



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# **TELETRABAJO. EFECTOS POSITIVOS VS. EFECTOS NEGATIVOS**

Autor: Margarita Roca Bujosa

Director: Juan José López Jurado

MADRID | Junio 2023

## **RESUMEN EJECUTIVO:**

La pandemia provocada por la COVID-19 trajo consigo una implementación forzosa del teletrabajo para que la actividad empresarial pudiera continuar. Sin embargo, sus orígenes se remontan a tiempos anteriores. En este trabajo se observará la evolución de esta concepción de trabajar a distancia y las diferentes tendencias adoptadas por los distintos países de la Unión Europea en los últimos años. Además, se van a exponer sus distintas implicaciones y tipologías, en especial el modelo combinado o híbrido. Por último, se pretenden analizar las consecuencias que puede ocasionar desde una perspectiva empresarial, estudiándose las ventajas y desventajas que este genera en las organizaciones en sí mismas, en los trabajadores y en la sociedad como conjunto.

**PALABRAS CLAVE:** teletrabajo, trabajo a distancia, empresa, organización, trabajadores, internet, pandemia.

## **ABSTRACT:**

The pandemic caused by COVID-19 brought about a forced implementation of telework so that business could continue. However, its origins go back to earlier times. This paper will look at the evolution of this concept of teleworking and the different trends adopted by the various countries of the European Union in recent years. In addition, its different implications, and typologies, in particular, the combined or hybrid model, will be presented. Finally, it will analyze the consequences that it can have from a business perspective, studying the advantages and disadvantages that it generates for the organizations themselves, for the workers and for society.

**KEY WORDS:** telework, telecommuting, company, organization, workers, internet, pandemic.

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
1.1. Contextualización del tema.....	6
1.2. Objeto de estudio .....	7
1.3. Motivación del tema.....	8
1.4. Metodología utilizada y estructura seguida .....	8
<b>2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL TELETRABAJO Y EL IMPACTO DE LA COVID-19 .....</b>	<b>9</b>
<b>3. CONCEPTO Y DEFINICIONES DE TELETRABAJO .....</b>	<b>12</b>
<b>4. OBJETIVOS DE TELETRABAJO .....</b>	<b>15</b>
4.1. Fines socioeconómicos .....	15
4.2. Fines empresariales.....	16
4.3. Fines de los trabajadores .....	16
<b>5. TIPOS DE TELETRABAJO .....</b>	<b>17</b>
<b>6. LA DIGITALIZACIÓN Y LA INFLUENCIA DE LAS TIC EN EL TELETRABAJO .....</b>	<b>20</b>
6.1. La digitalización.....	20
6.2. La influencia de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) .....	21
<b>7. COMPARATIVA DEL TELETRABAJO EN EUROPA Y EN ESPAÑA.....</b>	<b>24</b>
7.1. El teletrabajo en Europa.....	24
7.2. El teletrabajo en España.....	27
<b>8. MARCO JURÍDICO Y LEGAL DEL TELETRABAJO EN ESPAÑA.....</b>	<b>28</b>
8.1. Derecho a la desconexión digital del teletrabajador .....	31
8.2. Derecho a la intimidad del teletrabajador y protección de datos .....	32
<b>9. TRABAJO HÍBRIDO.....</b>	<b>33</b>
9.1. ¿Qué tareas son más propensas a realizarse implantando un modelo híbrido de trabajo?.....	36
<b>10. EFECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DEL TELETRABAJO .....</b>	<b>39</b>
10.1. Desde el punto de vista del empresario y la organización .....	39
10.2. Desde el punto de vista del trabajador .....	42
10.3. Desde el punto de vista social .....	46
10.3.1. Efectos en el medioambiente .....	46
10.3.2. Efectos en la salud mental.....	48
<b>11. OTRA MODALIDAD DE TRABAJO: LA JORNADA LABORAL DE CUATRO DÍAS .....</b>	<b>49</b>
<b>12. CONCLUSIONES.....</b>	<b>50</b>
<b>13. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>53</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

- Tabla 1. Tipos de teletrabajo según las tres clasificaciones de Agudo Moreno (2014)
- Tabla 2: Indicadores sobre uso TIC en las empresas – Años 2021 - 2022
- Tabla 3: Incidencia del teletrabajo tanto habitual como ocasional en los países de la UE en 2021
- Tabla 4: Implementación del modelo híbrido según la naturaleza de las tareas
- Tabla 5: Resumen ventajas y desventajas del teletrabajo en la organización en sí misma
- Tabla 6: Resumen de las ventajas y desventajas del teletrabajo en los trabajadores
- Tabla 7: Influencia del teletrabajo en el medioambiente según diversas

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

- Gráfico 1: Evolución de actividades realizadas por internet en los meses de septiembre, octubre, noviembre de los años 2022, 2021, 2020 y 2019.
- Gráfico 2: Evolución del equipamiento TIC en los hogares
- Gráfico 3: El porcentaje de individuos que en función de su procedencia han empezado a trabajar en casa como resultado de la COVID-19
- Gráfico 4: Evolución del teletrabajo en los países de la UE (2012-2021)
- Gráfico 5: Prevalencia del trabajo en remoto total por comunidades autónomas (2022)
- Gráfico 6: Encuesta a empleados y líderes de empresa sobre la productividad del desempeño laboral
- Gráfico 7: Las fuerzas laborales en economías avanzadas pueden pasar más tiempo trabajando de forma remota que las fuerzas laborales en países emergentes.

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

- Esquema N.º 1: Tipología del teletrabajo y del teletrabajador.

## GLOSARIO DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

BOE: Boletín Oficial del Estado

OMS: Organización Mundial de la Salud

TIC: Tecnologías de información y comunicación

OIT: Organización Internacional del Trabajo

CES: Confederación Europea de Sindicatos

UNICE: Unión de Confederaciones de la Industria y de Empresarios de Europa

UEAPME: Unión Europea del Artesanado y de la Pequeña y Mediana Empresa

INE: Instituto Nacional de Estadística

ONTSI: Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad

UE: Unión Europea

LTAD: Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia

ET: Estatuto de los Trabajadores

CEO: Chief Executive Officer (máximo ejecutivo de una empresa)

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Contextualización del tema

El teletrabajo es una forma de trabajar en remoto en la que los individuos pueden realizar sus tareas desde cualquier lugar, utilizando herramientas tecnológicas como el internet y las redes para comunicarse. Los orígenes del teletrabajo se remontan a principios a los años 60, sin embargo, a partir del año 2020 podemos contemplar un cambio de concepción en la manera de trabajar debido a la pandemia de la COVID-19 y su obligatorio confinamiento domiciliario. La llegada del virus al territorio español obligó al Gobierno de España a decretar el estado de alarma en el país y entre otras cosas, en el ámbito empresarial, se tuvo que optar por implementar de manera forzosa la modalidad del teletrabajo para que la actividad laboral no se parara y continuara sin interrupciones. Esta situación excepcional obligó a que los ciudadanos españoles, y del mundo, se quedaran en sus casas para así lograr la contención del virus (Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo, por el que se declara el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19). Es a partir de este acontecimiento por el cual hoy en día, en las organizaciones, el teletrabajo se considera una alternativa laboral que tiene cada vez más popularidad. Éste permite al trabajador contar con una jornada laboral más flexible y, a su vez, una reducción de costes para la empresa. Asimismo, y en muchas ocasiones, aumenta la productividad y retención de los trabajadores. (Daniels, Lamond & Standen, 2001).

El teletrabajo se ha convertido en una tendencia en crecimiento en las empresas porque puede traer beneficios tanto para estas como para sus empleados. Sin embargo, también presenta desafíos y las organizaciones tienen que adaptarse a este modo de trabajar para aprovechar al máximo sus ventajas y minimizar todo lo posible sus riesgos o amenazas. Este modo de trabajar a distancia puede ser entendido como un cambio en la estructura organizacional de la empresa y debe de gestionarse de una manera óptima por los responsables (Peñazola Ortega, 2012).

En el presente trabajo se va a desarrollar la repercusión que ha tenido la COVID-19 en el uso de la práctica del teletrabajo, se hará una comparativa de su utilización en los países europeos con respecto a España y se expondrá la legislación vigente que existe en nuestro

país sobre el mismo. Además, de especial relevancia será el análisis tanto de los efectos positivos como los negativos que genera el trabajo en remoto desde tres perspectivas: en los trabajadores de manera individual, en la empresa como conjunto y a nivel social.

## 1.2. Objeto de estudio

El objetivo principal de este trabajo de investigación consiste en analizar y explicar que se entiende hoy en día como teletrabajo y cómo ha evolucionado el mismo a causa de las circunstancias recientes que han sucedido en el mundo, en especial la epidemia provocada por el coronavirus. También, se resaltarán la importancia e influencia que han tenido los avances tecnológicos para su ejecución y en como la digitalización ha sido un elemento clave para que hoy en día el teletrabajo se lleve a cabo de una forma fácil y multidisciplinar. Asimismo, el análisis sustancial será el de las consecuencias y efectos que ha originado el teletrabajo.

Los distintos objetivos específicos perseguidos en el presente Trabajo de Fin de Grado:

1. Hacer una síntesis de la evolución del teletrabajo a lo largo de la historia.
2. Valorar el impacto de la pandemia de la COVID-19 en el uso del teletrabajo.
3. Describir el concepto de teletrabajo, sus objetivos y sus distintas tipologías.
4. Realizar una comparativa con el empleo del teletrabajo por individuos de los países de la Unión Europea con respecto a España, y contrastar su uso por las distintas Comunidades Autónomas del territorio español.
5. Analizar la legislación vigente del teletrabajo en España, en especial la Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia (BOE núm. 164, de 10 de julio de 2021).
6. Exponer los argumentos favorables y desfavorables que el teletrabajo conlleva en las empresas, en los trabajadores y en la sociedad.
7. Presentar otra configuración de trabajo revolucionaria: la jornada laboral de cuatro días.

### 1.3. Motivación del tema

La razón de este trabajo de investigación se justifica en que el teletrabajo ha sido un tema de gran interés en los últimos años debido a su creciente popularidad y adopción. Es relevante así, comprender los impactos que este genera y ha generado en las últimas décadas a través de una investigación profunda sobre el tema que ayude a comprender los efectos positivos y negativos que ha ocasionado en la vida de las personas, que abarcan impactos en la salud mental, en el medioambiente y en la calidad de vida, así como repercute en la productividad empresarial y rendimiento.

Conociendo los desafíos que se asocian al teletrabajo es de especial importancia desarrollar soluciones o alternativas a esos problemas, ya que solo así se podrá garantizar su éxito a largo plazo. Además, es de vital importancia establecer políticas de teletrabajo responsables y seguras, ya que en la gran mayoría de ocasiones las organizaciones facultan a sus empleados información confidencial, por lo que el teletrabajo debe llevarse a cabo de una manera confiable y firme. De igual manera, es importante preservar la salud mental de uno mismo y hay que recalcar que el teletrabajo puede aumentar el aislamiento social, puede dificultar la separación entre la vida personal y la laboral, lo que puede producir un desgaste emocional del que también se hablará a lo largo del trabajo.

### 1.4. Metodología utilizada y estructura seguida

La metodología utilizada en este trabajo de investigación va a ser una revisión de la literatura existente sobre la evolución del teletrabajo y las consecuencias que tiene sobre los trabajadores de las empresas y en las organizaciones en sí mismas. El trabajo se va a llevar a cabo a través de un método deductivo, que se basará en libros, artículos de revista, prensa, páginas web de empresas, informes de estudios, y legislaciones.

El trabajo está estructurado en doce apartados. El primer apartado es la introducción donde se contextualiza el tema a tratar. Además, se ponen de manifiesto los objetivos que se pretenden alcanzar con la investigación y se justifica el tema y la metodología a utilizar. A partir del segundo punto se encuentra el marco teórico que consiste en un estado del arte del teletrabajo en la historia y sobre todo el impacto que ha tenido la pandemia de la

COVID-19 en su adaptación en las organizaciones. Se desarrollan el concepto y las definiciones existentes del término “teletrabajo”, la evolución temporal que ha sufrido, los objetivos que puede tener y las tipologías que existen de teletrabajo, y se hace hincapié en el modelo híbrido. Además, se va a estudiar el impacto que tienen las TIC y el fenómeno de la digitalización en el trabajo a distancia. Asimismo, se va a hacer una comparativa del uso del teletrabajo en Europa y en España, y hay un apartado dedicado al marco jurídico de nuestra legislación y los principales derechos que abarca. A continuación, se va a realizar un estudio exhaustivo de las ventajas y desventajas en los ámbitos de la empresa, del trabajador y la sociedad. Por último, habrá un apartado dedicado a otra modalidad de trabajo novedosa: la jornada laboral de cuatro días. Finalmente, se observarán las conclusiones del trabajo de fin de grado relativo a los efectos que produce el teletrabajo y se dará una respuesta a la gran pregunta ¿es el teletrabajo un método efectivo para las organizaciones y para los trabajadores?

## **2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL TELETRABAJO Y EL IMPACTO DE LA COVID-19**

El teletrabajo ha sufrido una evolución histórica que se ha visto acelerada en los últimos años debido a nuevos escenarios. Sin embargo, su origen se remonta a los años 60. Por aquel entonces, los trabajadores más modernos hacían uso de los aparatos tecnológicos propios de la época como la máquina de escribir y el teléfono que les permitía con más facilidad trabajar desde el hogar. Pérez Sánchez (2010) narra que el teletrabajo desde los años sesenta hasta los ochenta sirvió para paliar las consecuencias que ocasionó la crisis del petróleo que comenzó en 1973. Este acontecimiento provocó que el precio del petróleo aumentara. Por consiguiente, el desplazamiento de los trabajadores hacia sus lugares de trabajo habituales implicaba un aumento significativo de los gastos económicos. Como resultado, se redujo el uso de automóviles y las personas comenzaron a trabajar desde sus casas para ahorrar energía y lograr afrontar el déficit de combustible que existía (Tosca Vidal, 2022). Este suceso generó inestabilidad en la población, aumentando la incertidumbre y las preocupaciones en relación con el precio y el suministro de petróleo. Por ende, esta crisis marcó el surgimiento del teletrabajo. El físico

estadounidense Jack Nilles es considerado “el padre del teletrabajo” puesto que en el estudio *Telecommunications-Transportation Tradeoff* (1976), afirmó que, “*si se eliminara la necesidad del desplazamiento laboral para uno de cada siete trabajadores en las ciudades, se generaría un impacto significativo en el consumo del petróleo en Estados Unidos*”, lo que a su vez reduciría la dependencia del país en las importaciones de este recurso energético (Nilles, 1976).

