A modo de resumen, podríamos decir que en Europa no hay una normativa específica y unánime para todos los países de la unión, ya que el acuerdo solo se aplicará si el país se suscribe al mismo. Esto hace que la normativa en Europa sea diferente dependiendo de cada país.

En lo referente a la normativa Española podemos decir que anteriormente a la creación del Acuerdo Marco sobre el Teletrabajo, España no tenía una regulación específica sobre el teletrabajo pero poco a poco y con la incipiente necesidad de cambiar las formas de trabajo y el avance tecnológico se fue tomando conciencia de que era necesario acatar o delimitar los aspectos del teletrabajo para que no hubiera un vacío legal que supusiera la restricción de derechos para los trabajadores que utilizaran el teletrabajo como forma para realizar su trabajo.

Inicialmente se presentaba al teletrabajo o trabajo a distancia como un contrato de trabajo a domicilio el cual se encontraba regulado según el artículo 13 del Estatuto de los Trabajadores (ET) de la Ley 8/1980 el cual lo definía como aquella prestación laboral realizada en el domicilio o en otro lugar “*sin vigilancia del empresario*”.

Posteriormente en el año 2012 se modifica la normativa y el trabajo a domicilio pasa a denominarse trabajo a distancia con la característica de que éste debía de ser a través del uso intensivo de las nuevas tecnologías. Esta nueva concepción se ampara en el Real Decreto Ley 3/2012 que promovía medidas urgentes para la reforma del mercado laboral con la finalidad de impulsar nuevas formas de contratación y desarrollo de la actividad laboral en un contexto de mejora de los problemas socio-económicos de España ocasionados por la crisis. Esta nueva concepción concebía al teletrabajo como un modelo productivo válido para favorecer el crecimiento económico y la flexibilidad en la organización del trabajo.

El Real Decreto Ley 3/2012 sentó las bases para que años más tarde el Real Decreto Legislativo 2/2015 por el que se aprobaba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, modificara el artículo 13 definiendo el trabajo a distancia como aquel que se realizaba en el domicilio del trabajador o en otro lugar como modo alternativo al que se realiza presencialmente en la empresa. Con esto se pretendía una mayor flexibilidad para las empresas en su organización laboral, incrementar las oportunidades de empleo y mejorar la relación entre el tiempo de trabajo y la vida personal y familiar.

Sin embargo, la modificación del artículo 13 fue insuficiente pues no tenía en cuenta los requerimientos y peculiaridades del teletrabajo en lo que se refiere a la salud física y mental de los trabajadores. Por ello en 2018, se aprueba la Ley Orgánica 3/2018 de protección de datos personales y garantía de derechos digitales, en la que de manera expresa se hace alusión al conjunto de derechos relacionados con el uso de dispositivos digitales en el ámbito laboral como podrían ser la protección de la intimidad personal y familiar, derecho a la desconexión digital, el uso de sistemas de geolocalización para labores de control... .

Otro aspecto importante en el que el Estatuto de los Trabajadores se quedaba corto era en la creciente necesidad por la conciliación de la vida laboral y familiar, que hasta el momento no se había tratado como un tema principal. Para ello los legisladores ante esta necesidad y para su correcto equilibrio entre los aspectos laborales y familiares

aprueban el Real Decreto-Ley 6/2019, de medidas urgentes para la garantía de igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación. El Real Decreto supone la modificación del artículo 34.8 del Estatuto de los Trabajadores estableciendo un canon para consolidar el derecho laboral de los trabajadores para poder conciliar su vida laboral y familiar a través del uso de modos y formas flexibles de trabajo, incluyéndose en ellas el trabajo a distancia y con ello el teletrabajo.

Como hemos podido ver en la evolución del teletrabajo en nuestro país, España experimentó un crecimiento en el número de trabajadores en el año 2020 por las medidas adoptadas por las autoridades para proteger a los ciudadanos de la pandemia del COVID-19 y poder frenar su rápida expansión. Esta situación sanitaria atípica resultó determinante para la aplicación del Real Decreto-Ley 8/2020 de medidas urgentes extraordinarias para hacer frente al impacto económico y social del COVID-19 y con él para la aplicación del artículo 5 del mismo que establece el carácter preferente del trabajo a distancia frente a otras formas de organización laboral, debiendo las empresas adaptar su actividad a esta forma laboral y tomando las medidas técnicas que necesiten y resulte plausibles para ellas. Este planteamiento se hizo con una vocación excepcional y en todo caso de vigencia limitada pero que sembró en la sociedad española una posibilidad de poder realizar su trabajo de forma diferente y con resultados muy acercados a la presencialidad<sup>2</sup>, ya que nuestro país tiene un “*carácter muy presencial*” en lo que se refiere a la realización de la actividad laboral.

Ante el cambio de paradigma en torno al teletrabajo y su normalización, se despierta la necesidad de establecer un marco legal claro y conciso en un mundo como es el de las relaciones laborales, que se caracteriza por ser disperso e interdependiente con otros aspectos sociales, económicos, legales y personales. Por ello se publica el Real Decreto-Ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia, que hoy en día esta derogada y ha sido sustituida con las consecuentes modificaciones, por la Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia.

La Ley 21/2021 establece la voluntariedad y reversibilidad del teletrabajo para empleados y empleadores, por lo que ninguna de las partes podrá obligar a la otra a trabajar por esta modalidad. También determina ciertas garantías referentes a la igualdad de trato y de oportunidades así como a la no discriminación, el deber empresarial de proveer dispositivos y utensilios que necesite el trabajador para realizar su actividad laboral a distancia, compensar los gastos que el trabajador deba realizar para hacer su labor, garantizar el derecho a la desconexión digital, las facultades de control por parte del empresario, el derecho a la intimidad y a la protección de los datos, los riesgos laborales del trabajo y se modifican las Infracciones y Sanciones en el Orden Social<sup>3</sup> incrementando sus cuantías.

Destacando que esta ley será aplicable cuando el trabajo a distancia sea regular, entendido como regular que durante un periodo de referencia de 3 meses se realice un mínimo del 30% de la jornada o sino el que sea proporcional a su equivalencia según la duración del contrato.

---

<sup>2</sup> Matizar que no todas las actividades laborales se pueden realizarse de forma telemática o a distancia.

<sup>3</sup> Artículo 40 del Texto refundido de la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social, Real Decreto Legislativo 5/2000, de 4 de agosto.

## 1.4. MODALIDADES Y TIPOS DE TELETRABAJO

Antes de entrar a determinar las diferentes modalidades de teletrabajo hay que indagar en un factor relevante para la mejor comprensión de las modalidades. Este supuesto sería la diferenciación entre el teletrabajo y el trabajo a distancia. Como ya hemos mencionado anteriormente la definición de teletrabajo, ahora solo vamos a tratar la definición de trabajo a distancia que según la Ley 10/2021 se define como aquella *“forma de organización del trabajo o de realización de la actividad laboral conforme a la cual esta se presta en el domicilio de la persona trabajadora o en un lugar elegido por esta, durante toda su jornada o parte de ella, con carácter regular.”*<sup>4</sup>. Ambas formas de trabajo se realizan mediante la prestación de servicios fuera del centro donde la empresa realiza su actividad. Pero esta situación puede entenderse de maneras diferentes ya que el teletrabajo tiene características propias.

Un trabajador a distancia puede elegir donde realizar su trabajo y puede organizar las jornadas laborales como desee. El control y vigilancia empresarial se realiza de manera puntual ya que la realización de la actividad se evalúa en base a que se cumplan los objetivos marcados y no por las horas que el trabajador realice.

Pero sin embargo, en el teletrabajo, el empresario tiene cierta capacidad para decidir dónde el trabajador va a realizar su actividad laboral, ya que el empresario debe de conocer el espacio concreto donde se trabaja para poder ofrecer al trabajador las mejores condiciones de salud y seguridad. Además, el teletrabajo necesita realizarse a través del uso exclusivo de sistemas informáticos y tecnologías de comunicación que permitan un contacto continuo entre la empresa y el trabajador.

Por otro lado, mencionar que la realización del trabajo a distancia se suele mostrar incompatible con la realización del trabajo presencial y el teletrabajo permite la combinación con un sistema presencial, debido a que el teletrabajo se puede efectuar solo con el uso exclusivo de medios informáticos y de telecomunicación para la realización de la actividad.

Una vez determinado esto, podemos intuir que existen diferentes formas de teletrabajar y diferentes espacios donde realizar nuestra actividad teletrabajando. El hecho de permitir la aplicación del teletrabajo como una opción ha provocado que algunos países y empresas hayan creado espacios físicos en el que poder teletrabajar debido a que esta forma puede resultar costosa para el individuo por la cantidad de recursos que esta requiere. Estos espacios físicos pueden ser:

- Telecentros comunitarios: son espacios creados en diferentes localidades que permiten a los habitantes acceder a las TIC y poder realizar las tareas necesarias.
- Oficinas satélites: son espacios creados por las empresas que acondicionan con todos los medios necesarios tanto tecnológicos como físicos para permitir su relación con la organización mediante el uso de las telecomunicaciones.
- Centros de trabajo vecinales: son espacios creados por diferentes empresas con la finalidad de aunar recursos y permitir la realización de la actividad laboral de sus empleados mediante las TIC. Suelen realizarlo empresas pequeñas con pocos recursos financieros.

---

<sup>4</sup> Artículo 2 de la Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia.

- Telecentros: son instalaciones equipadas para teletrabajar, la peculiaridad estaría que para que los trabajadores accedan a las mismas deberán de pagar un arrendamiento que puede ser por horas, semanas, meses o años.
- Call centers: se centraría en la creación de un espacio para operadores telefónicos con los sistemas informáticos y centrales telefónicas necesarios para sus tareas. Se orientan a trabajadores de venta y servicio postventa, comercio, banca electrónica, asesorías y servicios en general.
- Teletrabajo Offshore: son oficinas ubicadas en el extranjero por empresas que necesitan trabajadores en zonas de interés.

Una vez comentado las posibilidades que pueden tener los trabajadores para la elección de su lugar de trabajo vamos a determinar las diferentes modalidades de teletrabajo según el Instituto Europeo de Investigación y Estudios Estratégicos de Telecomunicaciones (EURESCOM). Estas serían:

- Teletrabajador en casa: el trabajador no tiene un puesto permanente en la oficina y trabaja fundamentalmente desde su residencia.
- Teletrabajador de oficina: el trabajador tiene un puesto fijo en la empresa pero con la posibilidad de trabajar también desde su residencia.
- Teletrabajador flexible en casa: No tiene un puesto fijo de trabajo en la empresa por lo que realiza su trabajo desde su residencia o en diferentes oficinas.
- Teletrabajador flexible de oficina: La persona trabajadora tiene un puesto fijo en la empresa pero realiza parte de su jornada laboral desde su residencia o incluso alguna jornada completa. Se espera una disponibilidad inmediata cuando realiza su jornada desde su domicilio.
- Teletrabajador con oficina en casa: el trabajador tiene una oficina propia donde realiza su actividad pero también trabaja desde su domicilio. La realización de su tiempo laboral semanal se reparte de forma equitativa entre su oficina y su residencia.
- Teletrabajador móvil en casa y en la oficina: Tiene un puesto en la oficina de la empresa pero puede realizar su trabajo también desde su domicilio y en otras oficinas a través de dispositivos móviles.. La mayor parte del tiempo laboral semanal lo debe de realizar en la oficina de la empresa.

También a estas modalidades de teletrabajo podemos añadir, como dato importante referido a la relación de los teletrabajadores con la empresa, varios tipos de teletrabajador:

- El teletrabajador asalariado: aquel que pertenece a la organización y tiene nómina fija pero que trabaja desde otro lugar diferente al de la empresa.
- El “freelance” o autoempleado: trabaja para una o varias empresas de manera remota y simultánea, ofreciendo sus servicios de forma puntual para las empresas. Este trabajador trabaja a destajo o por proyectos.
- El teletrabajador empresario: el propio empresario trabaja para su empresa desde su residencia o en otros lugares siempre con la utilización exclusiva de medios informáticos.

## 1.5. VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL TELETRABAJO

El teletrabajo como forma de trabajo inspirada por el uso de las TIC puede presentar diversas ventajas que impulsan su utilización, así como diversos inconvenientes para que se pueda implantar. Es aquí, donde podemos hacer una diferenciación de ventajas e inconvenientes dependiendo de la perspectiva que tomemos, destacando por tanto tres enfoques; un enfoque empresarial de cómo las empresas se ven afectadas por la implantación del teletrabajo, un enfoque centrado en el trabajador que presta sus servicios a través de esta forma de trabajo y por último un enfoque social, en el sentido de cómo el teletrabajo puede influir al entorno que nos rodea y a nuestros hábitos o situaciones diarias. Antes de proceder a su determinación de las ventajas e inconvenientes en cada una de las perspectivas comentadas hay que aclarar con respecto a estas, que podrán ser más o menos importantes dependiendo de la actividad laboral y de cómo se lleve a cabo el teletrabajo tras el acuerdo entre empleador y trabajador. Una vez comentado esto podemos distinguir:

Desde una **perspectiva empresarial**

- Nos podemos encontrar las siguientes ventajas:
  - La reducción de costes generales. Estaría relacionada con el ahorro que tendrían las empresas al no necesitar de espacios de trabajo amplios y de preocuparse éstas por la elección de una localización idónea de los centros de trabajo e instalaciones así como, el ahorro de los costes de todos los suministros que sean necesarios para mantener las instalaciones. Además se podrían ahorrar los costes que vengan asociados al desplazamiento de los trabajadores cuando la empresa los tuviera que asumir, ya sea facilitando un medio de transporte o a través del pago del desplazamiento. También se podrían reducir los costes de inversión que necesita una nueva empresa, sobre todo una PYME, para iniciar su actividad.
  - Aumento de la productividad de los empleados. Se suele asociar un aumento del rendimiento del teletrabajador gracias a que éste no presenta interrupciones en su puesto de trabajo, aumentando su concentración, así como, con la posibilidad de elegir el tiempo en el que se puede realizar la actividad laboral (siempre que en el teletrabajo realizado se permita esto).
  - Reducción de los accidentes laborales, enfermedades profesionales, enfermedades comunes, conflictos en el puesto de trabajo, absentismo laboral y reducción del tiempo para reincorporarse al trabajo en los casos de incapacidad temporal.
  - Aumento de la contratación. Ya que la relevancia que tienen la localización del trabajador no es de gran importancia (destacando aquí que todo dependerá de la modalidad de teletrabajo).
  - Mayor alcance empresarial. En este aspecto el teletrabajo puede ayudar a que la empresa se descentralice y pueda expandirse hacia nuevos mercados o clientes.
  - Mayor flexibilidad. El teletrabajo permite un cambio rápido en la organización laboral suponiendo un aumento de la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios del mercado y de la demanda.



- Retención de personas valiosas para la empresa. El teletrabajo permite una mayor flexibilidad en el horario de trabajo lo que provoca que sea un componente a valorar por los trabajadores de la empresa (sobre todo si tienen cargas familiares o tienen una edad más avanzada), ya que si no se ofreciera esta opción las personas con mayor talento saldrían de la empresa en busca de mejores condiciones laborales.
  - Eliminación o reducción de factores externos perjudiciales para la empresa. El teletrabajo podría paliar algunas variables externas a la empresa que supondrían una situación complicada para la misma como podrían ser los factores meteorológicos que impidan el acceso a la empresa, factores sanitarios como lo ocurrido por el virus COVID-19, huelgas de transporte... .
  - Mejora la imagen empresarial. Aquellas empresas que tienen mayores posibilidades para una variedad en las condiciones laborales (mayor flexibilidad, conciliación de la vida familiar...) presentan una visión positiva por parte de la sociedad y de los trabajadores en general.
- En cuanto a los inconvenientes nos podemos encontrar con:
  - Mayor dificultad para controlar la actividad laboral. El teletrabajo hace complicado controlar la calidad con la que se realiza el trabajo y cuánto tiempo se dedica a éste, ya que no se puede conocer si el trabajador mientras permanece conectado está realizando las tareas. Por ello muchas empresas tienen que cambiar su modelo empresarial y enfocarlo más hacia los resultados obtenidos. Hay que destacar que en algunas modalidades de teletrabajo se puede llegar a un control igual o parecido al de realización de una tarea presencial.
  - Pérdida de cooperación e ideas. El teletrabajo aumenta la dificultad para que los empleados trabajen juntos y con ello también se pierdan ideas o diferentes puntos de vista sobre el trabajo a realizar por la pérdida de las sinergias derivadas de la conexión personal y de compartir el mismo espacio.
  - Menor seguridad en la información. La circulación de información por medios digitales sería mayor y con ello una posible pérdida de información y confidencialidad, si los sistemas de protección o seguridad fallan.
  - Mayor dificultad para controlar la seguridad e higiene en el trabajo. La realización de la actividad laboral en un lugar diferente al centro de trabajo provoca que las empresas no puedan controlar las posibles contingencias que se puedan encontrar los teletrabajadores y por tanto estos pueden sufrir más riesgo de tener accidentes de diversa naturaleza.
  - En algunas empresas se puede dar una pérdida de la identidad empresarial, por ejemplo una empresa que esté muy focalizada en el contacto físico con el cliente.
  - Mayor inversión empresarial en TIC y todo lo que las rodea. Las empresas deberán de modernizar y digitalizar su actividad con la compra de nuevos sistemas informáticos y de comunicación. También se tendrá que formar a los empleados para que hagan un uso adecuado de los nuevos sistemas, algo que también tiene un coste para la empresa. Además, se tendrán que incluir los gastos destinados a mejorar los canales de comunicación empresarial al reducir el contacto físico.

