



Universitat
de les Illes Balears

TRABAJO DE FIN DE GRADO

IMPLANTACIÓN DEL TELETRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES ESPAÑOLAS

Cristina Capellá Guardia

Grado de Relaciones Laborales

Facultad de Derecho

Año Académico 2022-23

IMPLANTACIÓN DEL TELETRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES ESPAÑOLAS

Cristina Capellá Guardia

Trabajo de Fin de Grado

Facultad de Derecho

Universidad de las Illes Balears

Año Académico 2022-23

Palabras clave del trabajo:

Teletrabajo, COVID-19, trabajo a distancia, teletrabajador, pandemia, TIC.

Silvia Ortiz Bonnín

Se autoriza la Universidad a incluir este trabajo en el Repositorio Institucional para su consulta en acceso abierto y difusión en línea, con fines exclusivamente académicos y de investigación

Autor		Tutor	
Sí	No	Sí	No
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Resumen

Sucesos como la globalización y la digitalización han impulsado el establecimiento del teletrabajo en las organizaciones para ser más competitivas en el mercado de trabajo, sin embargo, estos dos no son los únicos determinantes. La expansión de la COVID-19 y el confinamiento general de la población en 2020 obligaron a las empresas españolas a implementar el teletrabajo con otro fin, el de mantener la actividad laboral y preservar la salud de su plantilla. El teletrabajo era una realidad desconocida que ya existía desde hace décadas, no obstante, ha adquirido importancia desde la pandemia. Por este motivo, el presente Trabajo Final de Grado (TFG) tiene como objetivo principal describir y analizar la situación actual del teletrabajo en España. Por ello, se ha estudiado en profundidad su concepto, su origen, identificado sus principales ventajas y desventajas tanto desde el punto de vista de la empresa como del trabajador e investigado su marco legal. Asimismo, se ha elaborado una comparación de la situación del teletrabajo antes, durante y después de la pandemia para saber cómo ha evolucionado el teletrabajo y cuál es el futuro que le espera. Para este fin, se han utilizado herramientas como revisión bibliográfica, análisis de estadísticas, legislación y bases de datos. Se concluye que, aunque recientemente se ha aprobado la Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia, esta forma de trabajo tiene poco apoyo legal debido a la falta de desarrollo de dicha ley. Además, la presencia de teletrabajo actualmente, a pesar de ser mayor que al año previo a la pandemia, ha disminuido respecto al 2020.

Abstract

Events such as globalization and digitization have boosted the establishment of teleworking in Spanish organizations to be more competitive in the labour market, however, these two are not the only factors. The spread of COVID-19 and the general confinement of the population in 2020 forced Spanish companies to implement teleworking for another purpose in order to maintain work activity and preserving the health of their workforce. Teleworking was an unknown reality that had existed for decades, but it has gained importance since the pandemic. For this reason, the main objective of this end-of-degree project is to describe and analyze the current situation of teleworking in Spain. To this effect, its concept and origin have been thoroughly studied, its main advantages and disadvantages have been identified both for companies and for employees, and its legal framework has been investigated. Also, a comparison of the situation of teleworking before, during and after the pandemic has been made to see how it has evolved and which are its future prospects. For this purpose, tools such as literature review, statistical analysis, legislation and databases have been used. It concludes that, although Law 10/2021, of 9 July, of remote work has recently been passed, this way of working has little legal support due to the lack of development of this law. Moreover, the presence of teleworking today, although higher than in the year before to the pandemic, has decreased compared to 2020.

Índice

1. Introducción.....	6
2. Concepto de teletrabajo.....	7
3. Origen del teletrabajo.....	9
4. Tipología de teletrabajo.....	11
4.1. Criterio según el tipo de conexión	11
4.2. Criterio según el lugar de la prestación	11
5. Competencias del teletrabajador	13
6. Ventajas y desventajas del teletrabajo	14
7. Marco legal del teletrabajo en España	17
8. Formalización de los contratos de teletrabajo.....	19
8.1. Realización del acuerdo de teletrabajo.....	19
8.2. Modificación del acuerdo de teletrabajo.....	19
8.3. Notas del acuerdo de teletrabajo.....	20
8.4. Duración y extinción del acuerdo de teletrabajo.....	20
9. Evolución del teletrabajo en España.....	21
10. Conclusiones y perspectivas de futuro.....	24
11. Bibliografía.....	27

1. Introducción

El avance de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) ha propiciado a las empresas a replantearse su forma de organizar el trabajo para poder ser más competitivas en el mercado de trabajo global. Es decir, la globalización y digitalización han impulsado a las empresas a adoptar nuevas formas de trabajo flexibles si estas quieren satisfacer las demandas actuales de la sociedad y no quedarse estancadas. Una de las opciones más adecuadas es el teletrabajo.

Sin embargo, ha habido un acontecimiento muy importante que ha favorecido el teletrabajo: la COVID-19. La pandemia condujo a que el Gobierno de España decidiera llevar a cabo un confinamiento general, decretando el estado de alarma el día 14 de marzo de 2020. Esta situación no solo produjo temor a la población, sino que también, muchos trabajadores y empresarios tuvieron la incertidumbre de no saber qué iba a ocurrir con sus empleos y salarios. Como respuesta frente a esta situación excepcional, las empresas se vieron forzadas a tomar diversas medidas para poder continuar con su actividad empresarial a la vez que protegían la salud de los trabajadores. Una de estas medidas fue la adopción del teletrabajo.

El teletrabajo permitió hacer frente a esta crisis ayudando así a minimizar esa incertidumbre y permitir que las empresas trabajaran de manera eficaz. Esto fue la solución más favorecedora frente a otras decisiones tales como el despido o suspensión de la relación laboral.

Antes de la pandemia, el teletrabajo era una modalidad de trabajo muy poco conocida, pocas empresas lo llevaban a cabo, en cambio, ahora es una práctica muy común. Según datos del Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad (ONTSI), antes del decreto del estado de alarma, el 74,5% de las personas en España nunca había teletrabajado. Sin embargo, durante el confinamiento, el 31,7% comenzó a teletrabajar y, en 2021 el porcentaje de trabajadores que teletrabajaban habitualmente fue del 17,6%. El teletrabajo es una opción ofrecida a los trabajadores que es valorada positivamente, ya que, a pesar de no haber permanecido de manera masiva, los niveles de teletrabajo son mucho mayores respecto al año previo a la pandemia.

El presente TFG tiene como objetivo general analizar cuál es la situación de España respecto al teletrabajo. Concretamente, el trabajo tiene los siguientes objetivos específicos:

- Estudiar el concepto de teletrabajo y su origen.
- Identificar las diferentes clases de teletrabajo y sus ventajas y desventajas.
- Explicar, en líneas generales, la normativa aplicable al teletrabajo en España.
- Conocer una noción básica de la formalización de los contratos de teletrabajo.
- Comparar la situación del teletrabajo antes, durante y después del estado de alarma.
- Indagar las expectativas de futuro.

2. Concepto de teletrabajo

Desde la perspectiva etimológica, la denominación “teletrabajo” se distingue en dos partes. Por un lado, “tele”, palabra griega (“telou”) que significa lejos y, por el otro, “trabajo”, palabra del latín (“tripaliare”) que significa llevar a cabo una actividad intelectual o física de manera continuada, con esfuerzo, seguridad y salud. De manera que, si se unen estas dos palabras se obtiene “trabajo a distancia” (Rocamora, 2015).

Aquí pues, es complicado diferenciar los términos “trabajo a distancia” y “teletrabajo”, porque muchos expertos suelen asociar el término de “teletrabajo” con “trabajo a distancia” como la definición de Javier Thibault: *“como una forma de organización y/o ejecución del trabajo realizado a distancia, en gran parte o principalmente, mediante el uso intensivo de las técnicas informáticas y/o de telecomunicación”* (Thibault, 1998, p.210). O bien, *“Teletrabajo es trabajo a distancia, utilizando las telecomunicaciones y por cuenta ajena”* (Chaparro, 1995, p.38).