Durante las décadas de los ochenta y noventa en Estados Unidos, surgieron preocupaciones significativas en torno al problema medioambiental y se exploraron posibles soluciones para mitigar sus consecuencias. El teletrabajo supuso una alternativa a este referido problema. Asimismo, el desarrollo de las tecnologías de la información facilitó la comunicación en tiempo real por medio de las computadoras. Simultáneamente, hubo una disminución en el coste de los ordenadores permitiendo que un número cada vez mayor de personas pudieran adquirir estos dispositivos para utilizarlos en sus hogares u oficinas. El teletrabajo emergió como una opción para externalizar procesos y servicios (*outsourcing*)<sup>1</sup>. De este modo, experimentó un crecimiento notable impulsado por estos tres elementos mencionados: el crecimiento de las comunicaciones digitales, la reducción en el precio de los ordenadores personales y la opción de externalizar procesos (Airllys, 2016).

Por otra parte, en esta época, el neoliberalismo apareció como una corriente económica alternativa al modelo de Keynes. Esto influyó una transformación significativa en las interacciones entre el capital y el trabajo, pasándose de un modelo de Revolución Industrial con relaciones de fabricaciones tangibles donde el contrato físico entre trabajadores y empresas era la única alternativa, a una etapa Postindustrial donde se prioriza fuertemente el sector terciario y se enfoca en la producción de bienes y servicios intangibles, basados en la prestación de servicios e información (Almeida Elizondo, 2010). Es por ello, que hay que tener en cuenta el fenómeno de la globalización. La globalización se refiere a la noción de comercio mundial entre Estados en los que existe libertad de movimiento de los medios de producción. No obstante, no podemos olvidar que la globalización también se manifiesta en niveles sociales, políticos, culturales y

---

<sup>1</sup> *Outsourcing*: práctica empresarial mediante la cual una organización delega ciertas funciones, procesos o servicios a terceros especializados. Se trata de un recurso externo utilizado para otorgar adaptabilidad a los procedimientos productivos de una entidad (Airllys, 2016).

tecnológicos, entre otros (Balaam & Dillman, 2015). Por consiguiente, el teletrabajo surge como un fenómeno social y económico, y es una forma emergente de organizar y flexibilizar los medios productivos. Es una consecuencia del cambio de una sociedad basada en la industria y la manufactura hacia una sociedad centrada en la información. En el presente, se manifiesta como una forma de empleo en desarrollo que se diferencia claramente del trabajo que tradicionalmente se realizaba en el hogar, gracias a la integración de las más recientes tecnologías de la información y las telecomunicaciones (Almeida Elizondo, 2010).

Para continuar con la secuencia temporal del teletrabajo, a principios del siglo XXI, la tecnología móvil y el acceso a internet a una velocidad más alta permitieron que existiera una flexibilidad mayor en el trabajo remoto, lo que dio lugar a que tanto pequeñas como grandes empresas adoptaran esta modalidad de trabajo. A su vez, debido a este auge de internet, algunos trabajos tradicionales se quedaron obsoletos y se crearon otros más modernos. La influencia de la globalización en la competitividad a nivel mundial impulsó a las empresas a considerar la implementación del teletrabajo como una estrategia para posicionarse en el mercado. A su vez, la adopción de esta modalidad laboral en esta época se puede considerar como una manera de alcanzar una mayor adecuación ya que el entorno empresarial global se encontraba en un momento de cambios constantes (Belzunegui, Brunet & Pastor, 2004).

Pero, sin duda, el suceso más influyente ha sido la pandemia de la COVID-19. Esta crisis sanitaria ha acelerado aún más esta tendencia ya que el teletrabajo fue la principal medida que se adoptó en las empresas para minimizar la propagación del virus. En marzo de 2020, nadie se imaginaba lo que iba a suceder. Tras la aparición del coronavirus en Wuhan (China) en diciembre de 2019, el virus se expandió por todo el mundo y la OMS recomendó a los países mantener a la población en sus casas. El Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo, declaró el estado de alarma en el país español. Nunca antes en España, el estado de alarma había afectado a todo el territorio nacional. Durante este periodo de alarma, se declaró la necesidad de paralizar casi toda la actividad profesional de manera presencial. Por ello, se fomentó el teletrabajo ya que ni el país (ni el mundo entero) podía permitirse parar. Se implantó el teletrabajo siempre que fuera posible, ya que solo se permitía acudir al lugar de trabajo habitual a aquellos trabajos considerados esenciales (Fernández Collados, 2021).

El brote de COVID-19 ha generado un cambio en las relaciones sociales, provocando modificaciones en las estructuras organizativas de las organizaciones y promoviendo el teletrabajo como la única opción para trabajar en muchos casos y durante un largo período de tiempo que se extiende más allá de ese periodo de alerta. El teletrabajo ha pasado de ser una práctica asociada en su gran mayoría a los departamentos de recursos humanos o a empresas innovadoras a convertirse una realidad para la mayoría, ya que se ha asentado en el panorama laboral actual (García-Madurga, Grillo-Menéndez & Morte Nadal, 2021).

En esta línea, se pronuncia Peter Cappelli, profesor de *management*<sup>2</sup> de Wharton y autor del libro “*The Future of the Office: Work from Home, Remote Work and the Hard Choices We All Face*”. Este autor plantea una pregunta importante sobre si el trabajo desde casa durante la pandemia realmente funcionó o no. Su estudio concluye que en lo relativo a lo que se ha estudiado, muchas prácticas telemáticas no se mantendrán tras la pandemia puesto que no salieron tan bien como lo esperado, ya que los trabajadores que llevan a cabo su actividad de manera remota no obtienen tan buen desempeño laboral. (Cappelli, 2021).

### **3. CONCEPTO Y DEFINICIONES DE TELETRABAJO**

El teletrabajo es una modalidad de trabajo que consiste en un acuerdo de forma de trabajar en la que las personas pasan parte de la jornada laboral fuera del lugar de trabajo habitual, ya sea en casa o en otra localidad. Éste se lleva a cabo gracias a herramientas tecnológicas que lo permiten, donde principalmente nos encontramos a los ordenadores e internet. Es importante recalcar que, aunque exista un cambio de ubicación a la hora de trabajar, esto no quiere decir que necesariamente implique una variación de las tareas del puesto de trabajo correspondiente (Golden & Veiga, 2005).

Buira (2012) describe el teletrabajo como la actividad laboral que se apoya en las tecnologías de la comunicación e información (TIC) y que se realiza en una ubicación

---

<sup>2</sup> *Management* en español significa gestión.

que no corresponde con las oficinas o centros de trabajos habituales. Por su parte, los teletrabajadores son personas que trabajan en línea, ya sea utilizando ordenadores, portátiles, teléfonos o móviles inteligentes, mediante el uso de internet y que, estando alejados del negocio de la persona que los ha contratado transmiten los resultados de su actividad que llevan a cabo en casa a través de la telecomunicación (Osio, 2010).

Rentería (2019) explica que el teletrabajo es un modo de organización del trabajo y no una modalidad de éste. Se trata de una forma de planificar y gestionar la labor profesional en donde la interacción se realiza de una manera diferente a la usual y no es necesaria la presencialidad. Por ello, es de importancia analizar las distintas formas en las que las personas se relacionan, comunican y colaboran entre sí, así como la necesidad o relevancia de estar físicamente presentes en un lugar determinado para llevar a término las tareas laborales.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) determina el concepto de teletrabajo como *“el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones -como teléfonos inteligentes, tabletas, computadoras portátiles y de escritorio- para trabajar fuera de las instalaciones del empleador”* (OIT, 2020). Por tanto, es definido desde un punto de vista técnico, haciendo referencia a las utilidades empleadas y desde una perspectiva geográfico, al hacer referencia al lugar físico para la realización del trabajo (Cifuentes-Leiton, Almeida, Candrinho & Rentería-Pérez, 2022).

Garret y Danziger (2007 citado en Abilash & Siju, 2021) observan que las dimensiones del teletrabajo abarcan un enfoque amplio de circunstancias como son la localización laboral, la tecnología de la información y la gestión del tiempo. Ellison (2004 citado en Abilash et. al., 2021) por su parte, sostiene que el trabajo a distancia se refiere específicamente a la ejecución de labores desde un lugar remoto distinto a las instalaciones de la empresa (Abilash et. al., 2021).

En la misma línea se pronuncia el legislador español en la Ley 10/2021, de trabajo a distancia, a la que más tarde haremos referencia. En su texto se hace una distinción entre el concepto de “trabajo a distancia” y el término “teletrabajo”. El primero lo define como una manera de estructurar el trabajo o llevar a cabo las labores profesionales de acuerdo con la cual se llevan a cabo en el hogar del trabajador o en el sitio seleccionado por este,

a lo largo de todo su horario o parte de él, de forma habitual; y el segundo, lo encuadra dentro de una tipología de trabajo a distancia, que se realiza a través del uso principal o predominante de tecnologías de información, comunicación y telecomunicación. Sin embargo, ambos conceptos son empleados indistintamente para referirse a la misma idea o concepto.

El surgimiento del trabajo en remoto es una ramificación directa de las transformaciones drásticas de la tecnología a lo largo de la historia, las cuales han impulsado la obligada adaptación de nuestras conductas. Este fenómeno ejerce un profundo impacto en la forma en que las interacciones humanas sociales se realizan a través de plataformas digitales, restando relevancia a la cercanía física y al contacto directo entre individuos (Díaz, 2014).

Existen incontables definiciones del teletrabajo redactadas por distintos autores y organizaciones pero en este sentido es relevante el acuerdo que firmaron en el año 2002 (posteriormente revisado en 2009), en el ámbito comunitario y en la localidad de Bruselas, los siguientes entes: la Confederación Europea de Sindicatos (CES), el Centro Europeo de la Empresa Pública, la Unión de Confederaciones de la Industria y de Empresarios de Europa (UNICE) y la Unión Europea del Artesanado y de la Pequeña y Mediana Empresa (UEAPME). Según este acuerdo, el teletrabajo se define como una forma de organizar y/o realizar el trabajo utilizando la tecnología de la información, en el contexto de un contrato o relación laboral, donde el trabajo además de poder llevarse a cabo en las instalaciones del empleador se realiza fuera de esas instalaciones de forma regular. Además, hace referencia a que el teletrabajo es voluntario para el trabajador y para el empleador, detalla las condiciones del teletrabajador, la protección de datos de la empresa y la privacidad que debe concederse al trabajador que trabaja en remoto, entre otras cosas. La principal finalidad de este acuerdo fue desarrollar un marco general europeo que tomara en consideración las condiciones laborales de los trabajadores que optan o son obligados a realizar su actividad en remoto. En este contexto, resulta crucial garantizar la equidad en la protección tanto a los trabajadores que realizan sus tareas en el entorno físico de la organización como a aquellos que ejercen sus desempeños laborales de manera remota. Mediante el acuerdo, se intenta establecer la esencialidad de otorgar un trato justo e igualitario a todos los trabajadores, independientemente de su ubicación física en el momento de desarrollar su actividad laboral (Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo, 2002).

La opción de trabajar desde casa ha captado la atención de las empresas, que la ofrecen a sus trabajadores como parte de un abanico de alternativas laborales flexibles. El teletrabajo puede generar ahorros para las empresas y contribuir a mantener un equipo de trabajo saludable y eficiente (Herrera, 2021)

## **4. OBJETIVOS DE TELETRABAJO**

Las organizaciones pretenden alcanzar diferentes objetivos mediante el uso de esta modalidad de trabajo. Según Escalante (2006) y como se va a explicar a continuación estos objetivos se distinguen entre fines socioeconómicos, empresariales y propios de los trabajadores.

### **4.1. Fines socioeconómicos**

La finalidad más notable e importante que persigue conseguir el teletrabajo es ser una alternativa para el individuo que vive alejado de áreas donde se concentra la actividad laboral pueda permanecer en su casa y no vea limitadas sus perspectivas de vida. Adicionalmente, las condiciones medioambientales se ven mejoradas tras la reducción de la congestión vehicular por esta disminución de desplazamientos hasta el lugar de trabajo habitual. (Escalante, 2006)

Otro fin de carácter social que nos encontramos es que el trabajo en remoto facilita la inclusión de personas con discapacidades, por ejemplo, personas con movilidads reducidas (Escalante, 2006).

Asimismo, el teletrabajo fomenta que surjan nuevas industrias en áreas que no han sido exploradas mayoritariamente en poblaciones locales, que a su vez ofrecen empleo a la juventud. Esto ayuda al desarrollo del patrimonio cultural local ya que se estimula la creación de empresas y la incorporación de nuevas tecnologías de la información y comunicación (Escalante, 2006).

## 4.2. Fines empresariales

El primer objetivo directo que nos encontramos a nivel empresarial es que el teletrabajo fomenta la reducción de inversión en infraestructura, por lo que las empresas que tienen pocos recursos pueden tener una disminución de los costes si implantan la metodología del teletrabajo. Así, el empresario se expone a menos riesgos y posibilidades de pérdida (Escalante, 2006).

Además, otro motivo para su inserción es el estímulo de talento. El departamento de Recursos Humanos, encargado de seleccionar al personal de una corporación, tiene la oportunidad de acceder a los profesionales más competentes puesto que ya no existe la necesidad de que los trabajadores vivan próximos al lugar de trabajo. Esto puede suponer una ventaja competitiva para la empresa porque la calidad de su actividad se ve mejorada (Escalante, 2006).