- El teletrabajo no es apto para todo tipo de trabajos y empresas. El teletrabajo puede resultar difícil de implantar en la estructura laboral de algunas empresas ya que su actividad está principalmente basada en una tarea manual o en la realización de un servicio que necesita un contacto físico con el cliente o con el entorno.

#### Desde la **perspectiva del trabajador**

- Nos podemos encontrar con las siguientes ventajas:
  - Reducción o supresión del tiempo invertido en el desplazamiento. El trabajador no se tiene que mover al centro de trabajo lo que posibilita a que pueda empezar su jornada cuando se determine o cuando él quiera. Además, en algunos casos se pueden ahorrar los “*tiempos muertos*” que se producen cuando se tiene que ir a comer pero se nos da más tiempo del habitual, se realizan desplazamientos dentro de la empresa... .
  - Ahorro de costes de desplazamiento. Se dan cuando el trabajador tiene que desplazarse al centro de trabajo con su propio coche lo que conllevaría costes de combustible y mantenimiento del mismo, o la utilización del transporte público cuando este corra a cargo del trabajador.
  - Mayor flexibilidad horaria y mayor autonomía. El trabajo se podrá realizar cuando sea posible y podrá realizarse en el lugar que se quiera. La organización del trabajo a realizar corre a cargo del teletrabajador.
  - Mayor posibilidad de conciliación de la vida familiar y social. Permite compatibilizar sus tareas familiares con las laborales. Como podría ser el cuidado de familiares, menores, enfermos, dependientes... . Además, el teletrabajador podría dedicar más tiempo a proyectos personales, al estudio, a realizar diversos deportes... . Sin embargo esta compatibilidad podría suponer una carga para el teletrabajador, ya que al tiempo que se realiza la actividad laboral se pueden realizar actividades del cuidado del hogar y la familia lo que podría llevar a una disminución de la calidad del trabajo y un empeoramiento de la calidad de vida del trabajador.
  - Ampliación de las posibilidades de trabajo. El trabajador no se tiene que ubicar donde se encuentre la empresa lo que hace que haya más posibilidades de encontrar trabajo. Además, el trabajador podría realizar varios trabajos diferentes en distintas empresas.
  - Elección del lugar de trabajo. El trabajador puede elegir dónde realizar la actividad laboral según dónde se sienta cómodo.
  - Reducción de los niveles de estrés y mejora de la calidad de vida. El teletrabajador puede elegir dónde trabajar, en qué condiciones y cómo organizar su trabajo.
- En lo referente a los inconvenientes encontramos:
  - Reducción de las relaciones personales. Esto puede crear en el trabajador un sentimiento de aislamiento o soledad que si se interioriza puede conllevar problemas de salud mental.
  - Menor capacidad para acceder de forma inmediata a recursos necesarios o a recibir ayuda de mandos superiores para cualquier inconveniente o duda.
  - Aumento de los costes del trabajo. Refiriéndonos a que el trabajador deberá de costear los gastos de electricidad, calefacción, utensilios que

necesite y que no se puedan computar a la empresa, así como los costes indirectos por la utilización de su ordenador o teléfono que afectarían a su vida útil. No en todas las modalidades de teletrabajo se producirían estos costes.

- Menores perspectivas de promoción. La desvinculación con el centro de trabajo puede crear el sentimiento de que el trabajador no puede ascender en la empresa, ya que la supervisión por parte de sus superiores es menor.
- Menores garantías de su seguridad y salud. La empresa no puede contemplar todos los escenarios nocivos para el trabajador y por tanto éste no pueda optar a las prestaciones si le ocurre algo.
- Imposibilidad para desconectar. Puede ocurrir que la esfera privada y profesional se solapen y el trabajador no sea capaz de desconectar, ya que la zona de trabajo y la zona de ocio o descanso son la misma. Esto puede provocar que el trabajador alargue las horas de trabajo sin darse cuenta algo que podría afectar negativamente a su salud física y mental.
- Falta de adaptación al puesto. Puede ocurrir que el trabajador se encuentre con imposibilidad para realizar su trabajo debido a que no sabe utilizar la tecnología necesaria o el software necesario para teletrabajar y por tanto no se pueda adaptar al puesto de teletrabajo que se requiera.
- Aumento del sedentarismo. El teletrabajo implica estar en cierta medida en un sitio sentado, esto puede conllevar a que si el trabajador en su vida diaria pasa muchas horas sentado se produzcan problemas de salud.

#### Desde una **perspectiva social**:

- Las ventajas que nos podemos encontrar son:
  - La mejora del medioambiente. Esto sería gracias a que el teletrabajo influiría en los desplazamientos de los trabajadores que serían menores y por tanto habría una reducción de la contaminación. Sin embargo esto podría tener su contraprestación que sería el aumento del gasto energético en las viviendas o en los lugares donde decidan trabajar.
  - Mejora de las infraestructuras tecnológicas y de las redes de comunicación. Esto se debe a que si se requieren estos servicios para la realización del trabajo se promocionará la implantación de infraestructuras para mejorar los sistemas de comunicación y de redes así como el avance tecnológico.
  - Mejoras para el empleo en zonas rurales. El teletrabajo puede crear opciones de empleo en las zonas rurales o zonas en las que es muy difícil retener población, como podría ser el caso de Soria, contribuyendo a que haya una reducción de los problemas de despoblación. Esta retención o impulso del empleo en estas zonas podría provocar el desarrollo económico, social y tecnológico de las mismas, así como la mejora de sus infraestructuras y servicios públicos.
  - Mayor posibilidad de empleo para las personas con discapacidad física. Hay que decir que en la actualidad muchas empresas aplican ya sistemas para que los trabajadores con discapacidad puedan realizar las tareas laborales, pero aún existen barreras que no se han eliminado del todo, aquí es donde el teletrabajo podría reducir o eliminar estas barreras ya que para realizar la actividad encomendada solo se necesitará acceso a las TIC. Suponiendo esto una ventaja para este colectivo.

- Permite el crecimiento del empleo en personas con edad avanzada. Hay que decir que esta ventaja se produciría si las personas tienen la formación y las competencias necesarias para teletrabajar y realizar sus tareas.
- Por otro lado, el teletrabajo puede tener diversos inconvenientes en lo que se refiere a la sociedad, estos serían:
  - Precarización de los empleos. Podría ser que las empresas incentivaran menos la realización del teletrabajo ya que el control empresarial es menor. Además, podría ser que en algunos casos no se pudieran asegurar los derechos laborales del teletrabajador, que deberían ser iguales a los trabajadores que trabajan de forma presencial.
  - Problemas de representación sindical. Estos trabajadores verían dificultada su relación con los sindicatos, reduciendo su fuerza sindical y perjudicando su implicación en los diferentes acuerdos o propuestas que se realicen en la negociación colectiva.

## BLOQUE II: COMPETENCIAS Y FORMACIÓN

La situación del COVID-19 y las medidas que se tomaron para frenar su avance obligaron a que muchos trabajadores tuvieran que realizar su jornada laboral a través de sistemas remotos que en algunos casos nunca antes se habían utilizado con tanta asiduidad. El teletrabajo, hasta el momento, no estaba muy extendido en nuestro país, pero ha perdurado después de la pandemia. Como hemos podido ver en el apartado anterior el teletrabajo tiene muchos efectos en diferentes ámbitos de la esfera laboral y social. Por ello en este bloque vamos a tratar las competencias que necesitan los trabajadores y la formación necesaria para que puedan realizar su trabajo a través de medios telemáticos para la construcción de un nuevo ideario basado en la realización de la actividad laboral a través de las nuevas TIC.

### 2. ATRIBUTOS Y COMPETENCIAS PARA EL TELETRABAJO

La COVID-19 provocó que todas las empresas se vieran afectadas en cuanto a su rendimiento empresarial así como a su competitividad a nivel nacional e internacional. Las alteraciones que se produjeron en las vidas de las personas y en los medios para poder sobrevivir fueron asombrosas ya que muchos de los sectores económicos se pusieron en modo de supervivencia para poder garantizar el suministro o servicio a los clientes, a la vez que se intentaba paliar sus efectos en los trabajadores.

Las instituciones gubernamentales ante la caída económica que se estaba produciendo tomaron medidas encaminadas a paliar los efectos negativos en los diferentes sectores aplicando diversas fórmulas para garantizar la continuación de las labores empresariales, dando para ello facilidades, así como propuestas a implantar. Esto conllevó a que muchas empresas tuvieran que adaptarse de un día a otro a un nuevo sistema de organización laboral a través de sistemas telemáticos o tecnológicos que permitieran continuar con la actividad empresarial.

Aquellas empresas que contaban con una mayor digitalización de su entorno empresarial se encontrarían con menores consecuencias negativas ante un cambio repentino de la organización laboral. Convirtiéndose la pandemia en un catalizador que ha potenciado la digitalización de las empresas, preparando a las mismas ante posibles adversidades que se puedan dar en el futuro. La digitalización empresarial no es sencilla y requiere de una gran inversión para transformar los medios y entornos de trabajo. Pero esto no se queda solo aquí sino que la digitalización tiene que ir acompañada de la capacitación de los trabajadores, que supone un gran esfuerzo económico y organizativo para que éstos adquieran las competencias necesarias para un buen desempeño en el trabajo.

Según el informe publicado por Coursera en 2020<sup>5</sup> el futuro del empleo estaría encaminado a potenciar tres dimensiones o habilidades no solo en el ámbito laboral sino en el de la educación. Estas dimensiones serían las de mejorar habilidades empresariales

---

<sup>5</sup> Informe titulado “Índice de Habilidades Globales” para el año 2020.

o de negocio, tecnológicas y de dominio o ciencia de datos<sup>6</sup>. Dentro de estas dimensiones nos podemos encontrar diversas competencias a tratar que según el informe son importantes para un crecimiento del PIB en el futuro de los diferentes países que se estudian. En estas competencias determinadas por el informe toman mucha relevancia las relacionadas con el uso de la tecnología y el dominio de bases de datos.

Es por ello que el teletrabajo al ser una forma de trabajo que requiere un uso intensivo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación se convierte en una pieza indispensable para cambiar la concepción tradicional de trabajo, debido a que se pueden gestionar los aspectos de las tareas encomendadas desde cualquier lugar cambiando así los requerimientos en las capacidades del trabajador y los roles empresariales.

El teletrabajo al ser un modelo muy flexible y que requiere de una autogestión del trabajador necesitará de un conjunto de competencias generales, transferibles y versátiles que tengan un carácter amplio, además de las que sean propias del conjunto de competencias específicas dependiendo de la profesión.

Antes de proceder a determinar las competencias generales que debe de tener un teletrabajador cabe decir que la modalidad de teletrabajo en nuestro país no es obligatoria y por tanto el trabajador o la empresa no están obligados a imponerla. En el caso de que el trabajador llegue a un acuerdo con el empresario para poder realizar esta modalidad de trabajo, éste deberá de tener unos atributos personales determinados para poder enfrentarse al cambio de presencialidad a no presencialidad que no solo se verá marcado por sus atributos sino por unas condiciones sociales y familiares. Si los atributos personales o las condiciones sociales o familiares no son las adecuadas el trabajador podrá presentar problemas de salud mental y física.

### **2.0.1. Atributos y condicionantes personales del teletrabajador**

Este apartado nos podrá determinar un perfil genérico y personal del trabajador que realice el teletrabajo. Estos atributos serían un conjunto de disposiciones y capacidades favorables para realizar el trabajo telemático que en el caso de un teletrabajador por cuenta propia cobrarían una especial relevancia al ser cualidades propias de un emprendedor. La evaluación de los atributos no es fácil y se necesitaría de un periodo de tiempo de trabajo o de la realización de diversos sistemas de evaluación de conducta para poder determinarlos. En base al estudio de Mikel Inglés y Teresa Puig<sup>7</sup>, un teletrabajador debería de contener los siguientes atributos:

- Automotivación: debemos entenderlo como la tolerancia que tiene el trabajador a la soledad y su capacidad para adquirir conocimientos y realizar sus tareas sin que nadie le controle y se le reconozca su labor permanentemente.
- Autoestima elevada: sería la imagen positiva que el trabajador tiene sobre sí mismo en cuanto a sus capacidades, habilidades, conocimientos y actitudes frente a la vida.

---

<sup>6</sup> Esta última habilidad va encaminada a capturar y utilizar los datos generados dentro de una empresa para poder tomar decisiones o potenciar productos o servicios.

<sup>7</sup> Inglés, M. y Puig, T. (1998) *“El teletreball i les competències del teletreballador”*.

- Autoevaluación de sí mismo: es aquella capacidad de reflexión y autocrítica en base a sus habilidades, limitaciones, intereses y posibilidades personales.
- Autodisciplina y sistematización: el trabajador es capaz de encontrar un equilibrio a la hora de distribuir su tiempo de trabajo y su tiempo libre.
- Constancia: el trabajador tiene la capacidad de perseverar en las decisiones o intenciones que lleve a cabo, así como en la finalización de las tareas que ha iniciado.
- Actitud proactiva: el trabajador resuelve los conflictos o dificultades que se le plantean gracias a la movilización de recursos que tenga a su disposición o llevando a cabo soluciones innovadoras.
- Capacidad de autocontrol: Ante situaciones conflictivas o problemáticas el trabajador es capaz de controlar la ansiedad y la frustración.
- Baja resistencia al cambio: el trabajador tiene una actitud positiva ante los posibles cambios o innovaciones que se produzcan.
- Actitud colaborativa: se tiene facilidad para participar e integrarse en un equipo a través de sistemas remotos así como colaborar en proyectos definidos o ya iniciados.
- Capacidad de escucha: el trabajador es capaz de participar tras haber oído a otros trabajadores o miembros del equipo.
- Afán de superación: se afronta el trabajo intentando que éste sea de una calidad óptima o superior. Además busca mejorar su proyección profesional dentro de la empresa.
- Capacidad de iniciativa: es capaz de proponer, introducir u organizar cualquier acción o proyecto laboral propio.
- Actitudes positivas frente a la teleformación y formación continua: valorar el aprendizaje para su futuro desarrollo profesional, transferir los conocimientos aprendidos al trabajo, capacidad para aprender en solitario o sin tutor y reflexionar sobre la información que se suministra con otros grupos virtuales.

A estos atributos personales también debemos de añadir otros condicionantes ambientales como podrían ser el domicilio, el puesto de teletrabajo y el entorno socio-familiar. Si éstos no se encuentran en una situación favorable, el teletrabajador no desarrollará su actividad laboral de manera óptima. A modo de aunar los principales condicionantes ambientales que favorecen la actividad del teletrabajador se ha realizado la tabla 3 para poder mostrarlo de manera más visual.

Tabla 3: Condicionantes ambientales favorables.

Condiciones ambientales favorables	Descripción
Ambiente familiar de apoyo	El teletrabajador debe delimitar la interacción con los miembros de la familia, ya que el teletrabajo no es un sustituto del cuidado de la familia sino un medio para poder trabajar que permite una cierta supervisión o libertad en la realización de la actividad.
Entorno de trabajo y estudio adecuado	El trabajador debe de tener un espacio delimitado en su domicilio para realizar la actividad que pueda ser independiente de la realización de su vida doméstica. Además, el espacio elegido tendrá que tener el espacio y mobiliario necesario (suficientes conexiones eléctricas, equipos informáticos, silla, mesa...) para la actividad así como tener unas condiciones ambientales confortables (ruido, temperatura, ventilación, iluminación y humedad).
Acceso adecuado a las tecnologías	Calidad y rapidez de las comunicaciones (banda ancha de internet, cobertura móvil.), tener un teléfono individual para el trabajo, tener un e-mail de seguridad y poder disponer de una asistencia técnica rápida y eficaz tanto para problemas de conectividad y software como para problemas de hardware o periféricos.

Fuente: Elaboración propia a partir del Proyecto Cepadite realizado por la Confederación Empresarial Española de Economía Social (CEPES) (2000).

Estos atributos y condicionantes no siempre se dan todos, ya que cada persona es diferente y su entorno es susceptible de cambiar. Por ello alguna persona puede presentar un nivel más alto en algún atributo y más bajo en otro o incluso no tener alguno y los condicionantes pueden variar en el mismo aspecto siendo unos más relevantes que otros.

Los atributos y condicionantes no son excluyentes para poder realizar el teletrabajo, por lo que el trabajador podrá solicitar la realización de sus tareas mediante la fórmula del teletrabajo, pero puede que el trabajador no sea capaz de realizar sus tareas de manera adecuada o encontrarse muchas dificultades en su realización, suponiendo así el teletrabajo un castigo y no un modelo que beneficie al trabajador. Esto último podría suponer la caída de la productividad del trabajador y que éste empeore su salud mental y física.

## 2.0.2. Competencias del teletrabajador

La aceleración de la evolución de las TIC son las responsables de darnos un soporte virtual para el intercambio permanente de información en la organización, el acceso de los usuarios desde cualquier lugar y la comunicación entre los empleados y la organización. Este avance ha provocado el surgimiento de diferentes sistemas de organización laboral que han posibilitado la realización de la actividad empresarial por parte del trabajador desde cualquier lugar.