Se han publicado dos informes (Candamio, 2020; Cañadas, 2017) que recogen cuatro diferencias existentes entre “trabajo a distancia” y “teletrabajo”. En primer lugar, el teletrabajo se caracteriza por ejecutar las labores por cuenta ajena. En otras palabras, un trabajador autónomo que trabaja desde su hogar, no se puede hablar de teletrabajo. Por tanto, si se examina el significado etimológico, la misma palabra no cumple con su definición, cosa que provoca un uso incorrecto del término “teletrabajo”. En segundo lugar, en el “trabajo a distancia” el trabajador puede elegir el lugar donde se vaya a elaborar la actividad (puede ser tanto su hogar como otro), mientras que en el “teletrabajo” es el empresario quien decide dónde trabajará su empleado, bien en su hogar o bien en un espacio de trabajo asignado. En tercer lugar, en el “trabajo a distancia” el empresario no puede ejercer control sobre el trabajador ya que la evaluación de su actividad se realiza mediante la observancia del cumplimiento de los objetivos y el número de horas trabajadas, mientras que en el “teletrabajo” se imponen los medios telemáticos para que ambos sujetos puedan estar en contacto. Por último, el “trabajo a distancia” no se puede combinar con el trabajo presencial, mientras que el “teletrabajo” sí es compatible con la presencialidad.

La Unión Europea define el teletrabajo como *“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”* (Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo, 2002). Es decir, el teletrabajo cuenta con dos características diferenciadoras: el trabajo por cuenta ajena y el uso de las TIC.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) lo define como *“la forma de organizar y realizar el trabajo a distancia mediante la utilización de las TIC en el domicilio del trabajador o en lugares o establecimientos ajenos al empleador”* (OIT, 2011), pero no especifica la ajenedad del trabajo.

Con todo lo expuesto, decir que es muy complejo encontrar una definición consensuada de teletrabajo puesto a que es un concepto con poca regulación legal y actualmente hay muchas variaciones en cuanto a su significado.

A pesar de todas las definiciones que puedan existir, podemos extraer algunas características comunes:

- Ser una actividad laboral que se realiza fuera de las oficinas del empleador o de las organizaciones: el teletrabajador no trabajará de manera presencial dentro de la empresa
- Usar las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC): la tecnología es el instrumento principal de comunicación entre las partes.
- Establecer nuevas formas de comunicación entre las organizaciones y sus trabajadores.
- Introducir métodos de organización del trabajo distintos: el uso de medios tecnológicos, informáticos y telemáticos va a permitir externalizar las actividades que normalmente se hacían dentro de la empresa (Benavides, 2022).

En resumen, el teletrabajo es una modalidad laboral en la que el trabajador presta servicios desde un lugar de trabajo distinto al de la empresa mediante el uso de medios tecnológicos e informáticos.

3. Origen del teletrabajo

A pesar de la dificultad de determinar la fecha exacta en que se originó el teletrabajo, comenzó a cobrar cierta importancia en la década de 1950. Sin embargo, fue en 1970 cuando el teletrabajo comenzó a ser considerado como una modalidad de trabajo debido a la crisis del petróleo de Estados Unidos. Más tarde, aparecieron los términos *networking*, *homeworking*, *telehomeworking* y *teletravail* en Francia. La finalidad del trabajo se alteraba, ya no era el trabajador quien iba al trabajo, sino que era el trabajo quien iba hacia el trabajador (Frassati-Mora y Hernández, 2022).

Este término apareció por primera vez en el artículo Máquinas Sin Hombres, "*donde el rol del ser humano era como una especie de controlador y supervisor a distancia*" (Brown y Leaver, 1946). Asimismo, en los años 50 se mencionó el uso de medios electrónicos para trabajar desde casa. Sin embargo, en la década de 1970, con la subida de los precios del petróleo y del interés público en la protección del medio ambiente, la eficiencia energética se volvió fundamental que, gracias al teletrabajo, se vio favorecida con la reducción de los desplazamientos y del funcionamiento en las oficinas.

En esta línea, podemos destacar a dos autores. Por una parte, Jack Nilles (1973) propuso desarrollar diferentes formas de optimizar los recursos no renovables debido a su escasez y la contaminación que provocan. El primer razonamiento que se le ocurrió fue evitar ir al lugar de trabajo, dando lugar al concepto de "*telecommuting*". Este concepto alude al tipo de trabajo fuera de las instalaciones de la empresa. El trabajador puede ejercer sus tareas desde cualquier lugar con el teletrabajo. El propio Jack Nilles decidió introducir el teletrabajo en la empresa para la cual él trabajaba. Conectó las pantallas y teclados de todos los empleados a lugares remotos cerca de la empresa, por lo que no era preciso presentarse a la oficina.

Por otra parte, Frank Schiff (1979) expuso que gran parte del porcentaje de la contaminación ambiental y los factores de estrés en Estados Unidos tenía su causa en que la mayoría de la población estadounidense se desplazaba a su trabajo todos los días. Con el fin de solucionar este problema, planteó que un 10% de los trabajadores utilizaran de sus computadores y terminales (conectadas a una red telefónica) desde sus hogares. En aquella época, la tecnología no estaba muy avanzada y era cara, al igual que los servicios informáticos. Por ello, hubo una crisis económica en la cual las empresas dejaron de invertir en novedades que causaban grandes riesgos y generaban costes elevados, de manera que, el apogeo del teletrabajo se vio derrumbado.

A pesar de esto, la tecnología avanzó muchísimo a finales siglo XX de manera que se pudo utilizar de manera más sencilla y que fue implantada en muchas empresas e incluso, en las administraciones públicas, aumentando así la práctica del teletrabajo (ReasonWhy, 2020). Por ejemplo, en 1994, cuando en San Francisco hubo un terremoto que destruyó muchas vías de comunicación, cosa que impidió el desplazamiento de los trabajadores a sus empresas. Ante esta situación, el gobierno animó a implantar el teletrabajo.

Además, en 1997 surgió la conexión a Internet de alta velocidad, lo cual supuso un gran avance tecnológico que aumentó la velocidad a la hora de recibir y transmitir información y la capacidad de los trabajadores para teletrabajar.

Un suceso muy importante fue el atentado de las Torres Gemelas en el 2001. Esto condujo a los empresarios a plantearse los riesgos de situar su sede en un único lugar, ya que muchas empresas que tenían su sede en dicho centro se desvanecieron por

completo en el ataque. En cambio, otras como American Express invirtieron en equipos tecnológicos ya que sucesos catastróficos como este potencian la práctica del teletrabajo (Boiarov y Poliszuk, s.f.).

A partir de 2010, importantes avances tecnológicos ofrecieron instrumentos nuevos, como los teléfonos inteligentes, las redes móviles 3G y 4G, el internet satelital... que facilitan el teletrabajo. Desde ese momento, el número de teletrabajadores en el mundo aumentó poco a poco hasta que, a principios del 2020, experimentó una subida drástica por causa de la pandemia COVID-19. La mayoría de los trabajadores decidieron teletrabajar, sumándose así a los que ya lo llevaban haciendo anteriormente (OIT, 2020).

4. Tipología de teletrabajo

Escoger la modalidad de teletrabajo idónea es esencial porque tiene que satisfacer las necesidades tanto de los empleados como de los empresarios, así como las peculiaridades de la actividad a desarrollar o del ámbito en que se opere.

No obstante, actualmente existe un abanico amplio de clases lo que facilita a la empresa encontrar una modalidad que se adecúe a su situación. La distinta tipología se puede clasificar siguiendo dos criterios: según el tipo de conexión y según el lugar de la prestación del trabajo.

4.1 Criterio según el tipo de conexión

Esta tipología clasifica el teletrabajo en función de la manera en que el empleado y empleador se comunican cuando tiene que desempeñarse la actividad laboral. En otras palabras, el vínculo existente entre ambos por medio de los diversos mecanismos tecnológicos.