Toda organización tiene la meta de que la actividad sea productiva y eficiente para así conseguir los mejores resultados posibles. Mediante el teletrabajo, la organización puede agilizar su actividad puesto que la flexibilidad que proporciona el trabajar desde casa hace que los picos de trabajo sean satisfechos de manera más cómoda ya que el trabajador ahora se organiza en función de la demanda real de trabajo y no por un horario preestablecido (Escalante, 2006).

Los fines empresariales del teletrabajo buscan mejorar la competitividad entre los negocios ya que trabajar desde casa brinda la oportunidad de aprender a optimizar la gestión de tareas, porque permite enfocarse en las actividades más relevantes mientras que otros aspectos pueden ser abordados de manera diferida (Escalante, 2006).

## 4.3. Fines de los trabajadores

Es un hecho indudable el que el teletrabajo impacte directamente en la vida de los trabajadores. Estos son los protagonistas de esta modalidad de trabajo que en gran parte les permite una calidad de vida mayor puesto que les permite gestionarse su tiempo de trabajo como mejor les convenga y provocarles una reducción de estrés y presión. (Chuco,

2021). Uno de los propósitos desde esta perspectiva es el ahorro de dinero al evitar el gasto en movilizaciones diarias, ropa y comida. (Escalante, 2006).

En esta línea, el teletrabajo tiene la intención de ofrecer una mayor calidad de vida sobre todo para las personas que tienen hijos. Su propósito es permitirles pasar más tiempo con ellos al estar en casa y estar presentes en su vida de una manera más notable, como participar en las actividades cotidianas de los niños, compartir más momentos en familia y estar más involucrados en su desarrollo y bienestar. La finalidad en este caso es proporcionar un mayor equilibrio entre la vida laboral y personal (Escalante, 2006).

El objetivo del teletrabajo para el empleado es ofrecer una mayor autonomía al individuo que trabaja desde casa para así desempeñar sus tareas de una manera más concentrada y según lo que mejor le convenga al mismo. La intención es proporcionarle una mayor satisfacción laboral mediante la libre elección en relación con sus necesidades propias (Silva, Carrasco & Vega, 2018 citado en Chuco, 2018).

## 5. TIPOS DE TELETRABAJO

Por otro lado, el teletrabajo se puede realizar desde distintas ubicaciones, por diferentes tipos de trabajadores y de distintas formas. Así como explica Agudo Moreno (2014) se hallan tres clasificaciones de teletrabajo por el cual se pueden definir los distintos tipos de teletrabajados existentes:

Tabla 1: Tipos de teletrabajo según las tres clasificaciones de Agudo Moreno (2014)

En función del <b>lugar de realización</b>	En casa	<i>Call centers</i>	Móvil (en cualquier lugar de manera remota y/o en la oficina)
En función del <b>tipo de trabajador</b>	Empleados	Autónomos	
En función de <b>la forma</b>	De manera individual	En grupo o equipos de trabajo	

Fuente: elaboración propia a partir de Agudo Moreno (2014)

La primera clasificación se refiere al lugar físico donde se lleva a cabo la actividad laboral. En esta línea se distinguen:

En primer lugar, se encuentra trabajo realizado desde casa. Esto es la labor que se desempeña desde el propio hogar, pero que se encuentra conectado con el despacho por medio de sistemas de telecomunicaciones y comunicación en tiempo real. Los teletrabajadores permanentes son los que pasan más del 90% de su jornada laboral trabajando en casa y los que son conocidos como alternos, que dedican entre el 20% y el 90% de su tiempo a laborar desde su domicilio (Belzunegui, 2001).

En segundo lugar, los *call centers* son establecimientos o sedes secundarias de las empresas que se encuentran ubicados en distintos lugares que no son la oficina principal. (Chuco, 2021). La labor empresarial en este caso se llevaría a término desde estos sitios dotados para trabajar y que están directamente vinculados con el lugar habitual de trabajo y con los otros compañeros de trabajo y/o jefes.

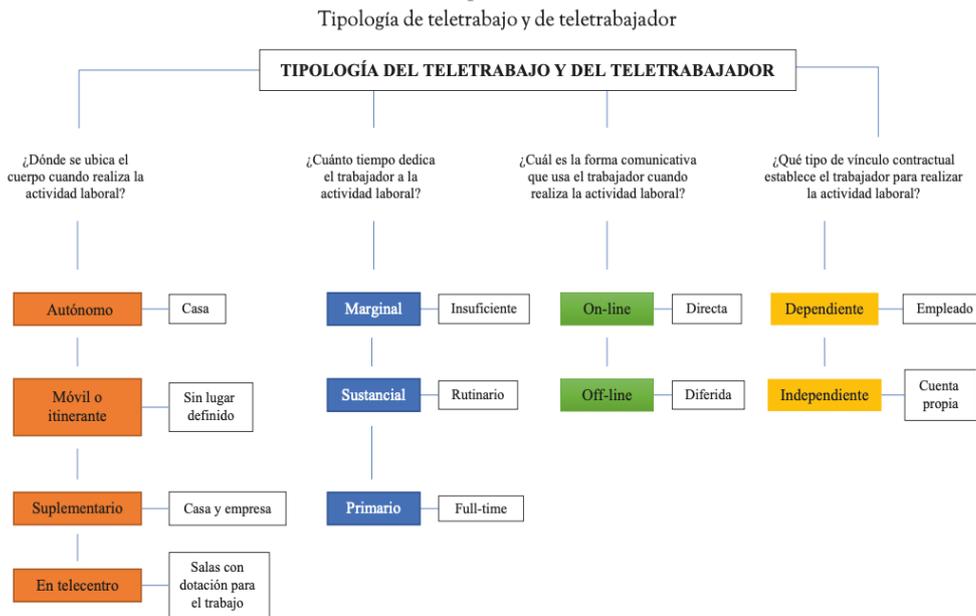
En último lugar, está el teletrabajo móvil. Este término se emplea para referirse a los trabajadores que se trasladan con frecuencia y que, por tanto, combinan su actividad laboral desempeñándola tanto en la oficina o en cualquier lugar de manera remota (Pérez et al., 2002). Esta modalidad alude a una forma de trabajar en remoto forzosamente debido a los cambios de ubicación que implica el propio puesto. Sin embargo, no tiene relación con trabajar desde casa por preferencia o gusto, sino porque está estrechamente ligado con aquellos empleos en los que viajar es un requisito indispensable para poder llevarlos a cabo.

La segunda clasificación diferencia a las personas empleadas y a los autónomos. Los empleados son aquellos trabajadores que trabajan por cuenta ajena y si son teletrabajadores pueden realizar su trabajo desde casa de manera parcial o total. Por su parte, los segundos son trabajadores que trabajan por cuenta propia y que por características propias de su actividad lo hacen usualmente desde su hogar o fuera de una sede física.

La última manera de clasificar a los teletrabajadores que expone Agudo Moreno (2014) es en relación con la forma en la que estos desempeñan sus labores, ya sea de forma individual o a través de un grupo colectivo de personas o equipos de trabajo.

Por su parte, Cifuentes-Leiton (2022) propuso una clasificación del teletrabajo y de los teletrabajadores abordando cuatro incógnitas clave:

Esquema 1: Tipología del teletrabajo y del teletrabajador.



Fuente: adaptado de Cifuentes-Leiton (2016) y Cifuentes-Leiton y Londoño-Cardozo (2020).

*Fuente y elaboración: Cifuentes-Leiton, Silva de Almeida, Candrinho y Rentería-Pérez (2022)*

En relación con esta figura, podemos resaltar que la clasificación del teletrabajo corresponde como una forma de organización del trabajo como comentaba Rentería (2019) y esta planificación es flexible. Según el tipo de teletrabajador que seas está permitido trabajar en diferentes sitios: casa, empresa, telecentros o cualquier lugar apropiado. Asimismo, se puede trabajar por horas y se puede optar por trabajar en tiempo real o hacerlo en diferido y comunicarse *off-line* (Cifuentes-Leiton, Silva de Almeida, Candrinho y Rentería-Pérez, 2022).

## 6. LA DIGITALIZACIÓN Y LA INFLUENCIA DE LAS TIC EN EL TELETRABAJO

### 6.1. La digitalización

Para empezar con este apartado, cabe contextualizar lo que se conoce como el proceso de “digitalización”. Como narra Westreicher (2021), *“la digitalización es el proceso por el cual procesos analógicos y objetos físicos se convierten al formato digital”*. Este proceso necesita conexión a Internet y el uso de ordenadores, portátiles o teléfonos móviles inteligentes (*smartphones*). Asimismo, lo más relevante de la digitalización es que constituye un cambio de formato que consiste en que lo que hasta ahora se hacía físicamente, se pasa a producir de manera digital. Profundizando en el ámbito de la empresa, se puede afirmar que este proceso digital conlleva un cambio en la estructura y organización de la empresa que se ejecuta por medio de la aplicación de la tecnología. Por ello, la digitalización en las corporaciones *“puede suponer desde una variación en el modelo de negocio hasta una transformación de la cultura de la empresa”* como narra Soto (2021).

La tecnología ha sido un factor clave para el crecimiento del teletrabajo en los tiempos actuales. Gracias a los avances tecnológicos, trabajar de forma remota se ha vuelto más fácil lo que ha supuesto una transformación radical en la manera de trabajar. Esto constituye la mayor revolución de la historia laboral de los últimos años. La tecnología ha dado lugar a nuevas opciones de trabajo que permiten a los empleados trabajar desde cualquier lugar y en cualquier momento. Esto proporciona a las personas una mayor libertad para organizar su tiempo, así como faculta la competitividad de las empresas (Tuduri, 2022).

Esta revolución digital trae consigo evidentes ventajas en lo que se refiere a posibilidades laborales: incremento de la eficiencia, condiciones de trabajo mejoradas, nuevos modelos de organización y mejora en la calidad de los servicios y productos. No obstante, esta transición también conlleva riesgos tanto para los trabajadores como para las empresas, ya que a través de la digitalización algunas tareas desaparecen y muchas otras cambian. Esto conlleva la necesidad de anticiparse a los cambios que puedan ocurrir y adquirir las

habilidades necesarias para tener éxito en la era digital. Para conseguirlo, el papel de la Unión Europea y el de los gobiernos nacionales es crucial ya que son los responsables de que las legislaciones permitan y respalden tanto a los empleadores como a los trabajadores para aprovechar oportunidades de la digitalización (European Social Partners Framework Agreement on Digitalisation, 2020)

## 6.2. La influencia de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC)

La implementación de las tecnologías de la información y la comunicación (en adelante, las TIC) han llegado junto a la revolución digital también conocida como la revolución 4.0. Los sistemas tecnológicos han experimentado una transformación a lo largo de la historia, abarcando la radio, el teléfono fijo, el avance de internet y el correo electrónico, hasta la actualidad, donde el teletrabajo ha ganado protagonismo apoyándose en herramientas de comunicación remota e instantánea, sistemas de almacenamiento de datos y archivos, y la reciente aparición de las tecnologías de inteligencia artificial (Pérez, Martínez, De Luis y Vela, 2005).

Explorar el impacto de las TIC como obstáculo para la implementación del teletrabajo puede ser de gran relevancia, ya que plantea una cuestión crucial: si el uso de las tecnologías puede limitar la adopción de trabajar a distancia, también podría estar limitando el potencial de la empresa en sí misma (Pérez, Martínez, De Luis y Vela, 2005).

La implementación del teletrabajo se encuentra estrechamente ligada a un mayor avance en la utilización de las TIC, lo cual requiere una mayor capacitación en estas organizaciones, pero a su vez permite obtener mejores resultados en la estructura y funcionamiento de la empresa mediante el aprovechamiento de dichas tecnologías. Este enfoque se sustenta en la “teoría de recursos y capacidades”, la cual sostiene que la ventaja competitiva de la empresa y su éxito se basan en la combinación de los recursos y habilidades que la propia empresa dirige. Estos recursos y capacidades son limitados, valiosos, únicos y no se pueden reemplazar (Treece, Pisano y Shuen, 1997).

El Instituto Nacional de Estadística (INE, en adelante) establece que las TIC desempeñan un rol muy importante en la sociedad y representan una constante oportunidad, a la vez que un desafío para las empresas en términos de optimización de procesos, mejora en la gestión empresarial y en la búsqueda de nuevas posibilidades comerciales (INE, 2020).

La siguiente tabla muestra el uso de las TIC por parte de las organizaciones en función de diferentes variables. La encuesta realizada por el INE establece que son las grandes empresas las que encabezan la utilización de estas tecnologías. Los resultados en las PYMES son ligeramente inferiores, pero siguen disponiendo de ordenadores y de conexión a internet en un 85% de los casos. Sin embargo, las empresas con menos de 10 empleados no disponen en su mayoría de página web, utilizan poco las redes sociales y apenas llevan a cabo ventas por internet (solo un 13,17% lo hace).

Tabla 2: Indicadores sobre uso TIC en las empresas – Años 2021 - 2022

	Empresas con menos de 10 empleados	Empresas con más de 10 empleados
Disponen de ordenadores (1)	86,04%	99,20%
Tiene conexión a internet (1)	82,13%	98,34%
Tiene conexión a internet y página web (2)	31,83%	78,49%
Utilizan medios sociales (2)	36,12%	67,26%
Realizan ventas por comercio electrónico (1)	13,17%	31,59%
Realizan compras por comercio electrónico (1)	21,26%	38,74%

(1) Datos medidos en porcentaje sobre el total de empresas de cada tipo

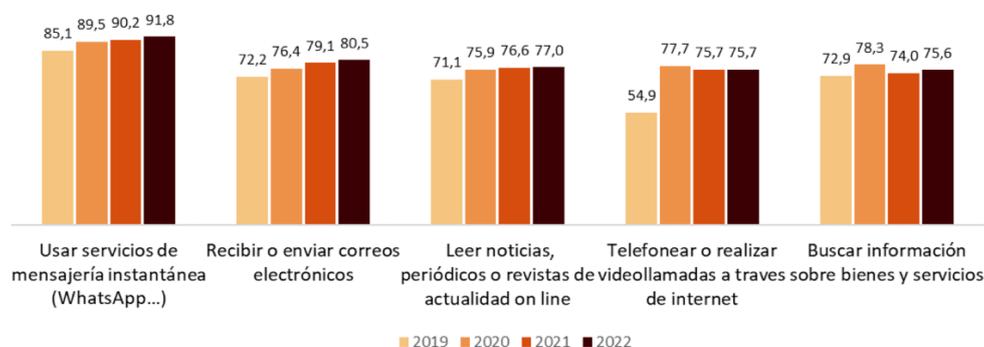
(2) Datos medidos en porcentaje sobre el total de empresas con conexión a internet de cada tipo

*Fuente: elaboración propia a partir del Instituto Nacional de Estadística (2022).*

Gráfico 1: Evolución de actividades realizadas por internet en los meses de septiembre, octubre, noviembre de los años 2022, 2021, 2020 y 2019.