Los nuevos requerimientos del mercado laboral que se exigen a los trabajadores se asocian con las competencias que éstos deben de tener para poder realizar sus tareas de forma rentable y productiva. Acercándose así al concepto de un desempeño eficiente que los trabajadores deben desarrollar en su actividad laboral, relacionándose directamente con componentes competenciales como son el *saber* (conocimientos), *saber hacer* (habilidades/destrezas y aptitudes), *saber estar*, *ser*, *sentir* (actitudes, valores e intereses) y *querer hacer* (motivos). Estos componentes de forma aislada no se entienden, deben de unirse de una forma integrada para que se constituya una competencia.

El término competencia podríamos decir que es impreciso y tiene mucha variabilidad ya que cada trabajo y cada organización es diferente. Pero podemos definir como competencia al conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta.

En nuestro caso vamos a tratar de enfocar las competencias para el conjunto amplio de personas que teletrabajan. Es decir, que podrán ser aplicables a la mayoría de personas que tienen que teletrabajar, independientemente de las competencias específicas que requiera su tarea o de aquellas que especifique su organización.

Antes de proceder a determinar las competencias genéricas o cardinales y las competencias transversales (sociales o emocionales) hay que dejar claro que las competencias no se evalúan mediante test, sino que se evalúan mediante comportamientos observables, es decir, si la persona lleva a cabo o no ciertos comportamientos. Llegando a la conclusión de que las competencias no solo evalúan el comportamiento actual sino que se plantean como predictores de un comportamiento futuro si las circunstancias son similares, ya que las personas tendemos a comportarnos de la misma manera en situaciones parecidas.

En base al modelo de competencias, la metodología que vamos a seguir es la de identificar y definir las competencias, graduar en niveles cada competencia y asociar a cada nivel de competencia los comportamientos observables que son necesarios.

Las competencias que vamos a tratar son competencias genéricas que se encuentran presentes en todos los puestos de teletrabajo de una organización y competencias transversales que se basarían en la relación del empleado con su entorno, para una buena armonía laboral y la consecución de los objetivos de la organización.

En cuanto a las competencias genéricas se ha realizado una división entre aquellas que requieren habilidades tecnológicas y las que tendrían un carácter más organizacional. Distinguiendo así entre competencias digitales y competencias organizativas. De esta manera podemos tratar la capacitación del empleado en herramientas informáticas además de establecer un sistema que nos permita que el trabajador controle y planifique su trabajo para la obtención de los resultados que la empresa desee. A modo de resumen se ha realizado la siguiente tabla.

Tabla 4: Competencias genéricas en el teletrabajo.

COMPETENCIAS GENÉRICAS
Competencias Digitales
- Alfabetización en entornos digitales
- Navegación, búsqueda y filtrado de información, datos y contenidos digitales
- Evaluación de información, datos y contenidos digitales
- Almacenamiento y recuperación de información, datos y contenidos digitales
- Análisis y explotación de datos
- Protección de dispositivos
- Protección de datos personales e identidad digital
Competencias Organizativas
- Orientación a resultados

Fuente: Elaboración Propia.

- **Competencias Digitales**

Tratarían de asegurar que los trabajadores conocen los conceptos y términos básicos para trabajar en un entorno digital y ofimático, y que éstos puedan asegurar la protección de la información y de los datos personales.

- Alfabetización en entornos digitales: Conocer los conceptos y términos básicos relacionados con las Tecnologías de la Información y la Comunicación y el manejo de dispositivos y entornos digitales. También se espera la tenencia de conocimientos para la realización de configuraciones de los dispositivos y del funcionamiento de las aplicaciones o programas necesarios.
- Navegación, búsqueda y filtrado de información, datos y contenidos digitales: Búsqueda y acceso a contenidos, información y datos en red. Expresar de forma clara y organizada las necesidades de información, encontrar y seleccionar los recursos empresariales necesarios y su uso eficaz. Gestionar distintas fuentes de información y elaborar estrategias propias de información.
- Evaluación de información, datos y contenidos digitales: Reunir, procesar, comprender y evaluar información, datos y contenidos digitales para su aplicación en el puesto de trabajo.
- Almacenamiento y recuperación de información, datos y contenidos digitales: Gestionar, almacenar y organizar la información, los datos y los contenidos digitales para su recuperación cuando sea conveniente.
- Análisis y explotación de datos: Conocer los datos que estamos manejando y su implicación global a través de información pública, datos abiertos, Big Data, Data Driven... . Además, se debe de interpretar, analizar y extraer la información útil de los datos manejados.
- Protección de dispositivos: Proteger los dispositivos y el contenido digital creado por el trabajador y que se comprendan los riesgos y amenazas de la red. Además, de tener conciencia de las medidas de protección y seguridad que se deben adoptar.
- Protección de datos personales e identidad digital: Entender el uso habitual de programas y servicios digitales para proteger los datos personales y la privacidad propia y la de los demás (clientes, proveedores, socios...) ante posibles amenazas o ciberataques.

- **Competencias Organizativas**

El teletrabajador debería de ser capaz de controlar y planificar su actividad laboral de manera que su trabajo se realice en el tiempo que determine la organización y con la calidad adecuada.

- **Orientación a resultados:** El teletrabajador debe de obtener los resultados fijados por la organización en el momento que se determine y siguiendo las pautas y criterios que la organización fije. Se espera la proposición de actuaciones que mejoren la consecución de las tareas.

Las competencias transversales como ya se ha mencionado anteriormente se basarían en las actitudes y comportamientos que tiene el trabajador en el ámbito social y emocional. Este tipo de competencias podríamos decir que suelen ser universales y aparecen en todas las organizaciones, ya sean privadas o públicas. Sin embargo cada organización las moldea o las enmarca dentro de los requerimientos que ellas desean. En mi caso las competencias se han adaptado a la vertiente digital o tecnológica ya que el tema a tratar es el teletrabajo. Partiendo de esta concepción se ha decidido dividir estas competencias transversales en dos grupos. Por un lado tendríamos las competencias de relación que englobarían la comunicación que tiene el trabajador con otras entidades o trabajadores en la modalidad de teletrabajo y por otro lado, estarían las competencias de gestión que estarían encaminada a cómo el trabajador resuelve problemas, se administra personalmente y cómo se coordina con el resto de equipos o con su equipo<sup>8</sup>. En la siguiente tabla podemos ver las competencias a tratar.

Tabla 5: Competencias Transversales para el teletrabajo.

COMPETENCIAS TRANSVERSALES
<b>Competencias de Relación</b>
- Comunicación y colaboración con personas de la organización
- Comunicación y colaboración con personas externas o entidades externas
- Identidad digital
- Comunicación
<b>Competencias de Gestión</b>
- Identificación de necesidades tecnológicas y resolución de problemas técnicos
- Identificación de lagunas en la competencia digital y autoaprendizaje
- Autogestión
- Protección de la salud y del entorno
- Coordinación y trabajo en equipo

Fuente: Elaboración Propia.

- **Competencias de Relación**

Estarían para asegurar que los teletrabajadores utilizan de forma adecuada los métodos y herramientas de comunicación e intercambio digital, así como el uso de los mismos para la colaboración entre las diferentes personas y organizaciones. También se plantea el concepto y uso de su identidad digital para la utilización de los servicios y las comunicaciones con la organización.

---

<sup>8</sup> En las competencias transversales tienen gran influencia los atributos que posea el teletrabajador, suponiendo así que el trabajador tendrá un mayor o menor desempeño en el puesto si tiene los atributos adecuados y las competencias requeridas.

- Comunicación y colaboración con personas de la organización: los teletrabajadores deben de conocer las herramientas tecnológicas de que disponen para interactuar y compartir información y documentos de trabajo con otras personas de la organización. Además, deberán de elegir el método de comunicación digital más adecuado según la información a transmitir y cómo ésta debe estar formulada dependiendo de a quién se dirija. También se plantea conocer el alcance de adquirir información crítica o sensible de los demás trabajadores.
  - Comunicación y colaboración con personas externas o entidades externas: Conocer las herramientas digitales y el estilo de comunicación más adecuado para transmitir mensajes o diversa información. Además se debe de conocer los métodos que tienen las personas y organizaciones externas para su comunicación con la organización.
  - Identidad digital: Identificar el concepto de identidad digital y sus requerimientos para el acceso a los servicios en línea de la empresa. También es necesario conocer los métodos de autenticación y firma electrónica de los diferentes documentos. Se plantea el uso de programas que verifiquen la validez de las cuentas de identificación digital y aplicaciones utilizadas (reputación digital).
  - Comunicación: La capacidad del teletrabajador para que otros comprendan las ideas, conocimientos o información que se quiere transmitir, así como tener la habilidad de escuchar y entender los mensajes de los demás de forma satisfactoria.
  
- **Competencias de Gestión**

Entrarían a conocer como el teletrabajador utiliza las herramientas digitales según las situación de necesidad que se encuentre y la resolución de problemas tanto técnicos como conceptuales a través de los medios digitales. También se plantea si el trabajador amplía sus conocimientos mediante la práctica digital permitiendo su aprendizaje. Además, se busca la gestión del tiempo de trabajo según los objetivos marcados, la organización de espacio físico del teletrabajo y las posibles interacciones con las personas que se encuentran en el espacio físico de teletrabajo, conocer los riesgos para la salud y para el medio ambiente del uso de las tecnologías y la capacidad de colaborar activamente con otras personas para la obtención de un objetivo.

  - Identificación de necesidades tecnológicas y resolución de problemas técnicos: Conocer los problemas técnicos que pueden ocurrir y saber cómo actuar si aparecen. Determinar qué recursos digitales se deben de utilizar según la situación de necesidad que se dé y proponer soluciones ante estas necesidades.
  - Identificación de lagunas en la competencia digital y autoaprendizaje: Determinar las mejoras necesarias en las competencias digitales y apoyar a otros en su desconocimiento y estar al corriente de los avances en la misma. Poder acudir a otras fuentes de conocimiento que cubran los vacíos de la competencia. Encontrar contenido fiable que permita el autoaprendizaje en caso de que haya falta de conocimiento.
  - Autogestión: Capacidad de organizar el trabajo encomendado de manera ordenada y segura, siendo eficiente en la utilización de los recursos que se tengan y en consonancia con las actuaciones de su equipo.

- Protección de la salud y del entorno: Conocer y evitar los riesgos que puede tener el uso de la tecnología tanto para la integridad física como para la salud mental. Ser consciente del impacto de TIC en el medio ambiente.
- Coordinación y trabajo en equipo: Facilidad para participar e interactuar activamente en la obtención de un objetivo común y ser capaz de aunar las voluntades y esfuerzos del equipo para mejorar la gestión del rendimiento.

Para poder graduar de manera más eficiente cada una de las competencias vamos a expresar de forma genérica lo que cada nivel de competencia quiere conseguir, para su posterior aplicación a cada una de las competencias. Se ha optado por la división de tres niveles competenciales que irían desde A hasta C, siendo A (el nivel más alto en la competencia requerida), B (nivel intermedio en la competencia) y C (nivel mínimo de la competencia).

**Nivel Alto (A):** El empleado posee un entendimiento muy detallado y con gran capacidad de comprensión conjunta de los conocimientos incluidos en la competencia, pudiendo emitir juicios de valor y proponer soluciones o alternativas.

**Nivel Intermedio (B):** El empleado comprende y analiza las situaciones en base a los conocimientos de cada competencia.

**Nivel Mínimo (C):** El empleado interpreta los requerimientos de la situación y evalúa la misma en base a los conocimientos de cada competencia.

Una vez que ya hemos identificado las competencias y hemos establecido los niveles o grados que se pueden requerir, habría que especificar qué comportamientos habituales son necesarios para saber si el teletrabajador tiene dicha competencia y en qué grado la tiene. A modo de ejemplo ponemos la siguiente tabla para ver cómo se realizaría. El resto de competencias estarían en el ANEXO 1.

Tabla 6: Comportamientos habituales en la competencia: Alfabetización en entornos digitales<sup>9</sup>.

Alfabetización en entornos digitales	
Grado	Comportamientos habituales
Alto (A)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Entiende de forma adecuada los conceptos generales de sistemas informáticos (servicios en la nube, servicios de intranet...).</li> <li>○ Entiende conceptos generales de seguridad informática (permisos de acceso, firewall, cifrado WPS...).</li> <li>○ Entiende cómo funcionan las redes de comunicación y conexión entre diferentes sistemas informáticos.</li> <li>○ Se adapta en el uso y configuración de las aplicaciones disponibles según la tarea encomendada y las necesidades de la misma.</li> <li>○ Puede colaborar en el diseño de aplicaciones y servicios digitales.</li> <li>○ Colaboración en el diseño de las normas, de las aplicaciones y servicios digitales para hacerlos más sencillos en su utilización.</li> </ul>
Intermedio (B)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Conoce y sabe diferenciar entre los distintos tipos de conexiones informáticas (red, intranet, en la nube...).</li> <li>○ Sabe realizar configuraciones básicas en sus dispositivos digitales, así como elegir los periféricos necesarios dependiendo de la situación.</li> <li>○ Sabe usar y utilizar los diferentes tipos de conexión inalámbrica (bluetooth, NFC, wifi, 5G...).</li> <li>○ Comprende que es un asistente virtual y las funcionalidades que tiene. También conoce como interactuar con él.</li> <li>○ Conoce los diferentes lenguajes de programación informática, su lógica en las aplicaciones utilizadas y entiende códigos muy sencillos de programación en bloques.</li> <li>○ Sabe las características de accesibilidad en las aplicaciones y servicios digitales de la organización.</li> </ul>
Mínimo (C)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reconoce las características básicas de los dispositivos y herramientas digitales que utiliza.</li> <li>○ Reconoce y sabe utilizar los dispositivos periféricos (teclado, ratón, webcam, auriculares, monitor, impresoras...).</li> <li>○ Comprende el funcionamiento básico del sistema operativo y el manejo del mismo.</li> <li>○ Identifica y aplica la terminología adecuada en las unidades de medida informática (capacidad de almacenamiento, velocidad de transmisión, velocidad de conexión...).</li> <li>○ Entiende las operaciones lógicas de las aplicaciones y los servicios digitales que utiliza.</li> <li>○ Entiende conceptos como el de documento electrónico o carpeta electrónica.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Determinados los comportamientos que son necesarios, podemos establecer una serie de perfiles profesionales para las personas que teletrabajan, diferenciando un tipo u otro por las características y responsabilidad del puesto. Estos perfiles profesionales requerirán de la determinación de un nivel competencial propio, que podrá ser revisado

<sup>9</sup> Esta tabla corresponde a la tabla A1.1. del Anexo 1.

con el tiempo según las necesidades de la organización. Es muy importante que las competencias así como los niveles y los comportamientos de cada una, se vayan actualizando conforme pase el tiempo sobre todo en lo referente al teletrabajo ya que el avance tecnológico puede provocar la incorporación de nuevos servicios digitales, nuevos dispositivos, nuevas aplicaciones... . También hay que recordar que no todos los puestos de trabajo pueden realizar una modalidad de teletrabajo y por tanto los perfiles que voy a mostrar sólo se podrán aplicar si se ha identificado que el puesto es susceptible de prestar el servicio de teletrabajo. Entendido esto, los perfiles profesionales son los siguientes: la persona teletrabajadora, la persona teletrabajadora que gestiona equipos y la persona teletrabajadora directiva.

### **1. Persona teletrabajadora.**

En este primer perfil podemos incluir a todos los trabajadores que no tengan encomendadas tareas de responsabilidad o gestión dentro de la empresa.

### **2. Persona teletrabajadora que gestiona equipos.**

En el segundo perfil se incluirían a los trabajadores con cierta responsabilidad en un área de la empresa y que tienen empleados a su cargo (supervisor, jefe de sección, gerente...).

### **3. Persona teletrabajadora directiva**

El tercer perfil estaría comprendido por las personas que trabajan en puestos de gran relevancia dentro de la empresa y que tienen que gestionar diversos equipos, asesorar sobre las decisiones empresariales, realizar estrategias para la organización, tomar decisiones empresariales... .

La determinación del nivel de cada competencia en cada uno de los perfiles se basará en que el puesto que requiera el nivel intermedio (B) tendrá que tener ya adquirido el nivel mínimo (C). Lo mismo ocurriría con un puesto que requiera un nivel alto (A) de la competencia que requerirá tener adquirido el nivel intermedio (B) y el nivel mínimo (C). De esta manera el sistema de competencias expuesto es incremental. Dicho esto los perfiles profesionales asociados a los niveles de competencia quedarían así:

Tabla 7: Perfiles profesionales según el nivel de competencia.

Competencias		Perfil profesional		
		Persona teletrabajadora	Persona teletrabajadora que gestiona equipos	Persona teletrabajadora directiva
Competencias Digitales	Alfabetización en entornos digitales	B	B	B
	Navegación, búsqueda y filtrado de información, datos y contenidos digitales	C	B	A
	Evaluación de información, datos y contenidos digitales	B	B	B
	Almacenamiento y recuperación de información, datos y contenidos digitales	B	B	B
	Análisis y explotación de datos	B	B	A
	Protección de dispositivos	B	B	B
	Protección de datos personales e identidad digital	B	B	B
Competencias Organizativas	Orientación a resultados	C	B	A
Competencias de Relación	Comunicación y colaboración con personas de la organización	B	B	B
	Comunicación y colaboración con personas externas o entidades externas	C	B	B
	Identidad digital	B	B	B
	Comunicación	C	B	A
Competencias de Gestión	Identificación de necesidades tecnológicas y resolución de problemas técnicos	B	B	B
	Identificación de lagunas en la competencia digital y autoaprendizaje	B	B	B
	Autogestión	C	B	A
	Protección de la salud y del entorno	B	B	A
	Coordinación y trabajo en equipo	C	B	A

Fuente: Elaboración propia.