Esta categoría se divide en conexión *off line*, conexión *one way line* y conexión *on line* a través de las cuales se envían los datos mediante los equipos informáticos disponibles en cada caso. En primer lugar, la conexión *off line* (o desconectado) hace referencia a que las tareas se llevan a cabo sin estar conectadas al ordenador central de la empresa. El teletrabajador acata unas órdenes y recibe una documentación por parte de su jefe vía correo postal o proporcionada en la empresa personalmente. No obstante, el empresario no puede ejercer sus poderes de dirección de manera constante y en tiempo real, al no haber una relación directa entre trabajador y la empresa (Rocamora, 2015). En segundo lugar, la conexión *one way line*, que es aquella en la que el teletrabajador, el cual se ciñe únicamente a enviar datos, realiza su actividad con su ordenador conectado directamente con la computadora central de la empresa. Se trata de una relación unidireccional o en sentido único que puede partir bien del empresario, bien del trabajador (Sierra, 2011). Por último, la conexión *on line*, que es la más típica. Alude a la prestación de servicios del trabajador mediante un videoterminal que posibilita la relación entre el empleado y el ordenador central de la empresa, así como el diálogo con el empresario. Pese a ello, no significa que el teletrabajador esté conectado siempre, sino que estas conexiones tienen que ser cortas y en momentos concretos (Sierra, 2011). También puede encontrarse una modalidad mixta, es decir, este subtipo de teletrabajo se puede mezclar con los anteriores expuestos. El sistema *on line* se implantaría en aquellos momentos en los que hay una mayor actividad o cuando una parte de la jornada coincide con el horario laboral y en el resto de la jornada, bien un sistema *off line* o *one way line*.

4.2 Criterio según el lugar de la prestación

El teletrabajo permite llevar a cabo la actividad laboral en cualquier lugar y la localización de éste es fundamental para el progreso de la actividad. Aunque el señalamiento concreto del lugar de trabajo no constituye un elemento fundamental que haya de ser incluido en el contrato laboral, es muy importante porque hay determinados tipos de intereses tanto por parte del empresario como del empleado que se ven alterados por ello (Sierra, 2011).

Según Sierra (2011) existen tres tipos de teletrabajo según el lugar donde se desempeña la actividad laboral: a) Teletrabajo en el domicilio; b) Teletrabajo en centros de trabajo y c) Teletrabajo transnacional.

a) Teletrabajo en el domicilio: Este sistema permite a los trabajadores reemplazar su lugar de la empresa por el propio domicilio para ejecutar su actividad laboral. El

teletrabajo a domicilio puede dar lugar a dos situaciones. La primera, el denominado trabajo híbrido, que se da cuando las personas combinan el trabajo presencial con el teletrabajo. La segunda, sería aquellos casos en los que se trabaja siempre desde el domicilio (Sierra, 2011).

b) El teletrabajo en centros de trabajo y teletrabajo móvil, a diferencia de la anterior modalidad, se realiza la actividad en un lugar público (centros, telecentros y teletrabajo móvil) y no en uno privado. Un “telecentro” se podría definir como una oficina a distancia que tiene la tecnología adecuada que permite realizar la actividad con alto rendimiento. El aforo de estos telecentros es para teletrabajadores con el mismo estatus en la empresa, a pesar de que puedan desempeñar tareas distintas y no existir vínculo entre ellos (Sierra, 2011).

c) El teletrabajo transnacional, también apodado como teletrabajo *off shore* o internacional, tiene como cualidad la introducción del teletrabajo en diferentes puntos geográficos de la sede central de la empresa. Según Sierra (2011), las peculiaridades más importantes son:

- Contar con trabajadores jóvenes altamente cualificados.
- Tener una infraestructura tecnológica valiosa.
- Posibilitar la interacción entre los países implicados las veinticuatro horas del día.

Esta modalidad se implanta en países donde el salario de los trabajadores es deficiente y la legalidad laboral no es tan exigente como en el país de origen de las empresas; India, Brasil o Indonesia, entre otros. Asimismo, el empresario puede sacar provecho puesto a los bajos costes de producción (Barrios, 2007).

Analizado este criterio, se puede deducir que uno de los problemas que provoca el teletrabajo es el sinfín de situaciones que pueden aparecer o la diversidad de singularidades que pueden existir con respecto al lugar de trabajo. Igualmente, es importante subrayar los impedimentos que tiene el empresario para confirmar que el trabajo realizado por su empleado se está cumpliendo con arreglo a la normativa laboral.

5. Competencias del teletrabajador

El teletrabajo en cualquiera de sus modalidades requiere que el trabajador tenga una serie de rasgos y competencias para poder teletrabajar de manera eficiente ya que se trata de una forma de trabajar muy distinta a la tradicional. Por tanto, no cualquier trabajador va a poder ser capaz de teletrabajar.

Las competencias se basan en los rasgos de carácter, actitudes o valores, conocimientos y capacidades de conducta, todo ello imprescindible para desarrollar la actividad laboral con éxito (Hooghiemstra, 1992).

Salazar (2007) expone las competencias que necesita tener un teletrabajador, de las cuales podemos destacar las siguientes:

Tabla 1: Competencias del teletrabajador.

Competencias técnicas	<ul style="list-style-type: none">- Saber navegar por internet, usar el e-mail y programas básicos de ordenador.- Comunicarse por videoconferencia.- Tener una buena expresión escrita.
Competencias personales	<ul style="list-style-type: none">- Interés por aprender a utilizar las nuevas tecnologías.- Tener capacidad para aprender solo.- Ser autocrítico con el propio trabajo.- Soportar periodos de aislamiento.- Gestionar un ambiente de trabajo saludable sin estrés.
Competencias profesionales	<ul style="list-style-type: none">- Organización.- Disciplina.- Capacidad de administrar el tiempo en casa.- Elevada necesidad de logro.- Responsabilidad y autonomía.- Mantener el equilibrio personal y la autoestima.- Ética, honradez y confidencialidad.- Capacidad de análisis.
Competencias de comunicación	<ul style="list-style-type: none">- Transferir conocimientos a situaciones nuevas.- Saber comunicarse con mensajes claros y concisos.- Mantener las relaciones a pesar de trabajar solo (socialización).- Negociación de trabajos, precios, objetivos, condiciones.

Fuente: Salazar (2007).

6. Ventajas y desventajas del teletrabajo

Recientemente se han publicado dos revisiones (Buomprisco, et al., 2021; Contreras, Baykal y Abid, 2020), que analizan los principales beneficios e inconvenientes de teletrabajar. A continuación, y basándonos en estas publicaciones, se sintetizan cuáles son las desventajas del teletrabajo tanto para el personal (Tabla 1) como para la organización (Tabla 2).

Tabla 1: Ventajas y desventajas para el personal.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Menor distracción, por ejemplo, al no haber compañeros de trabajo en el entorno.	Menos visibilidad y oportunidades de carrera.
Conciliación de la vida laboral y personal.	Dificultades para aprender, ya que las empresas no pueden dar formación en el puesto de trabajo.
Mayor competitividad para insertarse con éxito en entornos de trabajo globales.	Aislamiento, reducción de la vida relacional externa.
Reduce el estrés en la oficina al eliminar la presión de los superiores o colegas para cumplir.	Invasión de la esfera privada.
Reducción del tiempo dedicado al desplazamiento: al evitar los viajes de ida y vuelta al trabajo.	Mayores dificultades para participar en actividades sindicales.
Control por objetivos y no la observancia de la jornada laboral.	Estándares de seguridad y trabajo no garantizados.
Libre elección de dónde vivir y trabajar.	Reducción de la distinción espacial entre el hogar y la oficina.
Autonomía, motivación y flexibilidad horaria.	Se invierte más tiempo del especificado en el contrato de trabajo, lo que conduce al agotamiento.
	Bajo rendimiento laboral y desmotivación.

