



**TRABAJO FIN DE GRADO**  
**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**  
**CURSO ACADÉMICO 2022/2023**  
**CONVOCATORIA JULIO**

**TÍTULO**  
**TELETRABAJO: “ANTECEDENTES, CONSECUENCIAS Y CONTINGENCIAS.”**

AUTOR: Cáceres Expósito, Francisco Javier

DNI: 50478976W

TUTORA: Huertas Valdivia, Irene

En Madrid, a 25 de Septiembre de 2023

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	6
1. Contexto del trabajo.....	6
2. Objetivos del trabajo.....	6
3. Estructura del trabajo.....	7
MARCO TEÓRICO.....	8
I. Origen, concepto y evolución del teletrabajo.....	8
1. Origen y evolución.....	8
2. Definiciones.....	8
3. Factores del teletrabajo.....	9
3.1. Factor tecnológico.....	9
3.2. Factores Individuales, Organizativos y Hogar-familia.....	9
3.3. Factores Medioambientales, Legales y de Seguridad. ....	10
4. Implantación del teletrabajo en la empresa. ....	10
II. Normativa sobre el teletrabajo en España. ....	11
1. Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia.....	12
2. El derecho a la desconexión digital.....	14
III. Teletrabajo antes, durante y después del Covid en España.....	14
1. El teletrabajo en España antes del Covid-19.....	15
2. El teletrabajo en España durante el COVID-19.....	16
3. El teletrabajo en la España post-covid.....	17
IV. Tecnología y herramientas del teletrabajo.....	18
1. Tecnologías de acceso remoto.....	18
2. Alojamiento en la nube.....	19
3. La videoconferencia y plataformas colaborativas.....	19
4. Aplicaciones para el control del teletrabajo.....	20
5. Seguridad en el teletrabajo.....	20
V. Ventajas e inconvenientes del teletrabajo.....	22
1. Ventajas.....	22
2. Inconvenientes.....	23
VI. Sectores de mayor impacto del teletrabajo.....	25
VII. El teletrabajo en las grandes empresas de España.....	27
ESTUDIO EMPÍRICO.....	30
I. Metodología.....	30
1. Etapas de la investigación.....	30
2. Fijación de objetivos.....	30
3. Plan de muestreo y procedimiento de recogida de datos.....	31
4. Procesamiento y tratamiento de datos.....	31

## Teletrabajo: “Antecedentes, consecuencias y contingencias”

II.	Resultados.....	32
III.	Conclusiones, recomendaciones y limitaciones.....	38
1.	Conclusiones.....	38
2.	Recomendaciones y limitaciones.....	40
BIBLIOGRAFÍA.....		42

## RESUMEN

**Resumen:** El teletrabajo ha sufrido grandes cambios desde la primera vez que empezó a utilizarse como término en la década de los años 70. Los avances tecnológicos y los cambios en los modelos organizativos de las empresas han permitido que esta práctica haya perdurado hasta la actualidad. Sin embargo, es a raíz de la pandemia del Covid-19 en el año 2020 cuando el teletrabajo es implantado de manera abrupta en la mayoría de las empresas a nivel mundial. Con el presente trabajo se pretende analizar los antecedentes del teletrabajo en materia normativa y conocer cuándo y cómo comienza a instaurarse, tanto a nivel europeo como nacional, como respuesta a la necesaria adaptación en las condiciones laborales de los trabajadores. Se persigue también definir las herramientas tecnológicas que ayudan a teletrabajar y aquéllas que sirven de control o análisis para evaluar el desempeño de los empleados que trabajan bajo esta modalidad. Se repasa también el impacto del teletrabajo en distintos sectores económicos y se enumeran los beneficios e inconvenientes que esta modalidad laboral provoca.

A continuación, se realiza un estudio empírico a través de una encuesta distribuida de forma *online* que pretende analizar el impacto del teletrabajo en las personas empleadas que lo ejercen al menos una vez a la semana. Los resultados de las 124 personas encuestadas indican que existe un impacto notable del teletrabajo en actualidad (ya sea en empleados que lo realizan en una modalidad híbrida o que teletrabajan la semana laboral completa). La suma de beneficios que teletrabajar ofrece a los empleados repercute de manera positiva en la impresión que tienen los mismos sobre el incremento de la calidad del trabajo desempeñado. Por lo tanto, según los resultados obtenidos en nuestra muestra se podría confirmar la importancia para las empresas de desarrollar en medida de lo posible, un plan de teletrabajo a medio-largo plazo.

**Palabras clave:** teletrabajo, preferencias en el trabajo, Covid-19, cambio organizativo, modelo híbrido

**Abstract:** *Telework as a concept has undergone major changes since it was first used in the 1970s. Technological advances and changes in the organizational models of companies have allowed this practice to spread to the present. It was not until the year 2020 when telework is abruptly implemented to the majority of employees who can exercise it worldwide due to the pandemic of Covid-19. It is intended to analyze the background in regulatory matters and to know when and how they begin to be raised, both at European and national level, to coping with the problems that arise to employees and employers. It is intended to define the technological tools that help teleworking and serve as control or analysis to measure the performance of workers. It also reviews the impact of teleworking in economic sectors and lists the benefits and disadvantages that the modality causes. Next, an empirical study is carried out through a survey that aims to analyze the impact of telework on employees who exercise it at least once a week. The results of the 124 respondents show that there is a notable impact, either in employees who perform it in a hybrid mode or who telework the entire workweek. The sum of benefits that teleworking offers to employees, has a positive impact on the impression that they have about the increase in the quality of work performed. Therefore, it can be confirmed the importance for companies to develop, as far as possible, a teleworking plan in the medium-long term.*

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principios de la Ley 10/2021 .....	12
Tabla 2. Recomendaciones de la AEPD sobre la protección de datos .....	20
Tabla 3. Ventajas e inconvenientes del teletrabajo .....	22
Tabla 4. Plan de muestreo .....	30
Tabla 5. Aspectos demográficos de la muestra .....	32
Tabla 6. Gasto para acondicionar estancia para el teletrabajo .....	36
Tabla 7. Beneficios del teletrabajo .....	37
Tabla 8. Inconvenientes del teletrabajo .....	37
Tabla 9. Incremento de las horas de la jornada laboral debido al teletrabajo .....	38
Tabla 10. Incremento de la productividad .....	38

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Factores del teletrabajo .....	9
Figura 2. Categorías de estudios para analizar el factor individual del teletrabajador .....	9
Figura 3. Fases de la implantación del teletrabajo .....	10
Figura 4. Evolución de la normativa sobre el teletrabajo en España .....	12
Figura 5. Personas que no habían trabajado antes de 2020 en la Unión Europea .....	15
Figura 6. Modelos de trabajo en 2020, 2021 y 2022 .....	17
Figura 7. Evolución de la cobertura de 100Mbps en España .....	18
Figura 8. Encuesta de Medios y tecnología UADE .....	19
Figura 9. Medidas de control y análisis de dispositivos y tráfico de red .....	21
Figura 10. Ventajas .....	23
Figura 11. Desventajas .....	24
Figura 12. Empleos que permiten teletrabajo .....	25
Figura 13. Teletrabajo por sectores .....	25
Figura 14. Preferencia de modalidad de trabajo por sectores .....	26
Figura 15. Modalidades de trabajo en las empresas españolas .....	27
Figura 16. Jornadas de teletrabajo en las grandes empresas en España .....	28
Figura 17. Etapas de la investigación .....	30
Figura 18. Teletrabajo durante el Covid-19, programa de teletrabajo actual y perspectivas de futuro .....	33
Figura 19. Días de teletrabajo a la semana .....	34
Figura 20. Elección de los días de teletrabajo .....	34
Figura 21. Flexibilidad de la jornada laboral .....	35
Figura 22. Ayudas o pluses para los costes del desarrollo del teletrabajo .....	35
Figura 23. Dispositivos proporcionados al empleado .....	36

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta Impacto del teletrabajo en su empleo .....	46
--	----

## INTRODUCCIÓN

### 1. Contexto del trabajo.

El teletrabajo, tal y como lo conocemos hoy en día, sufrió un proceso de implantación forzoso debido al confinamiento como consecuencia de la pandemia del Covid-19. Muchas de las organizaciones privadas y públicas no estaban preparadas para afrontar este cambio, bien por no contar con las infraestructuras adecuadas o por carecer de los recursos suficientes. Gracias a los avances tecnológicos, con anterioridad al año 2020 ya muchos empleos se podían realizar de forma remota, pero la costumbre y la cultura del presencialismo instaurada en la mayoría de las empresas no favorecían el que hubiera grandes porcentajes de trabajadores que teletrabajaran.

A raíz del Covid-19 el teletrabajo en España se incrementó a niveles nunca registrados previamente; aun así, se situaba por debajo de muchos países del entorno de la Unión Europea. Aunque la tendencia ascendente de teletrabajadores hacía prever que la modalidad del teletrabajo se instauraría de manera permanente en los entornos laborales, actualmente se ha observado que se ha vuelto a niveles similares a los previos a la pandemia de 2020 (Esteban 2023). No obstante, la tendencia en la actualidad que muchas empresas están adoptando en nuestro país es la de una nueva *modalidad híbrida*, que permite el teletrabajo al menos la mitad de la semana laboral. Muchas personas (ocupadas y no ocupadas) consideran este tipo de modalidad que compagina el teletrabajo con el trabajo presencial como un factor determinante a la hora de decantarse por un empleo —siendo uno de los aspectos más valorados junto al salario o la distancia al lugar de trabajo desde el domicilio—.

Esta nueva forma de trabajar ha ido ligada al desarrollo de una regulación del teletrabajo debido a las nuevas necesidades (y problemática) generada para los empleados o la empresa. España ha hecho frente a estas necesidades de forma paulatina desde la aparición por primera vez del término en el Estatuto de los Trabajadores de 1985 hasta la presente Ley sobre el Trabajo a Distancia<sup>1</sup>. Con este nuevo marco normativo, se definen los derechos y obligaciones fundamentales, destacando el carácter voluntario y reversible o el derecho a la desconexión digital.

### 2. Objetivos del trabajo

El objetivo principal del presente trabajo es analizar el impacto que el teletrabajo ha tenido y tiene sobre los trabajadores y las organizaciones.

En el apartado de marco teórico se pretende alcanzar los siguientes objetivos específicos:

- Definir el teletrabajo y estudiar la evolución de este a lo largo de los años.
- Conocer los factores que influyen para que el teletrabajo sea factible y comprender mejor el proceso de implantación en la organización.
- Estudiar cuándo se comenzó a crear el marco normativo que contempla el teletrabajo y cómo ha evolucionado hasta el presente día
- Establecer los antecedentes (pasados, acaecidos durante la pandemia del Covid-19, y post pandemia) del teletrabajo a nivel nacional.
- Analizar las tecnologías que influyen en el desarrollo del teletrabajo

---

<sup>1</sup> <https://www.boe.es/eli/es/l/2021/07/09/10>

## Teletrabajo: “Antecedentes, consecuencias y contingencias”

- Identificar beneficios e inconvenientes de la práctica del teletrabajo.
- Estudiar del impacto en los diferentes sectores y en las principales empresas a nivel nacional.

A continuación, con el estudio empírico se pretende:

- Comprender el impacto y efectos del teletrabajo entre los trabajadores que teletrabajan al menos una jornada de la semana laboral.
- Identificar los beneficios e inconvenientes del teletrabajo que reportan los participantes en la muestra.
- Analizar la percepción del empleado sobre el incremento de su productividad gracias al teletrabajo.
- Realizar recomendaciones a las empresas sobre la implantación del teletrabajo, en función de los resultados obtenidos en la muestra del estudio.

### 3. Estructura del trabajo

El presente trabajo se divide en dos partes. En la primera parte, el marco teórico, se realiza un repaso de la literatura científica, estudios e información sobre el teletrabajo. En la segunda parte, el estudio empírico, se analiza el impacto de teletrabajo sobre los empleados y organizaciones en una muestra de conveniencia.

El marco teórico es el resultado del estudio de artículos científicos, artículos especializados o estudios de órganos oficiales en materia de teletrabajo, obtenidos a través de *Google Scholar*, *Diatel*, *Science Direct* o en la página de algunas instituciones clave. Se pretende estudiar cómo ha evolucionado la modalidad del teletrabajo desde que se comenzó a utilizar este término en sus inicios hasta el día de hoy. Para ello, se realiza una valoración de los factores que llevan a empleados y compañías o Administraciones públicas a implementar esta modalidad laboral. Gracias a los avances tecnológicos en las tecnologías de la información, muchos sectores económicos han podido adoptar la modalidad del teletrabajo. Se pretende hacer un breve repaso del impacto que el teletrabajo sobre algunos sectores económicos clave a nivel nacional.

Se pretenden conocer los niveles en cuestiones de teletrabajo en España antes, durante y después del confinamiento de 2020, así como comparar estos datos con los de los países de la eurozona. También se realizará un repaso sobre la evolución normativa del teletrabajo a lo largo de los años (como resultado de los nuevos problemas que se presentan al implantar esta modalidad). En este trabajo se abordarán también los beneficios que esta modalidad laboral aporta a empleados y empresas en cuanto a la productividad o a la mejora de la calidad de vida. Así mismo, se enumerarán los inconvenientes que puede generar esta modalidad (y que pueden afectar a la carrera profesional del trabajador o disminuir la calidad del trabajo realizado).

El estudio empírico se basa en los datos recopilados en una muestra de 124 empleados de empresas privadas en las que el teletrabajo se haya instaurado de manera temporal o definitiva. Dicho estudio pretende analizar el impacto del teletrabajo sobre distintos aspectos del día a día de estos empleados a través del análisis descriptivo de los resultados obtenidos. El cuestionario permite conocer cuántos días a la semana teletrabajan, si reciben algún tipo de ayuda para los gastos de realizar su actividad en el hogar o si los empleados opinan que su nivel de productividad ha aumentado con el teletrabajo. Finalmente, el presente trabajo cierra con las conclusiones de la investigación, comentando algunas limitaciones encontradas al realizar el estudio.

## MARCO TEÓRICO

### I. Origen, evolución, definiciones, factores e implantación del teletrabajo.

#### 1. Origen y evolución

La modalidad del teletrabajo es el resultado de varios factores sociales, económicos, tecnológicos y medioambientales. Una de las primeras señales que evidencian el interés por el trabajo en casa vino propiciado por la crisis del petróleo de Estados Unidos en la década de 1970. Los trabajadores estaban más centradas en reducir los costes de los desplazamientos al lugar de trabajo que en mejorar la calidad en la vida trabajo-hogar (Venkatraman, 1994).

La primera persona en utilizar el término de *teletrabajo* fue Jack Nilles en 1970, pionero en el desarrollo de dicho concepto tal y como lo conocemos hoy en día. Por aquel entonces, el fin del teletrabajo era el minimizar las congestiones provocadas por el tráfico, reducir las emisiones de CO<sub>2</sub>, proporcionar una mayor flexibilidad al trabajador o mejorar conciliación entre el trabajo y la vida privada. Una década más tarde, en 1980, se lleva a cabo un pequeño número de programas piloto de teletrabajo en los Estados Unidos, involucrando a 200 teletrabajadores. Sin embargo, no es hasta mediados de los noventa cuando se produce un gran incremento de los teletrabajadores gracias a que empresas del sector privado y organismos públicos apoyaron dicha práctica (Lakshmi Narayanan, 2017). Muchos de los programas de trabajo a distancia comenzaron para hacer frente a necesidades especiales, tales como enfermedades, recolocaciones o embarazos de las personas trabajadoras (Venkatraman, 1994).

En 1996 se crea en Estados Unidos la *National Telecommuting Initiative*, la cual tenía como misión principal aumentar el número de teletrabajadores, marcándose como meta el obtener 60.000 teletrabajadores en 1998 y alcanzar la cifra de 160.000 a finales de 2002. En el año 2000 será cuando comience a evidenciarse la necesidad de verificación y cumplimiento de las normas de seguridad ocupacional de los teletrabajadores (Joice, 2000). Así mismo con el comienzo de los años 2000, gracias al auge de los dispositivos electrónicos y a la mejora de la conectividad, el teletrabajo adquiere un carácter más remoto y virtual, incrementando la flexibilidad laboral. De esta manera aparece la que se conoce como *tercera generación* denominada *Virtual Office* (Messenger & Gschwind, 2016).