## 2.1. FORMACIÓN PARA EL TELETRABAJO

Como hemos podido ver a lo largo del trabajo, el teletrabajo y el avance tecnológico en las empresas ha aumentado de forma muy significativa en nuestro país, y aun tiene capacidad para que éstos avancen más en las empresas. Todo vendrá marcado por la capacidad de las empresas para implantar planes que integren de forma adecuada los mismos.

No tenemos que olvidar que la implantación de un nuevo sistema de trabajo, como es el teletrabajo, conlleva para las empresas un cambio en su cultura organizativa, que en algunos casos se ha ido formando con el paso de los años. La entrada masiva de este sistema, por la necesidad de la situación, puede suponer para ellas un cambio radical y difícil de asumir pues no tienen la capacidad para un cambio tan importante y que afecta a toda su estructura.

Una buena implantación del sistema de teletrabajo puede suponer para ellas una ventaja competitiva pues flexibiliza mucho la capacidad de la empresa, puede suponer un aumento de la productividad empresarial y ayuda a que los empleados se sientan más queridos por la empresa al poder tener posibilidad de conciliar su vida familiar y laboral.

No cabe duda que otras empresas no podrán implantar el sistema de teletrabajo ya que su actividad productiva no se puede digitalizar o que algunas de ellas solo lo podrán aplicar a determinados puestos de trabajo.

En cualquier caso la necesidad de avanzar hacia un futuro más digital es un hecho y las empresas tendrán que irse adaptando a los cambios, pues como bien dijo Charles Darwin, *“las especies que sobreviven no son las más fuertes, ni las más rápidas, ni las más inteligentes; sino aquellas que se adaptan mejor al cambio”*<sup>10</sup>.

En el proceso de adaptación de las empresas al nuevo sistema de trabajo (el teletrabajo) tiene vital importancia para ellas que sus trabajadores obtengan las competencias necesarias para realizarlo, mejoren las competencias que ya tienen, actualicen las mismas ante los posibles cambios o adquieran los conocimientos que les puedan llevar a que en un futuro su puesto de trabajo cambie, ascendiendo así en la estructura organizacional de la empresa. Para conseguir esto, los trabajadores necesitan de planes de formación adaptados a los puestos o a los cambios que hay en los mismos. Esta formación se puede realizar antes de realizar el trabajo, durante la realización del mismo, incluso después para mejorar en las nuevas actividades de un nuevo puesto de trabajo.

Los planes de formación tendrían por tanto la finalidad de fomentar el aprendizaje permanente de los empleados para que desarrollen las competencias oportunas para el puesto que realizan y prepararlos para el futuro dentro de la organización o fuera de ella. Todo esto enmarcado en la captación, selección y mantenimiento del talento empresarial.

---

<sup>10</sup> Darwin, C. (1859). *El origen de las especies*.

Antes de aplicar los planes de formación la organización deberá de identificar las necesidades de formación, estudiando y evaluando cuales son dentro de su plantilla, para poder proponer acciones formativas y que los empleados tengan las herramientas y conocimientos necesarios para realizar su trabajo.

En nuestro caso vamos a tratar la formación que sería necesaria para el teletrabajo desde un punto de vista general, es decir, que pueda ser aplicable a los puestos de trabajo que sean susceptibles de ser realizados por esta modalidad laboral.

Antes de entrar en las acciones formativas, vamos a determinar las diferentes modalidades de formación que existen. Las modalidades de formación dependerán de si la actividad de aprendizaje se debe de llevar a cabo desde un punto físico (el centro de trabajo, academias, universidades...) marcado por la empresa o se puede realizar a través de espacios web o sitios web que necesitan de un uso de equipos informáticos. Partiendo de aquí podemos distinguir las siguientes modalidades de formación:

Formación presencial: esta modalidad se lleva a cabo en aulas físicas en las que se cuenta con un tiempo definido. Suelen realizarse actividades colaborativas entre las personas que desean aprender así como actividades prácticas que pueden ser realizables en el puesto de trabajo.

Formación semipresencial: es una combinación de un modelo de enseñanza en línea (a través de medios telemáticos) que suele suponer un mayor peso del aprendizaje, y la realización de ciertas sesiones presenciales que estarían encaminadas a poner en común ciertas dudas o problemas que surjan e intercambiar con los compañeros posturas sobre la realización de actividades. Las sesiones presenciales ayudarían a que los estudiantes puedan continuar con su progreso de aprendizaje sin ningún contratiempo.

Formación en línea o e-learning: surgió como forma de aprendizaje gracias al gran impacto de las TIC en los procesos empresariales y de la vida cotidiana. El e-learning sería un proceso de formación en base al uso de equipos digitales y tecnologías de comunicación que permiten la capacitación a distancia de los empleados, enmarcándose así como un sistema muy flexible y personalizado para el aprendizaje de conocimientos y habilidades en el puesto de trabajo. En lo referente a esta forma de enseñanza podemos distinguir tres tipos de realización de la misma:

1. Tutorizada: Las actividades formativas están guiadas, supervisadas y monitorizadas por un docente o un equipo de docentes que propician la motivación de los alumnos y valoran su recorrido de aprendizaje. Los alumnos podrán plantear dudas a los educadores sobre el temario, la evaluación y la calificación de sus tareas, provocando de esta manera una retroalimentación entre ellos.
2. Dinamizada: Se trata de realizar actividades formativas a través de programas o aplicaciones que permitan la participación y conexión masiva de los participantes. En ellas un docente actúa como anfitrión para guiar el aprendizaje, pero serán los participantes los que a través de sus aportaciones expondrán los conocimientos adquiridos y serán cada uno de ellos los que valoren al resto. Este sistema quiere promover la autonomía en el aprendizaje y la colaboración de los participantes.
3. A tu propio ritmo: El aprendizaje es autogestionado por el propio participante. Elige la temática que quiere tratar y realiza las actividades que considera

necesarias en el tiempo que el estipule oportuno. Este sistema suele tener un espacio digital para posibles incidencias o para pruebas de evaluación que serán convocadas para una determinada fecha. Estas pruebas serán las que acrediten el aprendizaje y por tanto la adquisición de los conocimientos y competencias necesarias.

Explicadas ya las formas que hay para poder adquirir, actualizar o incrementar las competencias, vamos a exponer algunas acciones formativas que cualquier empresa podría aplicar a sus teletrabajadores.

La realización de estas acciones formativas se han estructurado en 2 programas formativos, uno que podría ser aplicado a todos los puestos y otro que solo estaría dirigido a personal que tenga un nivel de responsabilidad media en la empresa y mandos directivos. En estos programas se van a realizar las acciones formativas que pueden tener más incidencia en los trabajadores para su capacitación, por lo que cualquier empresa según las necesidades de formación que identifique podrá aplicar acciones formativas iguales a estas o diferentes según los requerimientos que estime oportunos. A modo de resumen se van a expresar solo las acciones formativas de cada programa. Para una mejor comprensión de las mismas se puede observar el ANEXO 2 en donde se concentraría la información más relevante de las acciones formativas.

Tabla 8: Programa formativo 1 aplicable a cualquier teletrabajador.

<b>Programa Formativo 1</b>	
Acción formativa 1	El teletrabajo
Acción formativa 2	Habilidades comunicativas en el entorno online
Acción formativa 3	Hábitos saludables en el teletrabajo
Acción formativa 4	Herramientas ofimáticas
Acción formativa 5	Organizar y planificar el teletrabajo
Acción formativa 6	Gestión del estrés, del tiempo y de los conflictos laborales

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9: Programa formativo 2 aplicable a teletrabajadores con responsabilidad media y mandos directivos.

<b>Programa Formativo 2</b>	
Acción formativa 1	Empowerment y liderazgo en el teletrabajo
Acción formativa 2	Gestión del cambio
Acción formativa 3	Gestión del rendimiento en el teletrabajo
Acción formativa 4	Toma de decisiones en el teletrabajo

Fuente: Elaboración propia.

Estos programas formativos podrían suponer para la empresa una mayor eficiencia de sus empleados. Para comprobar esto, la empresa deberá de diseñar un modelo para la evaluación de dichos programas y ver si estos satisfacen al participante, si logran los objetivos buscados, si se transfieren los conocimientos al trabajo y si éstos tienen gran relevancia en la organización y por tanto salen rentables para la misma.

El proceso de formación es difícil para las empresas ya que tienen que organizar muchos recursos para la identificación de necesidades formativas y que al formular las acciones formativas éstas tengan el impacto requerido en la organización para su evolución y adaptación a los cambios que se produzcan. Aun así la formación es vital para el crecimiento de la empresa y para su progreso, sobre todo en lo referente a las TIC que están en constante cambio y pueden ayudar en gran medida a flexibilizar la capacidad de actuación de la empresa.

## BLOQUE III: CONCLUSIONES

### 3. CONCLUSIONES

La evolución de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación es imparable y su aplicación a la vida cotidiana ha sustentado que en estos años tan convulsos, las empresas decidan y apuesten por una mayor digitalización empresarial. El avance de las TIC ha servido para fomentar fórmulas de trabajo que sin ellas sería imposible pensar. Una de estas formas de trabajo es el teletrabajo que en la actualidad se ha visto como una posibilidad de realizar la actividad laboral.

El teletrabajo ha manifestado una gran capacidad de adaptación no solo para que los trabajadores sigan realizando sus tareas laborales sino también para las empresas, ya que en una situación complicada para la economía, como ha sido la pandemia de la COVID-19, se ha demostrado un sostenimiento de la economía y del mercado laboral que de otra manera no hubiera sido posible mantener. Además, el teletrabajo permite mucha variedad para que los trabajadores se puedan autogestionar y puedan sacar el trabajo adelante con una mejora de su situación laboral siempre que los trabajadores que estén por esta modalidad tengan las mismas condiciones laborales y puedan equipararse a sus compañeros que trabajan por la modalidad presencial.

Como hemos podido ver a lo largo del trabajo, el teletrabajo es una forma de trabajo viable y que tiene capacidad de ser potenciada para la incorporación a más puestos de trabajo, sin embargo, la cultura de presencialidad de las empresas españolas es demasiado alta y en la actualidad el teletrabajo no está creciendo y está experimentando una cierta caída en su utilización, pudiendo ser, además de la cultura de presencialidad, la escasa digitalización de los puestos de trabajo y que los profesionales no tienen las competencias y formación necesarias para realizar sus tareas laborales en remoto. Por lo que la opción más viable para las empresas sería la implantación de un sistema híbrido que permitiera realizar parte de la jornada laboral del trabajador de forma telemática hasta que las empresas alcancen el nivel de digitalización requerido o el trabajador tenga las conocimientos y habilidades para realizar su actividad. En ese momento la actividad podría ser realizada con un mayor porcentaje de la jornada laboral por esta modalidad siempre que la cultura empresarial cambie hacia una mayor digitalización de las actividad que realiza.

Otra cosa a tener en cuenta es la capacidad que puede tener esta fórmula de trabajo para dinamizar las zonas rurales y desarrollar las infraestructuras de las mismas, ya que el teletrabajo no necesitaría el desplazamiento hasta el centro empresarial, lo que ayudaría a fijar población en entornos en los que la despoblación es cada vez mayor por la falta de oportunidades laborales y por la imposibilidad de tener acceso a servicios públicos básicos (sanidad, educación,...). Esta dinamización no debe de ser únicamente avalada por las administraciones públicas en la incorporación de servicios públicos e infraestructuras públicas que permitan una cierta conexión de garantía, sino que debería haber una cierta implicación del ámbito empresarial privado que apueste por la creación de fórmulas o métodos que permitieran a los trabajadores obtener los mismos recursos que sus compañeros en cuanto a la conectividad con la empresa y garantizar los posibles contratiempos que se puedan dar en zonas en las que la infraestructura de comunicación y conexión es inestable, lenta o presenta diversos problemas de obsolescencia

tecnológica. Además, las empresas podrían estudiar la posibilidad de crear diversos planes de actuación para ofrecer a los trabajadores que residen en zonas rurales la capacidad de realizar su actividad laboral desde su localidad, siempre que se garantice la capacidad de los trabajadores de poder estar en contacto con la empresa.

La labor normativa que se ha realizado en los últimos años ha mejorado notablemente el marco de aplicación del teletrabajo, ya que delimita cuáles son los preceptos que se deben de cumplir para asegurar que el trabajador realiza su actividad en las condiciones adecuadas y con qué garantías cuenta. Esto puede provocar que las empresas al tener un marco reglado y delimitado puedan ver con buenos ojos la implantación de esta modalidad de trabajo e impulsen la digitalización de sus empresas.

Por otra parte destacar que el teletrabajo no es una fórmula sencilla para trabajar y que las personas que lo realizan necesitan tener unas cualidades y unos comportamientos adecuados para poder tener éxito en las tareas que se les encomienden. Por ello, es importante que los teletrabajadores tengan unas competencias adecuadas para poder manejar los diferentes dispositivos, aplicaciones, softwares y demás medios digitales, sin olvidar su capacidad para poder entablar con los demás miembros de su organización diferentes vías de comunicación que permitan coordinar la realización de su actividad y la consecución de los objetivos marcados o proyectos que se les asignen. De esta manera, las competencias en el ámbito del teletrabajo se convierten en algo imprescindible y necesario.

Las competencias no sería lo único relevante para el teletrabajo. La formación también tiene cierta conexión con las competencias ya que sin ellas éstas no se adquirirían o quedarían desactualizadas y los trabajadores no mejorarían en su forma de realizar las cosas, ni tampoco podrían crecer no solo profesionalmente sino que en ocasiones también personalmente. La formación se entabla como un punto clave en la capacidad de las empresas para la implantación del sistema del teletrabajo ya que gracias a ella, los trabajadores podrán encontrarse preparados para llevarlo a cabo sin importar el momento en que se requiera. Para ello las organizaciones deberán de plantear programas formativos ambiciosos pero realistas y comprobar si los mismos son adecuados para la consecución de las metas u objetivos que se marquen, ya que de ello depende el buen desempeño de sus empleados y el futuro a largo plazo de su empresa.

Por último cabría decir que el teletrabajo en nuestro país ha sido un descubrimiento a raíz de la pandemia y que se puede considerar como una nueva forma de trabajo que permite a las organizaciones y a los trabajadores una gran adaptabilidad e innovación en cómo realizar sus tareas. Siendo en el futuro una fórmula para que las empresas avancen hacia una nueva dinámica laboral y a un cambio en la concepción de trabajo. El éxito de las organizaciones estará en que éstas sepan adaptarse y prepararse para el futuro, un futuro incierto y en ocasiones complicado. Pues como bien dijo Michael Martin Hammer, *“el éxito no es prever el futuro sino construir una organización que avance en cualquiera de los futuros que no podemos prever”*<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Hammer, M. M. & Champy, J. (2006). *Reengineering the corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business.