**Evolución de actividades realizadas por internet en los tres últimos meses. Años 2022, 2021, 2020 y 2019**

Porcentajes de población de 16 a 74 años



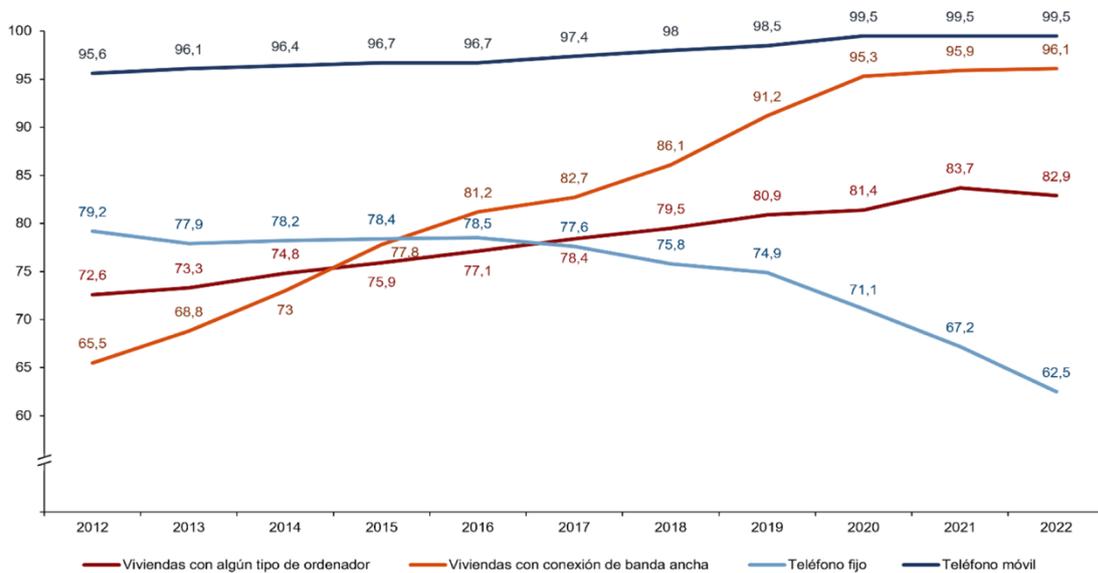
*Fuente y elaboración: INE (2022)*

Como se puede observar, el uso de las TIC en nuestros días está relacionada con actividades de comunicación como consultar el correo electrónico, enviar o recibir mensajes a través de WhatsApp o aplicaciones análogas, leer noticias *on-line* y realizar llamadas telefónicas o videoconferencias. Sin embargo, como se puede observar, las videollamadas no han superado la cifra de 2020 (se ha pasado de un 77,7% a un 75,7%). Esto seguramente es debido a que en pandemia más gente teletrabajó desde sus casas por motivos obvios (el confinamiento domiciliario). Aun así, en 2022 esta cifra sigue siendo muy parecida, lo que significa que después de la COVID-19 muchos trabajadores siguen optando por la opción del trabajo a distancia (INE, 2022).

Para terminar con el análisis del impacto de las TIC en el teletrabajo es significativo detallar la evolución del equipamiento TIC en las casas de los particulares. Del siguiente gráfico, lo que tenemos que tener en cuenta es el ascenso del porcentaje de viviendas que cuentan con una conexión de banda ancha, sobre todo desde el año 2020 hasta nuestros días.

Gráfico 2: Evolución del equipamiento TIC en los hogares

**Evolución del equipamiento TIC en los hogares**  
Porcentaje de hogares con algún miembro de 16 a 74 años



Fuente y elaboración INE (2022)

## 7. COMPARATIVA DEL TELETRABAJO EN EUROPA Y EN ESPAÑA

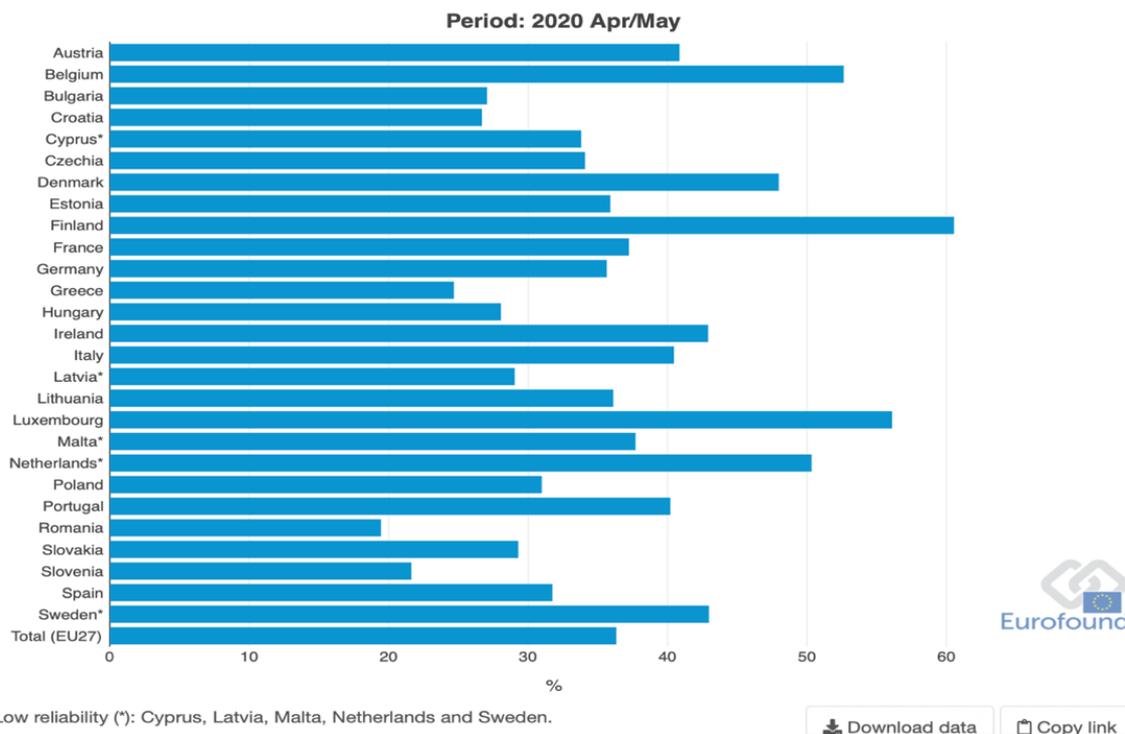
### 7.1. El teletrabajo en Europa

La crisis de la Covid-19 devastó por completo la economía mundial ya que fue la causa de una masiva pérdida de negocios y puestos de trabajo. No obstante, como respuesta a esta situación, el mundo se tuvo que adaptar de manera ágil y rápida y el trabajo remoto se convirtió en la solución. Aunque el teletrabajo ya se usaba con anterioridad a la pandemia en los países europeos, se destacó aún más su práctica con la aparición del virus de Wuhan (Zoe Talent Solutions, 2023).

El Eurofound realizó una investigación sobre el teletrabajo en la pandemia en Europa. Para realizarlo, llevó a cabo una encuesta en línea a una muestra de 136.000 personas. Los resultados revelaron que un alto porcentaje de los participantes (37%) comenzaron a trabajar desde casa con el inicio de la pandemia y que no lo habían usado con anterioridad (Benavides & Silva-Peñaherrera, 2022).

### Gráfico 3: El porcentaje de individuos que en función de su procedencia han empezado a trabajar en casa como resultado de la COVID-19

The figure shows 'Yes' for respondents in the EU27 when asked: **Have you started to work from home as a result of the COVID-19 situation?** Slovenia is excluded from the data for this question because of a translation issue.



*Fuente y elaboración: Eurofound, 2021*

El Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad, ONTSI en adelante (2022) detalla que el teletrabajo en Europa ha sido acogido de manera dispar por los diferentes países. En 2021, los países con la proporción más alta de empleados que teletrabajan fueron países nórdicos: Holanda (53,8%), Suecia (46,2%) y Luxemburgo (45,1%). En contraposición, esta forma de trabajo fue mucho menos común en países del este como Bulgaria (6,5%), Rumanía (6,6%) y Chipre (12,7%). El promedio de la Unión Europea de personas que usaron esta modalidad fue del 24%, alrededor de 9 puntos porcentuales por encima de la cifra de España en 2021 (15,3%).

Entre los países que emplean el método del trabajo en remoto de forma regular, lideran esta categoría Irlanda, Luxemburgo y Suecia, mientras que Rumanía, Bulgaria y Hungría tienen los porcentajes más bajos. Es interesante resaltar el caso específico de Irlanda que destaca por su uso habitual y, por el contrario, apenas se utiliza de manera ocasional.

Los Países Bajos, Dinamarca y de nuevo Suecia, por su parte, se posicionan en la cima de los países que usan el teletrabajo como medida puntual y en cambio, Letonia, Bulgaria y Rumanía se sitúan a la cola.

Tabla 3: Incidencia del teletrabajo tanto habitual como ocasional en los países de la UE en 2021

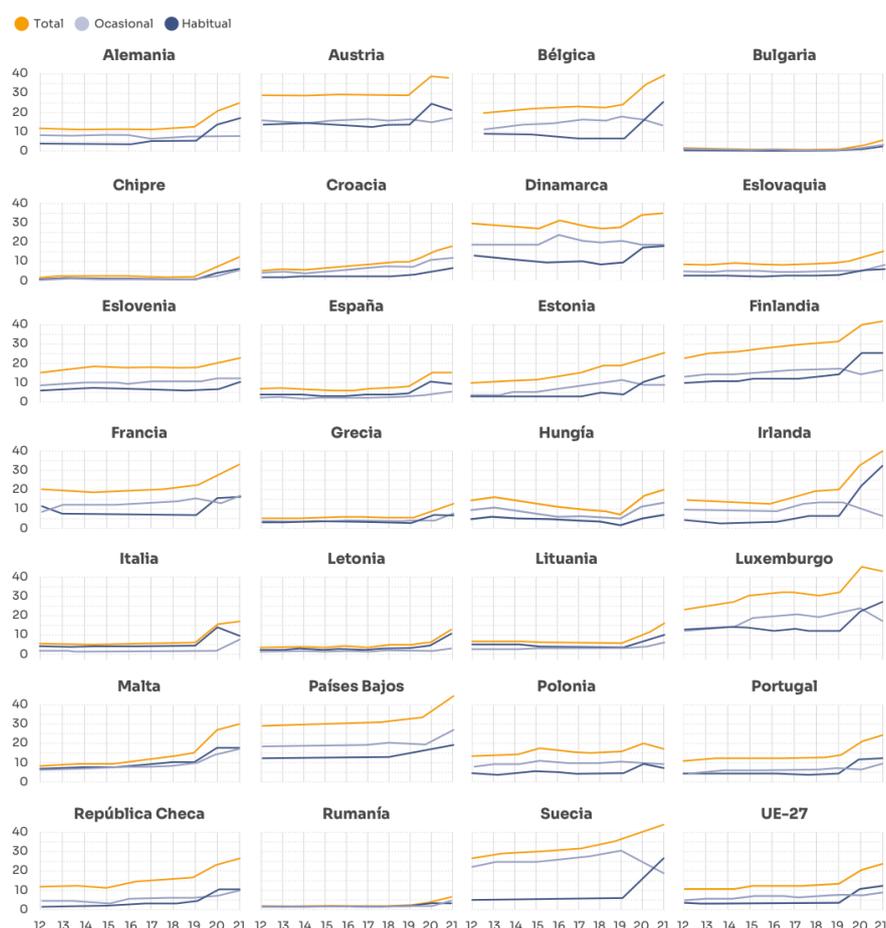
	Total (%)	Posición	Habitual (%)	Posición	Ocasional (%)	Posición
<b>Países Bajos</b>	53.8	1	22.5	6	31.3	1
<b>Suecia</b>	46.2	2	27	3	19.2	2
<b>Luxemburgo</b>	45.1	3	28.1	2	17	5
<b>Finlandia</b>	41	4	24.8	5	16.2	6
<b>Bélgica</b>	39.9	5	26.2	4	13.7	8
<b>Irlanda</b>	39.3	6	32	1	7.3	20
<b>Dinamarca</b>	36	7	18.1	7	17.9	3
<b>Francia</b>	34.2	8	17	8	17.2	4
<b>Malta</b>	29.3	9	14.9	11	14.4	7
<b>Austria</b>	28.4	10	15.9	10	12.5	9
<b>Estonia</b>	26.3	11	14.9	12	11.4	12
<b>Portugal</b>	26	12	14.5	13	11.5	11
<b>Alemania</b>	24.7	13	17	9	7.7	19
<b>UE 27</b>	<b>24</b>	<b>14</b>	<b>13.4</b>	<b>14</b>	<b>10.6</b>	<b>13</b>
<b>Eslovenia</b>	22.9	15	10.6	16	12.3	10
<b>España</b>	<b>15.3</b>	<b>16</b>	<b>9.5</b>	<b>17</b>	<b>5.8</b>	<b>24</b>
<b>Polonia</b>	15.3	17	6.9	21	8.4	16
<b>Eslovaquia</b>	15	18	6.6	24	8.4	17
<b>Grecia</b>	14.9	19	6.7	22	8.2	18
<b>Italia</b>	14.8	20	8.3	19	6.5	22
<b>República Checa</b>	14.5	21	7.2	20	7.3	21
<b>Lituania</b>	14.3	22	9.1	18	5.2	25
<b>Letonia</b>	13.6	23	11	15	2.6	28
<b>Croacia</b>	13.3	24	4.6	25	8.7	15
<b>Hungría</b>	13.3	25	4.5	26	8.8	14
<b>Chipre</b>	12.7	26	6.7	23	6	23
<b>Rumanía</b>	6.6	27	2.4	28	4.2	26
<b>Bulgaria</b>	6.5	28	2.8	27	3.7	27

Fuente: Eurostat

*Fuente: ONTSI, 2022*

Tras la situación de emergencia nacional que se vivió en el año 2020, la mayoría de los países de la Unión han seguido usando el teletrabajo. A continuación, se adjunta un gráfico con la evolución de su uso desde el año 2012 hasta el 2021.