#### 2. Definiciones

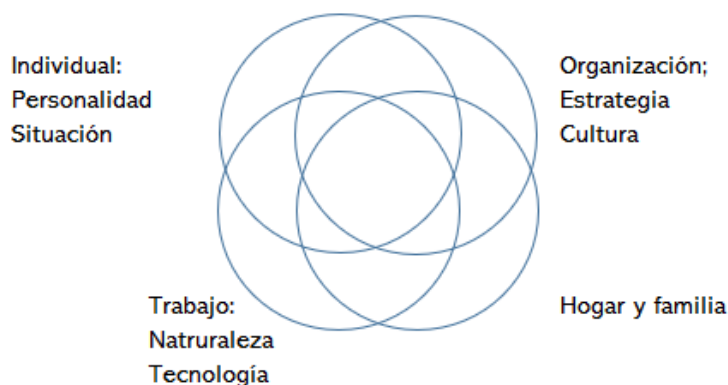
Actualmente podemos encontrar diversos términos que hacen referencia al teletrabajo de una manera u otra como, por ejemplo: trabajo virtual, trabajo remoto, trabajo en casa o trabajo a distancia —todas ellas acaban teniendo en común el uso de las de las tecnologías de la información para sustituir el desplazamiento al lugar cotidiano de trabajo—. La definición de la Organización Internacional del Teletrabajo (OIT) — de la cual se sirve la normativa española en el Real Decreto Ley 28/2020 de 22 de septiembre, de trabajo a distancia— establece:

- *Trabajo a distancia* como forma de organización del trabajo que se presta en el domicilio de la persona trabajadora, o un lugar elegido por esta, durante toda su jornada o parte de ella con carácter regular (en tres meses un 30% de la jornada o de su tiempo de trabajo).
- *Teletrabajo* como trabajo a distancia que se lleva a cabo mediante el uso exclusivo o prevalente de medios y sistemas informáticos, telemáticos y de telecomunicación.



### 3. Factores del teletrabajo.

**Figura 1.** Factores del teletrabajo.



Fuente: Elaboración propia.

Como establecieron los autores Baruch y Nicholson (1997), hay cuatro factores que tienen influencia sobre el teletrabajo que se deben de cumplir para que el teletrabajo sea efectivo y factible (mostrados en la figura anterior).

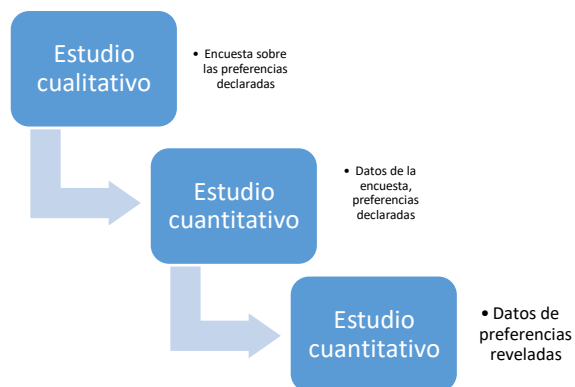
#### 3.1.Factor tecnológico

El factor tecnológico posee un rol importante en el desarrollo del teletrabajo debido a que se necesita una importante infraestructura tecnológica mientras se teletrabaja. Baruch y Nicholson lo incluyeron como un factor clave tras analizar la adaptación de la tecnología a un puesto de trabajo específico. Como se ha comentado en puntos anteriores, el desarrollo de las TIC y la evolución tecnológica han permitido una expansión de esta modalidad de trabajo.

#### 3.2.Factores individuales, organizativos y hogar-familia

Los factores individuales buscan definir quién puede teletrabajar, centrándose en los rasgos de los trabajadores y condiciones que se deben dar para predecir quién teletrabaja. Para analizar este factor se identifican tres categorías de estudios como se muestran en la Figura 2.

**Figura 2.** Categorías de estudios para analizar el factor individual del teletrabajador.



Fuente: Elaboración propia.

En los estudios de la segunda categoría destacan las investigaciones cuantitativas con datos de encuestas con preferencias declaradas, mientras que en los estudios de la última categoría se centran en el perfil del teletrabajador (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020). Los investigadores Sener y Bhat (2011) trabajaron sobre los datos del Chicago *Regional Household Travel Inventory* (CRHTI) de 2007-2008 con una muestra de 1500 teletrabajadores. Estos datos demostraban cómo variables demográficas y laborales influyen sobre el teletrabajo. Variables como el sexo, la presencia de niños en el hogar y las características del empleo en diferentes sectores (como el inmobiliario) influyen en que determinados trabajadores sean más propensos a esta modalidad. También se descubrió que factores como la duración y el tipo de viaje al lugar de trabajo influían en la elección y en la frecuencia del teletrabajo. Estos factores que se analizaron pueden ser considerados Factores individuales, organizativos y hogar-familia.

### 3.3. Factores medioambientales, legales y de seguridad.

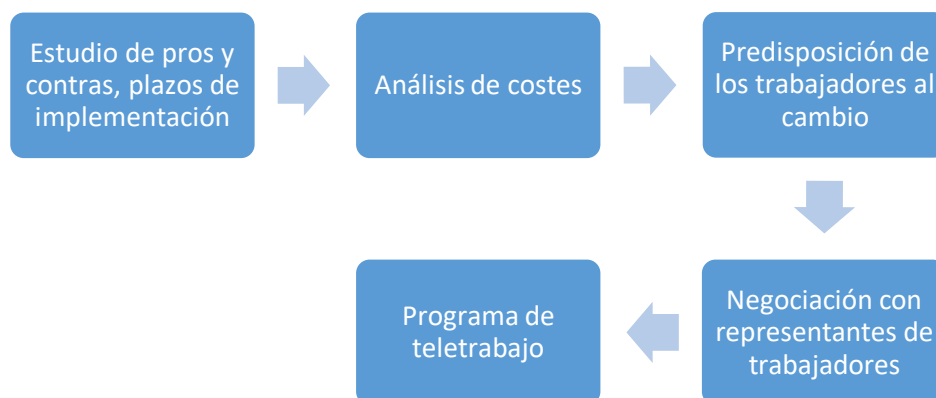
El modelo propuesto por los autores Baruch y Nicholson se puede complementar con otros factores que favorecerán el desarrollo del teletrabajo. Los factores medioambientales, legales y de seguridad se han de tener en cuenta en esta forma de organizar el trabajo.

Como se ha comentado anteriormente, en la década de 1970 se incentivó el cambio para organizar el trabajo de manera que se redujera el impacto medio ambiental, intentando reducir la contaminación y la huella de carbono provocada por los automóviles. La práctica del teletrabajo contribuyó sobremanera a la reducción de los desplazamientos al lugar de trabajo. Sobre el factor legal y normativo en el teletrabajo destaca la falta de normativa a nivel global. El *Acuerdo Marco Europeo* en este sentido ha sido interpretado de manera distinta en los países europeos, siendo adaptado en cada uno según diferentes intereses políticos.

Sobre la relación entre el teletrabajo y el factor de seguridad, autores como Donnelly y Proctor-Thomson (2015) evaluaron las experiencias en esta modalidad en situaciones de catástrofes naturales, atentados terroristas o emergencias sanitaria en Nueva Zelanda. Sus resultados demostraron que el teletrabajo proporciona una reincorporación efectiva al trabajo y reduce el impacto negativo provocado por la imposibilidad de realizar las actividades propias del trabajo presencial ante una situación de emergencia; gracias a esto se garantiza la reasignación de tareas durante los periodos de recuperación (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020).

## 4. Implantación del teletrabajo en la empresa.

**Figura 3.** Fases de la implantación del teletrabajo.



Fuente: Elaboración propia.

- En primer lugar, las empresas que adopten esta modalidad han de tener en cuenta los pros y los contras del cambio al igual que el plazo en el que se va a realizar la transición.
- En segundo lugar, se han de analizar los costes de la implantación, la relación del coste-beneficio o la eficiencia que se puede llegar a conseguir.
- En tercer lugar, es importante conocer la predisposición de los trabajadores frente al posible cambio de organización laboral en la empresa. Mediante una encuesta o reunión se pretenderá conocer la predisposición, preferencias o disponibilidad para enfrentarse al cambio.
- En cuarto lugar, debe llevarse a cabo una adecuada negociación con los representantes de los trabajadores. En este proceso es importante conocer la opinión de ambas partes para diseñar una propuesta que sea viable y que sea consensuada.
- Por último, la compañía ha de crear un programa de teletrabajo que analice las posibilidades de futuro, los mecanismos actuales con los que se cuenta, y diferentes aspectos que puedan suceder con la implantación o si pueden provocar algún tipo de modificación en los contratos iniciales de los trabajadores (Viña, 2021).

## **II. Normativa sobre el teletrabajo en España.**

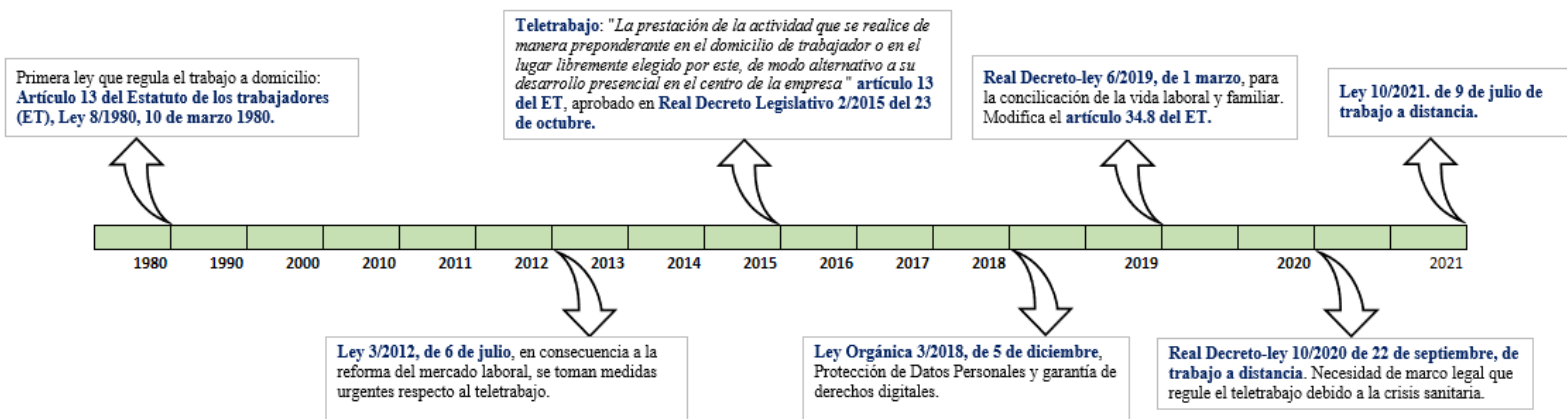
A lo largo de los últimos diez años la normativa interna española en lo que a teletrabajo se refiere ha ido adoptando medidas para ser congruente con los cambios y avances que el mercado laboral ha experimentado.

La Ley 3/2012 de 6 de julio cambió la ordenación tradicional del teletrabajo para dar paso al uso intensivo de las nuevas tecnologías. Esta modificación define el teletrabajo, al igual que en el artículo 13 del texto refundido de la Ley del Estatuto de los trabajadores como “la prestación de la actividad laboral se realice de manera preponderante en el domicilio del trabajador o en el lugar libremente elegido por este de modo alternativo para su desarrollo presencial en el centro de trabajo de la empresa”. Si bien, el artículo 13 no es suficiente para abarcar el uso intensivo de las nuevas tecnologías informáticas y de la comunicación.

En el Real Decreto-Ley del 6/2019, de 1 de marzo, se modifica el artículo 34.8 del Estatuto de los trabajadores relativo a la conciliación de la vida familiar y profesional estableciendo un auténtico derecho a esto a través de la flexibilidad de trabajo, incluyendo las formas de trabajo a distancia.

En la Ley Orgánica 3/2018 de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales se establecen por primera vez un conjunto de derechos relacionados con los dispositivos en el ámbito laboral como el derecho a la intimidad, el uso de dispositivos digitales o el derecho a la desconexión digital.

El artículo del Real Decreto-ley 8/2020, de 17 de marzo, adopta una serie de medidas urgentes extraordinarias para hacer frente al impacto económico y social del COVID-19 que establece el uso preferente del teletrabajo si es para la empresa técnicamente posible y que no suponga un gran esfuerzo al tratarse de una medida de vigencia limitada.

**Figura 4.** Evolución de la normativa sobre el teletrabajo en España

Fuente: Elaboración propia.

### 1. Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia.

Actualmente es la ley que regula el teletrabajo en España. El objetivo de dicha ley es el de proporcionar una regulación que de respuestas a las necesidades que aparecen debido a las nuevas formas de prestación de trabajo por cuenta ajena. La entrada en vigor de la ley fue el pasado 11 de julio de 2021 y para la disposición final, el 1 de octubre de 2021. Esta ley trata de proporcionar una mayor protección garantizando la necesaria flexibilidad en su uso, acomodándose a las diferentes circunstancias e intereses de empresa y trabajador ofreciendo una seguridad jurídica.

Esta ley define en el Capítulo I, artículo 2, el teletrabajo como "aquel trabajo a distancia que se lleva a cabo mediante el uso exclusivo prevalente de medios y sistemas informáticos, telemáticos y de telecomunicaciones". El trabajo a distancia es definido como "la forma de organización del trabajo o realización de la actividad laboral conforme a la cual se presta en el domicilio de la persona trabajadora o en el lugar elegido por esta, toda la jornada o parte de ella con carácter regular".

Con esta ley se crea un marco de derechos que cubre los siguientes principios:

**Tabla 1.** Principios de la Ley 10/2021

Principios de la Ley 10/2021	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voluntario y reversible</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Igualdad de oportunidades</li> <li>• Derecho a desconexión digital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Igualdad de condiciones profesionales</li> <li>• Tiempos mínimos de descanso</li> <li>• Tiempo máximo de trabajo</li> <li>• Igualdad en derechos colectivos</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

- Sobre su carácter voluntario y reversible, la ley subraya en el Capítulo II, artículo 5, que el trabajo a distancia debe de adoptarse siempre de manera voluntaria entre la empresa y el trabajador mediante un acuerdo escrito. En él se recogerán las informaciones

esenciales de manera clara y transparente de dicho acuerdo: los medios, equipos y herramientas, los gastos derivados del teletrabajo, horarios, distribución entre trabajo presencial y no presencial, centro de trabajo al que se está adscrito, lugar de trabajo a distancia, preaviso para revertir la situación, medios de control de la actividad, procesos ante dificultades técnicas o duración del teletrabajo.

Por lo tanto, esta modalidad no debe de resultar de los poderes de dirección y organización empresariales ni de la figura de la modificación sustancial de trabajo (artículo 41 del Estatuto de los Trabajadores) sino que ha de ser voluntaria para ambas partes.

- Igualdad de trato en las condiciones profesionales (compensación de gastos, promoción y formación). En el Capítulo I, artículo 4, se recoge que las personas que desarrollan el trabajo a distancia tendrán los mismos derechos que las que desarrollen su trabajo de forma presencial (todo ello sin sufrir perjuicio en las condiciones laborales, retributivas, de estabilidad laboral, formación y promoción).

En el Capítulo III, artículo 9, se amplía el Derecho a la formación. La empresa debe de garantizar la formación necesaria a las personas que vayan a teletrabajar al momento de formalizar el acuerdo de trabajo

En el artículo 10 se establece el Derecho a la promoción profesional, siendo los mismos términos que a persona que los presta de forma presencial.

Los artículos 11 y 12 establecen que debe de haber una dotación y mantenimiento suficientes de equipos, medios y herramientas necesarios para realizar la actividad. Así mismo se establece el derecho al abono y la compensación de gastos, en el que el trabajo a distancia debe de ser sufragado por la empresa.

- Distribución del tiempo de trabajo flexible. El artículo 13 del capítulo III establece que la persona que realice el trabajo a distancia podrá flexibilizar el horario de prestación de servicios establecidos; eso sí, respetando los tiempos de disponibilidad obligatoria y la normativa sobre el tiempo y descanso.
- Tiempos máximos de trabajos y tiempos mínimos de descanso. En el artículo 14 del Capítulo III se tiene en cuenta el derecho al registro de horario adecuado, en el que se debe de reflejar fielmente el tiempo que la persona trabajadora sin perjudicar la flexibilidad laboral. Debe de establecer el inicio y el final de la jornada.