Tabla 2: Ventajas y desventajas para la organización.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>Mano de obra global disponible / diversidad de plantilla.</p> <p>Aumento de la capacidad creativa al brindar la oportunidad de interactuar y formar equipos virtuales efectivos</p> <p>Disminución del ausentismo: se evitan las bajas por enfermedad o los accidentes de trabajo y no se hay dificultades para llegar al lugar de trabajo.</p> <p>Aumento de la productividad.</p> <p>Disminución de costes y del tamaño de la empresa.</p> <p>Reducción del número y papel de los mandos.</p> <p>Menor rotación.</p> <p>Facilita la integración de las personas de mayor edad, mujeres con niños pequeños y trabajadores con discapacidad.</p> <p>Aminora la contaminación y la calidad del aire: No solo soluciona un problema global sino que también mejora la reputación de las empresas.</p>	<p>Dificultad para gestionar trabajadores a larga distancia.</p> <p>Cambios en la cultura empresarial.</p> <p>Discusión de la organización empresarial.</p> <p>Mayor complejidad en la organización del trabajo en equipo y retención de empleados.</p> <p>Disminución de la productividad.</p> <p>Mayores gastos de telecomunicaciones, equipo y entrenamiento.</p> <p>Conflicto con los mandos intermedios.</p>

Estas dos revisiones coinciden en que una de las ventajas para la empresa es que el teletrabajo proporciona una mano de obra global disponible y la diversidad de plantilla. Esto se refiere a que permite atraer empleados valiosos y preparados en cualquier parte del mundo sin las limitaciones de la distancia geográfica. La heterogeneidad de los miembros del equipo promueve la creatividad y la innovación a través de la combinación de varias perspectivas para lograr un objetivo.

Sin embargo, una de las desventajas que mencionan es la dificultad para gestionar trabajadores a larga distancia. Esto significa que es difícil controlar el desempeño de los empleados porque cuando los gerentes o jefes trabajan desde casa, es casi imposible que ejerzan un control total. El empleador no puede invadir el hogar del trabajador, si no hay una autorización judicial o del propio trabajador. Con esto, decir

que será imprescindible aclarar esto último en el contrato para poder hacer revisiones ocasionales del trabajo (Sierra, 2011).

Si analizamos en profundidad ambas tablas expuestas, estos estudios muestran datos que, a priori, podrían parecer contradictorios, o incluso lo son. En la Tabla 1 hay dos cuestiones que generan controversia, por un lado, la conciliación, es decir, hasta qué punto trabajar desde casa favorece el equilibrio entre las demandas laborales, familiares y personales, y por el otro, la motivación.

Respecto a la conciliación familiar, algunos estudios muestran que el teletrabajo favorece la conciliación porque se ahorra tiempo en el desplazamiento y por la flexibilidad horaria (ILO, 2020). Sin embargo, otros dicen que el teletrabajo dificulta que las personas diferencien entre el tiempo que se dedica a las tareas del hogar y de las laborales (Golden et al., 2008; Cortellazzo et al., 2019). Esta falta de barreras entre ambos ámbitos se debe a factores como el espacio de trabajo y las personas que el teletrabajador tenga a su alrededor. En muchas ocasiones, el teletrabajo implica que la persona deba realizar su actividad laboral en el comedor de su casa o un espacio de uso familiar, además, en ciertas ocasiones pueden tener interrupciones por las personas convivientes. Estos elementos pueden influir negativamente en la conciliación familia-trabajo, repercutiendo de forma negativa al rendimiento.

También surgen controversias en cuanto a la motivación. Por un lado, expertos concluyen una mayor motivación, resultado de la autonomía que proporciona el teletrabajo a los empleados (Pavlova, 2019). Por el otro, hay quienes sostienen que el teletrabajo es una causa de desmotivación porque algunas personas si no tienen un horario establecido, no se ven lo suficientemente capacitadas para hacer la tarea (Putnam et al., 2014).

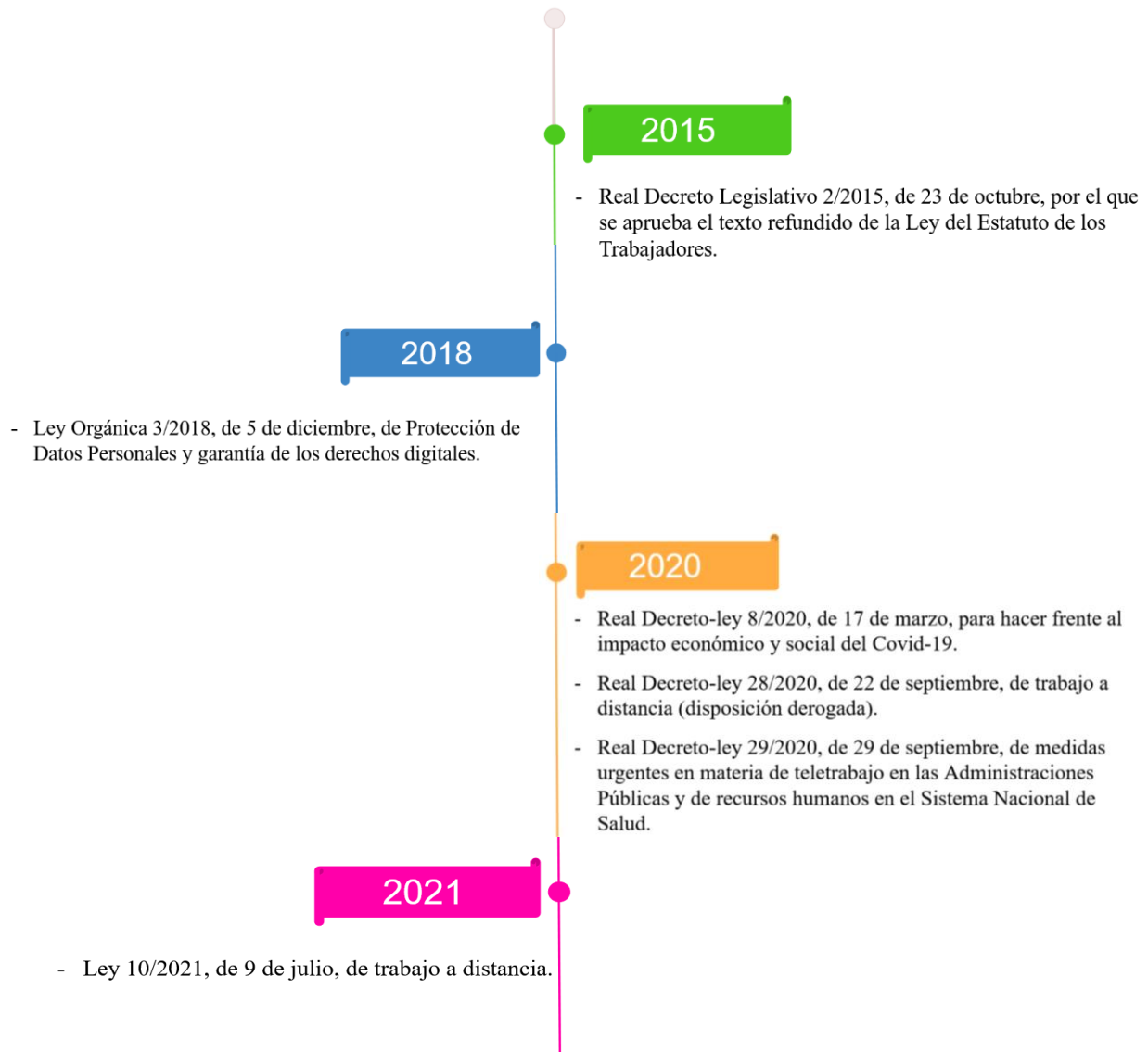
Observando la perspectiva empresarial (Tabla 2), algunos profesionales justifican el incremento de la productividad debido al mejor del desempeño de los empleados, ya sea bien por la reducción de los descansos de los empleados en el hogar o bien por una mayor autonomía y motivación de éstos (Pavlova, 2019). En cambio, otros estudios demuestran que el rendimiento puede disminuir por causa de la distancia física y la diversidad cultural, que amenazan la construcción de confianza, el compromiso y la cohesión entre los miembros del equipo (Hoch y Kozlowki, 2014).

Respecto a los costes de la empresa, también vemos posiciones muy distintas. Algunos estudios que demuestran su reducción ya que al teletrabajar se evita el mantenimiento de la oficina y el alquiler (Hormingos, 2002). No obstante, otros expresan que las empresas invierten más en telecomunicaciones, equipo y entrenamiento, por lo que los gastos iniciales de equipos de información y otras tecnologías requeridas para la implementación del teletrabajo son altos, así como los gastos de formación necesarios para los empleados que no conocen los instrumentos de empleo de estos medios, por tanto, esto supondría mayores costes (Raiborn y Butler, 2009).