Gráfico 4: Evolución del teletrabajo en los países de la UE (2012-2021)



Elaboración y fuente: ONTSI, 2022

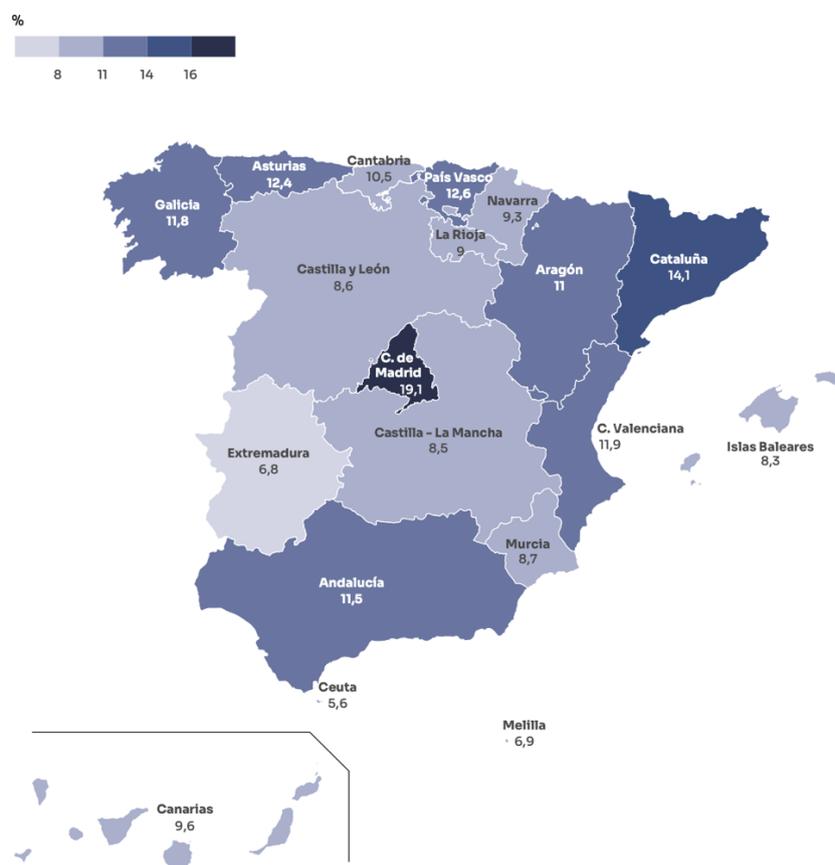
Mientras que el teletrabajo está penetrando en la gran mayoría de regiones europeas, en España se ha estabilizado su uso en los últimos años, pero no se ha visto un incremento más allá del que hubo ocasionado por el confinamiento. Por su parte, Austria, Polonia Luxemburgo han experimentado una bajada del teletrabajo en el año 2021.

## 7.2. El teletrabajo en España

La región de Madrid lidera en España en términos de porcentaje de personas que practican el teletrabajo de manera habitual u ocasional: un 19,1% lo que supone una diferencia de 6,7 puntos porcentuales respecto a la media nacional que se encuentra en un 12,5%. Cataluña con un 14,1% y la Comunidad Valenciana con un 11,9% se encuentran ligeramente por detrás de la capital. Por otro lado, las regiones con menor adopción de

este método de trabajo son Ceuta que cuenta con un 5,6% de teletrabajadores, Extremadura un 6,8%, Melilla un 6,9% y Castilla-La Mancha con un 8,5% (ONTSI, 2022).

Gráfico 5: Prevalencia del trabajo en remoto total por comunidades autónomas (2022)



Fuente: Encuesta de Población Activa (Instituto Nacional de Estadística)

*Elaboración y fuente: ONTSI, 2022*

## 8. MARCO JURÍDICO Y LEGAL DEL TELETRABAJO EN ESPAÑA

La Ley del Estatuto de los Trabajadores fue aprobada mediante el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre (ET). El texto recopila las grandes bases de la regulación legal del Derecho de Trabajo como son el proceso para llevar a cabo un contrato de trabajo, los requisitos indispensables para hacerlo, los derechos y deberes

laborales básicos, trata los elementos del trabajo de menores, la capacidad, la jornada laboral y el salario, entre otras cosas. Su artículo 13 cita el “Trabajo a distancia” y redirige la regulación del mismo a la Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia.

Esta reciente ley (fue aprobada en 2021), busca mejorar su regulación teniendo en cuenta las novedosas tendencias del *smart working*<sup>3</sup> y el *employer branding*<sup>4</sup>. (Wolters Kluwer, 2023). Supone “un antes y un después” puesto que en ningún momento anterior ha existido una ley específica para el teletrabajo en el país español. A más añadir, en la exposición de motivos se clarifica que el impulso para llevarla a cabo ha sido la pandemia provocada por la COVID-19 puesto que tras la obligación del confinamiento domiciliario y de la suspensión de la presencialidad de las actividades no esenciales, se pudo observar las numerosas lagunas que existían con relación a este tema.

En su artículo 2 se encuentran definidos los conceptos de trabajo a distancia, teletrabajo y trabajo presencial:

*“A los efectos de lo establecido en esta Ley, se entenderá por:*

*a) «Trabajo a distancia»: forma de organización del trabajo o de realización de la actividad laboral conforme a la cual esta se presta en el domicilio de la persona trabajadora o en el lugar elegido por esta, durante toda su jornada o parte de ella, con carácter regular.*

*b) «Teletrabajo»: aquel trabajo a distancia que se lleva a cabo mediante el uso exclusivo o prevalente de medios y sistemas informáticos, telemáticos y de telecomunicación.*

*c) «Trabajo presencial»: aquel trabajo que se presta en el centro de trabajo o en el lugar determinado por la empresa.” (Art. 2 de la Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia).*

De estas definiciones extraemos que, lo que realmente hace que un trabajo se considere “a distancia” es su regularidad. La ley en el primer artículo establece los criterios a tener

---

<sup>3</sup> *Smart working*: se refiere al trabajo inteligente que se trata de un novedoso y dinámico medio de trabajo, que se centra en la innovación y en la colaboración entre individuos de proyectos creativos (Personio, s.f.).

<sup>4</sup> *Employer branding* se traduce al español como “marca empleadora” y se encarga de explicar la imagen corporativa que la empresa proyecta como empleadora. Sugiere lo que la organización puede brindar a los trabajadores. (Iberdrola, 2021)

en cuenta para considerar su carácter regular: debe prestarse por un lapso de 3 meses, abarcando al menos el 30% de la jornada laboral, o, en su caso, el porcentaje correspondiente proporcionalmente según la duración del propio contrato de trabajo.

El contenido más relevante es que el acuerdo de trabajo a distancia debe ser siempre voluntario, y debe de ser transparente y claro, dejando muy bien desarrollados los aspectos del horario, qué porcentaje va a desempeñarse de manera presencial y cuánto en remoto, a la vez que ambos lugares de realización, la duración del contrato y los equipos y herramientas necesarias para poder desarrollar las tareas de una forma óptima e igual de eficaz que si se hiciera presencialmente.

Es importante destacar que el trabajo a distancia contiene limitaciones: los contratos de formación, prácticas o aprendizaje, así como el trabajo de menores debe contar con al menos un 50% de presencialidad.

Otro aspecto destacable se encuentra en el artículo 4, destinado a desarrollar la igualdad de trato y de oportunidades y la no discriminación. En este punto se aclara que las personas que desarrollen su trabajo a distancia deben contar con los mismos derechos que tendrían si estuvieran trabajando presencialmente, además, se les debe garantizar las mismas oportunidades de promoción, e igualdad en sus condiciones laborales, lo cual abarca aspectos como la remuneración, la estabilidad, la jornada y la formación.

Asimismo, se le ofrece al empresario el poder de control sobre el teletrabajador para poder vigilar si su asalariado cumple con las obligaciones y deberes laborales y puede utilizar medios telemáticos siempre que se respete su dignidad (art. 22 LTAD).

A continuación, se van a analizar en detalle dos de los derechos de la sección 5ª relacionados con “el uso de medios digitales”, que la Ley 10/2021 reconoce al teletrabajador.

## 8.1. Derecho a la desconexión digital del teletrabajador

Durante el confinamiento en 2020, se pudo evidenciar que el derecho a desconectar de la vida laboral no es plenamente compatible con el teletrabajo. A pesar de tener una ventaja de flexibilidad, el trabajo en remoto presenta dificultades para armonizar el derecho al descanso digital. En esta línea, podemos ver que el teletrabajo ha presentado dificultades para diferenciar el límite entre la vida personal y profesional, lo que muchas veces ha ocasionado la prolongación de la duración de la jornada laboral o la aparición de personas “*workaholic*” (personas obsesionadas con el trabajo) (Pérez Campos, 2021).

Son numerosos los peligros a los que se pueden enfrentar los teletrabajadores y que pueden comprometer su salud si este derecho se vulnera. Entre ellos se destacan los siguientes:

Primero, muchos teletrabajadores se ven inmersos en situaciones de soledad absoluta. Esto puede provocar que baje su rendimiento laboral puesto que se fomenta la individualización de las tareas laborales y el trabajador ya no se siente parte de un equipo de personas.

Segundo, se puede deducir que la excesiva conexión a internet y a las pantallas puede aumentar el estrés y la aparición de episodios de ansiedad o depresión en el trabajador. Como se ha dicho anteriormente, se trata de una delgada línea la que separa la vida privada de la jornada laboral, lo que afecta negativamente a la desconexión digital y laboral. Esto se relaciona con el exceso de información que se maneja al estar constantemente conectados con los ordenadores y aparatos tecnológicos hoy en día. Este exceso dificulta mantener la atención en lo importante, y crea problemas de concentración, lo que a su vez reduce la eficacia del trabajador en su desempeño (Pérez Campos, 2021).

Por último, el teletrabajo suele realizarse desde casa lo que puede derivar en conflictos en la familia debido a la difícil conciliación entre vida profesional, personal y familiar (Pérez Campos, 2021)

Esta situación donde la separación entre lo personal y lo profesional es difusa, ha alertado

al legislador de la necesidad de regular el derecho esencial a la desconexión digital.

El artículo 18 de la Ley 10/2021, de trabajo a distancia enumera el derecho a la desconexión digital propio de las personas que trabajan a distancia. De acuerdo con el artículo 18.4 de la Constitución Española se establece la necesidad de regular el uso de la informática con el fin de salvaguardar el derecho al honor, la intimidad personal y familiar de los ciudadanos. Además, la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales también recoge este derecho por lo que se confirma la responsabilidad de las organizaciones de garantizar este desapego electrónico.

La LTAD establece las medidas que las empresas deben tomar para limitar el uso de las comunicaciones durante los períodos de descanso laboral y respetar la duración máxima de la jornada (art. 18.1 LTAD). La forma de respetarlo es mediando un acuerdo de empresa que se hará mediante la elaboración de una política interna, o en su defecto, a través de los convenios colectivos.

## 8.2. Derecho a la intimidad del teletrabajador y protección de datos

La nueva ley de trabajo a distancia plasma la solución a un problema del vacío legal que existía en el Libro Blanco del Teletrabajo: el conflicto entre la facultad del empresario de ejercer control sobre su asalariado y vigilar su labor y el derecho de intimidad del segundo (Poquet Catala, 2018). Sobre este derecho se pronuncia nuestra Constitución el artículo 18 relativo al derecho de la intimidad personal y familiar y a la propia imagen. Lo que nos interesa ahora es el punto 3 relativo al secreto de las comunicaciones. En relación con este artículo, el Tribunal Constitucional afirmó en la Sentencia 254/1993, de 20 de julio, que la protección de la intimidad en la actualidad implica “*un contenido positivo como el derecho al control sobre los datos personales*”. Cada individuo goza del privilegio de determinar autónomamente qué datos pueden ser accesibles para otros y bajo que circunstancias pueden ser divulgados, ya que forman parte de su esfera íntima y están relacionados con su privacidad (Aliaga Casanova, 2001).

El art. 17 de la LTAD protege al teletrabajador garantizando protección a este derecho

fundamental sobre tres puntos: el control deberá ejercerse de una manera proporcional y siempre respetando la intimidad y la protección de datos, los medios personales no podrán ser utilizados para el desarrollo de la actividad profesional y el establecimiento de reglas sobre el uso de los dispositivos digitales por parte de las empresas para preservar la privacidad del teletrabajador. Cabe añadir que, en cuanto a esto último, los representantes de los trabajadores deben ser partícipes de la creación de las reglas con el fin de garantizar que se tomen en cuenta los intereses de los teletrabajadores (art. 17, LTAD).

## **9. TRABAJO HÍBRIDO**

El teletrabajo, como se ha visto, se puede describir como una forma de empleo en la que la mayor parte de las tareas se llevan a cabo en el hogar del trabajador o en un lugar elegido por él, en lugar de realizarse de forma presencial en las instalaciones de la empresa. Esta modalidad puede ser parcial o total (García Viña, 2021). Cuando se realiza de manera parcial, diríamos que estamos ante la modalidad de trabajo híbrido, que es la combinación del trabajo presencial y el trabajo en remoto.