En artículo 18 del mismo capítulo se habla sobre el derecho a la desconexión digital, del cual se ampliará la información a continuación.

- Igualdad de oportunidades en el territorio.
- Sobre el ejercicio de derechos colectivos, el artículo 19 del Capítulo III expone que las personas que trabajen a distancia tienen los mismos derechos de naturaleza colectiva, con el mismo contenido, que las personas trabajadoras del centro al que pertenecen. La empresa ha de facilitar al trabajador a distancia el acceso a las comunicaciones y direcciones de uso, la implantación de un tablón virtual.

Deberá garantizarse que las personas trabajadoras a distancia puedan participar en las actividades organizadas o convocadas por la representación legal o por el resto de los trabajadores en defensa de sus intereses laborales. Así mismo se debe garantizar la participación efectiva para el ejercicio del derecho de voto en las elecciones a los representantes legales.

- Aspectos preventivos relativos a la fatiga física y mental.

## 2. El derecho a la desconexión digital.

Desde el inicio de la pandemia se ha puesto de manifiesto la existencia de un vacío normativo sobre el teletrabajo y ha ido cobrando fuerza la importancia del derecho a la desconexión digital. Factores como la flexibilidad de la jornada o la autoorganización dan pie a la prolongación de la jornada lo que no provoca una sintonía favorable entre el teletrabajo y la desconexión digital.

El Real Decreto Ley 28/2020, de 22 de septiembre contempla el derecho a la desconexión digital de los trabajadores. El artículo 18 indica que “las personas que trabajan a distancia, particularmente en teletrabajo, tienen derecho a la desconexión digital fuera de su horario de trabajo en los términos establecidos en el artículo 88 de la citada norma”. Dicho derecho es reconocido como un derecho autónomo, pero lo deja en manos de las negociaciones colectivas y la política interna de las empresas o administraciones públicas para el modo de su ejercicio, la formación y la sensibilización sobre el uso de las herramientas informáticas.

En España hay pocas empresas que posean un programa de desconexión digital, por lo que se hace necesaria una transición hacia una nueva cultura del trabajo digital en la que se recoja el uso razonable de las telecomunicaciones y herramientas digitales para que se respete y garantice el descanso, salud y conciliación de las personas trabajadoras.

Encontramos numerosos riesgos para la salud a los que se expone el teletrabajador como (Pérez Campos, 2021):

- Saturación de información debido a la hiperconectividad (llamadas, mail, redes sociales, WhatsApp, etc.) que afectan negativamente a la eficiencia de trabajo.
- Fatiga informática.
- Incremento del tiempo de trabajo debido a la hiperconexión. Este hecho provoca perjuicios a la salud debido a la realización de la actividad laboral en horas inusuales.
- La falta de desconexión debido al teletrabajo puede fomentar conflictos en la vida privada por falta de conciliación.

En España, al igual que en el resto de los países miembros de la Unión Europea, las definiciones legales se han ido desarrollando conforme al Acuerdo Marco sobre Teletrabajo de 2022. Según cálculos de la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Teletrabajo (Eurofound), el 27% de las personas que teletrabajan han tenido que realizar sus obligaciones durante su tiempo libre. A nivel europeo, el pasado mes de junio de 2022 se aprobó el séptimo programa de teletrabajo 2022-2024 en el cual una de sus prioridades principales es el teletrabajo y el derecho a la desconexión.

Para el Ministerio de Trabajo y Economía Social y del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones, la desconexión digital es una de las prioridades de cara a la actual presidencia española en el Consejo de la Unión Europea (Hablamos de Europa, 2023).

## III. Teletrabajo antes, durante y después del Covid-19 en España.

A mediados de marzo de 2020, el Gobierno de España decretó el estado de alarma para poder hacer frente a la emergencia sanitaria provocada por el Covid-19. Debido a la urgencia de la situación, se recomendó priorizar el teletrabajo en medida de lo posible para poder garantizar la salud de los trabajadores. Fue durante el confinamiento, y con el fin de no detener

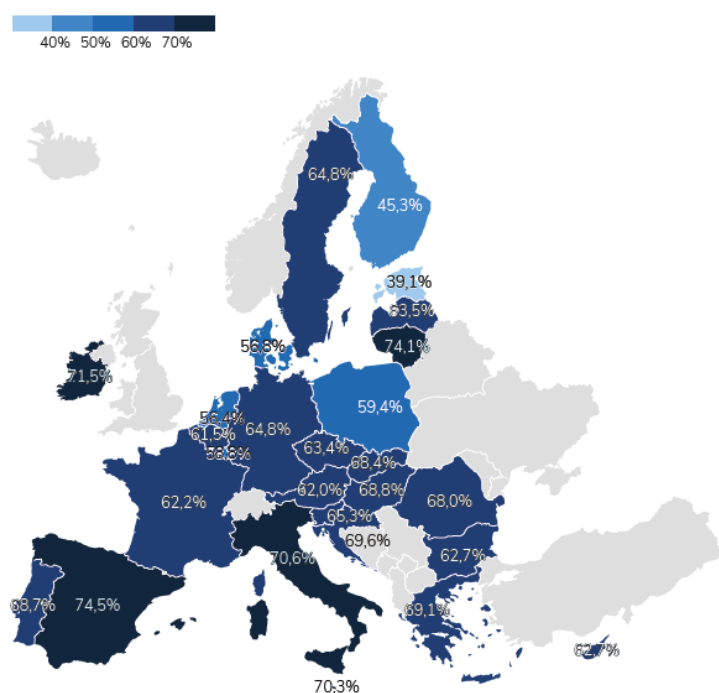
la actividad económica, cuando comenzó a utilizarse de masivamente entre las empresas del sector privado y las administraciones públicas e instituciones esta modalidad de trabajo.

Echando la vista atrás, antes de que se detectaran los primeros casos en nuestro país, España era uno de los países de la Unión Europea (UE) con menor porcentaje de teletrabajadores antes del primer confinamiento. En 2020 sólo el 32% de la población comienza a teletrabajar por primera vez, situando a España en el décimo puesto por la cola de la UE. Aún con todos estos datos, España es el tercer país con el porcentaje más elevado de personas trabajadoras que desearían teletrabajar (84%), sólo por debajo de Finlandia y Suecia (ONTSI, 2022).

### 1. El teletrabajo en España antes del COVID-19

Solo uno de cada cuatro teletrabajadores había trabajado a distancia antes de esa fecha según datos de la encuesta de Eurofound, situando a España entre los países con mayor porcentaje de personas que no habían teletrabajado antes de 2020 (74,5%). (ONTSI, 2022).

**Figura 5.** Personas que no habían teletrabajado antes de 2020 en la Unión Europea.



Fuente: Living, working and COVID-19, (Eurofound 2020)

Ante estos datos las empresas del sector privado y administraciones públicas e instituciones tenían un desafío titánico para desarrollar sus actividades mediante el teletrabajo. Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), en 2019 el porcentaje de los de personas empleadas en España que trabajaban normalmente desde casa (o más de la mitad de la semana laboral) se incrementaba hasta el 4,8%. En el caso de las personas empleadas que teletrabajaban ocasionalmente se elevó hasta el 3,5%. Este crecimiento se produjo en gran medida gracias a las nuevas tecnologías.

Según el INE, en 2019 España contaba con un 80,9% de los hogares con al menos un miembro con edades comprendidas entre los 16 a 74 años en posesión de algún tipo de dispositivo electrónico. El acceso de los hogares a internet se situó este año en el 91,4% y de estos, un 99,7% (15 millones de hogares) disponían de un acceso a internet de banda ancha.

Las regiones en las que más empleados teletrabajan normalmente son: Principado de Asturias (6,6%), Islas Baleares (5,8%) y Galicia (5,5%). Las regiones en las que los porcentajes son los más bajos son: Región de Murcia (4%), Comunidad Foral de Navarra (3,9%) y la Rioja (3,6%). En el caso de los empleados que teletrabajan ocasionalmente, Ceuta (6,6%), Islas Baleares (5,0%) y Aragón (4,9%) se sitúan como las regiones con los porcentajes más altos, mientras que Cantabria (2,5%), La Rioja (2,4%) y Canarias (2,2%) son las que tienen menor porcentaje (INE, 2020).

## 2. El teletrabajo en España durante el COVID-19

Al inicio del confinamiento, el teletrabajo se desarrolló en condiciones un tanto precarias debido a que los trabajadores y las compañías o instituciones públicas no estaban preparados para afrontar de golpe el cambio drástico en la modalidad laboral por la situación sanitaria sobrevenida. En primer lugar, no hubo una supervisión real de los entornos de trabajo efectiva debido a que los trabajadores no contaban con la formación adecuada para realizar una correcta autoevaluación. En la mayoría de los casos, el teletrabajo fue consecuencia de una implantación forzosa, ya que o se acogían a esta modalidad o se verían avocados a la suspensión de su contrato. La mayor parte de las personas trabajadoras no contaban con una estancia o espacio adecuado para desarrollar su trabajo en sus casas.

En segundo lugar, hasta que no se definieron de manera clara en el marco normativo aspectos clave como quién se ocupaba de suministrar los medios y herramientas necesarias para llevar a cabo la actividad laboral, esta era realizada, en la mayoría de los casos, con los medios del propio trabajador. Esto se produjo debido a que, por la urgencia de la situación, muchas de las empresas del sector privado o administraciones públicas no fueron capaces de ocuparse de proporcionar dichos medios; de este modo, los gastos de electricidad, internet o incluso cambios de residencia recayeron sobre los trabajadores.

En tercer lugar, según datos de la Encuesta de Población Activa, puede afirmarse que se ha registrado en España un incremento de horas de más trabajadas a la semana (7,2 millones). Se registró durante el segundo trimestre de 2020 el número de horas extras más alto en toda la serie histórica de estas encuestas (entre abril y junio, se registraron un 59% de horas extras no pagadas). Según esta misma fuente, la productividad de las empresas que utilizaron la modalidad de teletrabajo no se redujo durante el periodo de la pandemia.

Por último, el teletrabajo, junto al estrés provocado por el confinamiento, puso de relieve la necesidad de una adecuada desconexión digital generada por esta situación. La regulación, de la que se hablará en el siguiente capítulo, ha hecho efectivos los tiempos de trabajo o el derecho a la intimidad personal y familiar, obligando a las organizaciones públicas y privadas la tarea de elaborar una política interna entorno a esta materia (Rodríguez-Diosdado, 2021).

Las cifras recogidas en el punto anterior muestran que, en 2020, y con el inicio del confinamiento, se produjo un verdadero reto para las empresas del sector privado y las administraciones públicas. Los bajos porcentajes de teletrabajo en España previos a esa situación supusieron un gran problema a resolver por las organizaciones, que claramente no contaban con una adecuada cultura del trabajo hasta esa fecha. Las empresas y administraciones centraron sus esfuerzos en dotar a sus empleados de ordenadores portátiles y se aumentó



notablemente el uso de las herramientas de videollamadas para intentar continuar con la actividad normal laboral, pero de forma remota.

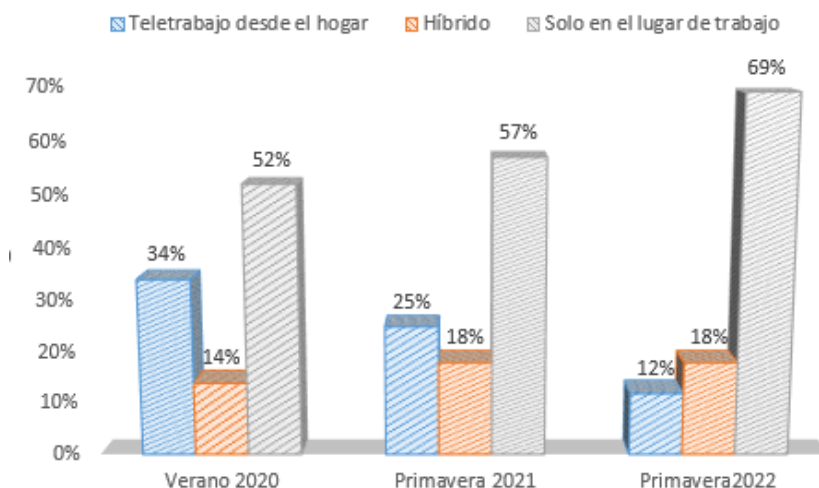
Aún con estos esfuerzos por adoptar la modalidad de teletrabajo, según la ONTSI solo el 31,7% de las personas empleadas comenzaron a trabajar desde su domicilio —el décimo porcentaje más bajo de la UE—. El levantamiento progresivo de las restricciones debido a la disminución de la incidencia de contagios del virus conllevó la reducción del tiempo de trabajo en línea, pasando de las 16,7 horas semanales de media en 2020 a las 15 en el mismo mes del siguiente año. Así, la modalidad del teletrabajo comienza de nuevo a perder fuerza hasta situarse en la primavera de 2021 a los mismos niveles que antes del comienzo de la pandemia. El porcentaje medio de teletrabajo a la semana de España en la primavera de 2021 se situaba al 35,6%, por debajo de países como Portugal o Francia que se alzaban al 45% (ONTSI, 2022).

### 3. El teletrabajo en la España post-covid.

A medida que las restricciones tras la pandemia del coronavirus se han ido relajando hasta desaparecer el teletrabajo ha ido recuperando los niveles de antes de 2020. Según el ONTSI (2023) el número total de teletrabajadores se ha reducido un 0,9%, situando la cifra en 2.563.000. Sin embargo, los niveles de teletrabajo ocasional (aquel que se realiza menos de la mitad de la semana) ha aumentado hasta alcanzar el 1.252.000 de personas en 2022 (6,1%).

Aunque las cifras siguen bajando, son muchas las personas trabajadoras que han disfrutado y se han adaptado rápidamente al teletrabajo durante la pandemia, prefiriendo esta modalidad gracias a los beneficios que les proporciona. Con estos datos se puede deducir que la tendencia a la que se dirige el teletrabajo en la actualidad es hacia una modalidad híbrida del teletrabajo. Como demuestran la siguiente encuesta realizada por Eurofound (2022), el modelo híbrido se ha incrementado un 4% en la Unión Europea, siguiendo esta misma tendencia en el 2023.

**Figura 6.** Modelos de trabajo en 2020, 2021 y 2022.



Fuente: Elaboración propia obtenida de la encuesta de Eurofound (2022).

#### IV. Tecnología, herramientas y seguridad del teletrabajo.

A lo largo de los años, la mejora de las infraestructuras y el aumento considerable de la velocidad de Internet han permitido la implantación, el desarrollo y la mejora de la modalidad del teletrabajo. Tal y como muestra el siguiente gráfico, España ha elevado notablemente la cobertura de Banda ancha desde 2014.

**Figura 7.** Evolución de la cobertura de 100Mbps en España.



Fuente: (Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, 2020).

Las organizaciones se encuentran ante el hecho de que los rápidos avances tecnológicos están influyendo en las estrategias organizativas y mundo laboral. Los investigadores coinciden en que las empresas que adopten las nuevas tecnologías disfrutarán de una ventaja competitiva sobre las que no lo hagan (Hajal, 2022). Los grandes avances en las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y la creación de nuevas herramientas digitales han facilitado que las organizaciones, tanto privadas como públicas, puedan implementarlas para mejorar la calidad del teletrabajo en sus actividades.

Algunas de las tecnologías que se repasarán a continuación se llevan utilizando desde hace años; otras se han desarrollado para satisfacer las nuevas necesidades de los teletrabajadores y empresas a medida que se han presentado.

##### 1. Tecnologías de acceso remoto.

Las tecnologías de acceso remoto permiten utilizar un ordenador o dispositivo móvil para poder acceder a los archivos y aplicaciones de otro ordenador remotamente a través de Internet. Estas aplicaciones posibilitan al teletrabajador acceder al equipo que se encuentra en su lugar habitual de trabajo desde su domicilio o cualquier otro lugar.