## BLOQUE IV: BIBLIOGRAFIA

### 4. BIBLIOGRAFIA

- Real Academia Española. (s. f.). *Diccionario de la lengua española* (23ª edición). Rae.es. Recuperado 15 de enero de 2022. <https://dle.rae.es/teletrabajo?msckid=ce3878e9d08511ec9c150daf82fd05b4>
- Redacción de Goodwill Community Foundation. (s. f.). *Teletrabajo: ¿Qué es el teletrabajo?*. GCFGlobal.org. Recuperado 16 de enero de 2022. <https://edu.gcfglobal.org/es/teletrabajo/que-es-el-teletrabajo/1/?msckid=ce3902d5d08511ecb4b198cb1fc189f1>
- Redacción de Reason Why. (2020, marzo 13). *Buceamos en el origen y el concepto de Teletrabajo*. Reason Why. Recuperado el 6 de septiembre de 2022. <https://www.reasonwhy.es/actualidad/teletrabajo-concepto-historia-legislacion-espana>
- Vázquez, D. (2022, mayo 1). *Teletrabajo: breve historia en 6 claves de algo más que una moda y algo menos que una revolución laboral*. Business Insider España. Recuperado el 5 de mayo de 2022. <https://www.businessinsider.es/historia-teletrabajo-claves-ultima-revolucion-laboral-global-1051091>
- UNED. (2019, enero 28). *Programa del teletrabajo. Historia*. Uned.ac.cr. Recuperado 5 de mayo de 2022. <https://www.uned.ac.cr/viplan/teletrabajo/que-es-teletrabajo/historia>
- Camacho, M. (2021, noviembre 25). *Estudio sobre la implantación del teletrabajo en España*. Factorialblog. Recuperado el 17 de enero de 2022. <https://factorialhr.es/blog/teletrabajo-espana/?msckid=83e29b5ad08f11ec9825647d0f350272>
- Pérez, G. R. (2021, marzo 17). *La pandemia impulsa el teletrabajo en España: casi tres millones de empleados a distancia*. Ediciones EL PAÍS S.L. Recuperado el 16 de enero de 2022. <https://elpais.com/economia/2021-03-17/la-pandemia-impulsa-el-teletrabajo-en-espana-ya-son-3-millones-las-personas-que-operan-desde-su-hogar.html?msckid=83e2238fd08f11ec92381edca5132d72>
- Sandoval, A. (2020, mayo 4). *¿Será el teletrabajo la nueva forma de trabajar?*. Think Big/ Empresas Telefónica S.A. Recuperado el 15 de diciembre de 2021. <https://empresas.blogthinkbig.com/teletrabajo-la-nueva-forma-de-trabajar/?msckid=1ae1102ed08f11ecacac1441825dcdee>
- Canals, C. y Baquer, O. C. (2020, septiembre 7). *Teletrabajo y productividad: un binomio complejo*. CaixaBank Research. Recuperado 8 de abril de 2021. <https://www.caixabankresearch.com/es/economia-y-mercados/actividad-y-crecimiento/teletrabajo-y-productividad-binomio-complejo>

- Millán, V. (2021, junio 14). *El teletrabajo baja un 20% la productividad a pesar de trabajar más horas, según un nuevo estudio*. elEconomista.es. Recuperado el 5 de septiembre de 2021. <https://www.economista.es/economia/noticias/11270962/06/21/El-teletrabajo-baja-un-20-la-productividad-a-pegar-de-trabajar-mas-horas-segun-un-nuevo-estudio.html>
- Gibbs, M., Mengel, F., & Siemroth, C. (2021, noviembre 23). *Work from home & productivity: Evidence from personnel & analytics data on IT professionals*. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3843197>
- Las Heras, M. y Barraza, M. (2020). *Un lugar de trabajo sostenible: hacia un modelo remoto y presencial*. IESE Business School y la Universidad de Navarra. Iese.edu. Recuperado 20 de enero de 2022. [https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0610\\_mitos%20y%20realidades](https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0610_mitos%20y%20realidades)
- Moreno, M. Á. (2021, septiembre 17). *En plena vuelta a las oficinas, varios estudios aseguran que el teletrabajo ha aumentado la productividad*. Business Insider España. Recuperado el 10 de noviembre de 2021. <https://www.businessinsider.es/estudios-demuestran-teletrabajo-aumento-productividad-933347>
- Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B., & Teevan, J. (2022). *The effects of remote work on collaboration among information workers*. Nature Human Behaviour, 6(1), 43-54. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>
- Domenech, M. C., López de Lamadrid, M. E. G., Martínez, A. O., Hernández, L. M., Mayán, J. M. L., y Vidal, F. F-M. (2020, septiembre). *Diseño e implantación de un modelo de teletrabajo a raíz del nuevo RDL 28/2020*. Pwc.es. Recuperado 10 de abril de 2021. <https://www.pwc.es/es/covid/assets/implementacion-modelo-teletrabajo.pdf>
- Urrutia, C. (2022, mayo 12). *El teletrabajo se consolida por debajo de las expectativas... a la espera de que los funcionarios lo reactiven*. El Mundo. Recuperado el 16 de mayo de 2022. <https://www.elmundo.es/economia/2022/05/12/627c0283fc6c83006e8b459d.html>
- RTVE. (2022, mayo 11). *El teletrabajo cae medio punto, al 13,3 % en el primer trimestre, según Economía*. RTVE.es. Recuperado el 16 de mayo de 2022. <https://www.rtve.es/noticias/20220511/teletrabajo-cae-medio-punto-hasta-131-primer-trimestre-segun-economia/2347596.shtml>
- Ministerio de asuntos económicos y transformación digital y Observatorio nacional de Tecnología y Sociedad. (2021, junio). *Dossier de indicadores de teletrabajo y trabajo en movilidad en España y la UE*. Ontsi.es. Recuperado 15 de septiembre de 2021. <https://www.ontsi.es/es/publicaciones/Dossier-de-indicadores-de-teletrabajo-y-trabajo-en-movilidad-en-Espana-y-la-UE-junio-2021>



- Iborra, P. L. (2020). *Análisis del teletrabajo como forma eficaz de trabajo y como herramienta para la conciliación familiar y laboral*[Trabajo fin de grado. Grado en Gestión y Administración Pública, Universidad Politécnica de Valencia]. Upv.es. Recuperado 20 de abril de 2021. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/149241/LI%20C3%A1cer%20-%20An%20C3%A1lisis%20del%20teletrabajo%20como%20forma%20eficaz%20de%20trabajo%20y%20como%20herramienta%20para%20la%20concili....pdf?squence=2>
- Redacción RRHHDigital. (2020, julio 21). *Descubre la guía “Teletrabajo y discapacidad”*. RRHHDigital. Recuperado 19 de abril de 2022. <http://www.rrhhdigital.com/secciones/rsc/142751/Descubre-la-guia-Teletrabajo-y-Discapacidad>
- Fernández, R. (2022, marzo 24). *El teletrabajo en España - Datos estadísticos*. Statista. Recuperado 30 de marzo de 2022. <https://es.statista.com/temas/8036/el-teletrabajo-en-espana/>
- EpData. (2022, marzo 25). *La evolución del ‘teletrabajo’ en España, en gráficos*. EpData editado por Europa Press. Recuperado 28 de marzo de 2022. <https://www.epdata.es/datos/teletrabajo-datos-graficos/517>
- Varela, J. (2022, enero 31). *¿Por qué sigue fracasando el teletrabajo en España?*. Cinco Días. Recuperado 15 de febrero de 2022. [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/01/28/opinion/1643374766\\_420277.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/01/28/opinion/1643374766_420277.html)
- Candamio Boutureira, J. J.. (2020). *Trabajo a distancia y el teletrabajo. Paso a paso*. Colex.
- Chaparro Lemus, R. M. (2018). *Desafíos en la implementación del teletrabajo en una Pyme en Bogotá* [ensayo de grado, Universidad militar Nueva Granada]. Repositorio Edu.co. Recuperado 20 de enero de 2021. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17887/ChaparroLemusRosaMatilde2018.pdf>
- Redacción WorkMeter. (2020). *Todo sobre la Ley de Teletrabajo en España*. WorkMeter. Recuperado 21 de enero de 2021. <https://www.workmeter.com/blog/todo-lo-que-debes-saber-de-la-nueva-ley-de-teletrabajo-en-espana/>
- Serrano, I. Y. (2021, agosto 2). *Regulación de teletrabajo en España: Texto definitivo*. Instituto Europeo de Asesoría Fiscal. Recuperado 20 de septiembre de 2021. <https://www.ineaf.es/tribuna/regulacion-del-teletrabajo-en-espana/>
- Aspra, A. (2020, septiembre 27). *Regulación del teletrabajo en la Unión Europea*. elEconomista. Recuperado 24 de enero de 2021. <https://www.eleconomista.es/opinion-legal/noticias/10793272/09/20/Regulacion-del-teletrabajo-en-la-Union-Europea.html>

- Departamento de comunicación de USO. (2021, agosto 9). *Teletrabajo: así se regula en Europa*. Sindicato Unión Sindical Obrera (USO). Recuperado 22 de septiembre de 2021. <https://www.uso.es/teletrabajo-asi-se-regula-en-europa/>
- Chus, P. (2022, enero 21). *La Ley 10/2021 del teletrabajo en España: resumen y puntos clave*. Teletrabaja mejor. Recuperado 23 de enero de 2022. <https://teletrabajamejor.com/ley-teletrabajo-espana/>
- Redacción Asesoría Coca. (2021, agosto 2). *El BOE publica el texto definitivo de la Ley de teletrabajo*. Asesoría Coca. Recuperado 20 de septiembre de 2021. <https://asesoriacoca.es/el-boe-publica-el-texto-definitivo-de-la-ley-de-teletrabajo/>
- Jefatura del Estado. (2021, 10 de julio). *Ley10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia*. Boletín Oficial del Estado nº 164. Boe.es. Recuperado 20 de julio de 2021. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2021-11472>
- Ministerio de Trabajo y Economía Social. (s. f.). *Teletrabajo*. Ministerio de Trabajo y Economía Social. Gob.es. Recuperado 23 de febrero de 2022. <https://www.mites.gob.es/es/extras/buscador/resultados.htm?q=teletrabajo&buscar.x=11&buscar.y=17&hl=es>
- Redacción Adecco Institute. (2020, agosto 20). *Pros y contras del teletrabajo para el empleado*. Adecco Institute. Recuperado 26 de enero de 2021. <https://www.adeccoinstitute.es/articulos/pros-y-contras-del-teletrabajo-para-el-empleado/>
- Álvarez, R. (2021, octubre 1). *Un año de teletrabajo con pros y contras en España*. La Vanguardia. Recuperado 26 de noviembre de 2021. <https://www.lavanguardia.com/economia/20211001/7747249/teletrabajo-empresas-oficina-trabajadores.html>
- Redacción Iberdrola. (2021, abril 22). *El teletrabajo o cómo aunar conciliación familiar y productividad*. Iberdrola. Recuperado 3 de mayo de 2021. <https://www.iberdrola.com/talento/ventajas-y-desventajas-del-teletrabajo>
- Esteban, I. (2022, abril 28). *Ventajas y desventajas del teletrabajo para todos*. Holded. Recuperado 6 de mayo de 2022. [https://www.holded.com/es/blog/ventajas-teletrabajo?utm\\_source=bing&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=dsa\\_408004393&utm\\_content=1137995258763409\\_71124866821510&utm\\_term=holded.com%2Fes%2Fblog&hld\\_device=c&hld\\_network=o&hld\\_matchtype=b&msclkid=402370ed2a4713abd175129b9d3128bd](https://www.holded.com/es/blog/ventajas-teletrabajo?utm_source=bing&utm_medium=cpc&utm_campaign=dsa_408004393&utm_content=1137995258763409_71124866821510&utm_term=holded.com%2Fes%2Fblog&hld_device=c&hld_network=o&hld_matchtype=b&msclkid=402370ed2a4713abd175129b9d3128bd)
- Redacción Trabajando.es. (2021, junio 28). *Las ventajas y desventajas del teletrabajo*. Trabajando.es. Recuperado 25 de septiembre de 2021. <https://www.trabajando.es/trabajar-desde-casa/ventajas-del-teletrabajo/>

- Redacción Equipo Wellbeing. (2021, agosto 5). *Tipos de teletrabajo: características, ventajas y desventajas*. WTW. Recuperado 25 de septiembre de 2021. <https://willistowerswatsonupdate.es/talento-y-retribucion/tipos-de-teletrabajo-ventajas-y-desventajas/?msclkid=7ff0ac3fd08911ec88b39c3f24fa2d63>
- Solla, L. (2019, marzo 7). *Competencias para el Teletrabajo*. Hrider.net. Recuperado 20 de febrero de 2021. <https://www.hrider.net/cms/blog/5702/1/competencias-para-el-teletrabajo.html?msclkid=ae209279d09311ec88dcecb12b39361>
- Guarnieri, S. (2021, febrero). *Competencias para un teletrabajo de éxito*. Harvard-deusto.com. Revistas Harvard Deusto. Recuperado 3 de marzo de 2021. <https://www.harvard-deusto.com/competencias-para-un-teletrabajo-de-exito>
- Martín, R. (2020, marzo 19). *Conoce las 12 competencias digitales esenciales para el teletrabajo*. The Valley Digital Business School. Recuperado 2 de diciembre de 2020. <https://thevalley.es/blog/competencias-digitales-esenciales-teletrabajo/>
- Guzmán Duque, A. P. y Abreo Villamizar, C. A. (2017, diciembre 28). *Las habilidades del teletrabajador para la competitividad*. Redalyc.org. Recuperado 20 de septiembre de 2020. <https://www.redalyc.org/pdf/631/63154910002.pdf>
- Rimbau-Gilabert, E. y Reyner, R. (2020, junio 28). *Decálogo de competencias para liderar equipos en el teletrabajo*. Universitat Oberta de Catalunya. Recuperado 28 de enero de 2021. <https://blogs.uoc.edu/economia-empresa/es/decalogo-de-competencias-para-liderar-equipos-en-el-teletrabajo/>
- Sáenz, M. (2020, marzo 23). *Competencias digitales para una cultura de teletrabajo*. Observatorio de Recursos Humanos (ORH). Recuperado 28 de enero de 2021. <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/competencias-digitales-para-una-cultura-de-teletrabajo.html?msclkid=ae22327fd09311eca099a22d8c9c7e62>
- Redacción Equipo Talent. (2020, octubre 22). *9 Competencias Claves para el Teletrabajo*. Talenttunity.com. Recuperado 29 de enero de 2021. <https://www.talenttunity.com/9-competencias-claves-para-el-teletrabajo/?msclkid=ae20cdd3d09311ecb5eaaa2e11918ef1>
- World Economic Forum. (2022). *The Global Risks Report 2022, 17th Edition*. Weforum.org. Recuperado 10 de mayo de 2022. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_The\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2022.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf)
- Redacción Bizneo. (s. f.). *La formación de los trabajadores, clave de crecimiento empresarial*. Blog de Recursos Humanos de Bizneo HR. Recuperado 2 de mayo de 2022. <https://www.bizneo.com/blog/formacion-de-los-trabajadores/?msclkid=b5e0eb22d09411ec98433ac8741e7146>
- Redacción FormaTalent Business School. (s. f.). *Formación en Teletrabajo para empleados y administración*. Recuperado 20 de abril de 2022. <https://formatalent.com/formacion-en-teletrabajo-para-empleados-y-administracion/>

- Administración de Global Formación Empresarial. (2020, septiembre 25). *Plan Formación. Apuesta por el Teletrabajo*. Global Formación Empresarial. Recuperado 10 de enero de 2022. <https://global-fe.com/formacion-online/plan-formacion-apuesta-por-el-teletrabajo/>
- Ramírez, H. (2021). *Guía para implementar el teletrabajo (2021-2022). Establece un protocolo con todas las garantías de seguridad y protección de datos*. Grupo Atico34. Recuperado 20 de enero de 2022. <https://protecciondatos-lopdp.com/empresas/teletrabajo/>
- Sáez, R. (2020, mayo 20). *El teletrabajo también necesita formación*. La Vanguardia. Recuperado 10 de enero de 2022. <https://www.lavanguardia.com/vida/formacion/20200520/481297056337/teletrabajo-formacion-empresas-equipo-flexibilidad-rendimiento.html?msclkid=26eb9c62d09411ec8401bb45f9ed9972>
- Saiz, B. (2021, mayo 6). *El poder del e-learning: diseñando el teletrabajo desde la formación online*. Inserver.es. Recuperado 12 de enero de 2022. <https://go.inserver.es/blog/e-learning-dise%C3%B1ando-el-teletrabajo-desde-la-formaci%C3%B3n>
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2020). *Valoración media sobre la experiencia del teletrabajo a nivel general, profesional y personal, por características socioeconómicas*. Instituto Nacional de Estadística (INE). Recuperado 6 de mayo de 2022. <https://ine.es/jaxi/Datos.htm?tpx=50164>
- Montes, S. B., Liñan i Garres, F., Vidal i Bisbal, M., Palomar, M. P., Moral, E. H. y Pierna, L. R. (2020, julio). *Innovación y gestión estratégica de recursos humanos para gobiernos locales. Guía de Teletrabajo*. Diputació Barcelona. Diba.cat. Recuperado 29 de abril de 2022. [https://www.diba.cat/documents/189253/0/guia\\_teletreball\\_definitiva\\_CAST.pdf/522a84c4-9613-ee8e-7d76-e65c872642a4?t=1636525330190](https://www.diba.cat/documents/189253/0/guia_teletreball_definitiva_CAST.pdf/522a84c4-9613-ee8e-7d76-e65c872642a4?t=1636525330190)
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2020, julio 22). *COVID-19: orientaciones para la recolección de estadísticas del trabajo. Definición y medición del trabajo a distancia, el teletrabajo, el trabajo a domicilio y el trabajo basado en el domicilio*. Organización Internacional del Trabajo (OIT). [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms\\_758333.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_758333.pdf)
- Organización internacional del trabajo (OIT). (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella. Guía práctica*. Organización internacional del trabajo (OIT). [http://www.oit.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_758007.pdf](http://www.oit.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf)
- Randstad Research. (2021). *Informe teletrabajo en España*. Randstad research.es. <https://www.madridforoempresarial.es/wp-content/uploads/2021/09/RANDSTAD-Informe-Research-Teletrabajo.pdf?msclkid=5717872bd08811ecad75723e0477d32b>