En la actualidad, el trabajo a distancia y el enfoque combinado son modalidades contemporáneas de contratación, lo cual implica que son componentes indispensables y esenciales para que una empresa sea competitiva en su sector. El enfoque híbrido aprovecha las TIC, incrementando la eficiencia y el rendimiento laboral. Esta práctica requiere inversiones significativas en tecnología, recursos y programas de formación (Tosca Vidal, 2022).

El trabajo híbrido tiene muchas ventajas ya que al encontrarse en un entorno donde los empleados se sienten cómodos, se favorece que la ejecución de sus tareas sea producida de un modo efectivo. Asimismo, la organización se beneficia de una reducción de costes y los empleados logran ahorrar tiempo al evitar desplazamientos. Esto les brinda una flexibilidad para la gestión de su agenda laboral (Tosca Vidal, 2022).

Lo más relevante del formato híbrido es que consigue adecuar las tareas al entorno de trabajo según lo más efectivo para cada tipo de tarea. Se ha demostrado que existe una conexión explícita entre las tareas sociales y creativas y la exigencia de presencialidad

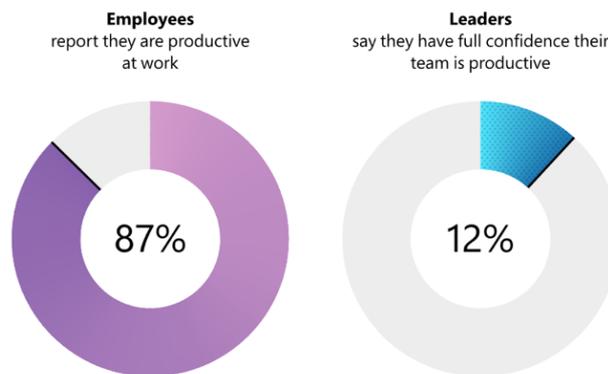
para realizarlas, es decir, son tareas que se ejecutan mejor en la sede física de la empresa a través del contacto físico y palpable. Los vínculos afectivos que solo se hacen posibles mediante el contacto directo y, por tanto, se forman en la oficina, potencian el rendimiento en tareas enfocadas a la innovación. No obstante, es evidente que hay tareas que no requieren interacciones sociales ni trabajo en equipo, entre ellas podemos encontrarnos la tramitación de reclamaciones, redactar códigos, traducir escritos o tramitar documentación burocrática. Es por esto mismo por lo que el trabajo híbrido es el equilibrio perfecto, ya que mientras algunas tareas son producidas con mayor efectividad y ahorro de tiempo desde casa, otras como el trabajo en proyectos comunes y las planificaciones de estrategias empresariales, requieren de coordinación y son quehaceres en los que la tecnología aún no ha vencido a la humanidad y al contacto físico (Trevor & Holweg, 2023).

Tras la pandemia producida por la COVID-19 es responsabilidad de cada empleador decidirse por un modelo de organización de trabajo u otro: volver de forma completa a la presencialidad, continuar teletrabajando u optar por una combinación de ambos. Un estudio realizado por Microsoft 365 ha señalado las tres directrices que los empresarios deben impulsar para poder beneficiarse de la productividad de los empleados dependiendo de la forma de organización de trabajo que sea mejor en cada caso. El estudio está basado en una encuesta que fue realizada a 20.000 personas de diferentes 11 países (Microsoft 365, 2022).

El primer cambio urgente es “acabar con la paranoia de la productividad”. Esta creencia relata que los líderes de las organizaciones temen que la productividad de los trabajadores se vea reducida por el trabajo híbrido. Sin embargo, los estudios demuestran que la efectividad de las horas trabajadas en remoto es equiparable a las trabajadas presencialmente. Si los empleadores dejaran de creer que sus trabajadores no son productivos cuando trabajan a distancia, podrían cerciorarse de su productividad real.

Para obtener esta primera conclusión, a la muestra se le preguntó *“En un día normal, cuánto coincides o no coincides con la siguiente afirmación: Me siento productivo cuando trabajo”*.

Gráfico 6: Encuesta a empleados y líderes de empresa sobre la productividad del desempeño laboral



*Fuente: Microsoft 365, 2022. Elaboración: Pellegrini, V.*

La segunda conclusión fue que las relaciones personales son una motivación clave para trabajar en persona. Tras normalizar el desarrollar la actividad laboral desde casa, los empleados y empleadores se han acostumbrado a la autonomía y flexibilidad que les otorga el teletrabajo. Para poder convencer al capital humano de volver a la presencialidad se va a necesitar una razón de peso mayor a únicamente las expectativas de la empresa (Microsoft 365, 2022).

Por último, la tercera recomendación con la que concluye el estudio es que la retención del talento ya presente en la empresa se debe potenciar mediante la oferta de formación y aprendizaje constante. Sin su desarrollo, es imposible que el negocio crezca y florezca. Los datos revelan que son las generaciones más jóvenes los que tienen deseos de algún día llegar a ser sus propios jefes. No obstante, también son estas mismas generaciones las que muestran una mayor disposición a permanecer en sus empleos actuales durante un período prolongado si se les proporciona la posibilidad de tener flexibilidad para seguir sus aspiraciones y proyectos adicionales, como emprender negocios (Microsoft 365, 2022).

En resumen, el trabajo híbrido se considera el mejor modelo y la opción más recomendable para que una empresa gane una posición estratégica en el mercado ya que brinda flexibilidad al fomentar un mejor equilibrio entre vida laboral y personal, promueve las relaciones sociales y el contacto físico entre empleados y empleadores y atrae y retiene el talento (Microsoft 365, 2022).

Son muchas las empresas que a día de hoy optan por el ofrecimiento de un formato flexible a sus empleados. Antes del estallido de la pandemia, la compañía aseguradora global AXA solamente contaba con el 38% de su plantilla con una preferencia por llevar a cabo una cantidad considerable de trabajo remoto. Sin embargo, a final del año 2021, ese porcentaje había aumentado significativamente hasta alcanzar el 90% (Trevor y Holweg, 2023). De manera semejante, la empresa líder de servicios de internet, Google tras la pandemia ha implantado el trabajo híbrido. Sundar Pichai, el CEO, detalla que se han fortalecido las tecnologías para favorecer la fluidez en la comunicación para cuando se trabaja de manera remota. Los trabajadores como mínimo teletrabajan dos días a la semana, y se ofrece cuatro semanas en el año para trabajar desde cualquier lugar del mundo. De esta manera, potencian su actividad internacional. Si por algo se caracteriza este enorme conglomerado tecnológico es por su influencia a nivel mundial y su plan estratégico de implantación de modelo híbrido lo que persigue es aprovechar esta internacionalización (Galán, 2021).

### 9.1. ¿Qué tareas son más propensas a realizarse implantando un modelo híbrido de trabajo?

Seguidamente, el modelo combinado de trabajo en remoto y trabajo en la oficina es una buena opción para los puestos de trabajo que tienen un alto potencial para el uso del teletrabajo. Según una investigación llevada a cabo por la empresa McKinsey Global Institute (2020), se deben analizar las tareas caso a caso para saber si el trabajo en remoto es productivo. Si por algo se caracteriza el trabajo híbrido es por combinar dos lugares de trabajo, la oficina y el hogar, por ello, es importante determinar que actividades son idóneas para realizarse desde casa y cuales son imposibles de desempeñarse de manera remota.

A continuación, se muestra una tabla resumen sobre ejemplos de actividades donde el teletrabajo es posible y otras donde es imprescindible desarrollar la tarea presencialmente:

Tabla 4: Implementación del modelo híbrido según la naturaleza de las tareas.

	ACTIVIDAD QUE PUEDE HACERSE DE FORMA REMOTA	ACTIVIDAD QUE NO PUEDE HACERSE DE FORMA REMOTA
Ordenadores	Hacer copias de seguridad de equipos electrónicos	Crear el hardware de un ordenador
Tareas creativas	Diseñar pósteres para publicidad	Crear prototipos físicos
Comunicación	Conversar estrategias empresariales	Asesoramiento de clientes “cara a cara”
Analizar información	Analizar las modas de las industrias	Analizar escenarios de crímenes
Administración y organización	Organizar los horarios de los empleados	Tratar con el dinero de la empresa
Relaciones personales	Contestar llamadas telefónicas	Defender a un cliente en un juicio
Actividades de formación	Hacer clases on-line	Entrenar al personal de un restaurante

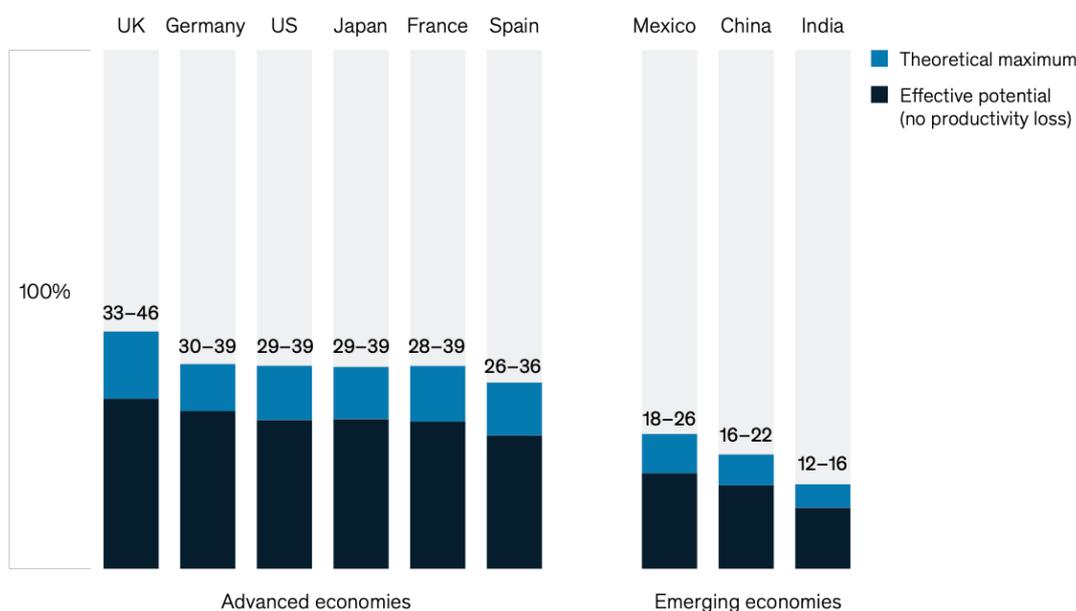
*Fuente: elaboración propia a partir de McKinsey Global Institute (2020).*

Asimismo, el estudio también concluye que las condiciones de cada país son clave para saber si el modelo híbrido es viable o no. En este sentido, hace una diferenciación entre los países económicamente avanzados como Inglaterra, Alemania, Estados Unidos, Japón Francia y España, y los países económicamente emergentes como México, China e India. Los primeros son capaces de trabajar de forma remota más días a la semana que los trabajadores de la segunda clasificación (McKinsey Global Institute, 2020).

Gráfico 7: Las fuerzas laborales en economías avanzadas pueden pasar más tiempo trabajando de forma remota que las fuerzas laborales en países emergentes.

**Labor forces in advanced economies can spend more time working remotely than workforces in emerging economies.**

Potential share of time spent working remotely by country, %



Note: The theoretical maximum includes all activities not requiring physical presence on-site; the effective potential includes only those activities that can be done remotely without any loss of effectiveness. Model based on more than 2,000 activities across more than 800 occupations.  
Source: McKinsey Global Institute analysis

Fuente y elaboración: McKinsey Global Institute, 2020.

Las razones principales para llegar a esta conclusión es que los trabajos mayoritarios en las economías emergentes suelen estar relacionados con el sector de la agricultura u otros en los que la implantación del teletrabajo es imposible (McKinsey Global Institute, 2020).

Por último, existe una distinción en el grado en el que se puede impartir el modelo combinado en función del tipo de posición laboral que se ocupa. En efecto, no todos los cargos pueden hacerse a distancia, y algunos requieren más presencialidad que otros. Conforme a lo indicado por McKinsey Global Institute (2020), los directores de finanzas y analistas del mercado pueden trabajar en remoto de 3 a 5 días, sin embargo, ocupaciones de otras naturalezas como los psicólogos, ingenieros civiles o físicos podrían permitirse solamente hasta dos días de teletrabajo, ya que es más exigente y necesaria su implicación presencial. Finalmente, otros empleos plantean incompatibilidades absolutas con esta modalidad de trabajo como son los bomberos o los peluqueros.

## **10. EFECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DEL TELETRABAJO**

Después de llevar a término un exhaustivo estudio de investigación basado en fuentes documentales, se ha recopilado información acerca de los beneficios e inconvenientes del trabajo a distancia. Se ha abordado el análisis desde tres perspectivas distintas, teniendo en cuenta tanto al individuo como a la empresa y a la sociedad en general. En primer lugar, se ha considerado el punto de vista del empresario y de la organización en sí misma; en segundo lugar, se han evaluado desde la perspectiva del trabajador; y en último lugar, desde un punto de vista social. A continuación, se presentan los resultados obtenidos de dicho análisis.

### **10.1. Desde el punto de vista del empresario y la organización**

Como punto de partida es crucial mencionar los efectos que se producen en la organización en sí misma para así descifrar si el teletrabajo es un buen método desde el punto de vista empresarial.

La principal ventaja del teletrabajo, que resulta ser positiva tanto para el trabajador como para la empresa, es que este método hace que los empleados sean más productivos y eficientes. Si los trabajadores desempeñan su labor con mayor eficacia y, por tanto, producen buenos resultados repercute en la empresa favorablemente (Buomprisco, Ricci, Perri & De Sio, 2021). Además, en este sentido la empresa saca provecho de la versatilidad de este modo de trabajar puesto que surge la opción de renegociar los contratos y los horarios de trabajo tanto de los directivos, puestos intermedios y trabajadores (Benjumea-Arias, Villa-Enciso y Valencia-Arias, 2016).