El acceso al escritorio remoto se realiza gracias a la instalación de una aplicación en el dispositivo del usuario que conecta directamente con el equipo del centro de trabajo a través de la red interna de la organización. También existe la posibilidad de la conexión directa entre el teletrabajador y el equipo conectado a la red de la organización. (Scarfone, Hoffman y Souppaya, 2009).

Entre las tecnologías que actualmente se utilizan para el acceso remoto destacan *TeamViewer*, *Chrome Remote Desktop*, *AnyDesk* o *LogMeIn*. Muchas de estas aplicaciones permiten también el acceso y control desde dispositivos Android e IOS (*iPhone Operating System*), facilitando aún más el uso de esta tecnología.

## 2. Alojamiento en la nube.

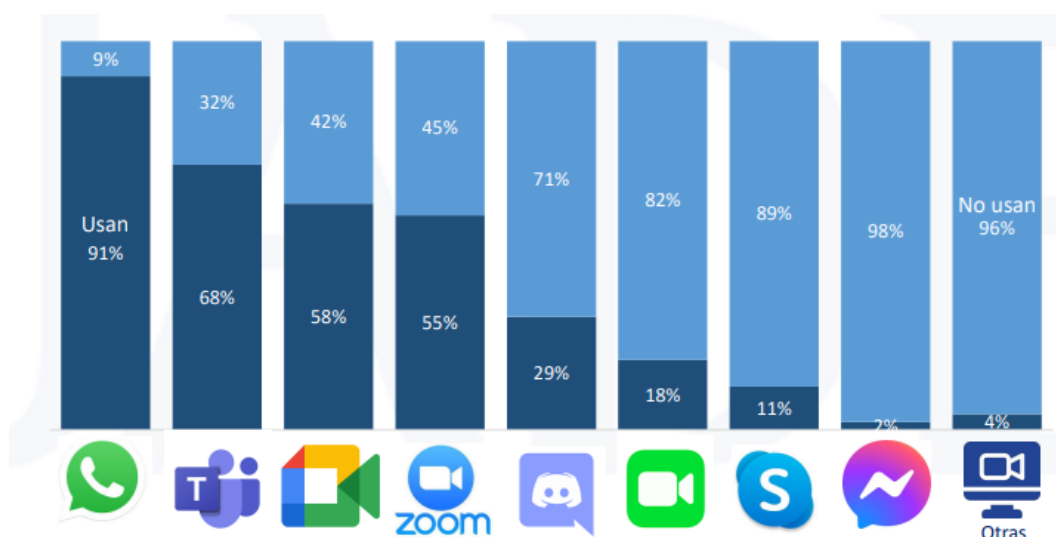
Herramientas como *DropBox*, *Google Drive*, o *Microsoft Office 365* permiten el almacenamiento, creación, modificación e interacción de cualquier elemento digital de manera simultánea para varios usuarios gracias a la nube. El teletrabajador únicamente tiene que disponer de una cuenta en una de estas aplicaciones que proporciona el almacenamiento para alojar cualquier tipo de datos. Estos datos pueden ser compartidos únicamente con los contactos elegidos o se puede crear un enlace para que cualquiera pueda acceder al compartirlo vía mail o en redes sociales.

## 3. La videoconferencia y plataformas colaborativas.

Las videollamadas han sufrido un gran salto tecnológico desde finales del siglo XX hasta comienzos del XXI. Aplicaciones como *Skype* o *Messenger* extendieron su uso a finales de la década de los 90 y a principios de los 2000. Pero fue en 2012 cuando se dio el gran salto en este sentido: comienzan las videoconferencias colaborativas en las que es posible intercambiar mensajes a través del chat, compartir contenido, pizarras interactivas o grabar las reuniones.

Probablemente el impulso más importante para este tipo de videoconferencias fue el derivado del confinamiento del Covid-19, en las que aplicaciones como *Zoom* o *Microsoft Teams* han sido indispensables para conectar a los equipos de trabajos a distancia.

**Figura 8.** Encuesta de Medios y tecnología UADE.



Fuente: UADE (2022)

Son muchas las posibilidades que proporcionan estas herramientas y su uso facilitan el trabajo compartido entre varios usuarios. Por ejemplo, la persona que está compartiendo la

pantalla puede ceder el control en todo momento para cualquiera de usuarios que estén visualizándola puedan realizar las mismas acciones que el propietario del equipo.

#### 4. Aplicaciones para el control del teletrabajo.

Las organizaciones que han incorporado la modalidad del teletrabajo, bien por obligación o voluntariamente, han optado por el uso de aplicaciones que monitorizan la actividad de los trabajadores; estas tecnologías, supervisan el progreso y la productividad de los empleados (Hajal, 2022). Hay varios tipos de herramientas entre las que destacan:

- *Hubstaff*: permite el seguimiento del tiempo y aplicaciones, realiza capturas de pantallas aleatorias, registra las URL visitadas por el teletrabajador o puede rastrear la ubicación del teléfono móvil.
- *WorriQ*: se encarga de registrar el comportamiento de los trabajadores proporcionando informes del tiempo invertido en actividades productivas para la empresa o no productivas. La aplicación ofrece en forma de gráficos el resultado de la efectividad en la actividad de cada teletrabajador (De la Fuente, 2020).

#### 5. Seguridad en el teletrabajo.

La implantación del teletrabajo en las compañías ha ido unidas a los esfuerzos de estas para reforzar la ciberseguridad.

La Agencia Española de Protección de Datos (2020) realiza las siguientes recomendaciones para proteger los datos personales en situaciones de movilidad y teletrabajo:

**Tabla 2.** Recomendaciones de la AEPD sobre la protección de datos.

Dirigidas al responsable de tratamiento	Dirigidas al personal
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir política de protección de la información para situaciones de movilidad</li> <li>• Elegir soluciones y prestadores de servicios confiables y garantías</li> <li>• Restringir el acceso a información</li> <li>• Configurar periódicamente equipos y dispositivos</li> <li>• Monitorizar accesos a la red corporativa desde el exterior</li> <li>• Gestionar la protección de datos y seguridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respetar política de protección de la información en estas situaciones definidas por el responsable</li> <li>• Proteger el dispositivo y el acceso al mismo</li> <li>• Garantizar la protección de la información</li> <li>• Guardar información en los espacios de red habilitados</li> <li>• Si hay sospecha de información comprometida, comunicar la brecha de seguridad</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con datos de la AEPD (2020)

El acceso del empleado a la red de la empresa puede exponer la información de esta cuando se accede a internet, por lo que se hace imprescindible un uso adecuado por parte de los usuarios. Por este motivo se hace imprescindible establecer una serie de normas para con

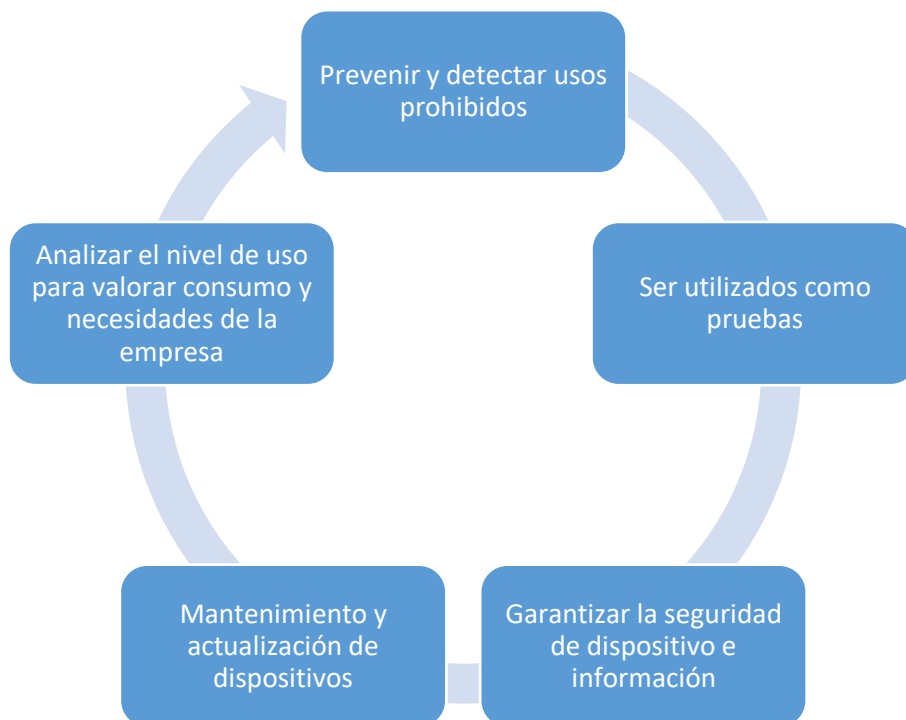
los empleados en los que se establezcan prohibiciones tales como las de utilizar el correo desde conexiones públicas o no exponer la información a ataques de terceros o virus informáticos por un mal uso de internet.

Las herramientas de seguridad pretenden evitar los ciberataques a la red informática de la compañía mediante acciones preventivas tales como:

- Uso de antivirus fiables y actualizados
- Acceso a webs seguras
- No utilizar redes wifi-públicas o abiertas
- Bloquear los equipos mediante contraseña.
- Asegurar aún más la conexión con un *virtual private network* (VPN)
- Realizar copias de seguridad de archivos creados en la nube
- No abrir correos sospechosos para evitar el *phishing*.

Asimismo, se deben establecer una serie de mecanismos que permitan monitorizar la actividad de los teletrabajadores que realicen su trabajo con los dispositivos entregados por la empresa. Controlar y analizar, dispositivos, aplicaciones, uso y tráfico de red en cualquier momento con el objetivo de (Viña, 2021) (ver figura 9):

**Figura 9.** Medidas de control y análisis de dispositivos y tráfico de red.



Fuente: Elaboración propia a partir de Viña (2021)

## V. Ventajas e inconvenientes del teletrabajo

**Tabla 3.** Ventajas e inconvenientes del teletrabajo.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Incremento de la flexibilidad	Aislamiento social
Incremento de la productividad	Presentismo
Reducción de los gastos generales	Progresión profesional
Reducción de los desplazamientos diarios	Difuminación de fronteras
Conciliación trabajo-hogar	Problemas de comunicación
Sostenibilidad y adaptación del mercado	Problemas técnicos en el domicilio
Flexibilidad funcional y numérica para empresas	Distracciones e interrupciones
Mejora del medio ambiente	

Fuente: Elaboración propia

### 1. Ventajas.

Muchas son las investigaciones que hablan sobre los beneficios del teletrabajo para la persona trabajadora como para las organizaciones. A continuación, se enumeran las ventajas más destacadas gracias a la adopción de la modalidad del teletrabajo.

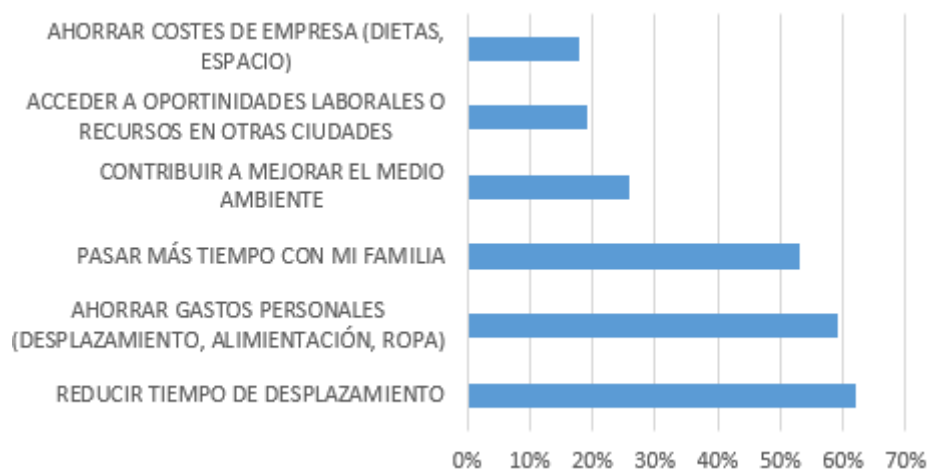
- Incremento de la flexibilidad. Siempre que les sea permitido, los trabajadores pueden elegir las horas de trabajo para poder hacer frente a sus tareas personales o simplemente elegir las horas en las que son más productivos.
- Incremento de la productividad. Estudios demuestran que los teletrabajadores ofrecen una mayor productividad que los no trabajadores debido a un menor número de interrupciones, a un horario más largo o a la flexibilidad para la planificación de los horarios de trabajo. Adicionalmente, la mayoría de las personas que se acogen a esta modalidad de manera voluntaria y quieren demostrar que el teletrabajo es viable y eficaz.
- Reducción de los gastos generales. Las compañías reducen costes energéticos (electricidad, agua, calefacción), de espacios de oficina o de desgaste.

## Teletrabajo: “Antecedentes, consecuencias y contingencias”

- Reducción de los desplazamientos diarios. Esta razón puede ser una de las principales por la que un empleado opte por el teletrabajo. La reducción del desplazamiento hacia el lugar de trabajo podría tener efectos positivos en la reducción de costes, tiempo o estrés para la persona trabajadora (Mann & Holdsworth, 2003).
- Mejora de la conciliación entre el trabajo y la vida privada. Los trabajadores pueden invertir el tiempo que pasarían desplazándose al lugar de trabajo con su familia (Mann & Holdsworth, 2003); se aumenta el equilibrio entre el trabajo y los roles familiares, aliviando la tensión familiar (Benjumea-Arias & Villa-Enciso, 2016).
- Sostenibilidad y adaptación a los cambios económicos y tecnológicos del mercado.
- Flexibilidad funcional y numérica para las empresas gracias a la subcontratación de funciones específicas a empresas externas mediante el teletrabajo de manera temporal.
- Mejora del medioambiente al reducirse el número de desplazamientos. Mejora de la movilidad al disminuir el flujo de desplazamientos (Benjumea-Arias & Villa-Enciso, 2016).

A partir de los datos de la encuesta realizada por la Cámara de Comercio de España del año 2020, la siguiente figura muestra las opciones las más atractivas para teletrabajar (cada individuo encuestado eligió un máximo de tres opciones); no se observaron diferencias significativas en cuanto a prioridades por género o edad:

**Figura 10. Ventajas**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Cámara de Comercio.

## 2. Inconvenientes.

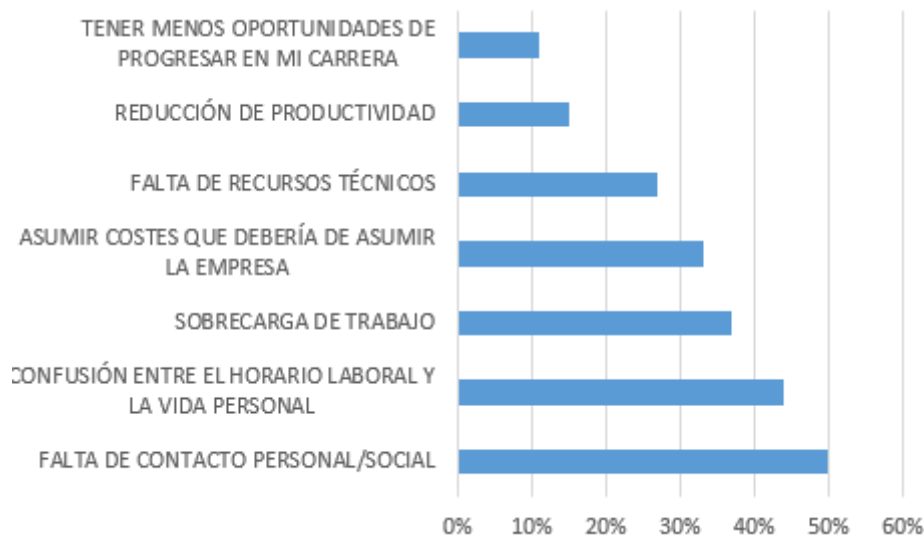
El teletrabajo también cuenta con aspectos negativos como los siguientes:

- Aislamiento social. Es considerada como una de las mayores desventajas del teletrabajo frente a la modalidad presencial. El estudio de Mann (2000) añadió el efecto de comparación social que proporciona estar con los compañeros de trabajo, ya que cada participante miraba a los demás a modo de barómetro social para formarse una idea de cómo se debían comportar.