- Ministerio de Trabajo y Economía Social. (2022, abril 28). *EPA 1º Trim. 2022*. Ministerio de Trabajo y Economía Social. [https://www.inclusion.gob.es/ficheros/ministerio/estadisticas/ResultadosEncuestas/EPA\\_1T\\_2022\\_Presentacion.pdf?msclkid=1fef3837d08911eca507877689d06c41](https://www.inclusion.gob.es/ficheros/ministerio/estadisticas/ResultadosEncuestas/EPA_1T_2022_Presentacion.pdf?msclkid=1fef3837d08911eca507877689d06c41)
- Ministerio de asuntos económicos y transformación digital y Observatorio nacional de Tecnología y Sociedad. (2021). *Flash datos de teletrabajo. Cuarto trimestre 2021*. Ontsi.es. <https://www.ontsi.es/es/publicaciones/flash-datos-teletrabajo-4t2021>
- Ministerio de asuntos económicos y transformación digital y Observatorio nacional de Tecnología y Sociedad. (2022). *Flash datos de teletrabajo. Primer trimestre de 2022*. Ontsi.es. <https://www.ontsi.es/es/publicaciones/flash-datos-teletrabajo-primer-trimestre-2022>
- World Economic Forum. (2022, mayo). *The Good Work Framework: A new business agenda for the future of work*. World Economic Forum. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_The\\_Good\\_Work\\_Framework\\_2022.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Good_Work_Framework_2022.pdf)
- World Economic Forum. (2020, octubre). *Resetting the Future of Work Agenda: Disruption and Renewal in a Post-COVID World*. World Economic Forum. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_NES\\_Resetting\\_FOW\\_Agenda\\_2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_NES_Resetting_FOW_Agenda_2020.pdf)
- Sands, E. G., Bakthavachalam, V., Reddick, R., Nierenberg, E., Dake, A., Vang, T., Caines, J. R., Freed, A., Sinha, A., Sandler, S. & Chen, C. (2020). *Índice de Habilidades Globales*. Coursera. [https://pages.coursera-for-business.org/rs/748-MIV-116/images/GSI2020\\_Spanish.pdf](https://pages.coursera-for-business.org/rs/748-MIV-116/images/GSI2020_Spanish.pdf)
- Anghel, B., Cozzolino, M. y Lacuesta, A. (2020, mayo 12). *El teletrabajo en España*. Boletín económico del Banco de España. <https://repositorio.bde.es/handle/123456789/12361>
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2020, febrero). *El teletrabajo en España y la UE antes de la COVID-19*. Instituto Nacional de Estadística (INE). [https://www.ine.es/ss/Satellite?c=INECifrasINE\\_C&cid=1259952649680&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout](https://www.ine.es/ss/Satellite?c=INECifrasINE_C&cid=1259952649680&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout)
- Comisiones Obreras (CCOO). (s. f.). *Teletrabajo. Guía para su negociación e implantación*. Comisiones Obreras (CCOO). <https://industria.ccoo.es/8df9574de12621b6b43378acffd85eab000060.pdf>
- Ministerio de Hacienda y Función Pública e Instituto Nacional de Administración Pública. (2021, diciembre). *Competencias para el teletrabajo de las empleadas y los empleados públicos*. Plan de recuperación, Transformación y Resiliencia. Ministerio de Hacienda y Función Pública e Instituto Nacional de Administración Pública. [https://sede.inap.gob.es/documents/10136/1976576/Marco\\_competencias\\_teletrabajo\\_2021.pdf/d9881fd9-2734-4203-250f-22e190d47fcc](https://sede.inap.gob.es/documents/10136/1976576/Marco_competencias_teletrabajo_2021.pdf/d9881fd9-2734-4203-250f-22e190d47fcc)

- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2021, marzo). *Teletrabajo. Modelo, Manual y Recomendaciones de Política para INAPI*. Inapi.cl. <https://www.inapi.cl/centro-de-documentacion/estudios>
- Ministerio de Hacienda y Función Pública e Instituto Nacional de Administración Pública. (2022). *Plan de Formación INAP*. Inap.es. <https://sede.inap.gob.es/documents/10136/1711861/Plan+de+formacion+2022/8d322121-8e01-5411-6914-d364138afb05#:~:text=El%20Plan%20de%20Formaci%C3%B3n%20de%2022%20es%20una,los%20objetivos%20formulados%20en%20su%20Plan%20Estrat%C3%A9gico%202021-2024>.
- CEPES, FREMAP, Bioingeniería Aragonesa S.L., Fundosa Teleservicios S.A. y Fundación ONCE. (2000, marzo). *Guía buenas prácticas. Formación de teletrabajadores y servicios de apoyo del Telecentro Cepadite*. Proyecto Cepadite. Telecentros.info. <http://www.telecentros.info/pdfs/guiabuensaspracticascepadite.PDF>
- Pinillos, A. A., Gil, J. A., Urbina, L. V. B. y Rivas, I. V. (2021). *Libro Blanco DCH sobre Trabajo a Distancia en España*. Universidad de Navarra y DCH. [https://www.orgdch.org/wp-content/uploads/2021/07/Libro-Blanco-DCH-Trabajo-a-DIstancia\\_compressed.pdf](https://www.orgdch.org/wp-content/uploads/2021/07/Libro-Blanco-DCH-Trabajo-a-DIstancia_compressed.pdf)
- Consejo Europeo, CES, EUROCADRES/CEC, UNICE/UEAPME y CEEP. (2002). *Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo*. Consejo europeo. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=LEGISSUM%3Ac10131>
- Havriluk, L. O. (2010). *El teletrabajo: Una opción en la era digital*. Observatorio Laboral Revista Venezolana Vol. 3, N° 5. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3252786#:~:text=Dentro%20de%20estas%20TIC%2C%20se%20encuentra%20el%20teletrabajo%2C,sus%20clientes%2C%20minimizando%20los%20costos%20que%20ello%20implica>.
- Fernández, M. H., Capitán, L. P., Ferrío, J. V. y Apaolaza, A. V. (2020, mayo 26). *El teletrabajo en la encrucijada. Análisis y propuestas*. UGT. [https://www.ugt.es/sites/default/files/documento\\_teletrabajo\\_analisis\\_y\\_propuestas\\_ugt.pdf](https://www.ugt.es/sites/default/files/documento_teletrabajo_analisis_y_propuestas_ugt.pdf)
- Barrios, R. S. (2007). *El teletrabajo*. Derecho PUCP, 60, 325-350. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5085077>
- Agencia de Turismo de las Islas Baleares. (2015). *Plan de formación Interna*. Govern de les Illes Balears. <https://dspace.uib.es/xmlui/>
- Todolí Signes, A., Martín-Pozuelo López, A. y Sala Franco, T. (2020). *El teletrabajo*. Tirant lo Blanch [1ª edición]. [https://almena.uva.es/discovery/fulldisplay?context=L&vid=34BUC\\_UVA:VU1&tab=LibraryCatalog&docid=alma991008178953905774](https://almena.uva.es/discovery/fulldisplay?context=L&vid=34BUC_UVA:VU1&tab=LibraryCatalog&docid=alma991008178953905774)

## BLOQUE V: ANEXOS

### ANEXO 1

Tabla A1.1.: Comportamientos habituales en la competencia: Alfabetización en entornos digitales.

Alfabetización en entornos digitales	
Grado	Comportamientos habituales
Alto (A)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Entiende de forma adecuada los conceptos generales de sistemas informáticos (servicios en la nube, servicios de intranet...).</li> <li>○ Entiende conceptos generales de seguridad informática (permisos de acceso, firewall, cifrado WPS...).</li> <li>○ Entiende cómo funcionan las redes de comunicación y conexión entre diferentes sistemas informáticos.</li> <li>○ Se adapta en el uso y configuración de las aplicaciones disponibles según la tarea encomendada y las necesidades de la misma.</li> <li>○ Puede colaborar en el diseño de aplicaciones y servicios digitales.</li> <li>○ Colaboración en el diseño de las normas, de las aplicaciones y servicios digitales para hacerlos más sencillos en su utilización.</li> </ul>
Intermedio (B)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Conoce y sabe diferenciar entre los distintos tipos de conexiones informáticas (red, intranet, en la nube...).</li> <li>○ Sabe realizar configuraciones básicas en sus dispositivos digitales, así como elegir los periféricos necesarios dependiendo de la situación.</li> <li>○ Sabe usar y utilizar los diferentes tipos de conexión inalámbrica (bluetooth, NFC, wifi, 5G...).</li> <li>○ Comprende que es un asistente virtual y las funcionalidades que tiene. También conoce como interactuar con él.</li> <li>○ Conoce los diferentes lenguajes de programación informática, su lógica en las aplicaciones utilizadas y entiende códigos muy sencillos de programación en bloques.</li> <li>○ Sabe las características de accesibilidad en las aplicaciones y servicios digitales de la organización.</li> </ul>
Mínimo (C)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reconoce las características básicas de los dispositivos y herramientas digitales que utiliza.</li> <li>○ Reconoce y sabe utilizar los dispositivos periféricos (teclado, ratón, webcam, auriculares, monitor, impresoras...).</li> <li>○ Comprende el funcionamiento básico del sistema operativo y el manejo del mismo.</li> <li>○ Identifica y aplica la terminología adecuada en las unidades de medida informática (capacidad de almacenamiento, velocidad de transmisión, velocidad de conexión...).</li> <li>○ Entiende las operaciones lógicas de las aplicaciones y los servicios digitales que utiliza.</li> <li>○ Entiende conceptos como el de documento electrónico o carpeta electrónica.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla A1.2.: Comportamientos habituales en la competencia: Navegación, búsqueda y filtrado de información, datos y contenidos digitales.

Navegación, búsqueda y filtrado de información, datos y contenidos digitales	
Grado	Comportamientos habituales
Alto (A)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sabe utilizar herramientas de búsqueda avanzada. Filtrar la información y recursos digitales en diferentes formatos para obtener unos resultados claros.</li> <li>○ Uso de herramientas que permitan sincronizar navegadores, organizar, encontrar y filtrar el flujo de información en internet.</li> <li>○ Instalar y utilizar diferentes plugins y extensiones en los navegadores para conseguir las funcionalidades que se necesitan.</li> <li>○ Saber usar las Redes sociales y suscripciones para acceder de forma rápida y sencilla a la información y gestionar la misma.</li> </ul>
Intermedio (B)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Conoce las diferencias entre internet, intranet y extranet y lo que cada una puede ofrecer.</li> <li>○ Utiliza herramientas básicas para filtrar la búsqueda de información (como podría ser el uso de palabras clave, idioma, tipología, fecha de publicación...).</li> <li>○ Marcar y etiquetar la información importante para su tarea.</li> <li>○ Entiende la recopilación de los datos de los navegadores mediante cookies, caché e historial y como pueden afectar a la privacidad. También sabe cómo gestionar los datos recopilados por estos navegadores.</li> <li>○ Lleva a cabo búsquedas de información dentro de páginas web, documentos de internet o en la nube.</li> <li>○ Conoce y utiliza sitios web oficiales para la obtención de información fiable y útil.</li> </ul>
Mínimo (C)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Comprende el funcionamiento de internet y los usa como recurso para la búsqueda de datos, información y recursos profesionales.</li> <li>○ Sabe la diferencia que existe entre navegador y buscador.</li> <li>○ Sabe llevar búsquedas sencillas en buscadores populares para acceder a información, recursos y servicios.</li> <li>○ Reconoce las características principales de los navegadores y utiliza sus funciones básicas.</li> <li>○ Conoce el uso de hipervínculos para buscar y encontrar información de carácter profesional.</li> <li>○ Conoce los espacios web habilitados por la organización.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.



Tabla A1.3.: Comportamientos habituales en la competencia: Evaluación de información, datos y contenidos digitales.

Evaluación de información, datos y contenidos digitales	
Grado	Comportamientos habituales
Alto (A)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Utilizo y comparto diferentes estrategias digitales para comparar y combinar la información y el contenido importante y de mayor calidad que proviene de diversas fuentes.</li> <li>○ Conoce el funcionamiento del rastreo, análisis y clasificación de los resultados de los buscadores y es capaz de elegir cuales son resultados para la organización y cuáles pueden ser publicados.</li> <li>○ Utiliza herramientas sencillas para la recogida y evaluación de la información.</li> </ul>
Intermedio (B)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Compara y contrasta la información de diferentes fuentes y extrae de ella el contenido más fiable útil.</li> <li>○ Conoce la forma de comprobar si el sitio web es fiable mediante el uso de herramientas del navegador o de herramientas en línea.</li> <li>○ Analiza la procedencia y autoría de los recursos profesionales que encuentra antes de utilizarlo para su trabajo.</li> <li>○ Realiza una evaluación de los recursos profesionales que provienen de internet y de otros medios electrónicos, seleccionando los más adecuados para su trabajo.</li> </ul>
Mínimo (C)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Contrata la información obtenida de diferentes fuentes tras conocer la gran cantidad de información falsa o poco fiable de internet.</li> <li>○ Establece estrategias sencillas para recoger información de la red.</li> <li>○ Identifica portales web de diferentes organismos y otras fuentes profesionales que ofrecen información fiable.</li> <li>○ Sabe usar los portales web, descargar información y suscribirse a newsletters de interés para su tarea.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla A1.4.: Comportamientos habituales en la competencia: Almacenamiento y recuperación de información, datos y contenidos digitales.

Almacenamiento y recuperación de información, datos y contenidos digitales	
Grado	Comportamientos habituales
Alto (A)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Desarrolla estrategias organizativas y de almacenamiento de información usada en el trabajo para facilitar su gestión y la recuperación de la misma cuando convenga.</li> <li>○ Utiliza la combinación de diversas tecnologías de conectividad para transferir archivos del ámbito profesional entre dispositivos.</li> <li>○ Utiliza herramientas para sincronizar las información de diferentes dispositivos, entornos y sistemas de almacenamiento.</li> </ul>
Intermedio (B)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Entiende y utiliza el sistema de almacenamiento local, en red o en la nube más adecuado dependiendo de las circunstancias.</li> <li>○ Utiliza dispositivos portátiles y unidades de almacenamiento externo para la transmisión de archivos y datos entre dispositivos.</li> <li>○ Sabe restaurar información o contenido eliminado de sus dispositivos.</li> <li>○ Utiliza y recupera información, datos o contenidos de los servicios de almacenamiento en la nube mediante el uso de funciones avanzadas de los mismos, y es capaz d compartir archivos y gestionar los permisos que estos necesitan.</li> <li>○ Transforma e integra contenidos de diferentes tipos de ficheros con diferentes herramientas digitales.</li> <li>○ Sabe que son los metadatos y el uso de aplicaciones y servicios en la nube. Además, sabe como etiquetar, almacenar y recuperar información y recursos profesionales en los mismos.</li> </ul>
Mínimo (C)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sabe que existen diferentes medios de almacenamiento tanto locales como en línea o en la nube.</li> <li>○ Realiza funciones básicas para organizar los archivos en sus equipos o dispositivos.</li> <li>○ Conoce los tipos de archivos que existen y que información guardan los mismos (pdf, excel, word, jpg, png, csv...).</li> <li>○ Sabe acceder a los ficheros de información a través de las aplicaciones adecuadas.</li> <li>○ Sabe utilizar los servicios digitales de la organización para el almacenamiento y guardado de archivos en la nube.</li> <li>○ Sabe comprimir y descomprimir archivos de forma eficaz.</li> <li>○ Sabe guardar información que esta respaldad por sistemas de recuperación de archivos de la organización.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla A1.5.: Comportamientos habituales en la competencia: Análisis y explotación de datos.

Análisis y explotación de datos	
Grado	Comportamientos habituales
Alto (A)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Es capaz de reconocer las principales áreas de aplicación del Big Data y el análisis de datos.</li> <li>○ Utiliza sistemas o mecanismos para la reutilización de información en la empresa.</li> <li>○ Es capaz de diseñar y elaborar cuadros de mando<sup>12</sup>.</li> <li>○ Sabe exponer la importancia del análisis de datos para la empresa.</li> <li>○ Colabora para la creación y diseño de servicios digitales orientados a datos</li> </ul>
Intermedio (B)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Conoce ciertas características transcendentales del Big data y el análisis de datos.</li> <li>○ Sabe la existencia de datos abiertos por parte de la organización.</li> <li>○ Entiende que la información se utilice para la mejora del diseño de los servicios digitales (tanto para los miembros de la empresa como para personas externas).</li> <li>○ Es capaz de definir indicadores sobre las actividades que realiza o gestiona.</li> <li>○ Conoce y utiliza herramientas de tratamiento de datos a nivel de un usuario normal.</li> </ul>
Mínimo (C)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sabe que existen una gran cantidad de datos que se generan en la organización y que estos pueden ser reutilizados.</li> <li>○ Conoce lo que es un cuadro de mando, indicadores e informes.</li> <li>○ Sabe analizar la información de un cuadro de mando.</li> <li>○ Sabe interpretar la información mediante la realización de gráficos (de líneas, de barras, circulares...).</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

<sup>12</sup> El cuadro de mando es una recopilación de datos que nos ayuda a gestionar un departamento de la organización o conocer la eficiencia con la que se desarrolla un proyecto. Se trata de producir un informe cada cierto tiempo que ayude a gestionar el proyecto. Esto se realiza mediante un conjunto de indicadores, que aportan la información necesaria para saber si la estrategia que se está realizando es correcta, además ayuda a ver qué elementos son clave para el progreso del proyecto y si se debe actuar en ellos o no.

Tabla A1.6.: Comportamientos habituales en la competencia: Protección de dispositivos.