En segundo término, la organización si emplea la modalidad del teletrabajo se ve beneficiada por una reducción de los gastos relacionados con su actividad presencial, incluyendo esta disminución tanto los costes fijos como los costes variables (Almenar, 2021). Si los empleados dejan de acudir al establecimiento físico de la empresa, los costes en la limpieza de los espacios, de los suministros, del material de oficina y del personal de seguridad se ven enormemente reducidos. Además, la empresa no tendrá necesidad de

contar con una sede muy grande y por ello la compra de la infraestructura o el alquiler del establecimiento no será tan costoso.

Otro punto a favor es que, mediante el trabajo a distancia, los empleados pueden vivir en cualquier lugar del mundo y no necesariamente en dónde se encuentre la organización en su establecimiento físico. Las empresas obtienen beneficios de esta descentralización del capital humano ya que pueden contar con los mejores profesionales independientemente de su lugar de residencia o circunstancias familiares. La contratación en la modalidad del teletrabajo es más flexible y supone una ventaja competitiva respecto a la retención de talento. Las personas buscan las mayores facilidades y comodidades posibles y, por lo tanto, con más probabilidad se quedarán en una empresa que vela por estas necesidades y por sus intereses. De este modo, los trabajadores están más motivados y son más fieles a su organización (Pérez, Sánchez & De Luis, 2002).

El teletrabajo contribuye favorablemente en la reducción de la tasa del absentismo laboral. El absentismo laboral se define como el hecho de ausentarse del propio o empleo o posición de trabajo, y a menudo se muestra como el hecho de expresar el descontento hacia el mismo (Nova, 1996). Las empresas que usan el trabajo a distancia no miden el absentismo de sus trabajadores basándose en la presencia del trabajador, sino por la obtención de los resultados de los objetivos planteados (García Chávez & Martínez Sánchez, 2016). No obstante, el teletrabajo incide positivamente debido a la flexibilidad que ofrece al teletrabajador para distribuir las horas de trabajo como mejor le convengan. En relación con esto es importante mencionar que Pérez et. al. (2002) detallan en su estudio que, los teletrabajadores enfermos siguen con su labor a distancia mientras que si tuvieran que asistir a la oficina pedirían una baja por enfermedad o permiso para ausentarse.

Con más añadidura, el teletrabajo hoy en día se ve como un sistema de trabajo moderno, novedoso y que se adapta a los ritmos de vida actuales. En este sentido, la empresa puede ganar una ventaja competitiva al ofrecer esta posibilidad de forma de trabajo a sus empleados, ya que a través de su implementación se muestra como una organización con una gran adaptación al cambio.

En lo que se refiere a las desventajas y los impactos negativos que supone el teletrabajo

en las empresas, en primera instancia nos encontramos con que existe una notable inseguridad en el traspaso de información de la organización. La información de una empresa supone un bien intangible muy valioso para la misma (Suarez, 2016). Por esta razón supone una amenaza para la empresa, ya que cuando trabajamos a distancia, los dirigentes de estas tienen menos control sobre ella. Esto supone menos confidencialidad para la empresa lo que supone un riesgo muy importante.

Otra desventaja es que, el empresario suele sentir preocupación por si su empleado cumple con su jornada laboral y si desempeña una buena labor. Como se ha detallado en el apartado sobre el modelo híbrido, los líderes de las empresas a menudo sienten una falsa creencia hacia el desempeño laboral de sus trabajadores y piensan que sus resultados teletrabajando serán inferiores que los que pudieran realizar de manera presencial (Microsoft 365, 2022).

Por un lado, se ha visto que los costes relacionados con la sede física como las infraestructuras se reducirían, pero por otro aumentan significativamente los gastos relacionados con los equipos tecnológicos y soportes digitales que son necesarios para la práctica del trabajo en remoto (García Delgado, 2020). Es común que sean las organizaciones que cedan los portátiles a los trabajadores para el uso exclusivo relativo al puesto, además, deben proporcionar herramientas de soporte específicas como pueden ser aplicaciones para las videoconferencias o telecomunicaciones, personal técnico especializado en las TIC por si surgen incidencias o programas de protección de la información digital.

Por último, cuando se hace un cambio de tal calibre, para las organizaciones y sus empleadores resulta difícil gestionar ese cambio tanto estructural, organizacional y cultural de la propia empresa.

Tabla 5: Resumen ventajas y desventajas del teletrabajo en la organización en sí misma

Organización	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
Trabajadores más productivos y eficientes, por lo tanto, mejores resultados	Menos confidencialidad. Menor seguridad del traspaso de la información de la

para la empresa	empresa
Opción de renegociar los contratos y los horarios de trabajo	Percepción de que los trabajadores no rinden lo que deberían
Reducción de los gastos relacionados con su actividad presencial	Aumento de gastos relacionados con los dispositivos tecnológicos y digitales
Descentralización del capital humano. Contratación flexible	Dificultad para manejar a los teletrabajadores
Trabajadores más motivados y fieles a la entidad	Dificultades en el manejo y gestión del cambio estructural y cultural de la empresa
Reducción del absentismo o ausentismo laboral	
Sistema de trabajo moderno, novedoso y que se adapta a los ritmos de vida actuales. Organización con una gran adaptación al cambio	
Ahorro de accidentes laborales	

*Elaboración propia*

## 10.2. Desde el punto de vista del trabajador

Para el trabajador los principales beneficios son el ahorro de tiempo y la ubicación. En primer lugar, esto les provoca una oportunidad para autoorganizarse, y les ofrece la posibilidad de distribuir el tiempo al poder decidir cómo, cuándo y dónde emplearlo. Esta ventaja a su vez le da al trabajador la independencia necesaria para discernir cuánto esfuerzo y empeño requiere cada tarea, determinando qué tareas son prioritarias y cuales no (Pérez Sánchez, 2010). Asimismo, cuando los empleados tienen la posibilidad de descentralizar su trabajo, es decir, no tener que desplazarse físicamente al lugar de trabajo, se espera que experimenten una reducción en el tiempo de transporte (Mitchell, Shen y Snell, 2022). Además, mientras se practica el trabajo a distancia no es necesario ni imprescindible que el trabajador viva cerca del lugar de trabajo habitual y sede de la empresa. De esta forma, se favorece la búsqueda de talento ya que no se tiene en cuenta

la localización del trabajador y más personas pueden acceder al mismo puesto. Así, serán los perfiles más cualificados e idóneos los que obtendrán el puesto de trabajo y no será determinante la proximidad. En la misma línea, se benefician las personas que tienen limitaciones de movimiento o algún tipo de discapacidad ya que pueden trabajar desde su hogar. Por ello, podemos decir que el teletrabajo favorece la inclusión social.

Esto anterior está muy relacionado con la autonomía que se le concede al teletrabajador de manejar su tiempo como mejor le convenga. La libertad que gana teletrabajando le permite desarrollar su competencia de autosuficiencia y autodirección. Esta autonomía tiene un impacto significativo en el trabajo hecho en casa ya que numerosos estudios demuestran que se consiguen mejores resultados laborales. Su justificación es que en el hogar se respira un ambiente de más tranquilidad al no tener distracciones por parte de otros compañeros de trabajo, descansos para la merienda, o cualquier otro tipo de interrupción, que, en casa no existe (Pérez Sánchez, 2010).

Otro aspecto altamente valorado de trabajar en remoto es que facilita la conciliación de la vida familiar y personal con la profesional. Los progenitores se sienten más involucrados en las vidas de sus hijos ya que se benefician de poder formar parte de actividades que serían difíciles de lograr trabajando de manera presencial. Estas actividades engloban la recogida de los hijos del colegio, el acompañamiento a sus actividades extraescolares, asistir a sus competiciones deportivas y a reuniones con los profesores y tutores. Asimismo, este equilibrio entre la vida privada y laboral se ve más acrecentado cuando ocurren imprevistos familiares, como, por ejemplo, que un familiar se ponga enfermo, ya que el trabajador tiene la posibilidad de quedarse en su casa cuidándole o incluso tiene más libertad para poder llevarlo al hospital o centro de salud, sin tener que solicitar permisos a sus jefes o usar sus días de descanso. Este hecho permite a los teletrabajadores estar menos pendientes de presiones externas y tener que dar explicaciones sobre sus ausencias y la gestión de su tiempo (Pérez Sánchez, 2010). Adicionalmente, el teletrabajo contribuye a que los trabajadores tengan más tiempo libre para sus actividades de ocio y puedan organizarse para dedicarse más tiempo a sí mismos, a su familia, a su entorno, a sus amigos y, en definitiva, a su vida personal (Buomprisco, Ricci, Perri & De Sio, 2021).

En cuanto al siguiente atributo fundamental, hay que atenerse a la ubicación. El

teletrabajo permite que el lugar de trabajo sea el que más le encaje al trabajador para lograr los mejores resultados. De esta manera, se le presenta una mayor disponibilidad para elegir su vivienda, ya que como se ha dicho anteriormente, trabajando desde casa no hace falta que residas cerca de la sede u oficina de la empresa.

Otro atributo a favor del teletrabajo que existe es la reducción de costes asociados al trabajo presencial. Es evidente que, si nos quedamos en casa teletrabajando evitamos el desplazamiento hasta el lugar de trabajo habitual, ya sea en coche propio, taxi o en transporte público. Esto impacta de manera positiva en el empleado ya que va a tener menos gastos relacionados con el transporte. Sin embargo, esta disminución de costos también se extiende a otros ámbitos como a la vestimenta destinada a la labor profesional (ropa formal, trajes, uniformes, etc.) (Cañadas Sánchez, 2017).

Sin embargo, el teletrabajo para el empleado también tiene sus sombras. En primer lugar, los documentos bibliográficos sobre el teletrabajo sugieren que los teletrabajadores disfrutan de una flexibilidad laboral mayor que los que no trabajan en remoto. No obstante, la realidad es que esta laxitud está sesgada por el sistema que se emplea a la hora de llevar a cabo el cometido laboral. Esto significa que, dependiendo de la naturaleza del trabajo, la flexibilidad que se obtiene teletrabajando es mayor o menor (Golden & Veiga, 2005). En este sentido, Kiggundu (1981) destaca que la interdependencia existente entre los deberes profesionales hace que el trabajador disfrute más de la adaptabilidad del teletrabajo o no. Es decir, la interdependencia se define como el nivel en que los trabajadores de un mismo equipo de trabajo se necesitan entre sí para llevar a término su labor de la mejor manera posible. A mayor interdependencia, mayor será la pérdida de eficiencia si se trabaja de manera solitaria en casa ya que será necesario emplear más tiempo en comunicaciones telefónicas o vía correo electrónico con los trabajadores con los que se ha de actuar conjuntamente (Golden & Veiga, 2005).

En segundo lugar, el teletrabajo hace que los respectivos superiores de los trabajadores no puedan ver su labor desempeñada de una manera transparente y clara. De hecho, a veces los jefes tienen percepciones falsas sobre la productividad y el buen hacer de sus empleados en el trabajo en remoto. Esta falta de visibilidad puede producir menos oportunidades laborales y posibilidades de promoción o ascenso del puesto (Buomprisco, Ricci, Perri & De Sio, 2021).

En tercer lugar, nos encontramos con el mayor peligro del teletrabajo. El teletrabajador se puede sentir aislado e inmerso en una situación de soledad absoluta (Buomprisco, Ricci, Perri & De Sio, 2021). El hecho de trabajar a distancia, de manera individual, sin interacciones sociales ni descansos para el café y el bocadillo puede provocar en el empleado episodios depresivos o ansiosos. Con más añadidura, este aislamiento puede desembocar en un cambio reactivo de personalidad de la propia persona como optar por un estilo de vida más introvertido. Esta marginación o distanciamiento social puede generar un aumento del estrés y sentimientos de angustia y de tristeza, lo que es totalmente negativo para el trabajador como individuo y para su labor profesional.

Otro aspecto desfavorable es que implica un mayor costo en herramientas tecnológicas y digitales ya que al desarrollar el trabajo en remoto serán necesarios ordenadores PC, portátiles, conexiones a internet fuertes y seguras, teléfonos móviles inteligentes e incluso, hay que contar con un espacio donde el teletrabajador pueda sentirse cómodo al desarrollar su actividad (despacho, escritorio, silla acolchada, etc.).

El último desafío que presenta el teletrabajo que afecta a los trabajadores de forma negativa y directa, es que trabajar desde casa puede en muchas ocasiones dificultar la separación entre la vida personal y la profesional. Las jornadas laborales pueden verse extendidas ya que la persona puede perder la noción del tiempo.

Tabla 6: Resumen de las ventajas y desventajas del teletrabajo en los trabajadores

Trabajadores	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
Ahorro de tiempo	Interdependencia entre las tareas
Ubicación de vivienda libre	Menor visibilidad y menos oportunidades de promoción
Capacidad de autogestión y autonomía	Aislamiento social, aumento del estrés, ansiedad, depresión
Mayor tranquilidad y productividad	Mayores desembolsos económicos en herramientas tecnológicas
Conciliación entre la vida privada y	Dificultad en diferenciar la vida familiar y

profesional	la vida laboral
Reducción de costes asociados: desplazamiento y vestimenta	

*Elaboración propia*

### 10.3. Desde el punto de vista social

#### 10.3.1. Efectos en el medioambiente

En este apartado cabe mencionar al impacto medioambiental que el teletrabajo está provocando. Bisello & Profous (2022) relatan que para afirmar si el teletrabajo impacta de manera positiva o negativa en el medioambiente tiene que estudiarse mediante el análisis de diversos factores. Esto englobaría estudiar las horas destinadas a teletrabajo de la jornada, como se suele movilizar la gente para ir a la oficina (transporte público o privado), la cantidad de carbono necesario para el transporte utilizado, el número de personas que se desplazan en el mismo coche, y la distancia y duración del traslado.

No obstante, desde esta perspectiva medioambiental, numerosas investigaciones declaran que el uso del teletrabajo se considera una modalidad de trabajo positiva ya que su uso atenúa los efectos de los gases de efecto invernadero. Al reducirse los desplazamientos para llegar a la oficina, la contaminación disminuye (Hook et al., 2020). Aun así, el teletrabajo también ofrece la flexibilidad para organizar viajes de ocio con más facilidad, y esto puede provocar el efecto invertido ya que las movilizaciones en vehículos vuelven a aumentar (Bisello & Profous, 2022).