- Presentismo. Es un problema por el cual los trabajadores se sienten incapaces de ausentarse del trabajo a causa de enfermedad y vuelven al trabajo cuando aún no se han recuperado del todo, debido al clima actual de inseguridad laboral. Muchos empleados continúan con su labor aun estando enfermos para disipar las dudas del empresario sobre el teletrabajo. Es probable que la calidad del trabajo realizado mientras se está enfermo se vea afectada de manera negativa.
- Progresión profesional. En los años noventa, los autores Haddon y Lewis (1994) establecen que el reconocimiento hacia los trabajadores a distancia puede verse mermado debido a la visibilidad presencial y a las redes de información de la oficina en cuanto a la progresión profesional se refiere. Los teletrabajadores pueden verse desfavorecidos respecto a la asignación de recursos, compensación o a las promociones dentro de la compañía.
- Límites poco claros. Muchos teletrabajadores intentan establecer límites de tiempo y asignar un lugar de trabajo dentro de su domicilio. El teletrabajo puede difuminar la frontera tradicional establecida entre la vida en el hogar y el tiempo de trabajo, pudiendo provocar conflictos entre el trabajo y la familia del trabajador (Mann & Holdsworth, 2003).
- Entre otros inconvenientes aparecen los problemas de comunicación, problemas técnicos en el domicilio o las distracciones e interrupciones frecuentes (Ruiz, 2023).

Los datos de la anterior encuesta mencionada señalan como principal inconveniente la falta de contacto social, seguido de la dificultad para separar el horario laboral del personal:

**Figura 11.** Desventajas



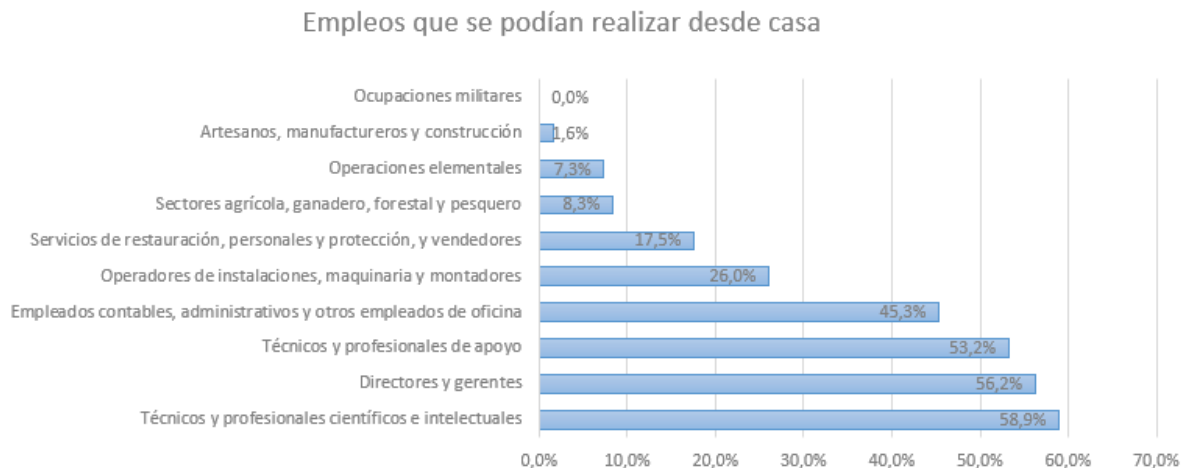
Fuente: Elaboración propia obtenida de datos de la Cámara de Comercio.



## VI. Sectores con mayor impacto del teletrabajo.

Según los datos del estudio del Banco Central de España (2020), cerca del 60% de los empleos se podrían realizar de manera remota gracias al teletrabajo.

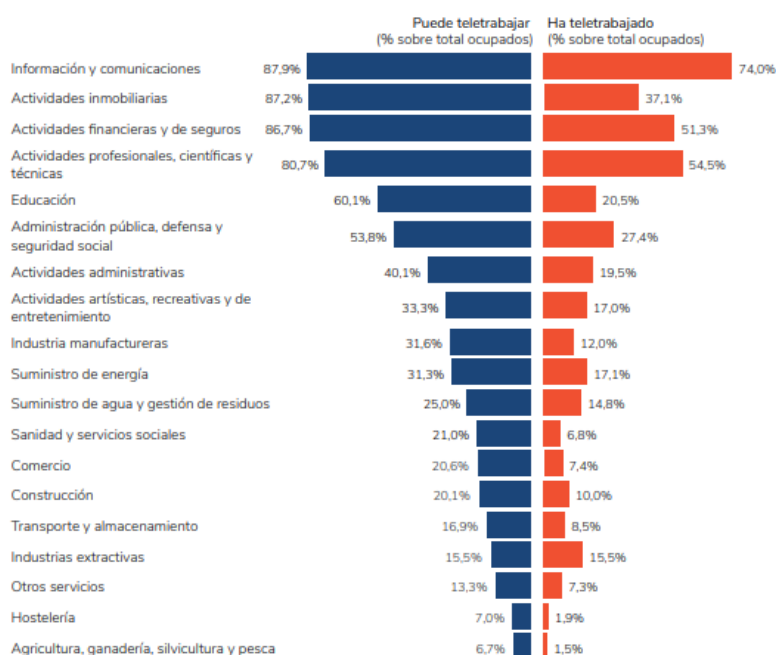
**Figura 12.** Empleos que permiten teletrabajar.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del Banco de España (2020).

Claramente puede observarse que existen sectores económicos en los que no hay posibilidad de teletrabajar, ya que estos únicamente se pueden realizar de manera presencial o requieren de un contacto físico para que se produzca la prestación de un servicio determinado. El teletrabajo está asociado a actividades dependientes de equipos electrónicos que favorezcan la realización de la actividad fuera del puesto de trabajo habitual. Los sectores tecnológicos, como muestra el siguiente gráfico, son los más propensos al teletrabajo de sus empleados, al igual que los inmobiliarios, las actividades profesionales científicas o técnicas, empresas de seguros, etc.

**Figura 13.** Teletrabajo por sectores.

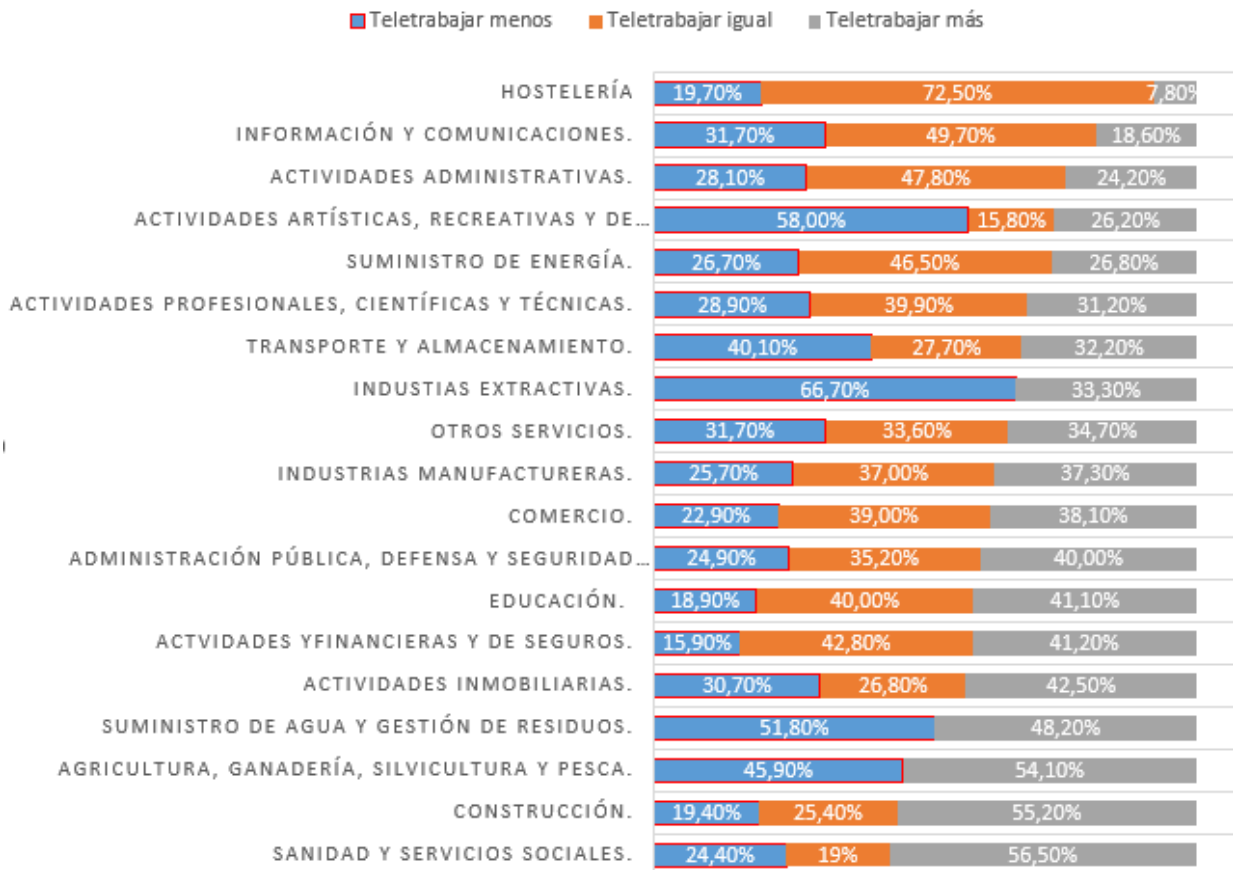


Fuente: ONTSI (2022).

Como se observa en la anterior gráfica, los sectores en los que menor impacto está teniendo el teletrabajo son el sector agrícola y el sector turístico, o sectores como el de la sanidad (que, por su naturaleza, imposibilita o es difícil practicar el trabajo a distancia).

La siguiente tabla muestra, según los datos de la ONTSI, las preferencias de los empleados según el sector.

**Figura 14.** Preferencia de modalidad de trabajo por sectores.



Fuente: Elaboración propia con datos ONTSI (2022).

Los sectores en los que el teletrabajo se ha instaurado de manera eficaz son los siguientes (Belzunegui-Eraso, 2005):

- Sector de la información: medios de comunicación en industria del entretenimiento.
- Sector del diseño industrial de prototipos y de productos para lanzar al mercado.
- Sector informático de producción de software de entretenimiento y aplicaciones específicas para empresas.
- Sector teleoperador: marketing telefónico de entidades bancarias, telefonía, energía e industria.

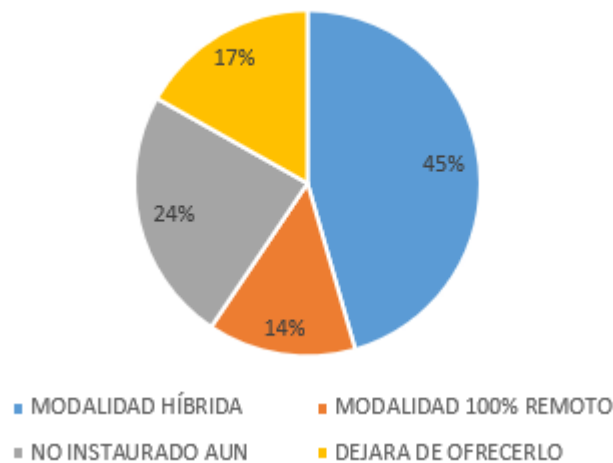
## VII. El teletrabajo en las grandes empresas de España.

Antes de la pandemia algunas de las empresas más importantes de España se encontraban impulsando programas de teletrabajo; otras lo comenzaron a implantar durante el confinamiento y lo han consolidado en los años posteriores. Gracias a estos programas dichas empresas han adquirido un mayor atractivo para los empleados potenciales (lo que facilita la búsqueda y retención de talento para las compañías).

A continuación, se muestra un listado algunas de las empresas que ya han instaurado el teletrabajo y que además apuestan por mantenerlo en el tiempo.

**Figura 15.** Modalidades de trabajo en las empresas españolas.

### TELETRABAJO EN LAS COMPAÑÍAS ESPAÑOLAS



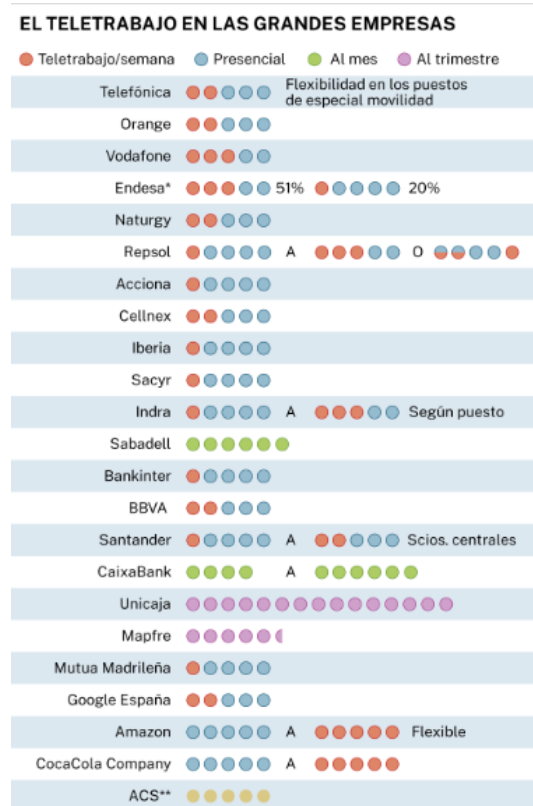
Fuente: Elaboración propia con datos de Infojobs (2022).

Ejemplos de algunas de esas empresas son (Eguileta, 2023):

- **Indra.** La empresa lleva promoviendo el teletrabajo desde antes del confinamiento de 2020. Actualmente ofrece dos días de trabajo a la semana, pero sigue realizando pruebas para la distribución de los días de trabajo entre los empleados.
- **Mapfre.** La compañía de seguros no ofrece una serie de días a la semana, sino que opta por ofrecer una cantidad total de 125 horas para repartir libremente a lo largo del trimestre. Estas horas pueden repartirse libremente por parte del trabajador, ya sea a lo largo de una jornada completa o de ciertas horas del día, lo que dota al empleado de una enorme flexibilidad para configurar su jornada.
- **Campofrío.** Esta empresa del sector alimentario ofrece, para los empleados a los que el puesto se lo permita, 3 días de teletrabajo a la semana. Asimismo, los empleados cuentan con un sistema de turnos respecto al trabajo presencial para evitar aglomeraciones de los trabajadores en la oficina.
- **Cabify.** La empresa española ofrece un modelo híbrido y flexible para los puestos de trabajo que permitan teletrabajar. Cuentan con dos días a la semana y seis semanas extras a repartir a lo largo del año. Poseen con programas que permiten el teletrabajo el 100% de la semana por rendimiento laboral o por antigüedad.

- **Banco Santander.** El banco español ofrecía antes del confinamiento de 2020 doce días de teletrabajo para cada trimestre de año; actualmente esa cifra ha subido a dieciséis. Los trabajadores que obtengan el permiso correspondiente pueden teletrabajar siempre sea necesario.
- **Orange.** La compañía de telecomunicaciones francesa posee desde 2022 dos días de teletrabajo semanales y diez días al año extra para imprevistos. La empresa también se centra en el lugar desde el que sus empleados teletrabajan para poder proveer los medios técnicos necesarios que permitan un correcto desarrollo de la actividad.
- **Vodafone.** La empresa de telecomunicaciones cuenta de cuatro semanas de teletrabajo al año para sus empleados que se pueden canjear antes o después del periodo vacacional para facilitar la conciliación familiar.

**Figura 16.** Jornadas de teletrabajo en las grandes empresas en España.



Fuente: La Razón (2023)

- **Axa.** Esta compañía de seguros ofrece 2 días a la semana para los trabajadores de los atención al cliente. Además, cuenta con 8 días extras a repartir a lo largo del año (Eguileta, 2023).
- **BBVA.** La entidad bancaria ha establecido un programa de teletrabajo de manera definitiva que permiten a los trabajadores teletrabajar un 40% de su tiempo, pudiendolo distribuir a lo largo del trimestre. Adicionalmente, el banco español permite realizar el teletrabajo desde dos domicilios diferentes, siempre que se encuentren dentro del territorio nacional (Baeza, 2022).
- **Telefónica.** La compañía ha prorrogado el convenio de empresas vinculadas hasta el final de 2023. Los empleados de Telefónica España pueden teletrabajar un 40% de su

## Teletrabajo: “Antecedentes, consecuencias y contingencias”

jornada laboral al año; poseen varias fórmulas para distribuir los días a la semana, pudiendo elegir entre teletrabajar lunes y viernes, jueves y viernes o lunes y martes (Millán, 2022).