Protección de dispositivos	
Grado	Comportamientos habituales
Alto (A)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Conoce en detalle los riesgos del acceso a determinados sitios web y al uso de herramientas en línea. Evitando en ambos casos los riesgos para los dispositivos digitales de uso laboral.</li> <li>○ Reacciona ante un ciberataque con medidas básicas para la protección de su dispositivo y del entorno de trabajo.</li> <li>○ Tiene información actualizada de las nuevas amenazas y ataques. Desarrolla estrategias para evitar los ataques o amenazas.</li> <li>○ Es capaz de detectar vacíos de seguridad o vulnerabilidades en su entorno de trabajo.</li> <li>○ Conoce las normas de la organización sobre ataques informáticos y la importancia de establecer una política de seguridad sobre la utilización de medios digitales o electrónicos.</li> <li>○ Conoce soportes públicos y privados sobre materia de ciberseguridad (INCIBE, CCN, Commvault, Evolutio...).</li> </ul>
Intermedio (B)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Utiliza software de seguridad específicos cuando descarga información de internet o recibe correos electrónicos de fuentes no fiables.</li> <li>○ Conoce de forma básica las medidas y protocolos de seguridad que hay en la organización para su posible cumplimiento.</li> <li>○ Conoce los tipos de ciberataques que se pueden dar y puede reconocerlos cuando ocurren (phishing, spoofing, virus, troyanos, ransomware, malware...).</li> <li>○ Sabe cómo actuar ante correos maliciosos.</li> </ul>
Mínimo (C)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Es consciente de los riesgos y amenazas que existen en los entornos digitales.</li> <li>○ Adopta medidas de protección básicas en sus dispositivos digitales de trabajo.</li> <li>○ Realiza las recomendaciones de uso y gestión de contraseñas.</li> <li>○ Sabe la importancia de las actualizaciones de seguridad de los sistemas operativos o las aplicaciones que maneja.</li> <li>○ Conoce de forma genérica los términos de spam, correo malicioso, ciberacoso... .</li> <li>○ Tiene instalado un software de protección en los dispositivos digitales que utiliza para su trabajo.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla A1.7.: Comportamientos habituales en la competencia: Protección de datos personales e identidad digital.

Protección de datos personales e identidad digital	
Grado	Comportamientos habituales
Alto (A)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Conoce las obligaciones y normas de protección de datos personales y la garantía de derechos digitales de la organización.</li> <li>○ Adopta protocolos de protección de su identidad digital en las acciones de red y las aplica en su entorno laboral.</li> <li>○ Conoce los nuevos modelos de identidad digital para acreditar que es la persona requerida (reconocimiento facial, biometría, huella ocular...).</li> <li>○ Utiliza herramientas de cifrado de información cuando es necesario.</li> </ul>
Intermedio (B)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Entiende conceptos como el de huella digital y las posibles consecuencias de su uso en la red.</li> <li>○ Adopta estrategias y prácticas laborales seguras para la protección de sus datos personales y su identidad digital.</li> <li>○ Identifica los diferentes niveles de privacidad que se pueden aplicar en los dispositivos digitales y en los servicios en la nube y toma las medidas necesarias en su trabajo.</li> <li>○ Es capaz de almacenar y recuperar de forma segura los datos de acceso a su cuenta mediante aplicaciones o herramientas digitales.</li> <li>○ Conoce los principios generales de protección de datos personales y garantía de los derechos digitales comprendidos en la legislación vigente.</li> <li>○ Entiende los conceptos de autenticidad, confidencialidad, integridad y no discriminación en el ámbito digital.</li> <li>○ Puede identificar y actuar frente a casos de ciberacoso o fraude, si se presentan en la organización.</li> </ul>
Mínimo (C)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Conoce que el uso de internet conlleva riesgos para su privacidad y que al realizar servicios en línea o registrarse en los mismos, los datos personales son almacenados por la empresa o la institución que los ofrece.</li> <li>○ Periódicamente crea o cambia claves o contraseñas en las cuentas que utiliza para su trabajo.</li> <li>○ Es consciente del peligro de la apropiación indebida de sus claves o del hackeo de sus dispositivos digitales, así como de la manipulación de su identidad digital.</li> <li>○ Conoce la legislación vigente de protección de datos y los principales derechos que recoge.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla A1.8.: Comportamientos habituales en la competencia: Orientación a resultados.

Orientación a resultados	
Grado	Comportamientos habituales
Alto (A)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Define de manera clara la misión, responsabilidades y tareas de los puestos de trabajo.</li> <li>○ Establece los objetivos que se deben de cumplir desde un ámbito general y el tiempo o plazos de consecución de los mismos. Además, determina que personas y equipos los deben de realizar.</li> <li>○ Implanta un sistema equitativo para el reconocimiento de la consecución de los objetivos.</li> <li>○ Realiza un seguimiento periódico de la estrategia adoptada y toma las decisiones en base a los resultados que se obtienen.</li> <li>○ Diseña y define el sistema de evaluación del desempeño para las unidades de la organización.</li> </ul>
Intermedio (B)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fija los objetivos individuales de la personas del equipo después de discutirlo con ellos, para la consecución del objetivo grupal.</li> <li>○ Establece con su equipo indicadores de seguimiento para cumplir con el objetivo fijado.</li> <li>○ Realiza un seguimiento periódico del cumplimiento de los indicadores asociados al objetivo de las personas del equipo.</li> <li>○ Toma decisiones en función de los resultados de los indicadores del proceso de seguimiento de la tarea.</li> <li>○ Aplica el sistema de evaluación de desempeño de la organización siendo él el máximo responsable.</li> </ul>
Mínimo (C)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Define los objetivos a conseguir de manera clara y sensata. Estos deberán de estar en consonancia con sus competencias dentro del equipo y de la planificación estratégica de la empresa.</li> <li>○ Establece indicadores cuantificables, realistas y evaluables para el seguimiento de sus objetivos.</li> <li>○ Prioriza la consecución de sus objetivos en función de los del equipo.</li> <li>○ Controla periódicamente sus indicadores y toma decisiones según los resultados de los mismos.</li> <li>○ Conoce y participa en el sistema de evaluación del desempeño de la organización.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla A1.9.: Comportamientos habituales en la competencia: Comunicación y colaboración con personas de la organización.

Comunicación y colaboración con personas de la organización	
Grado	Comportamientos habituales
Alto (A)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gestiona roles y permisos de compañeros de trabajo en los espacios digitales de colaboración.</li> <li>○ Realiza opciones avanzadas para el filtrado de correos electrónicos y realiza una configuración automatizada del correo electrónico.</li> <li>○ Utiliza herramientas de difusión masiva de información.</li> <li>○ Conoce y utiliza los servicios digitales de la organización para la gestión y almacenamiento de documentos electrónicos.</li> <li>○ Utiliza funciones avanzadas en videollamadas colaborativas, como puede ser la transferencia de archivos o el uso de pizarras interactivas.</li> </ul>
Intermedio (B)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Utiliza los canales de comunicación interna de la empresa.</li> <li>○ Elige las herramientas o aplicaciones más convenientes dependiendo de la información o el contenido a transmitir.</li> <li>○ Sabe utilizar la herramientas de comunicación y de envío de información de la organización, así como aplicaciones de trabajo colaborativo en línea para compartir y editar archivos, ya sea de forma síncrona o asíncrona<sup>13</sup>.</li> <li>○ Utiliza funciones específicas de las aplicaciones de mensajería instantánea o de videoconferencia (realizar grabaciones, organizar reuniones, permitir la colaboración activa...).</li> <li>○ Usa diferentes métodos para gestionar y organizar correos electrónicos, tareas y calendarios.</li> </ul>
Mínimo (C)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Realiza solo los trámites necesarios a través de la intranet.</li> <li>○ Utiliza el correo electrónico como herramienta básica de comunicación con los demás miembros de la organización.</li> <li>○ Conoce las herramientas de comunicación y de envío de información de la organización.</li> <li>○ Tiene un nivel básico en aplicaciones colaborativas (mensajería instantánea, chat, videoconferencia, llamadas...).</li> <li>○ Conoce y aplica las reglas de comunicación en entornos digitales.</li> <li>○ Sabe utilizar de forma autónoma las herramientas tecnológicas ofrecidas por la organización para teletrabajar.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

<sup>13</sup> Síncrona se refiere cuando se lleva a cabo al mismo tiempo que otra persona, es decir en el mismo momento. Asíncrona sin embargo sería cuando se lleva a cabo en un momento no coincidente con otra persona.

Tabla A1.10.: Comportamientos habituales en la competencia: Comunicación y colaboración con personas externas o entidades externas.

Comunicación y colaboración con personas externas o entidades externas	
Grado	Comportamientos habituales
Alto (A)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Elegir y utilizar las herramientas de comunicación y participación digital más adecuadas para la transmisión de contenidos.</li> <li>○ Diseñar y establecer un sistema reglado para la comunicación con agentes externos.</li> </ul>
Intermedio (B)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Conoce las aplicaciones y plataformas para la realización de trámites con agentes externos.</li> <li>○ Sabe cuáles son las herramientas de comunicación y participación de la organización con los agentes externos.</li> <li>○ Sabe diferenciar entre las diferentes redes sociales a la hora de compartir información y contenidos digitales.</li> </ul>
Mínimo (C)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Conoce las funciones de los servicios digitales de comunicación de la organización con agentes externos y sabe cómo entrar en los mismos.</li> <li>○ Puede utilizar diferentes estilos de comunicación en función de a quien vaya dirigida la información o el contenido.</li> <li>○ Conoce los sitios web de la organización.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.



Tabla A1.11.: Comportamientos habituales en la competencia: Identidad digital.

Identidad digital	
Grado	Comportamientos habituales
Alto (A)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sabe utilizar y elegir los sistemas de firma electrónica que permiten firmas de múltiples usuarios.</li> <li>○ Comprende las ventajas y desventajas del uso de la firma electrónica en servicios en la nube.</li> <li>○ Conoce los tipos de certificados electrónicos y cuando debe de ser utilizado cada uno.</li> <li>○ Es capaz de reconocer la autenticación de los documentos que posean firma o certificado electrónico.</li> <li>○ Utiliza sistemas para comprobar la validez de firma y certificados electrónicos.</li> </ul>
Intermedio (B)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sabe cómo obtener, renovar, revocar y utilizar los certificados electrónicos.</li> <li>○ Es capaz de importar y exportar certificados para su uso en diferentes aplicaciones o navegadores web.</li> <li>○ Entiende el concepto de firma electrónica y su validez legal. La utiliza cuando es necesario.</li> <li>○ Conoce y utiliza los servicio de autenticación y autorización de entrada digital para empleados.</li> </ul>
Mínimo (C)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Entiende lo que es la identidad digital.</li> <li>○ Conoce la reputación digital<sup>14</sup>.</li> <li>○ Sabe que no debe proporcionar datos sensibles propios o ajenos por medios digitales.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

<sup>14</sup> Prestigio que tiene una empresa en la web o en el mundo digital.

Tabla A1.12.: Comportamientos habituales en la competencia: Comunicación.

Comunicación	
Grado	Comportamientos habituales
Alto (A)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Es capaz de transmitir con claridad a sus colaboradores las principales características del teletrabajo.</li> <li>○ Facilita canales de comunicación formal con sus compañeros en el sistema de teletrabajo.</li> <li>○ Constituye un plan de comunicación interno para el sistema de teletrabajo para compartir información relevante y útil.</li> <li>○ Mantiene un contacto continuo con sus compañeros, superiores o subordinados en la modalidad de teletrabajo.</li> </ul>
Intermedio (B)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Organiza y coordina los canales de comunicación formal de su equipo.</li> <li>○ Permite la comunicación por medio de canales adecuados de una forma eficaz y ágil.</li> <li>○ Estimula y atiende la comunicación informal con su equipo estableciendo canales y espacios de encuentro y conversación.</li> </ul>
Mínimo (C)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Utiliza de forma ágil los diferentes canales de comunicación y es capaz de adaptar su estilo de comunicación dependiendo del canal elegido.</li> <li>○ Conoce y aplica las reglas de comunicación de la organización en los entornos digitales.</li> <li>○ Utiliza con eficacia y agilidad los espacios y canales de comunicación establecidos para la interacción con superiores y compañeros.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla A1.13.: Comportamientos habituales en la competencia: Identificación de necesidades tecnológicas y resolución de problemas técnicos.

Identificación de necesidades tecnológicas y resolución de problemas técnicos	
Grado	Comportamientos habituales
Alto (A)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ayuda a otros empleados de forma virtual ante los problemas técnicos que aparezcan. Esto permite la mejora de estos en sus competencias digitales.</li> <li>○ Colabora con los responsables de los servicios tecnológicos para la resolución de problemas técnicos habituales de forma generalizada.</li> </ul>
Intermedio (B)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Informa de la incidencias que ocurran de forma clara y concisa.</li> <li>○ Sabe diferenciar el origen del problema técnico (hardware, software, del sistema operativo o de las aplicaciones utilizadas).</li> <li>○ Es capaz de resolver problemas técnicos sencillos.</li> <li>○ Puede resolver algunas incidencias técnicas mediante la comunicación en entornos digitales.</li> <li>○ Identifica y aplica alternativas para solucionar limitaciones de la tecnología y poder realizar las tareas requeridas por la organización.</li> </ul>
Mínimo (C)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cualquier incidencia se comunica.</li> <li>○ Resuelve problemas muy poco relevantes que permiten seguir con la actividad laboral.</li> <li>○ Algunas tareas se pueden realizar con tecnologías digitales básicas, que permite una mejora de sus funciones.</li> <li>○ Selecciona las aplicaciones informáticas más simples para la resolución de problemas habituales en su tarea.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla A1.14.: Comportamientos habituales en la competencia: Identificación de lagunas en la competencia digital y autoaprendizaje.

Identificación de lagunas en la competencia digital y autoaprendizaje	
Grado	Comportamientos habituales
Alto (A)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Conoce de primera mano las estrategias formativas en materia digital que se aplican en la organización y en su puesto.</li> <li>○ Sabe utilizar los recursos de aprendizaje en línea suministrados por la organización.</li> <li>○ Aplica en su puesto los conocimientos adquiridos ya sea por el autoaprendizaje o por la realización de una formación tutorizada.</li> <li>○ Participa activamente en las actividades formativas en materia de competencias digitales según las que sean necesarias.</li> </ul>
Intermedio (B)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sabe acceder y utilizar los recursos formativos de la organización.</li> <li>○ Sabe que recursos de aprendizaje necesita para mejorar.</li> <li>○ Se mantienen actualizado en las competencias digitales.</li> </ul>
Mínimo (C)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tiene una competencia digital limitada y necesita de formación para mejorarla.</li> <li>○ Conoce los planes de formación de la organización.</li> <li>○ Se apoya en web que solventan ciertas carencias de su competencia digital.</li> <li>○ Se informa a través de sus compañeros de los avances en competencias digitales.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla A1.15.: Comportamientos habituales en la competencia: Autogestión.

Autogestión	
Grado	Comportamientos habituales
Alto (A)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Identifica los principales problemas y riesgos del teletrabajo ofreciendo alternativas.</li> <li>○ Establece y facilita la aplicación de un sistema de prevención de riesgos laborales en el entorno de teletrabajo</li> <li>○ Ante la detección de dificultades en el teletrabajo valora el impacto de estas en el conjunto estratégico de los objetivos.</li> </ul>
Intermedio (B)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Intenta que las personas de su equipo asuman una carga de trabajo razonable.</li> <li>○ Se asegura de que todo el equipo sigue las recomendaciones de seguridad y salud laboral en el teletrabajo.</li> <li>○ Ayuda a la resolución de problemas de gestión laboral a las personas del equipo.</li> </ul>
Mínimo (C)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Organiza el trabajo en función de los objetivos marcados y de la prioridad que tengan unos sobre otros.</li> <li>○ Sigue las recomendaciones de seguridad y salud laboral entorno al teletrabajo.</li> <li>○ Gestiona el entorno de trabajo, de manera que resulte favorable para la realización de las tareas encomendadas.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla A1.16.: Comportamientos habituales en la competencia: Protección de la salud y del entorno.

Protección de la salud y del entorno	
Grado	Comportamientos habituales
Alto (A)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Maneja los medios tecnológicos con una actitud positiva y con confianza (sebe como utilizarlos).</li> <li>○ Acomete la aplicación de patrones de actuación para evitar el ciberacosos, reforzando un uso seguro de la red de la empresa.</li> <li>○ Efectúa propuestas encaminadas al reciclaje y reutilización de equipos obsoletos o en desuso, para inculcar valores de respeto con el medio ambiente.</li> </ul>
Intermedio (B)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Controla el tiempo de teletrabajo, realizando pausas en intervalos pequeños y diversas medidas para prevenir problemas de salud.</li> <li>○ Aplica estrategias preventivas en su entorno de teletrabajo y de los dispositivos digitales.</li> <li>○ Acata las recomendaciones para la optimización del uso de dispositivos digitales, ahorrando batería y alargando su vida útil.</li> <li>○ Fomenta el ahorro de recursos energéticos (equipos eficientes, servicios que no requieran de mucho gasto energético...) para ser más respetuosos con el medio ambiente.</li> </ul>
Mínimo (C)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Conoce los riesgos físicos y psicológicos del uso de la tecnología, tanto si se usa de forma adecuada como si no.</li> <li>○ Conoce y aplica las posturas de trabajo correctas (ergonomía).</li> <li>○ Es conocedor del impacto ambiental de las tecnologías digitales y que un uso adecuado de las mismas puede reducir costos y emisiones de impacto ambiental.</li> <li>○ Realiza medidas básicas de ahorro de energía en el uso de los equipos.</li> <li>○ Aplica los principios de un uso responsable de consumibles en su entorno laboral.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla A1.17.: Comportamientos habituales en la competencia: Coordinación y trabajo en equipo.