7. Marco legal del teletrabajo en España

La normativa española que existe en relación con el teletrabajo ha evolucionado a lo largo de los últimos años. Se puede resumir de la siguiente manera en la Figura 1.

Figura 1: Línea temporal de la legislación del teletrabajo existente en España.



En 2015, era vigente, el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores (ET) el cual presenta dos artículos que hacen alusión al teletrabajo.

- Artículo 13 ET, en el que se regula el trabajo a distancia. Sin embargo, la única característica que tiene en común con el teletrabajo es la prestación laboral a domicilio y otro lugar distinto al de la empresa porque este último requiere que se utilice de manera intensiva las TIC (Moreno, 2012).
- Artículo 34.8 ET, que señala los pasos que deben seguir para hacer efectivo el derecho a la conciliación de la vida personal y profesional, resaltando el trabajo a distancia como una manera para adaptar la jornada

En 2018, la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales. Fue la norma que, por primera vez, protegió de manera expresa los derechos relacionados con el uso de dispositivos digitales en el ámbito laboral.

En 2020 se crearon tres normas:

- a) Real Decreto-ley 8/2020, de 17 de marzo, para hacer frente al impacto económico y social del Covid-19.

Consiste en una serie de medidas imperiosas para asegurar la pervivencia de la actividad productiva mediante mecanismos distintos al trabajo presencial.

- b) Real Decreto Ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia.

Contempla la voluntariedad y reversibilidad del teletrabajo. Con ello, los empleados no pueden ser obligados por la empresa a trabajar a distancia ni éstos pueden exigir a la empresa a implantar esta modalidad.

La novedad de esta ley es que recoge una definición directa de teletrabajo "*aquel trabajo a distancia que se lleva a cabo mediante el uso exclusivo o prevalente de medios y sistemas informáticos, telemáticos y de telecomunicación*" (Real Decreto Ley N° 28, 2020, artículo 2.b), aunque no lo diferencia con el trabajo a distancia. Además, regula los derechos de las personas teletrabajadoras, que tienen que ser gozados en los mismos términos que las personas que trabajan presencialmente, entre los cuales se encuentran el derecho a la carrera profesional y el derecho a la prevención de riesgos laborales entre otros.

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

Por último, en 2021, la ley actual que regula el teletrabajo es la Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia. Esta ley sustituye al Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, hace nuevas matizaciones sobre la igualdad y no discriminación en el teletrabajo de los teletrabajadores con discapacidad. Además, actualiza las sanciones en esta materia fijadas en la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social (Garrigues, 2021).

8. Formalización de los contratos de teletrabajo

En este apartado, se explicará cómo se tiene que realizar el contrato de teletrabajo, su modificación y su duración / extinción. Para ello, se han utilizado como fuentes de información la Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia (Capítulo II) y la base de datos Iberley.

8.1 Formalización del acuerdo de teletrabajo

Se tiene que llevar a cabo antes de empezar la actividad que se quiera teletrabajar y exige forma escrita. Dicho acuerdo se puede realizar bien desde que comienza la relación laboral o bien, en un momento posterior mediante un anexo al contrato de trabajado. Así pues, el teletrabajo se puede negociar en cualquier momento.

El empleador tiene que comunicar al Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) y a los representantes legales de los trabajadores, en un plazo de diez días desde la formalización del contrato, cuáles son los trabajos a distancia acordados.

Cabe mencionar que todo escrito que contemple el acuerdo obtenido entre las partes será válido, ya que no existe ningún modelo oficial para elaborar esta modalidad de contratación.

El contenido mínimo del acuerdo está regulado en el artículo 7 de la Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia, que puede ser ampliado por convenio colectivo. Algunos aspectos a destacar serían:

- Duración del acuerdo, horarios, medios de control y periodo de disponibilidad obligatoria.
- Medios para trabajar, gastos y cómo se compensan al trabajador.
- Distribución de las jornadas presenciales y a distancia.
- Lugar desde el que se teletrabaja.
- Medidas para la protección de datos y condiciones de seguridad y salud.

La persona que tenga teletrabajadores a su cargo sin haber realizado el contrato correspondiente será sancionada.

8.2 Modificación del acuerdo de teletrabajo

Las condiciones de trabajo son susceptibles de modificación siempre y cuando sea por mutuo acuerdo, estén tipificadas por escrito y se comunique a la representación legal de las personas trabajadoras.

Cuando la modificación consiste en convertir un trabajo presencial a uno no-presencial o altere el porcentaje de presencialidad, se establecen preferencias.

De manera que “las personas que realizan trabajo a distancia desde el inicio de la relación laboral durante la totalidad de su jornada, tendrán prioridad para ocupar puestos de trabajo que se realizan total o parcialmente de manera presencial. La empresa, a estos efectos, informará a estas personas que trabajan a distancia y a la representación legal de las personas trabajadoras de los puestos de trabajo vacantes de carácter presencial” (Ley N°10, 2021, artículo 8.2).

La ley hace alusión, una vez más, a la negociación colectiva ya que *“los convenios o acuerdos colectivos establezcan los mecanismos y criterios por los que la persona que desarrolla trabajo presencial pueda pasar a teletrabajo o viceversa, así como las preferencias vinculadas a determinadas circunstancias... En el diseño de estos mecanismos se deberá evitar la perpetuación de roles y se tenga en cuenta el fomento de la corresponsabilidad entre hombres y mujeres” (Ley N°10, 2021, artículo 8.3).* De

esta forma, el convenio colectivo se aplica de manera prioritaria a la ley, con unos límites.

8.3 Notas del acuerdo de teletrabajo

El acuerdo del teletrabajo se caracteriza por su voluntariedad y reversibilidad:

- **Voluntariedad:** El teletrabajo no puede ser impuesto unilateralmente por el empleador, sino que tendrá carácter voluntario para el trabajador, no obstante, éste último puede solicitarlo. Si se diera el caso de que la empresa le propone esta modalidad de trabajo y el empleador no acepta, no cabe despido por ese motivo. Debido al compromiso que supone el trabajo a distancia y la trascendencia que tiene en la vida privada de la persona trabajadora, este acuerdo no puede ser pactado colectivamente con la representación legal de los trabajadores; es el empleado el que, de manera individual, accede a ejercer el teletrabajo voluntariamente.
- **Reversibilidad:** esto significa que, si el trabajador acepta el acuerdo, pero después cambia de opinión, puede volver al centro de trabajo. Esta modificación podrá llevarse a cabo por mutuo acuerdo entre las partes, o en su defecto, según lo fijado en el convenio o el acuerdo de trabajo a distancia correspondiente. De esta manera, se puede decir que es revocable para la empresa y trabajador.

8.4 Duración y extinción del acuerdo de teletrabajo

La duración del acuerdo del teletrabajo será en función de lo fijado en el convenio o acuerdo pactado.

Como norma general, el teletrabajo finalizará una vez se llegue al plazo concertado por las partes en el acuerdo de trabajo a distancia o el período máximo fijado por el convenio de aplicación. Mediante negociación colectiva, se puede prorrogar su duración en función de una serie de criterios estipulados anteriormente (de rendimiento, necesidades de conciliación del trabajador, etc.).

Sin embargo, por razón de su voluntariedad tanto para el empresario como para el empleado, puede darse la extinción *ante tempus* de esta clase de acuerdos, siempre que medie un preaviso a la otra parte con una antelación determinada. Según quién sea el que decida volver al trabajo presencial:

- Si la iniciativa parte del trabajador, el número de los días de preaviso será aquel que esté estipulado en el convenio o contrato previo. Deberá preavisar a la empresa con los días de antelación marcados por convenio o acuerdo previo. Los convenios colectivos pueden incluir cláusulas como la fijación de días determinados durante los cuales el trabajador puede ejercer la opción de retorno, transcurrido este periodo de tiempo, la actividad laboral será realizada mediante teletrabajo, es decir, existe la posibilidad de limitar la reversibilidad.
- Si la decisión la toma la empresa, los convenios colectivos pueden evitar una sujeción limitada temporalmente de acuerdo con las necesidades productivas u organizativas, con el incumplimiento (por parte del empleado) de los objetivos de producción establecidos.