- Empresas como Sacyr, Acciona, Iberia, Mutua Madrileña ofrecen 1 día de teletrabajo a la semana. Grandes compañías como Coca Cola o Amazon ofrecen de 1 a 5 días a la semana (Bermejo. 2023).

En España, al igual que a nivel internacional, las compañías están intentando generar un factor diferencial que les permita tener ventaja a la hora de la captación de talento para sus organizaciones. Las organizaciones se han visto en la necesidad de lanzar un programa de teletrabajo para poder hacer frente a las nuevas necesidades surgidas y poder también dar respuesta a los problemas planteados por el teletrabajo.

A continuación, en el estudio empírico pretende analizar el impacto del teletrabajo sobre los empleados para decantarse sobre una empresa u otra para acceder a un nuevo empleo o para cambiar de organización.

## ESTUDIO EMPÍRICO

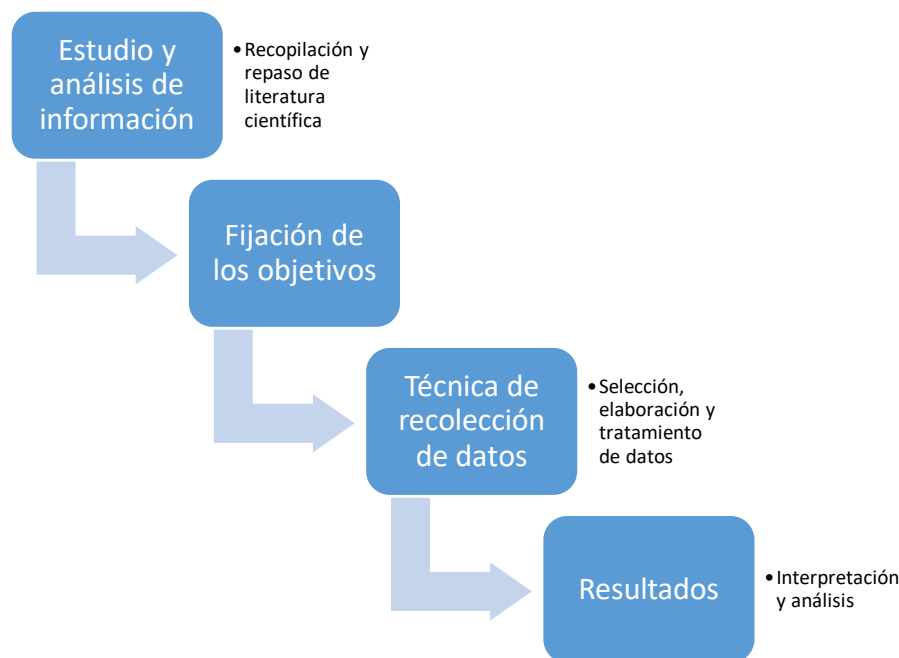
El presente estudio pretende analizar el impacto del teletrabajo sobre el empleado que teletrabaje al menos un día a la semana. Para ello se han seguido las etapas de investigación que se describen a continuación, con la fijación de objetivos principales que se pretenden alcanzar y la elaboración de un cuestionario que permita analizar los resultados de la muestra.

### I. Metodología.

#### 1. Etapas de la investigación.

Para el estudio sobre el impacto del teletrabajo en los empleados se han seguido las siguientes etapas:

**Figura 17.** Etapas de la investigación.



Fuente: elaboración propia

#### 2. Fijación de objetivos.

El presente estudio pretende dar a conocer qué nivel de impacto tiene el teletrabajo en los empleados y las empresas, observando si ha tenido consecuencias respecto al incremento de la productividad de los empleados y analizando la forma en la que ha afectado al modelo organizativo de las organizaciones; también se pretende descubrir cómo afecta esta modalidad laboral a los propios trabajadores en distintos aspectos de su trabajo y su vida fuera del mismo.

De igual manera, otro objetivo del estudio es conocer de manera concisa el impacto del teletrabajo en trabajadores que pertenezcan a organizaciones en las que se hayan instaurado de manera temporal o definitiva esta modalidad. Se pretende evaluar las expectativas de cada sujeto en su puesto de trabajo para conocer si su situación personal ha mejorado de manera notoria o no, si se continúan con las mismas condiciones que tenían durante la pandemia, y si

la empresa en la que trabajan está incentivando el teletrabajo entre sus trabajadores. Para ello, se elabora un cuestionario consistente en preguntas abiertas y cerradas (disponible en Anexo I).

### 3. Plan de muestreo y procedimiento de recogida de datos

El método utilizado para la muestra es del tipo no probabilístico, dirigido únicamente a personas que cumplieran con la condición de ser empleados que teletrabajen al menos un día en su semana laboral. Se utiliza la técnica de muestreo por *bola de nieve* (contactos de contactos) debido a la necesidad de conocer a una población específica como en este caso sin tener datos previos para definir la muestra (Alloati 2014).

**Tabla 4.** Plan de muestreo.

Universo	Personas empleadas
Tipo de entrevista	Formulario de encuesta
Tamaño muestral	124
Unidad de análisis	Individual
Persona a quien se dirige	Empleado que teletrabaje al menos un día a la semana
Fecha del trabajo de campo	Junio de 2023

Fuente: elaboración propia

El formulario de encuesta se crea a través de *Google Forms* y se genera un enlace que se comienza a distribuir entre los contactos y grupos de la aplicación *WhatsApp* con la premisa de compartirlo entre personas empleadas que al menos teletrabajen una vez a la semana. Gracias a una rápida difusión entre contactos de varias empresas privadas y organizaciones públicas, que a su vez lo distribuyeron entre sus contactos y compañeros de diferentes sectores y lugares del país, se recogen 124 respuestas en un corto periodo de tiempo.

Se ha utilizado un cuestionario *online* a través de dicha plataforma dada su facilidad de construcción y de difusión (mediante reenvío del enlace). Además, este tipo de recogida de datos no tiene coste económico y agiliza el recabar los datos en un corto espacio de tiempo. Gracias a albergar el archivo en la nube y su previa configuración, los datos se han ido almacenando automáticamente, mostrando un resumen de las respuestas acumuladas a través de gráficos. Además, esta aproximación permite al investigador acceder al cuestionario y conocer el número de respuestas en cualquier momento del día (Alarco 2012).

### 4. Procesamiento y tratamiento de datos.

*Google Forms* permite la descarga de datos en una hoja con formato Microsoft Excel, lo que facilita su tratamiento y análisis posterior.

Los datos de la encuesta han sido tratados para poder procesar algunos de ellos, en especial los que proceden de preguntas abiertas, como, por ejemplo:

- El sector económico o actividad de la empresa,
- El importe invertido en acondicionar las estancias de teletrabajo

- Tiempo ahorrado en desplazamientos
- Opinión sobre los beneficios e inconvenientes del teletrabajo de cada una de las personas encuestadas.

Ninguna de las respuestas del cuestionario registradas mostraba datos perdidos (*missing values*) debido a que en la configuración inicial del cuestionario se marcó la opción de no enviar hasta responder todas las preguntas obligatorias (excepto en aquellas preguntas en las que la condición era haber respondido afirmativamente en la respuesta anterior).

## II. Resultados.

Tras la recogida de los datos a través del cuestionario se procede en primer lugar a analizar los aspectos demográficos de la muestra, como la edad, nivel máximo de estudios alcanzados, el tipo de contrato y el puesto que ocupan los encuestados (Tabla 5).

**Tabla 5.** Aspectos demográficos de la muestra.

Variable	Frecuencia		Variable	Frecuencia	
<b>Rango de edad</b>			<b>Sector de la empresa</b>		
<18 años	0	0,00%	Administración pública	10	11,76%
18-25 años	7	5,60%	Comercio	8	9,41%
26-35 años	30	24,20%	Construcción	6	7,06%
36-45 años	36	29,00%	Editorial	1	1,18%
46-55 años	39	31,50%	Educación	2	2,35%
56-65 años	12	9,70%	Energía	1	1,18%
Total	124		Ferrovionario	4	4,71%
<b>Nivel educativo alcanzado</b>			Financiero	10	11,76%
Educación primaria	1	0,80%	Hostelería y Turismo	3	3,53%
Educación secundaria	0	0,00%	Industrial	6	7,06%
FP Grado Medio	5	4,00%	Inmobiliario	1	1,18%
Bachillerato y/o Grado Superior	30	24,20%	Marketing y Publicidad	13	15,29%
Estudios universitarios	50	40,30%	Sanidad	2	2,35%
Estudios de master o doctorado	38	30,60%	Servicios	15	17,65%
Total	124		Social	2	2,35%
<b>Tipo de contrato</b>			Televisión y Entretenimiento	1	1,18%
Indefinido	121	97,60%	TIC	39	45,88%
Temporal	0	0,00%	Total	124	
Para formación y el aprendizaje	0	0,00%			
Prácticas	3	2,40%			
Total	124				

Fuente: elaboración propia

Respecto al rango de edad de las personas encuestadas, el grupo de entre 46-55 años representa el 31,5% de la muestra. Tan solo se obtuvieron siete respuestas de personas empleadas con edades comprendidas entre los 18 y los 25 años. La mayoría de los encuestados cuenta con estudios de universitarios de grado (un 40,3%) y un 30,6% había cursado un posgrado (estudios de máster y/o doctorado). En nuestra muestra, solamente una persona con nivel educativo de educación primaria teletrabaja.

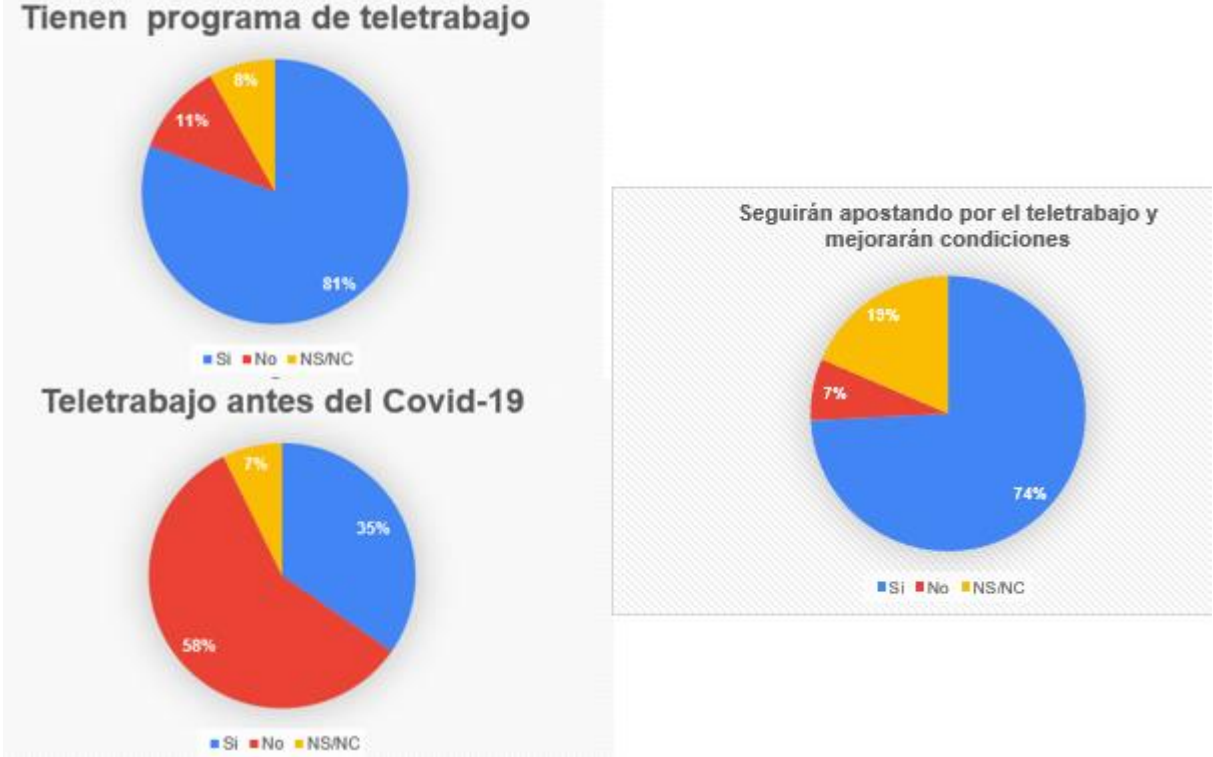
En cuanto a los sectores de actividad económica, el más representado en este estudio es el de las Tecnologías de la Información, con un 45,8% de los encuestados.



Teletrabajo: “Antecedentes, consecuencias y contingencias”

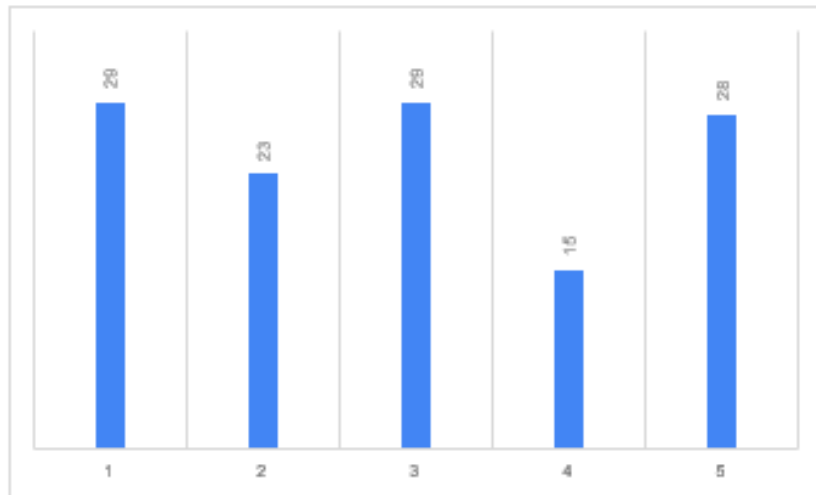
Como dato interesante, el 58,1% de las empresas de los teletrabajadores encuestados no permitían el teletrabajo antes de la pandemia, frente al 34,7% de las organizaciones que sí ofrecían esta modalidad laboral. Tras la pandemia, el 80,6% de las empresas de los empleados encuestados han elaborado un programa específico relacionado con el teletrabajo.

**Figura 18.** Teletrabajo durante el Covid-19, programa de teletrabajo actual y perspectivas de futuro



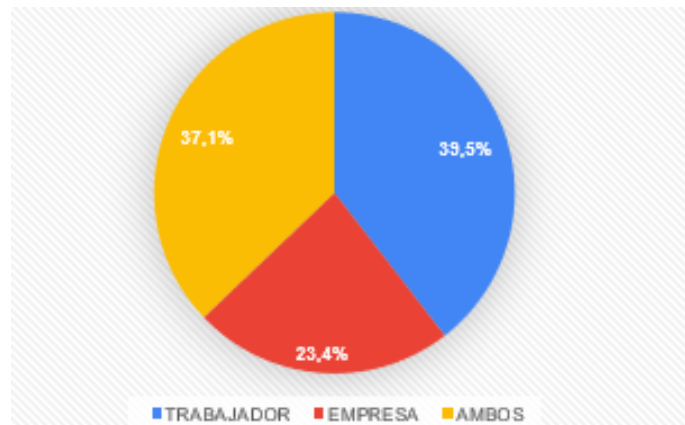
Fuente: elaboración propia

De acuerdo con las respuestas de los encuestados, la mayor parte de las compañías han establecido un límite de días de teletrabajo a la semana (67,7%) en la actualidad, frente al 30,6% en las que no se ha establecido dicho límite. En la Figura 19 se muestran las proporciones de días a la semana de teletrabajo de los empleados de la muestra.