Navegación, búsqueda y filtrado de información, datos y contenidos digitales	
Grado	Comportamientos habituales
Alto (A)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Coordina a sus colaboradores para que desarrollen sus funciones y consigan los objetivos marcados.</li> <li>○ Facilita la comunicación y colaboración digital entre diferentes equipos de trabajo.</li> <li>○ Identifica las fortalezas y las posibles mejoras de los diferentes equipos.</li> <li>○ Promueve una cultura comprometida con el trabajo en equipo y la colaboración.</li> <li>○ Realiza alianzas con otros equipos de otras organizaciones para la consecución de un proyecto común.</li> </ul>
Intermedio (B)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Contribuye a que el equipo este dirigido al logro de los objetivos corporativos.</li> <li>○ Coordina eficazmente las tareas y actividades de cada uno de los miembros del equipo.</li> <li>○ Facilita y ayuda a que los miembros del equipo intercambien información y recursos entre ellos.</li> <li>○ Motiva a su equipo en el logro de los objetivos.</li> <li>○ Genera un clima adecuado entre los miembros del equipo.</li> </ul>
Mínimo (C)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Realiza su trabajo en el plazo y según los criterios establecidos.</li> <li>○ Establece relaciones de colaboración, coordinación y cooperación con las personas de su equipo y con sus superiores.</li> <li>○ Actitud proactiva para la consecución de los objetivos.</li> <li>○ Transmite los recursos e información necesarios a los demás miembros del equipo para ayudarles a alcanzar su objetivo o realizar sus funciones.</li> <li>○ Tiene una actitud receptiva y abierta a la aplicación de cambios y mejoras en las tareas de trabajo.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## ANEXO 2

### **PROGRAMA FORMATIVO 1**

Tabla A2.1.: Cuadro resumen de la acción formativa 1 del programa formativo 1.

Plan de formación año 2022	Acción formativa nº1	Programa formativo nº1
Título	El teletrabajo	
Área	Todas las áreas.	
Objetivos	Conocer los puntos clave para la realización del teletrabajo desde cualquier lugar de una forma eficaz y eficiente.	
Contenidos	Tema 1: Concepto de teletrabajo y los desafíos que presenta. Tema 2: Ventajas y desventajas del teletrabajo. Tema 3: Planificación de la jornada laboral. Tema 4: Organización de la jornada laboral. Tema 5: El espacio de trabajo. Tema 6: Buenas prácticas en el teletrabajo. Tema 7: Distracciones en el teletrabajo. Tema 8: Rendimiento. Tema 9: Cansancio en el teletrabajo; posibles causas y soluciones. Tema 10: El aislamiento laboral y cómo afrontarlo. Tema 11: Automotivación.	
Metodología	Conferencias, seminarios, role playing, e-learning, grupos de discusión presencial y online.	
Recursos técnicos	Pizarra digital, aplicaciones web interactivas, videos explicativos, videoconferencias, libros de texto.	
Calendario (Octubre)	Martes, miércoles y jueves de 17:00 a 19:00	
Duración (días/horas)	24 h	
Lugar de realización	Sala de reuniones del centro de trabajo y a través de aplicaciones web e internet.	
Participantes	Todos los empleados (máximo 50 personas)	
Coordinador de la formación	Formador externo	
Equipo formativo	Universidad de Valladolid	
Nivel de entrada	No hay requisito	
Método de evaluación	Examen de contenidos y realización de tareas.	
Coste	Faltan por cuantificar los costes directos e indirectos	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla A2.2.: Cuadro resumen de la acción formativa 2 del programa formativo 1.

Plan de formación año 2022	Acción formativa nº2	Programa formativo nº1
Título	Habilidades comunicativas en el entorno online	
Área	Todas las áreas.	
Objetivos	Poder tener una comunicación fluida y con naturalidad delante de la pantalla del ordenador y gestionar los nervios para transmitir los contenidos con seguridad. También se plantea la capacidad de atención de los participantes y las técnicas de lenguaje que deben de utilizar para responder a un mensaje e interactuar con los demás participantes.	
Contenidos	Tema 1: La incomodidad de hablar en público. Tema 2: Mantener la atención y el interés de los participantes. Tema 3: lenguaje audiovisual. Tema 4: La compostura delante de una cámara. Tema 5: Capacidad de persuasión. Tema 6: Fomento de la interacción. Tema 7: Claridad y concisión.	
Metodología	E-learning, conferencias y seminarios online, discusiones de grupo online	
Recursos técnicos	Equipos informáticos, aplicaciones web, videoconferencias y videollamadas grupales.	
Calendario (Septiembre)	Lunes y martes de 10:00 a 11:30 (grupo 1) Martes y miércoles de 12:00 a 13:30 (grupo 2) Miércoles y jueves de 16:00 a 17:30 (grupo 3) Lunes y martes de 16:00 a 17:30 (grupo 4) Martes y miércoles de 18:00 a 19:30 (grupo 5)	
Duración (días/horas)	9 h	
Lugar de realización	Desde cualquier lugar con conexión a internet.	
Participantes	Todos los empleados (máximo de 100 personas) divididos en 5 grupos. Grupo 1: personal directivo (20 personas) Grupo 2: mandos intermedios (20 personas) Grupo 3: personal básico (20 personas) Grupo 4: personal básico (20 personas) Grupo 5: personal recién incorporado (20 personas).	
Coordinador de la formación	Formador externo	
Equipo formativo	Empresa contratada	
Nivel de entrada	No hay requisito	
Método de evaluación	Observación directa y presentación de contenidos, datos o informes de forma oral.	
Coste	Coste directo e indirecto elevado	

Fuente: Elaboración propia.



Tabla A2.3.: Cuadro resumen de la acción formativa 3 del programa formativo 1.

Plan de formación año 2022	Acción formativa nº3	Programa formativo nº1
Título	Hábitos saludables en el teletrabajo	
Área	Todas las áreas.	
Objetivos	El objetivo es aprender y regular las emociones propias y de los compañeros para conseguir los objetivos marcados. También se pretende que los participantes determinen como les afecta el estrés en su trabajo y como conseguir reducirlo para su bienestar físico y su eficiencia en el trabajo. Los participantes adquieran los conocimientos sobre los riesgos físicos y mentales a los que se exponen con el teletrabajo y como poder eliminarlos o reducirlos para tener buena salud mental y física.	
Contenidos	<p>Bloque I: Inteligencia emocional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tema 1: Introducción a la inteligencia emocional.</li> <li>- Tema 2: Competencias intrapersonales e interpersonales.</li> <li>- Tema 3: Plan de progreso emocional.</li> </ul> <p>Bloque II: El estrés.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tema 4: El estrés y lo que conlleva.</li> <li>- Tema 5: Técnicas de relajación y reducción del estrés.</li> <li>- Tema 6: Gestión del estrés a través de la respiración.</li> <li>- Tema 7: Ejercicios prácticos para la vida diaria y tener una vida emocionalmente sana.</li> </ul> <p>Bloque III: Salud física y mental en el teletrabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tema 8: Reconocer las partes de nuestro cuerpo.</li> <li>- Tema 9: Teoría sobre estiramientos.</li> <li>- Tema 10: Posiciones posturales cómodas.</li> <li>- Tema 11: posibles problemas de salud mental en el teletrabajo y cómo afrontarlos.</li> </ul>	
Metodología	Conferencias, seminarios, discusiones de grupo, ejercicios físicos, realización de juegos, entrenamiento.	
Recursos técnicos	Libros de texto, pizarra digital, ordenador.	
Calendario (Noviembre)	Miércoles y jueves de 18:00 a 20:00	
Duración (días/horas)	16 h	
Lugar de realización	Centro de formación	
Participantes	Todos los empleados (máximo 30 personas)	
Coordinador de la formación	Formador externo	
Equipo formativo	Academia especializada	
Nivel de entrada	No hay ningún requisito	
Método de evaluación	Examen de contenido, ejercicios y pruebas prácticas.	
Coste	Coste directo elevado	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla A2.4.: Cuadro resumen de la acción formativa 4 del programa formativo 1.

Plan de formación año 2022	Acción formativa nº4	Programa formativo nº1
Título	Herramientas ofimáticas	
Área	Todas las áreas.	
Objetivos	Que los usuarios puedan trabajar en la nube y de forma simultánea, usando las funcionalidades que incorporan diversos programas informáticos.	
Contenidos	Tema 1: Programas relevantes para realizar el teletrabajo. Tema 2: Microsoft Teams. Tema 3: Microsoft Word, Excel, Power Point. Tema 4: Microsoft Outlook. Tema 5: Skype, Zoom, Webex. Tema 6: Trello, Asana, Holded. Tema 7: Uso seguro de programas informáticos.	
Metodología	E-learning	
Recursos técnicos	Equipos informáticos y aplicaciones web	
Calendario (noviembre)	Lunes a jueves de 16:00 a 17:30	
Duración (días/horas)	25 h	
Lugar de realización	Desde cualquier lugar con conexión a internet	
Participantes	Todos los empleados (máximo 50 personas)	
Coordinador de la formación	Formador externo	
Equipo formativo	Empresa contratada	
Nivel de entrada	No hay ningún requisito	
Método de evaluación	Realización de trabajos y exposiciones	
Coste	Coste medio	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla A2.5.: Cuadro resumen de la acción formativa 5 del programa formativo 1.

Plan de formación año 2022	Acción formativa nº5	Programa formativo nº1
Título	Organizar y planificar el teletrabajo	
Área	Todas las áreas.	
Objetivos	Conocer técnicas básicas para optimizar el teletrabajo. Conocer las recomendaciones de prevención del entorno de trabajo y como aplicarlas. Técnicas de organización de tareas profesionales con la realización de tareas cotidianas.	
Contenidos	Tema 1: Condiciones óptimas para teletrabajar. Tema 2: Identificar las buenas prácticas en el teletrabajo. Tema 3: Ajuste de hábitos Tema 4: Adaptación y organización del entorno laboral a la prevención de riesgos laborales. Tema 5: Planificación de tiempos de trabajo con objetivos alcanzables. Tema 6: Diferenciar el entorno familiar y el laboral. Tema 7: Dificultades para la implantación del teletrabajo.	
Metodología	E-learning	
Recursos técnicos	Equipos informáticos	
Calendario (diciembre)	Lunes a viernes de 10:00 a 11:00	
Duración (días/horas)	8 h	
Lugar de realización	Cualquier lugar con conexión a internet	
Participantes	Todos los empleados (máximo 70 personas)	
Coordinador de la formación	Formador externo	
Equipo formativo	Empresa contratada	
Nivel de entrada	No hay requisitos	
Método de evaluación	Examen de contenidos	
Coste	Coste bajo	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla A2.6.: Cuadro resumen de la acción formativa 6 del programa formativo 1.

Plan de formación año 2022	Acción formativa nº6	Programa formativo nº1
Título	Gestión del estrés, del tiempo y de los conflictos laborales	
Área	Toda las áreas.	
Objetivos	Aumentar la capacidad de concentración y mejorar la gestión del estrés, así como el tiempo para realizar sus tareas aumentando su productividad. También se plantea el manejo eficaz en situaciones de conflicto o ciberacoso.	
Contenidos	Tema 1: Cómo identificar el estrés. Tema 2: Desarrollo de situaciones estresantes y cómo afrontarlas. Tema 3: Métodos para incrementar la concentración y la memoria. Tema 4: Métodos para tener una actitud y una conducta positiva. Tema 5: Aprender a priorizar, organizar y delegar el trabajo. Tema 6: Regular el uso del tiempo. Tema 7: Actividades que incrementan la productividad. Tema 8: Posibles situaciones de conflicto laboral. Tema 9: La comunicación como forma de afrontar los conflictos. Tema 10: El ciberacoso; como afrontarlo.	
Metodología	Semipresencial (solo se marcarán unas fechas para realizar controles o pruebas presenciales)	
Recursos técnicos	Equipos informáticos	
Calendario (diciembre)	Martes y miércoles de 16:00 a 17:00	
Duración (días/horas)	6 h	
Lugar de realización	Cualquier lugar con conexión a internet y el centro de la academia	
Participantes	Trabajadores con 3 años o más en la empresa	
Coordinador de la formación	Formador externo	
Equipo formativo	Academia especializada	
Nivel de entrada	No hay requisitos	
Método de evaluación	Evaluación de contenidos (con pruebas escritas)	
Coste	Coste medio	

Fuente: Elaboración propia.

## PROGRAMA FORMATIVO 2

Tabla A2.7.: Cuadro resumen de la acción formativa 1 del programa formativo 2.

Plan de formación año 2022	Acción formativa nº1	Programa formativo nº2
Título	Empowerment y liderazgo en el teletrabajo.	
Área	Todas las áreas.	
Objetivos	Implantación del empowerment en la empresa y la importancia de un buen liderazgo para la realización de una organización laboral por resultados.	
Contenidos	Tema 1: Que es el empowerment y su utilidad para el desarrollo personal. Tema 2: Como potenciar el talento y las habilidades. Tema 3: Como desarrollar las competencias profesionales de los colaboradores. Tema 4: El liderazgo. Tema 5: El ejercicio de poder en la empresa. Tema 6: Estilos de liderazgo y como aplicarlos en el teletrabajo. Tema 7: Motivación del personal.	
Metodología	Presencial, conferencias, seminarios, role playing, juegos de empresa.	
Recursos técnicos	Libro de texto, pizarra digital, ordenador	
Calendario (julio)	Martes, miércoles y jueves de 16:00 a 19:00	
Duración (días/horas)	18 h	
Lugar de realización	Centro de trabajo	
Participantes	Cargos intermedios y personal directivo (máximo 20 personas)	
Coordinador de la formación	Formador interno	
Equipo formativo	Departamento de Recursos Humanos	
Nivel de entrada	No hay ningún requisito	
Método de evaluación	Examen de contenidos y realización de ejercicios	
Coste	Coste medio	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla A2.8.: Cuadro resumen de la acción formativa 2 del programa formativo 2.

Plan de formación año 2022	Acción formativa nº2	Programa formativo nº2
Título	Gestión del cambio	
Área	Todas la áreas.	
Objetivos	Identificar y gestionar los cambios de la organización hacia un sistema no presencial.	
Contenidos	Tema 1: ¿Que es el cambio? Tema 2: Modelos de cambio. Tema 3: Resistencia al cambio. Tema 4: Planificación del cambio.	
Metodología	E-learning	
Recursos técnicos	Equipos informáticos y aplicaciones web	
Calendario	Cualquier época del año	
Duración (días/horas)	6 h	
Lugar de realización	Cualquier lugar que tenga conexión a internet	
Participantes	Personal de dirección	
Coordinador de la formación	Formador externo	
Equipo formativo	Empresa contratada	
Nivel de entrada	No hay requisito	
Método de evaluación	Realización de trabajos	
Coste	Coste bajo	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla A2.9.: Cuadro resumen de la acción formativa 3 del programa formativo 2.

Plan de formación año 2022	Acción formativa nº3	Programa formativo nº2
Título	Gestión del rendimiento en el teletrabajo	
Área	Todas las áreas.	
Objetivos	Mejora de la eficiencia y la productividad, eliminando procesos o mejorando los mismos o implantando otros.	
Contenidos	Tema 1: ¿Qué es la gestión del rendimiento? Tema 2: Descripción de los puestos de trabajo. Tema 3: Elaboración de un perfil técnico o psicológico. Tema 4: Proceso de reclutamiento. Tema 5: Plan de acogida. Tema 6: Formación y promoción. Tema 7: Retribución. Tema 8: Evaluación. Tema 9: Motivación.	
Metodología	Conferencias y seminarios	
Recursos técnicos	Pizarra digital, ordenador, libro de texto	
Calendario (julio)	Lunes a viernes de 17:00 a 20:00	
Duración (días/horas)	30 h	
Lugar de realización	Aula de la academia	
Participantes	Puestos directivos	
Coordinador de la formación	Formador externo	
Equipo formativo	Academia especializada	
Nivel de entrada	Superar la acción formativa 2 del programa formativo 2	
Método de evaluación	Examen de contenidos	
Coste	Coste elevado	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla A2.10.: Cuadro resumen de la acción formativa 4 del programa formativo 2.

Plan de formación año 2022	Acción formativa nº4	Programa formativo nº2
Título	Toma de decisiones en el teletrabajo	
Área	Todas las áreas.	
Objetivos	Importancia de las decisiones directivas, distinguir diferentes tipos de decisiones según la gestión o variables que influyan. Conocer los principales modelos de toma de decisiones y las ventajas y desventajas de la misma.	
Contenidos	Tema 1: Conceptos básicos de la toma de decisiones. Tema 2: Toma de decisiones en un ámbito laboral digital o de trabajo en remoto. Tema 3: Técnicas de trabajo en grupo para fomentar la participación y creatividad en el teletrabajo. Tema 4: La dirección participativa.	
Metodología	E-learning	
Recursos técnicos	Equipos informáticos y aplicaciones web	
Calendario	Cualquier época del año	
Duración (días/horas)	10 h	
Lugar de realización	Cualquier lugar con conexión a internet	
Participantes	Mandos intermedios y de dirección	
Coordinador de la formación	Formador externo	
Equipo formativo	Academia especializada	
Nivel de entrada	No hay requisitos	
Método de evaluación	Examen de contenidos	
Coste	Coste bajo	

Fuente: Elaboración propia.