9. Evolución del teletrabajo en España

En España el teletrabajo surgió a principios de este siglo, favorecido por el avance de las TIC (Fundación Másfamilia, 2012). No obstante, por motivos como la cultura de presencialidad en el trabajo, el teletrabajo no se implantó en muchas empresas hasta el año 2020, en el que la población española se vio confinada durante semanas debido a la pandemia.

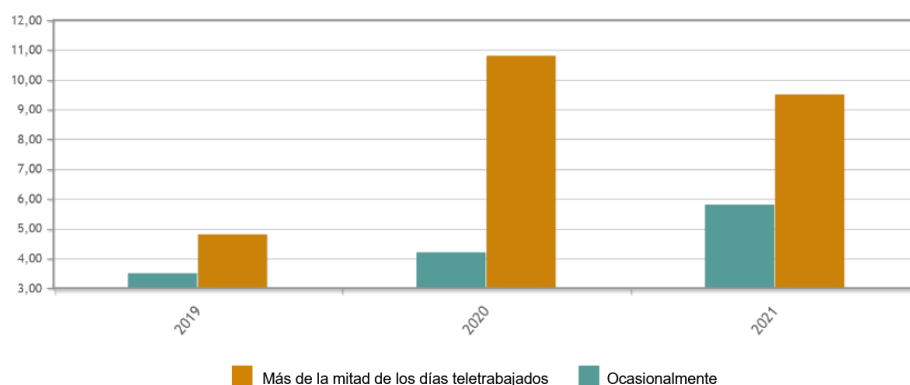
El objetivo de este apartado es comparar la situación del teletrabajo en los años 2019, 2020 y 2021, es decir, el año previo al estado de alarma, durante y después. Los datos analizados son respecto a la proporción de teletrabajadores, territorios y sexo, los cuales han sido extraídos de la web oficial del Instituto Nacional de Estadística (INE).

a) Evolución del teletrabajo respecto a la proporción de teletrabajadores.

Con el impacto de la COVID-19, el porcentaje de teletrabajadores en España incrementó radicalmente: de un 5% al 34% en mayo del 2020 (Lapuente, 2020).

En el Gráfico 1 se puede ver la evolución del número de personas que teletrabajaron de manera ocasional y las que teletrabajaron más de la mitad de los días de la semana (habitual).

Gráfico 1: Evolución de los ocupados que teletrabajan en España del año 2019 al 2021.



Fuente: INE.

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), en el año 2019, el 4.8% de los trabajadores españoles teletrabajaban habitualmente, mientras que un 3.5% teletrabajaba ocasionalmente (INE, 2020). Sin embargo, se aprecia que durante el estado de alarma (2020), cuando las empresas estuvieron obligadas a cerrar, no tuvieron otra que recurrir al teletrabajo para subsistir, lo que provoca que el porcentaje de ocupados que teletrabajan de manera habitual ascienda de manera drástica. Una vez pasada esta etapa, los trabajadores regresaron a sus puestos de trabajo con normalidad, aunque muchos de ellos optaron por seguir teletrabajando. Así pues, se explica su disminución en el 2021 y a la vez, justifica por qué el número de personas teletrabajando de manera ocasional tuvo una subida mayor en el 2021 que en el 2020.

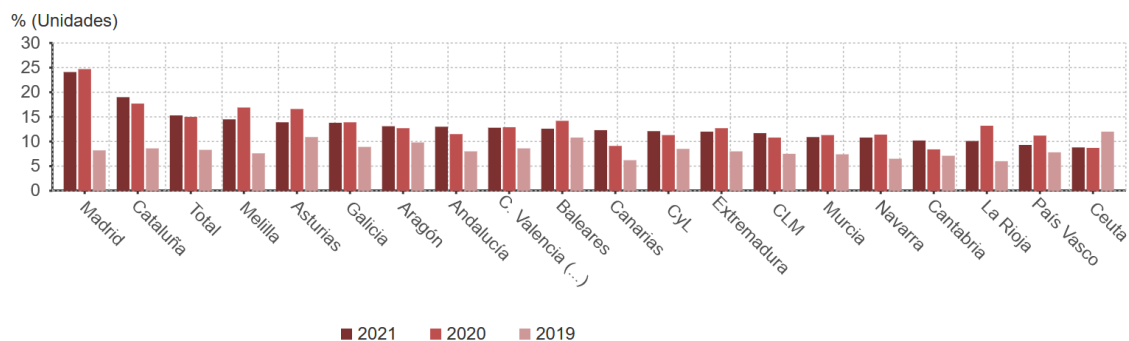
b) Evolución del teletrabajo por territorios.

Durante el confinamiento los negocios tuvieron que paralizar su actividad y la producción quedó estancada. Como consecuencia, durante los meses posteriores todos los territorios españoles dependieron de la fabricación de las ciudades de Madrid y Barcelona.

Antes de la pandemia, Asturias, Baleares y Aragón eran las Comunidades Autónomas que más realizaban teletrabajo en 2019, según los datos del INE. Esto es debido a que

son zonas en las que predominan más la naturaleza que la industrialización haciendo que muchas personas optaran a teletrabajar en estas comunidades autónomas. A pesar de que, desde la COVID-19, el teletrabajo aumentó en todas las regiones salvo en Ceuta, se disparó especialmente en Madrid y Cataluña ya que son los dos principales centros de producción. Esto se ve reflejado en la Gráfica 2.

Gráfica 2: Porcentaje de ocupados que teletrabajan en cada comunidad autónoma de forma ocasional o habitual de los años 2019 al 2021.

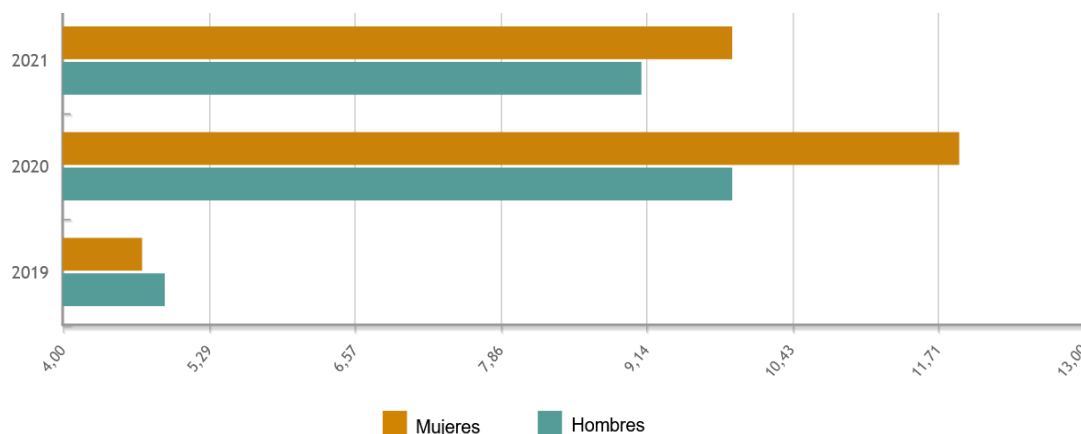


Fuente: INE.

c) Sexo

Según la actual dirección de Cinco Villas de Aragón UGT, el aumento del teletrabajo a causa de la COVID-19 se ha hecho patente y agudiza algunas de las consecuencias negativas en un entorno de estereotipos negativos, ya que ha incrementado la carga de trabajo doméstico y cuidado para las mujeres. Hoy en día, son la mayoría de las mujeres las que tienen que soportar estas responsabilidades, de forma que el teletrabajo ha supuesto una doble carga de trabajo (Tolosana, 2021). Así pues, en la Gráfica 3 podemos observar que la presencia de teletrabajo en las mujeres es mayor que en los hombres desde la COVID-19.

Gráfica 3: Ocupados que teletrabajan habitualmente en su domicilio particular según sexo en los años 2019 al 2021.



Fuente: INE.

Mientras que en 2019 eran los hombres los que más teletrabajaban, a partir del 2020 las tornas cambian, son las mujeres y esta tendencia continúa durante el año siguiente al estado de alarma. Esta situación puede deberse principalmente a dos motivos:

En primer lugar, durante el confinamiento se cerraron las escuelas y otros centros, por lo que las mujeres tuvieron que asumir los cuidados de los hijos pequeños y familiares. Además, es sabido que son las mujeres trabajadoras las que más piden medidas de conciliación, excedencias y reducciones de jornada. En este sentido, un estudio muestra que el número de interferencias de trabajo-familia y familia-trabajo en las mujeres supera al de los hombres. También expone que las mujeres dedican más tiempo al cuidado de los hijos que los hombres (Las Heras, 2020).