**Figura 19.** Días de teletrabajo a la semana.

Fuente: elaboración propia

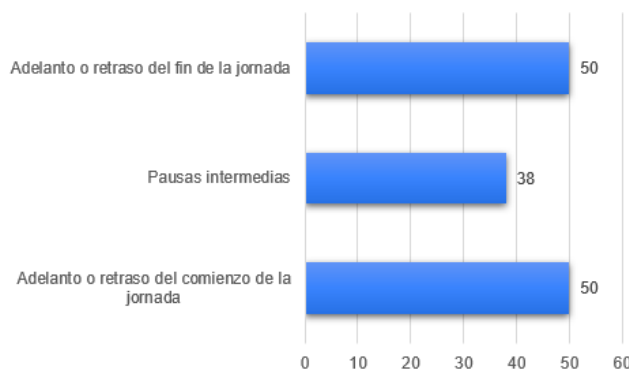
Estos datos indican que los trabajadores de la muestra recogida teletrabajan una media de 2,92 días a la semana. Estos días son elegidos por el teletrabajador en un 39,5% de las ocasiones, mediante un acuerdo entre el trabajador y su empresa en un 37,1% de los casos e impuestos por la organización en un 23,4%.

**Figura 20.** Elección de los días de teletrabajo

Fuente: elaboración propia

70 de los empleados han indicado que, gracias al teletrabajo, su horario laboral se ha flexibilizado adelantando o retrasando la hora del comienzo o final de la jornada, mediante pausas intermedia o mediante la suma de dos o tres de las opciones anteriores:

**Figura 21.** Flexibilidad de la jornada laboral



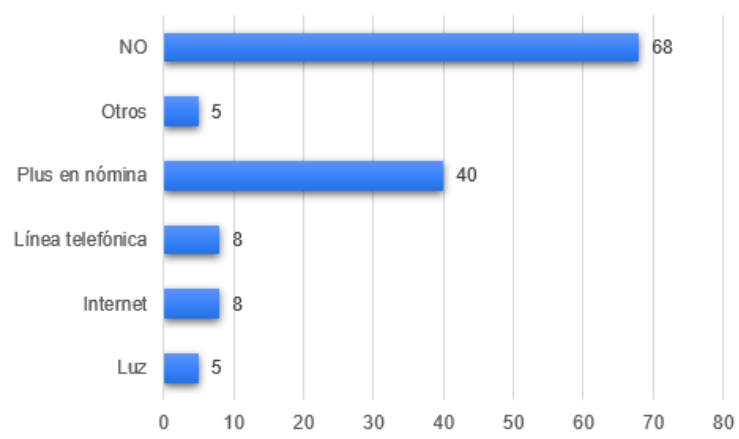
Fuente: elaboración propia.

En cuanto al tiempo ahorrado por los empleados gracias a no tener que desplazarse su lugar habitual de trabajo, los datos recogidos dan como resultado una media de **99 minutos de ahorro al día**.

El 40,3% de los empleados ha recibido algún tipo de formación para poder realizar su trabajo en remoto. El 32,3% de las organizaciones de los encuestados posee algún software para el control de la productividad de los empleados que teletrabajan, frente al 44,4% de las organizaciones que no hace uso de este tipo de aplicaciones.

Respecto al abono o no de los gastos relacionados con el teletrabajo, en primer lugar, el 54,8% empresas no se han hecho cargo o proporcionado algún tipo de ayuda al empleado para cubrir los gastos provocados el desarrollo de la actividad laboral a distancia. El resto de los empleados ha recibido una o varias de las ayudas o pluses (ver Figura 22):

**Figura 22.** Ayudas o pluses para los costes del desarrollo del teletrabajo.



Fuente: elaboración propia

También es interesante señalar que el 47,6% de los empleados afirma haber asumido ciertos gastos para acondicionar parcialmente o por completo alguna estancia de su domicilio para poder llevar a cabo su actividad. Según los datos proporcionados, **el gasto medio total de**

**cada empleado** en acondicionar la estancia desde que comenzara a teletrabajar ha sido **de 371,21€**.

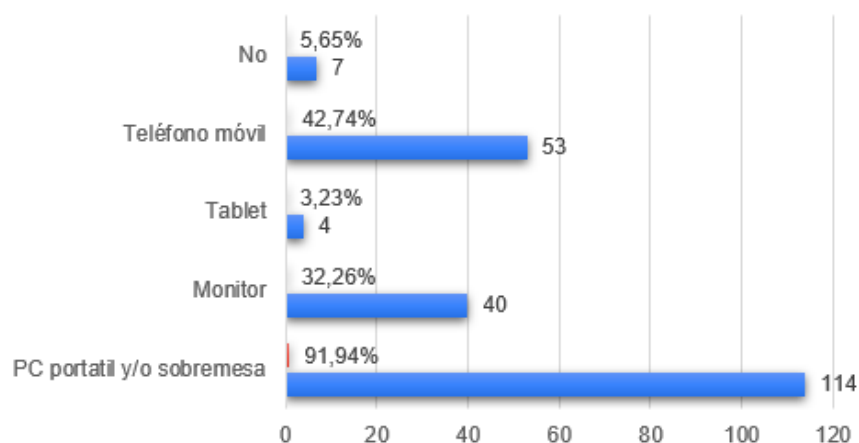
**Tabla 6.** Gastos para acondicionar estancia para el teletrabajo

Variable	Frecuencia	
Inversión en acondicionar estancia €		
15,00 €	1	1,69%
20,00 €	1	1,69%
50,00 €	2	3,39%
100,00 €	6	10,17%
120,00 €	1	1,69%
150,00 €	7	11,86%
200,00 €	12	20,34%
250,00 €	3	5,08%
300,00 €	7	11,86%
350,00 €	1	1,69%
400,00 €	4	6,78%
500,00 €	4	6,78%
600,00 €	1	1,69%
800,00 €	3	5,08%
900,00 €	2	3,39%
1.000,00 €	2	3,39%
2.000,00 €	2	3,39%
Respuestas	59	

Fuente: elaboración propia

En la mayoría de los casos, las organizaciones han dotado a los empleados de los medios necesarios para poder realizar su trabajo. Sólo en el 5,65% de los casos, no lo han hecho:

**Figura 23.** Dispositivos proporcionados al empleado.



Fuente: elaboración propia

Los empleados han destacado como ventajas sustanciales del teletrabajo el ahorro de tiempo (21,43%), la conciliación familiar/personal (20,59%), el ahorro económico (15,13%) o

el incremento de la productividad (12,18%). Solo 5 empleados han considerado que el teletrabajo no les aporta ningún tipo de beneficio.

**Tabla 7.** Beneficios del teletrabajo.

Variable	Frecuencia	
<b>Ventajas</b>		
Conciliación familiar/personal	49	20,59%
Ahorro económico	36	15,13%
Productividad	29	12,18%
Ahorro tiempo	51	21,43%
Flexibilidad	25	10,50%
Descanso	12	5,04%
Menor estrés (oficina, transporte)	11	4,62%
Comodidad del hogar	17	7,14%
Ninguno	5	2,10%
Eficiencia energética	3	1,26%
Total	238	

Fuente: elaboración propia

Respecto a los inconvenientes del teletrabajo, el 38,03% de los empleados consideran que no hay ninguno. Entre los empleados que sí consideran que existen problemas provocados por el teletrabajo, un aspecto que destaca es la escasa socialización con los compañeros (19,01%) y, en segundo lugar, el incremento de las horas extras sobre la jornada laboral de trabajo (8,45%) al teletrabajar.

**Tabla 8.** Inconvenientes del teletrabajo.

Variable	Frecuencia	
<b>Inconvenientes</b>		
No hay desconexión digital	8	5,63%
Incremento de horas trabajo	12	8,45%
Menos descanso	1	0,70%
Escasa socialización con compañeros o clientes	27	19,01%
Ninguno	54	38,03%
Peor comunicación	11	7,75%
Peor interactividad con compañeros	8	5,63%
Monotonía	1	0,70%
Falta de recursos	3	2,11%
Distracciones en el hogar	1	0,70%
Aislamiento	6	4,23%
Falta de pertenencia a la compañía	1	0,70%
Aumento de sedentarismo	2	1,41%
Control excesivo del trabajo	1	0,70%
Peor rendimiento	3	2,11%
Habilitar estancias	2	1,41%
Incremento de gastos (electricidad, gas, internet, etc.)	1	0,70%
Total	142	

Fuente: elaboración propia

Sobre el incremento de las horas de trabajo, el 26,61% de los empleados trabaja entre 1 y 2 horas por encima de su jornada laboral. Por el contrario, el 45,16% de los empleados no realiza ninguna hora extra sobre su jornada.

**Tabla 9.** Incremento de las horas de la jornada laboral debido al teletrabajo.

Variable	Frecuencia	
Incremento de horas trabajo de la jornada		
No	56	45,16%
<1 hora	28	22,58%
1-2 horas	33	26,61%
>2 horas	7	5,65%
Total	124	

Fuente: elaboración propia

La mayor parte de los empleados (un total de 94,35%) considera que su productividad individual se ha incrementado gracias a la modalidad del teletrabajo.

**Tabla 10.** Incremento de la productividad.

Variable	Frecuencia	
Incremento de la productividad		
Totalmente en desacuerdo	3	2,42%
Un poco en desacuerdo	1	0,81%
Ni en desacuerdo ni en acuerdo	3	2,42%
De acuerdo	18	14,52%
Bastante de acuerdo	50	40,32%
Totalmente de acuerdo	49	39,52%
Total	124	

Fuente: elaboración propia

### III. Conclusiones, recomendaciones y limitaciones.

#### 1. Conclusiones.

La Ley 10/2021, de 9 de julio ha establecido los pilares básicos sobre los que cada empresa ha levantado sus políticas respecto a esta modalidad, algunas han optado por la elaboración de un programa de teletrabajo, gracias al acuerdo con los representantes de los trabajadores o con estos mismos.

El proceso de implantación del teletrabajo ha sido, en general, abrupto; en algunos de los casos ha sido favorecido gracias a los esfuerzos de los empleados. Los mismos empleados se ha encargado por sus propios medios de acondicionar las estancias para el teletrabajo. Se han encargado por sí mismos de proveerse de los servicios necesarios para el desempeño de su actividad, en la mayoría de los casos haciéndose cargo al 100% de los costes.

Aunque las cifras de personas teletrabajando han disminuido en España hasta niveles previos a la pandemia, podemos considerar el teletrabajo como una de las prioridades de las

personas trabajadoras a la hora de cambiar de empleo o durante la búsqueda de este. El estudio realizado entre los empleados que teletrabajan al menos una jornada en la semana laboral ha arrojado datos interesantes sobre las condiciones en las que se encuentran y cómo valoran los esfuerzos de la compañía y los propios para poder desarrollar el trabajo a distancia. Como dato a destacar es que muchas de estas empresas no tenían implantado el teletrabajo antes del 2020 y, tras verse forzados a implantarlo durante la pandemia para continuar con la actividad económica, han logrado establecer en la mayoría de los casos desarrollar programas que beneficien a ambas partes.

Otro de los resultados de este estudio es que uno de los beneficios más valorado por las personas que teletrabajan es la posibilidad de una mejor conciliación laboral. Esto se produce gracias a la flexibilidad que conlleva el teletrabajo (poder comenzar, finalizar o realizar pausas intermedias en la jornada de trabajo sin la rigidez horaria de la modalidad presencial). Sin embargo, según algunos estudios revisados en la literatura sobre la conciliación familiar-laboral, uno de los peligros del teletrabajo es la dificultad de separar vida laboral y familiar, delimitando claramente el tiempo dedicado a cada ámbito. El solapamiento entre vida profesional y personal derivado de la realización de la actividad laboral en el entorno del hogar puede traducirse en la pérdida de calidad de vida en algunos casos. La superposición de las responsabilidades laborales y personales puede generar efectos negativos; es por ello es por lo que se debe de buscar un equilibrio entre ambos entornos (Herrera, las Heras-Rosas, & Ciruela-Lorenzo 2022).

Uno de los aspectos más reseñables del teletrabajo es la reducción de los desplazamientos al lugar de trabajo habitual gracias al teletrabajo y el consecuente ahorro de tiempo, dinero o/y el menor impacto medioambiental. (La reducción de las emisiones contaminantes al haber menos desplazamientos o el menor consumo de energía son algunos de los aspectos positivos del teletrabajo en cuanto al impacto medioambiental (Pérez, Sánchez, Carnicer & Jiménez, 2002).

El ahorro de tiempo y en los gastos de desplazamientos son otros factores clave para los teletrabajadores. El ahorro de tiempo, junto a la flexibilidad horaria, van ligados a la mejor conciliación familiar pero también proporcionan al individuo posibilidad de organizar mejor su tiempo de ocio y descanso. La flexibilidad en el teletrabajo tiende más a aspectos de organización interna que a la externa: así, los empleados participan en el diseño y la planificación de su trabajo. En las organizaciones que se utilizan estrategias de flexibilidad sobre los recursos humanos, el sistema de control se orienta a los resultados utilizando mayor medida la compensación variable (flexibilidad financiera) (Sánchez, Pérez, de Luis Carnicer & Jiménez, 2006).

La cantidad de días de teletrabajo a la semana están relacionados estrechamente con los beneficios anteriormente enumerados. En la mayoría de los casos, gracias a la flexibilidad y el mayor control sobre el tiempo de trabajo, el incremento de la productividad de cada individuo se ve afectado de manera positiva. La ausencia de distracciones típicas del entorno de la oficina, la comodidad del hogar, o la falta del estrés provocado por el desplazamiento o por el propio ambiente de la oficina favorece que el empleado mejore la calidad de su trabajo.

Se ha de tener en cuenta de igual manera el impacto negativo que el teletrabajo causa sobre los empleados para tender a minorizarlos en medida de lo posible. El teletrabajo puede repercutir negativamente en la satisfacción laboral del trabajador debido a la falta de interacción con sus compañeros, lo que puede llevar a que el teletrabajador se sienta, en cierta medida, un aislado del resto; también la difuminación de los límites entre trabajo y vida privada es otro aspecto negativo a tener en cuenta (Bae & Yang, 2017). Es necesario que los programas de

teletrabajo elaborados por las organizaciones tengan en cuenta estos factores para poder crear planes que mitiguen los efectos negativos que puedan provocar.

En este estudio también se consultó sobre si los costes derivados del teletrabajo son asumidos parcial o totalmente por las empresas. Sí la organización provee de dispositivos electrónicos necesarios, asume los gastos de equipos, energía e internet y esto se suma al ahorro para la empresa gracias a la disminución de los espacios de oficina, ambas partes obtienen un beneficio común (Shafizadeh, Niemeier, Mokhtarian & Salomon, 2007).

En España está arraigada fuertemente una cultura empresarial que valora mucho el presencialismo en el trabajo; aun demostrando cuán beneficioso es el teletrabajo para las organizaciones y empleados, encontramos una enorme dificultad para implantar esta modalidad en muchas organizaciones, y siguen existiendo directivos que no permiten esta práctica. Existe aún la creencia errónea en algunas empresas de que solo es posible el control del desempeño del teletrabajador mediante la asistencia presencial al lugar de trabajo. Nada más lejos de la realidad: mediante la tecnología se pueden registrar los movimientos en la red o conocer la ubicación del empleado en tiempo real (Álvarez, 2020), permitiendo un control absoluto sobre el desempeño de las responsabilidades de cada trabajador.

## 2. Recomendaciones y limitaciones

Tras el análisis de la literatura científica y junto a los resultados obtenidos mediante la encuesta se llegan a las siguientes conclusiones y consiguientes recomendaciones para el mundo empresarial:

- Las organizaciones deben promover políticas que verdaderamente permitan la desconexión digital de sus empleados en horario no laboral.
- Es importante promover la formación de los trabajadores para fomentar la correcta utilización de los recursos y dispositivos que se ponen al servicio del empleado orientadas al teletrabajo.
- Es importante promover prácticas favorezcan la comunicación dentro de la empresa.
- Es posible aplicar métodos de control que verdaderamente midan la productividad de los trabajadores que no se encuentran físicamente en la oficina.
- Debe controlarse la carga laboral del trabajador para evitar que se normalice sobrepasar las horas estipuladas en la jornada laboral.
- El aislamiento o la falta de pertenencia son fenómenos negativos que puede ocasionar el teletrabajo; se deben tomar medidas que fomenten la socialización y la interacción diaria con los compañeros y colaboradores.
- Se sugiere, como futura línea de investigación, la realización de un estudio en mayor profundidad y con una muestra de mayor tamaño sobre el tema, Esto permitirá identificar con mayor precisión aquellas variables que afectan al impacto real del teletrabajo sobre la rentabilidad de las organizaciones y la productividad del empleado.