En segundo lugar, las mujeres, que tradicionalmente se han dedicado a las tareas domésticas y al cuidado de los hijos/as, han considerado el teletrabajo como una oportunidad para permanecer en el hogar y, a su vez, trabajar, sin temor de tener que perder sus empleos (Ramos y Gómez, 2020). Este temor se justifica porque las mujeres suelen trabajar en puestos de trabajo de jornada partida e inestables, hecho que dificulta compaginar su trabajo con el cuidado de los hijos/as. Por esta causa, muchas de ellas suelen abandonar sus empleos o bien, directamente, no iniciarlos (Mozo, 2020).

10. Conclusiones y perspectivas de futuro

El objetivo principal del presente TFG era analizar y estudiar la situación actual del teletrabajo en España.

Las principales conclusiones que se obtienen de este trabajo son:

En primer lugar, la digitalización y el confinamiento derivado de la pandemia de la COVID-19 ha hecho que las empresas españolas tengan un primer contacto con el teletrabajo. Actualmente, aunque el teletrabajo sea más común que en el año previo a la pandemia, ha disminuido respecto al 2020, que tuvo su apogeo durante el confinamiento y los meses posteriores. La imposición obligatoria del teletrabajo a raíz de la pandemia obligó a la población a adaptar a esta nueva práctica laboral, por primera vez y sin formación previa, suponiendo que los trabajadores hayan tenido que ser autosuficientes y aprender nuevas formas de relacionarse con el entorno laboral (Sánchez, 2022). Los motivos por los cuales no ha permanecido de forma masiva son principalmente dos. El primero de ellos, es que las personas que teletrabajaran decidieran volver a sus puestos de trabajo de manera presencial. En este sentido, Sánchez (2022) realizó una encuesta para descubrir cuáles eran las causas que motivaban a la plantilla dejar de teletrabajar. Las conclusiones a las que se llegaron fueron las siguientes:

- Dificultad al acceso a Internet.
- Espacio físico inadecuado.
- Limitación o falta de recursos tecnológicos.
- Falta de conocimientos tecnológicos.
- No contar soporte para las dificultades tecnológicas.

Además, otra de las razones por las cuales creo que esto sucede es por alguna de las desventajas comunes que comporta, como la falta de contacto social con los compañeros, las dificultades por la desconexión y sobrecarga laborales, sin mencionar que el domicilio particular puede no ser adecuado para el teletrabajo.

El otro motivo es que el teletrabajo no se ha mantenido en los niveles del confinamiento porque las empresas han visto que para su actividad no es aconsejable el teletrabajo. En este sentido, hay empresas que han decidido ir sustituyendo progresivamente el teletrabajo por el trabajo presencial debido a dos razones:

- Considerar que la productividad durante el teletrabajo es inferior a la obtenida con el trabajo presencial (Fadilpašić, 2021).
- Creer que el trabajo presencial es más fidedigno (Valdeolmillos, 2021). A mi parecer, esto podría ser un prejuicio porque según dice Sánchez y Gutiérrez (2023), el teletrabajador debe tener presente valores no tangibles como ética, motivación, comunicación, confianza y lealtad para que una relación de teletrabajo funcione.

En segundo lugar, otra de las conclusiones que se extrae del presente TFG es que la definición de teletrabajo no es uniforme ya que van apareciendo diferentes perspectivas sobre éste a lo largo del tiempo. Si bien todos los autores coinciden en que los dos rasgos fundamentales del teletrabajo es la realización de las actividades a distancia y el uso de las TIC, se ha de tener en cuenta que *“todo teletrabajo es trabajo a distancia, pero no todo trabajo a distancia es teletrabajo... éste último exige utilización de la tecnología de la información y la comunicación”* (Moreno, 2012, p.5). Entendiendo que el teletrabajo es una modalidad de trabajo a distancia con un uso intensivo de las

TIC, es importante que el primer rasgo se flexibilice ya que con el teletrabajo se puede hacer más de una actividad.

En tercer lugar, si una empresa considera implantar el teletrabajo, tiene que valorar sus consecuencias. En concreto, se recomienda valorar sus ventajas (por ejemplo, flexibilidad, reducción de costes y mayor autonomía) y sus desventajas (por ejemplo, la dificultad para gestionar trabajadores a larga distancia, mayor complejidad en la organización del trabajo en equipo y retención de empleados y menos oportunidades de carrera para éstos) que implican teletrabajar para la organización y la plantilla.

Por último, desde la perspectiva legal, se aprecia que la normativa en España aplicable al teletrabajo es insuficiente. Aunque desde la pandemia se ha producido muchos cambios en la legislación, aún sigue siendo escasa a causa de la dificultad que implica la puesta en marcha del teletrabajo en las empresas. Un ejemplo de esta carencia de regulación se puede ver en cuanto a su definición, no hay ninguna ley que recoja una definición completa que abarque todos los rasgos propios del teletrabajo. Igualmente, la legislación no recoge todos los aspectos para tener en cuenta cuando se realiza el acuerdo de teletrabajo. Respecto a dicho acuerdo, se acoge en muchas ocasiones a la negociación colectiva, mi propuesta sería elaborar una ley más directa para aquellas empresas que carezcan de dicha negociación colectiva. Con todo esto, en un futuro se debería ir actualizando y completando para adaptarse a las necesidades de la plantilla y empresarios.

Si reflexionamos sobre las perspectivas de futuro, podemos afirmar que el teletrabajo ha venido para quedarse a razón de su flexibilidad y de los constantes cambios que sufrimos en la sociedad, que hace interesante reconsiderar las prácticas habituales de trabajo. Ejemplos de estos cambios sociales son que ahora se valora mucho más la conciliación de la vida laboral-familiar y el replanteamiento que se ha llevado a cabo sobre la cultura de presencialidad en el trabajo. Claramente será imprescindible que se proporcione formación tanto a las empresas como a su personal para mejorar y perfeccionar sus capacidades laborales.

Sin duda, la manera más adecuada de llevar cabo el teletrabajo todavía es incierta, no obstante, podemos empezar a observar algunos modelos que pueden ayudarnos a establecer expectativas de futuro en este tema. Actualmente, algunas empresas han optado por el teletrabajo como forma única de trabajar de forma indefinida, otras por el método de la telerobótica y, por último, muchas han adoptado un modelo híbrido.

Hay empresas que el teletrabajo permanecerá de forma indefinida. Este es el caso de las empresas Google, Facebook y Twitter porque su objetivo es transformar nuestra actividad en datos y no ejercer poder. Sin el teletrabajo, es imposible manipular tanta información y organizarla o digerirla (Domínguez, 2020).

Otro método que impulsa el teletrabajo en España es la telerobótica, un ejemplo reciente sería el de los restaurantes, donde se usan robots y no camareros. La telerobótica supone que una persona dirija a distancia, mediante conexión a Internet, a ese robot suponiendo así nuevas creaciones de puestos de trabajo. Se espera que en un futuro la mitad de la plantilla sea reemplazada por robots (Fernandez de la Cigona, 2020).

Por último, el modelo híbrido es aquel en el que se combina el teletrabajo con el trabajo presencial. Es una buena opción porque soluciona algunos de los problemas que puede desencadenar el teletrabajo como la dificultad de comunicación e interacción con los miembros de la organización o la falta de control del trabajo. Además, ofrece muchos beneficios tanto a la empresa como al trabajador, si se implanta

adecuadamente. Para la empresa, supone un incremento de la productividad y una disminución de los costes fijos, tiene la capacidad de atraer talento y es una forma de contar con una herramienta ante otras crisis sanitarias que pueden ocurrir. Para el teletrabajador, porque concede flexibilidad horaria que permite un equilibrio entre la vida personal y profesional y contribuye a su bienestar, ya que reduce el estrés y presión en el desempeño de la actividad. Además, considera que es una manera de mostrar la confianza que la empresa tiene al trabajador, suponiendo así una mayor motivación (Boell y et al., 2013; García, 2021). Un ejemplo de empresa que decidió establecer esta modalidad después del estado de alarma es Liberty Seguros. Esta empresa ofrece a su personal bien teletrabajar el 100% de su jornada o bien combinarlo con el trabajo presencial.