Respecto a las limitaciones del trabajo, una de ellas es la reducida muestra, Se estima que el número personas que teletrabajaron en España durante 2022 fue de 2.563.000 (ONTSI, 2022). Dado que muestra recogida en el estudio ha sido de 124 personas y mediante una técnica



no probabilística (bola de nieve) se recomienda a futuros investigadores aumentar considerablemente el tamaño de esta para poder obtener resultados generalizables.

En futuras investigaciones sería conveniente también intentar analizar el impacto sobre los empleados de diferentes sectores económicos por separado para realizar comparativas entre ámbitos de actividad. Otros formatos permitirían lanzar la encuesta de manera masiva y por diferentes medios para alcanzar los diferentes objetivos de manera efectiva y con mayor rapidez.

Otra limitación detectada concierne a los sujetos objeto de estudio; la encuesta se ha realizado únicamente enfocada a los empleados. Para futuras investigaciones se recomienda tener en cuenta dirigirse a empleadores y aplicar un instrumento de medición adecuado que permita conocer el punto de vista de las organizaciones. De este modo se podrían obtener datos que permitieran elaborar una imagen global del impacto del teletrabajo tanto en el empleado como en la organización.

De igual manera, se encuentra la limitación en los aspectos demográficos de, por error, no haber incluido el cuestionario una pregunta sobre el género del individuo para conocer si existen diferencias en cuando al impacto y al alcance del teletrabajo entre ambos sexos.

Finalmente, ante las limitaciones generales del estudio, se recomienda a futuras investigaciones ampliar el estudio a una muestra mayor y obtener respuestas de empleados y empleadores. De este modo se recomienda desarrollar diferentes análisis como la correlación entre las variables del impacto del teletrabajo o un análisis de regresión lineal de las variables utilizando el correspondiente *software* de tratamiento de datos estadísticos.

## BIBLIOGRAFÍA

Agencia Española de Protección de Datos (2020). *Recomendaciones para proteger los datos personales en situaciones de movilidad y teletrabajo*. CCN-CERT BP/18.AEPD. Obtenido en:

<https://www.aepd.es/sites/default/files/2020-04/nota-tecnica-protoger-datos-teletrabajo.pdf>

Alarco, J. J., & Álvarez-Andrade, E. V. (2012). Google Docs: una alternativa de encuestas online. *Educación Médica*, 15(1), 9-10.

Alloatti, M. N. (2014). Una discusión sobre la técnica de bola de nieve a partir de la experiencia de investigación en migraciones internacionales. *In IV Encuentro Latinoamericano de Metodología de las Ciencias Sociales* (Costa Rica, 27 al 29 de agosto de 2014).

Álvarez Cuesta, H. (2020). Del recurso al teletrabajo como medida de emergencia al futuro del trabajo a distancia.

Anghel, B., Cozzolino, M., & Lacuesta Gabarain, A. (2020). El teletrabajo en España. *Boletín económico/Banco de España [Artículos]*, n. 2, 2020. Obtenido en: <https://repositorio.bde.es/handle/123456789/12361>

Bae, K. B., & Yang, G. (2017). The effects of family-friendly policies on job satisfaction and organizational commitment: A panel study conducted on South Korea's public institutions. *Public Personnel Management*, 46(1), 25-40.

Baeza, C. (2022). *BBVA implanta el teletrabajo de forma definitiva*. Trabajo, empleo y empresa. BBVA. BBVA. Obtenido en:

<https://www.bbva.com/es/bbva-implanta-el-teletrabajo-de-forma-definitiva/>

Baruch, Y. & Nicholson, N. Home (1997). Sweet Work: *Requirements for Effective Home Working*. *J. Gen. Manag*, 23, 15–30.

Belzunegui-Eraso, A. (2005). El teletrabajo en España: implicaciones sobre las condiciones de trabajo. *Revista universitaria de ciencias del trabajo*, (6), 287-296.

Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12(9), 3662.

Benjumea-Arias, M. L., Villa-Enciso, E. M., & Valencia-Arias, J. (2016). Beneficios e impactos del teletrabajo en el talento humano. Resultados desde una revisión de literatura (Benefits and Impacts of Telework in Human Talent Results from a Literature Review). *Revista Cea*, 2(4).

Bermejo, I. (2023). El teletrabajo arraiga en las grandes empresas españolas. *La Razón*. Obtenido en:

[https://www.larazon.es/economia/teletrabajo-arraiga-grandes-empresas-espanolas\\_2023022663fab87eb38560000160951d.html](https://www.larazon.es/economia/teletrabajo-arraiga-grandes-empresas-espanolas_2023022663fab87eb38560000160951d.html)

## Teletrabajo: “Antecedentes, consecuencias y contingencias”

Cámara de Comercio de España. (2020). Encuesta sobre teletrabajo. Cámara de comercio. Obtenido en:

<https://www.camarazaragoza.com/wp-content/uploads/2020/09/ENCUESTA-TELETRABAJO-Julio-2020-1-1.pdf>

De la Fuente, A. (22 de junio de 2020). *El teletrabajo y el control de actividad: pantallazos al ordenador cada diez minutos y chequeo de productividad*. Público. Obtenido en: <https://www.publico.es/economia/teletrabajo-control-actividad-pantallazos-ordenador-diez-minutos-chequeo-productividad.html>

Donnelly, N., & Proctor-Thomson, S. B. (2015). Disrupted work: home-based teleworking (HbTW) in the aftermath of a natural disaster. *New Technology, Work and Employment*, 30(1), 47-61.

Eguileta, I. (2023). El Economista. Las grandes empresas con mejores ofertas de teletrabajo en España de acuerdo con Indeed. El Economista. Obtenido en: <https://www.eleconomista.es/empleo/noticias/12244457/04/23/las-grandes-empresas-con-mejores-ofertas-de-teletrabajo-en-espana-de-acuerdo-con-indeed.html>

Esteban, J. (2023). El Economista. ¿Quién 'mató' al teletrabajo? Su implantación en España, más lejos que nunca de Europa. Obtenido en: <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/12287571/05/23/quien-mato-al-teletrabajo-su-implantacion-en-espana-mas-lejos-que-nunca-de-europa-.html>

Eurofound (2022). Fifth round of the Living, working and COVID-19 e-survey: Living in a new era of uncertainty, Publications Office of the European Union, Luxembourg. Obtenido en: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef22042en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef22042en.pdf)

Gentilin, M. (2020). Pasado, presente y futuro del Teletrabajo. *Reflexiones teóricas sobre un concepto de 50 años*.

Haddon, L., & Lewis, A. (1994). The experience of teleworking: an annotated review. *International Journal of Human Resource Management*, 5(1), 193-223.

Hajal, G. E. (2022). Teleworking and the jobs of tomorrow. *Research in Hospitality Management*, 12(1), 21-27.

Herrera Ballesteros, J., las Heras-Rosas, D., & Ciruela-Lorenzo, A. M. (2022). Teletrabajo, ¿se cumplen las expectativas organizativas de la empresa y la mejora del balance de vida laboral y familiar del trabajador?

Instituto Nacional de Estadística. (2020). Boletín informativo del Instituto Nacional de Estadística. *El teletrabajo en España y la UE antes de la COVID-19*

Joice, W. (2000). The evolution of telework in the federal government.

Lakshmi Narayanan, S L. (2017). Telecommuting: The Work Anywhere, Anyplace, Anytime Organization in the 21st Century. *Journal of Marketing and Management*, 8 (2), 47-54.

Ley 10/2021, de 9 de julio, por el que se establecen las normas de trabajo a distancia. *Boletín Oficial del Estado*, 164, de 10 de julio de 2021.

Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 196-211.

Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). Three generations of Telework: New ICT s and the (R) evolution from Home Office to Virtual Office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195-208.

Millan, S. (2022). Los empleados de Telefónica España se vuelcan con el teletrabajo y piden 6.100 sillas. *CincoDias*. Obtenido en:

[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/05/05/companias/1651769928\\_148575.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/05/05/companias/1651769928_148575.html)

Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital (2021). Cobertura de banda ancha en España en el año 2020. Ministerio de Asuntos Ecocómicos y Transformación Digital. Obtenido en:

<https://avancedigital.mineco.gob.es/banda-ancha/cobertura/Documents/Cobertura-BA-2020.pdf?csf=1&e=IVCXmu>

Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad. (2023). Colección/serie Flash. *Datos de Teletrabajo 2022*. ONTSI. Obtenido en:

<https://www.ontsi.es/es/publicaciones/flash-datos-de-teletrabajo-2022>.

Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad. (2022). Colección/serie Flash. *El teletrabajo en España: Antes, durante y después de la pandemia*. ONTSI. Obtenido en: <https://www.ontsi.es/es/publicaciones/el-teletrabajo-en-espana>

Pérez Campos, A I. (2021). Teletrabajo y derecho a la desconexión digital. *Revista Internacional y Comparada de RELACIONES LABORALES Y DERECHO DEL EMPLEO, volumen 9, nº 1. Enero-marzo 2021*.

PÉREZ, M. P., SÁNCHEZ, Á. M., CARNICER, M. P. D. L., & JIMÉNEZ, M. J. V. (2002). El impacto medioambiental del teletrabajo. *Factores determinantes y estudio de un caso. Universidad de Zaragoza, 14*.

Portal Hablamos de Europa (2023). Agenda Digital. *Iniciativa sobre el teletrabajo y desconexión digital*. Hablamos de Europa. Obtenido en:

<https://www.hablamosdeeuropa.es/es/Paginas/Noticias/El-principal-reglamento-europeo-que-aborda-el-teletrabajo-se-introdujo-a-trav%C3%A9s-del-Acuerdo-Marco-de-la-UE-sobre-Teletrabaj.aspx>

Rodríguez-Diosdado, P. B. (2021). El impacto del teletrabajo “forzoso” en España durante la pandemia de la Covid-19. *Noticias CIELO, (4), 4*.

Ruiz, M. D. A. (2023). Los modelos híbridos en la postpandemia: Sus efectos en la calidad de vida laboral. *Revista hispanoamericana de Historia de las Ideas, (58), 153-167*.

Sánchez, A. M., Pérez, M. P., de Luis Carnicer, M. P., & Jiménez, M. J. V. (2006). Teletrabajo y flexibilidad: efecto moderador sobre los resultados de la empresa. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, (29), 229-262*.

Scarfone, K., Hoffman, P., & Souppaya, M. (2009). Guide to enterprise telework and remote access security. NIST Special Publication, 800, 46.

Shafizadeh, K. R., Niemeier, D. A., Mokhtarian, P. L., & Salomon, I. (2007). Costs and benefits of home-based telecommuting: A Monte Carlo simulation model incorporating telecommuter, employer, and public sector perspectives. *Journal of infrastructure systems, 13(1), 12-25*.

Teletrabajo: “Antecedentes, consecuencias y contingencias”

Sener, I.N.; Bhat, C.R. A Copula (2011). Based Sample Selection Model of Telecommuting Choice and Frequency. *Environ. Plan. A Econ. Space*, 43, 126–145.

UADE (2023). Observatorios de Medios y Entretenimientos. *Encuesta sobre consumo de medios y tecnología en AMBA. Tercera edición*. UADE. Obtenido en: <https://www.uade.edu.ar/media/354pixkk/encuesta-uade-consumo-medios-y-tecno-3ra-edic-2023.pdf>

Venkatraman, Santosh S. (1994) "Telecommuting: A new business work style," *Journal of International Information Management: Vol. 3: Iss. 2, Article 5*.

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

## ANEXOS

### Anexo 1. Encuesta Impacto del teletrabajo en su empleo

#### IMPACTO DEL TELETRABAJO EN SU EMPLEO

*Mi nombre es Francisco J Cáceres Expósito, estudiante del Grado en Administración y Dirección de Empresas en la Universidad Rey Juan Carlos. La siguiente encuesta pretende evaluar el impacto del teletrabajo en su organización y puesto de trabajo. Los datos*

*recogidos servirán como estudio para el Trabajo de Fin de Grado. Es totalmente anónima y no le llevará más de 5 minutos rellenarla. Por favor, elija una de las opciones y/o marque varias cuando sea permitido o escriba su respuesta cuando se le requiera. Muchas gracias de antemano.*

**1. ¿Cuál es su edad? \***

- Menos de 18 años
- 18-25 años
- 26-35 años
- 36-45 años
- 46-55 años
- 56-65 años

**2. Marque el nivel educativo más alto que ha alcanzado \***

- Educación primaria
- Educación secundaria
- Formación Profesional de Grado Medio
- Bachillerato y/o FP de Grado Superior Estudios universitarios
- Estudios de máster y/o doctorado

**3. Marque su tipo de contrato: \***

- Indefinido
- Temporal
- Para la formación y el aprendizaje
- Prácticas

**4. Escriba su puesto de trabajo en la organización: \***

.....

**5. Escriba el sector o actividad a la que se dedica su compañía: \***

.....

**6. ¿Su empresa permitía el teletrabajo antes del inicio de la pandemia del Covid-19 de 2020? \***

- Sí
- No
- No sabe / No contesta

**7. Actualmente, ¿su empresa permite el teletrabajo? \***

- Sí
- No

**8. ¿Ha lanzado su empresa un programa de teletrabajo? \***

- Sí
- No
- No sabe / No contesta

**9. ¿Su empresa ha instaurado un máximo de días de teletrabajo a la semana? \***

- Sí
- No
- No sabe / No contesta

**10. ¿Cuántos días teletrabaja en su semana laboral? \***

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**11. ¿Estos días los elige el trabajador o los impone la empresa? \***

- Trabajador
- Empresa
- Acuerdo entre ambos

**12. ¿Se produce rotación semanal entre los empleados que acuden al lugar habitual de trabajo y los que teletrabajan? \***

- Sí
- No
- No sabe / No contesta

**13. ¿Su compañía le ha proporcionado dispositivo/s básicos para el desarrollo de su actividad? Elija una o varias de las opciones. En caso negativo, marque "No". \***

- Ordenador de escritorio y/o portátil
- Monitor
- Tablet
- Teléfono móvil
- No

**14. ¿Su compañía se hace cargo de los gastos provocados por el desarrollo de su actividad o le proporciona alguna ayuda y/o complemento? Marque una o varias opciones. En caso negativo, marque "No". \***

- Luz
- Internet
- Línea telefónica
- Plus teletrabajo en nómina
- Otros
- No

**15. ¿Se ha flexibilizado su horario con el teletrabajo? \***

- Sí
- No

**16. En caso afirmativo en la respuesta anterior, marque una o varias de las siguientes opciones:**

- Adelanto o retraso del comienzo de la jornada.
- Pausas intermedias.
- Adelanto o retraso del fin de la jornada.



- 17. ¿Realiza más horas de las habituales en su jornada laboral cuando teletrabaja? \***
- No
  - Menos de 1 hora
  - 1-2 horas
  - Más de 2 horas
- 18. ¿Cuenta su empresa con algún programa o app para medir su productividad? \***
- Sí
  - No
  - No sabe / No contesta
- 19. ¿Ha recibido algún tipo de formación por parte de su empresa para desempeñar su trabajo a distancia? \***
- Sí
  - No
- 20. ¿Ha tenido que acondicionar su domicilio para poder teletrabajar (dedicar una estancia o parte de ella como oficina)? \***
- Sí
  - No
- 21. En caso afirmativo en la respuesta anterior, indique el importe aproximado en euros (€) invertido en acondicionar la estancia.**
- .....
- 22. Indique el tiempo que ahorra cada día al NO desplazarse a su lugar habitual de trabajo: \***
- .....
- 23. ¿Cree que su compañía continuará apostando por el teletrabajo y/o mejorando las condiciones en el futuro? \***
- Sí

- No
- No sabe / No contesta

**24. Escriba uno o varios beneficios que el teletrabajo le ha proporcionado. En caso negativo, escriba "Ninguno". \***

.....

**25. Escriba uno o varios inconvenientes que el teletrabajo le ha provocado. En caso negativo, escriba "Ninguno". \***

.....

**26. Valore si el teletrabajo ha incrementado su nivel de productividad. \***

- 0 totalmente en desacuerdo
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 totalmente de acuerdo

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**