En conclusión, la pandemia dio una oportunidad a las organizaciones y las personas de experimentar el teletrabajo. Sin ninguna planificación, el teletrabajo llegó de forma abrupta a muchas empresas y permitió a sus plantillas trabajar fuera de las oficinas. Han pasado tres años desde entonces, y el tiempo permite tomar perspectiva y valorar si el teletrabajo ha llegado para quedarse. En cualquier caso, de lo que no hay duda es que *“la tecnología y el desarrollo de las TIC no solo ha modificado la manera de interactuar socialmente, sino que está cambiando la forma en la que se trabaja”* (Rodríguez, 2020). Esta situación nos expone ante nuevos retos tales como la formación de la plantilla en competencias digitales y competencias digitalizadas para que todos los teletrabajadores puedan adaptarse mejor a esta nueva modalidad laboral tan diferente a la tradicional y sean capaces de realizar las tareas desde el hogar de manera exitosa, eficaz e innovadora. También, la conciliación familiar-laboral y el derecho a la desconexión digital porque muchos teletrabajadores se ven obligados a trabajar fuera del horario laboral, por ello, se tienen que fomentar políticas que incidan las horas de descanso y ocio, y, a su vez, regular un registro de jornada que fije límites entre la vida personal y profesional (Durán, 2022). Finalmente, el liderazgo, ya que el teletrabajo dificulta dirigir a personas, su coordinación y la comunicación dentro del equipo. Por eso, el líder tiene que aclarar sus expectativas a los empleados mediante el establecimiento de unos objetivos valorándose la calidad de los resultados (Erro y Belzunegui, 2022).

11. Bibliografía

- Almenar Cataluña, I. (2021). *Implementación del teletrabajo como nueva cultura laboral en las empresas españolas* (Doctoral dissertation, Universitat Politècnica de València).
- Anghel, B., Cozzolino, M., & Lacuesta Gabarain, A. (2020). El teletrabajo en España. *Boletín económico/Banco de España [Artículos]*, n. 2, 2020.
- Barrios, R. S. (2007). El teletrabajo. *Derecho PUCP*, (60), 325-350.
- Bellido Bellón, H. Análisis demográfico del teletrabajo en España entre los años 2019-2021.
- Benavides, F. G., & Silva-Peñaherrera, M. (2022). Datos y evidencias del teletrabajo, antes y durante la pandemia por COVID-19. *Archivos de prevención de riesgos laborales*, 25(2), 133-146.
- Boiarov, S., y Poliszuk N (s.f.) El teletrabajo y las catástrofes. Fundación Caminando Utopías. http://www.caminandoutopias.org.ar/contenidos/notas/editorial/editorial_0014.php Recuperado 12 de febrero de 2021
- Buomprisco, G., Ricci, S., Perri, R., & De Sio, S. (2021). Health and telework: New challenges after COVID-19 pandemic. *European Journal of Environment and Public Health*, 5(2), em0073.
- Candamio Boutureira, J. (2020), el trabajo a distancia y el teletrabajo paso a paso, A Coruña, Colex.
- Cañadas Sánchez, F. J. (2017). Teletrabajo: Revisión teórica y análisis jurídico-laboral.
- Castellanos Figueroa, D. J. (2020). Fortalecimiento de Competencias Laborales para el Teletrabajo en la UNAD.
- Chaparro, F. O., & Morán, J. M. (1997). *El teletrabajo: una nueva sociedad laboral en la era de la tecnología*. McGraw-Hill
- Chávez, J. D. (2020). Entendiendo el teletrabajo. *Universidad Politécnica Territorial Del Estado Aragua, April*.
- Collados, M. B. F. (2021). El teletrabajo en España antes, durante y después del confinamiento domiciliario. *Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*.
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11, 590271.
- Durán Gálvez, E. (2022). CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y FAMILIAR TRAS LA PANDEMIA. Derecho a la desconexión digital, teletrabajo y semana laboral de cuatro días.
- Erro Garcés, A., & Belzunegui Eraso, Á. (2022). El teletrabajo ante la COVID-19: función estratégica y dimensión organizativa. *Técnica económica. Administración y Dirección de empresas*, 2022.
- Fandos, J. L., Alvarez, J. M., Aranda, J. T., & Briz, J. L. (1998). El teletrabajo. *Acciones e investigaciones sociales*, (8), 201-234.
- Frassati-Mora, G., & Hernández, I. (2022). COMPETENCIAS DE LOS COLABORADORES Y BUENAS PRÁCTICAS APLICADAS AL TELETRABAJO EN LAS EMPRESAS DE PANAMÁ. *Latitude*, 1(15), 30-56.

- Gámez, H. M. S., & Perdomo, E. P. G. (2023). Ambientes de trabajo saludables y teletrabajo como alternativa ante la crisis.
- Garrigues, S.L. (12 de julio de 2021). Teletrabajo: la nueva Ley 10/2021 de trabajo a distancia incrementa las sanciones e introduce medidas de igualdad. https://www.garrigues.com/es_ES/noticia/teletrabajo-nueva-ley-102021-trabajo-distancia-incrementa-sanciones-e-introduce-medidas
- González-Quevedo Ruiz, L. (2021). La consolidación del teletrabajo tras la pandemia de la COVID-19.
- Iberley. (2022). El acuerdo de trabajo a distancia y su formalización. Recuperado de la base de datos de Iberley.
- Iberley. (2022). Trabajo a distancia y teletrabajo. Recuperado de la base de datos de Iberley.
- Instituto Nacional de Estadística (<https://www.ine.es/>)
- Lapiente, B. (2020). La incidencia del teletrabajo en España pasa del 5% al 34% durante la pandemia. *Cinco días-El País*.
- Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia. Boletín Oficial del Estado, 164, de 10 de julio de 2021. <https://www.boe.es/eli/es/l/2021/07/09/10>
- López Pérez, C. (2021). Organización del Trabajo: Teletrabajo
- Másfamilia, F. (2012). El libro blanco del teletrabajo en España. *Del trabajo a domicilio a los e-workers. Un recorrido por la flexibilidad espacial, la movilidad y el trabajo en remoto. Recuperado junio, 21, 2014.*
- Mozo, A. G. (2020). Mujeres y teletrabajo: más allá de la conciliación de la vida laboral y personal. *Oikonomics: Revista de economía, empresa y sociedad*, 13(6).
- Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad (<https://www.ontsi.es/es>)
- Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad. (2022). El teletrabajo en España. Antes, durante y después de la pandemia. Recuperado de la base de datos de ONTSI
- Pérez, G. R. (2021). La pandemia impulsa el teletrabajo en España: casi tres millones de empleados a distancia. *El País: Madrid, Spain*.
- Ramiro Ortega, E. (2021). El teletrabajo, subespecie del trabajo a distancia.
- Ramos, J., & Gómez, A. (2020). ¿ Por qué los retos de la conciliación en tiempos de COVID-19 son todavía mayores para las mujeres. *COVID19: IvieExpress*, 16, 1-10.
- Rocamora Espinosa, A. (2015). Teletrabajo: Aplicación profesional y expectativas de futuro.
- Ruiz, J. H. (2002). Nuevas formas de trabajo en la sociedad del conocimiento: el teletrabajo. *Barataria. Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, (5), 213-226.
- Sánchez Bravo, L. C. (2022). *El Teletrabajo y su Incidencia en los Jóvenes Universitarios durante la Pandemia del Covid-19* (Bachelor's thesis).
- Sierra Benítez, E. M. (2011). *El contenido de la relación laboral en el teletrabajo*. Consejo Económico y Social de Andalucía.

Tosca-Vidal, C. M. (2022). Teletrabajo en el modelo híbrido: alternativa para las organizaciones. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 34(2), 260-266.

Viña, J. G. (2021). Hacia un modelo híbrido de prestación de trabajo: smart working. *Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*.