Seguidamente se muestra una tabla realizada por el Eurofound (2022) que detalla cómo de influyente es el teletrabajo en la salud del planeta.

Tabla 7: Influencia del teletrabajo en el medioambiente según diversas variables

VARIABLE	INFLUENCIA DEL TELETRABAJO EN EL MEDIOAMBIENTE				
	Muy positiva	Positiva	Neutra	Negativa	Muy Negativa
Frecuencia del teletrabajo	3-5 días de teletrabajo a la semana	1-2 días de teletrabajo a la semana			
Intensidad de la emisión de carbono	Coches de motor de combustión interna	Coches eléctricos o híbridos, transporte público	En bicicleta o a pie		
Distancia del viaje	Distancias largas	Medias y cortas distancias	Distancias muy cortas		
Duración del viaje	Duraciones largas	Duraciones medias y cortas	Duraciones muy cortas		
Número de personas que viajan juntas	Solo el conductor	Coche compartido si los vehículos de quienes comparten no son utilizados por otros		Coche compartido si los vehículos de quienes comparten son utilizados por otros	

Fuente: Elaboración propia a partir de Bisello y Profous (2022)

### 10.3.2. Efectos en la salud mental

La pandemia provocada por la COVID-19 afectó notablemente a la salud de la población mundial. Entre las múltiples consecuencias desoladoras que nos dejó este virus, tiene especial relevancia la repercusión en el estado psicológico de las personas que trajo consigo el confinamiento. Durante los meses de marzo, abril, mayo y junio de 2020, se observaron manifestaciones de malestar psicológico, problemas de ansiedad, depresión, problemas de sueño, angustia y preocupación por el porvenir que se han prolongado hasta nuestros días en gran parte de la población (Gómez Conesa, 2021). Como ya se ha dicho anteriormente, el estado de alarma que las autoridades gubernamentales decretaron en todo el territorio español obligó a las empresas a buscar un método de trabajo acorde con la situación para poder continuar con la actividad normal. Por ello, el teletrabajo ha sido la principal alternativa para que el desarrollo del motor económico del país (y del mundo) pudiera subsistir. Además, la implementación de requisitos obligatorios de distanciamiento físico, uso de mascarillas y la limitación de personas en las reuniones privadas han supuesto privaciones en múltiples ámbitos de la vida personal lo que han llevado a que una cantidad grande de individuos se hayan visto expuestos a un aislamiento social y sensación de soledad (Smith & Lim, 2020).

Es evidente que lo más importante y urgente para los países fue impulsar medidas para frenar la propagación del virus, no obstante, ha tenido una gran repercusión la discusión sobre las implicaciones que han supuesto esas medidas en la salud mental de los individuos y las consecuencias psicosociales que han generado tanto en jóvenes como en adultos. Tras este suceso, se ha podido comprobar cuanto de importante y de beneficioso supone la conexión e interacción social (Smith & Lim, 2020).

La Organización Mundial de la Salud (OMS) emitió un informe llamado “*Mental Health and Covid-19: Early evidence of the pandemic’s impact*” (2022) en el que ponía sobre la mesa la situación actual en relación con el bienestar psicológico y la salud psíquica de la población a nivel mundial tras la pandemia. Asimismo, propone prevenciones e indicaciones para la recuperación. Los puntos clave de este documento científico son que los trastornos mentales, la depresión, la ansiedad, y los pensamientos y comportamientos suicidas han aumentado considerablemente en los últimos años. Además, constata que, si antes de la pandemia ya era precario el tratamiento para personas con trastornos

psicológicos, la crisis de la COVID-19 ha hecho que se enfatice más esta circunstancia. Por ello, hace una llamada a los estados miembros de la OMS de ofrecer más apoyos psicosociales y servicios de bienestar psíquica (World Health Organization, 2022).

## **11. OTRA MODALIDAD DE TRABAJO: LA JORNADA LABORAL DE CUATRO DÍAS**

Si bien el teletrabajo ha supuesto un cambio significativo en la concepción tradicional del trabajo para algunas personas, ahora nos enfrentamos a una alteración aún más radical y profunda: la implementación de la jornada laboral de cuatro días.

En España, el Estatuto de los Trabajadores establece que el horario convencional de la jornada laboral es de ocho horas diarias o cuarenta horas semanales que se distribuyen a lo largo de cinco días. No obstante, se puede llegar a un máximo de nueve horas diarias (RDL 2/2015, de 23 de octubre, de la Ley del Estatuto de los Trabajadores). Con la llegada de la jornada de cuatro días, se produce una reorganización de las cuarenta horas semanales en esos cuatro días, lo que supondría aumentar la jornada diaria a diez horas. De esta manera, se cumple la misma cuantía de horas trabajadas a cambio de un beneficio personal para los trabajadores, a los que se les permite disfrutar de un mayor equilibrio entre el trabajo y el ocio, lo que fomenta nuestra salud y bienestar. Esto significa que al gozar de un día más de libertad se abren nuevas posibilidades para el desarrollo personal, el cuidado de la familia y el disfrute con amigos. Esta transformación que afecta a la duración de la jornada podría contribuir a una mayor satisfacción laboral y mayor felicidad de los individuos (Bizneo, s.f.).

Entre los aspectos positivos de esta novedosa opción destacan el aumento de los niveles de productividad los trabajadores. Esto es consecuencia de que, al tener un día más de descanso, se encuentran con más motivación puesto que un exceso de horas trabajadas puede llevar a la saturación y disminución del rendimiento individual. Además, supone una mayor calidad de vida para el individuo porque si ya el teletrabajo les dejaba conciliar mejor la vida privada con la vida laboral, un día menos de trabajo supone un avance que va más allá. Países que la han implantado en algunas empresas han notado un efecto

exitoso como el caso de Nueva Zelanda, que aprobó la oportunidad de implementarla en 2018 y las empresas siguen aplicándola, o la empresa de Microsoft en Japón (Santaella, 2021).

La tecnológica de software Delsol española, ha sido pionera en implantar la jornada de 4 días laborales y ha sido beneficiosa porque lo han hecho aumentando la plantilla. Por lo tanto, este método es bueno para la generación de empleo. Sin embargo, también conlleva desventajas. Entre ellas, se destaca la disminución de los salarios (Santaella, 2021). De hecho, resultaría imposible o muy improbable, trabajar menos cobrando exactamente lo mismo. Por esta razón destaca el caso de Telefónica en España. La gigante de las telecomunicaciones en el país llevó a cabo la iniciativa de ofrecer esta opción voluntaria a sus empleados. Sin embargo, el resultado fue desastroso ya que solo el 1% de la plantilla quiso probarla. Este ejemplo demuestra que hoy en día la gente no está dispuesta a ganar un día de ocio a cambio de reducir sus sueldos, además como narra Javier Graña, trabajador de Telefónica en A Coruña, *“lo que no se hace el viernes, te está esperando el lunes”* (Llach, 2022).

## 12. CONCLUSIONES

A través de este estudio de investigación se ha constatado cómo la crisis provocada por la COVID-19 y la obligación de permanecer en casa para lograr la contención del virus y las posteriores medidas de distanciamiento social una vez terminado el confinamiento han acrecentado su uso en las empresas de todo el mundo. Asimismo, se ha podido observar como la digitalización y el avance de las tecnologías de la información y comunicación han sido clave para dotar de recursos que permitan el trabajo a distancia tanto a las organizaciones en sí mismas como a los empleadores y empleados.

A lo largo del trabajo se han desarrollado tanto los puntos fuertes como los puntos más débiles de esta práctica cada vez más común y tan instalada en los países europeos y en concreto, en muchas empresas españolas. Se ha llegado a concluir la gran pregunta que se planteaba al principio como inspiración principal para llevar a término esta investigación: ¿es un método efectivo el teletrabajo para las organizaciones y los trabajadores?

Lo que ha permitido el teletrabajo en primera instancia es una mayor conciliación del trabajo con la vida, en lugar de la subordinación de la vida al trabajo. Por consiguiente, se ha ampliado la oportunidad del ingreso al mundo laboral al no necesitar vivir próximo a la sede física de una empresa, proporcionando potenciales a personas establecidas en zonas marginales o favoreciendo la inclusión de individuos con movilidad reducida ya que esta práctica ha alcanzado a las personas que ven limitada su capacidad para desplazarse. Además, se ha abierto una alternativa que jamás antes se había planteado como la flexibilidad horaria dejando a los trabajadores la elección a su libre albedrío de organizarse y planificar sus tareas como mejor les convenga.

Otro atributo favorable que se concluye es que la práctica del trabajo en remoto y a distancia ha permitido la globalización al facilitar la integración de empresas de distintos países ya que permite trabajar desde cualquier lugar y así los trabajadores pueden beneficiarse de esta internacionalización y pueden ubicarse en distintas localizaciones geográficas según sus necesidades o deseos.

Asimismo, el teletrabajo ha favorecido el ahorro de costes para las empresas y también para los trabajadores de estas, al reducirse la necesidad de tener infraestructuras grandes, los suministros, los desplazamientos en vehículos propios o ajenos, la ropa formal o uniformes de trabajo y las comidas o dietas proporcionadas por las entidades. No obstante, otros gastos han aparecido como la contratación de servicios de internet con banda ancha o fibra óptica y la preferencia de contar con ordenadores o móviles inteligentes del último modelo para trabajar y comunicarse en línea de manera que surjan las menores incidencias posibles.

Las ventajas y desventajas son muchas, y durante el transcurso del trabajo se han intentado abarcar todas o al menos, las de más relevancia. Pero, entonces, ¿el teletrabajo se considera bueno o malo para la organización? La respuesta depende de múltiples factores como el tipo de tarea que se desempeña, el número de personas necesarias para cada actividad, la interdependencia entre el equipo, etc. Por ello, la principal conclusión bajo este enfoque es que para algunas empresas puede resultar apropiado adoptarlo, mientras que otras se distancian por completo de su idoneidad.

Pero ¿y para los trabajadores? Desde esta perspectiva, también es relativo, porque como es obvio, cada persona posee su propia naturaleza y características intrínsecas y depende de las circunstancias personales de cada uno. Sin embargo, es de crucial importancia resaltar los efectos que el teletrabajo ha dejado en la salud mental de los individuos. La interacción social entre las personas es imprescindible para no sumergirse en trastornos mentales o en situaciones de ansiedad y depresión. Por lo tanto, se puede concluir que, tal como afirmó Aristóteles “*en el punto medio, ésta la virtud*”, lo cual lleva a la conclusión de que el modelo híbrido de trabajo resulta ser el más adecuado. En esta combinación de ambos modos de trabajar (presencial y a distancia), los individuos pueden beneficiarse de lo bueno que tienen los dos mundos, y dejar atrás las desventajas que suponen ambos modelos.

En última instancia, se ha de considerar cómo con el transcurso del tiempo, se abren puertas a nuevos escenarios inexplorados y renovados modos de trabajo en sintonía con las cambiantes circunstancias y acontecimientos que depara la vida. Por ello, se ha llegado a la conclusión de que la adopción de la jornada laboral de cuatro días constituye una medida innovadora, susceptible de ser implementada por las organizaciones, en conjunto con la modalidad del teletrabajo o sin ella, logrando un equilibrio entre el desarrollo profesional y las exigencias de cada momento.

## 13. BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS Y ARTÍCULOS

- Abilash, K. M., & Siju, N. M. (2021). Telecommuting: an empirical study on job performance, job satisfaction and employees commitment during pandemic circumstances. *Shanlax International Journal of Management*, 8(3), 1-10.
- Agudo Moreno, M. J. (2014). El teletrabajo en las organizaciones: análisis de sus beneficios y barreras en las empresas españolas. *Cuadernos de Gestión de Información*, 4, 172-187.
- Airlys Bello, U. C. (2017). Teletrabajo y outsourcing como herramientas de optimización e innovación laboral en un entorno globalizado. *Dialógica*, 13(1), 113-138.
- Aliaga Casanova, A. C. (2001). El teletrabajo, la necesidad de su regulación legal y el respeto a la intimidad. *Boletín del Ministerio de Justicia*, 55(1902), 3015-3045.
- Almenar Cataluña, I. (2021). Implementación del teletrabajo como nueva cultura laboral en las empresas españolas (*Doctoral dissertation, Universitat Politècnica de València*).
- Balaam, D. N., & Dillman, B. (2015). *Introduction to international political economy*. Routledge.
- Belzunegui Eraso, A. G., Brunet Icart, I., & Pastor, I. (2004). Globalización, relaciones laborales y teletrabajo. *Revista universitaria de ciencias del trabajo*, (5), 707-721.
- Benavides, F. G., y Silva-Peñaherrera, M. (2022). Datos y evidencias del teletrabajo, antes y durante la pandemia por COVID-19. *Archivos de prevención de riesgos laborales*, 25(2), 133- 146.
- 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).
- Bisello, M. & Profous, C. (2022) Working conditions and sustainable work. Is Telework really “greener”? An overview and assessment of its climate impacts. *Telework in the EU: Regulatory frameworks and prevalence. Eurofound*.

- Buira, J. (2012). *El teletrabajo. Entre el mito y la realidad* (Vol. 44). Editorial UOC.
- Buomprisco, G., Ricci, S., Perri, R. y De Sio, S. (2021). Health and Telework: New Challenges after COVID-19 Pandemic. *European Journal of Environment and Public Health*, 5(2), em0073. <https://doi.org/10.21601/ejeph/9705>
- Cappelli, P. (2021). What's the Future of the Office? *Knowledge at Wharton*. <https://knowledge.wharton.upenn.edu/podcast/knowledge-at-wharton-podcast/whats-the-future-of-the-office/>
- Cañadas Sánchez, F. J. (2017). Teletrabajo: Revisión teórica y análisis jurídico-laboral.
- Chuco, V. (2021). El teletrabajo y su impacto en el estrés de los trabajadores. *Newman Business Review*, 7(1), 81-98.
- Cifuentes-Leiton, D. M., de Almeida, C. S., Candrinho, G. C., & Rentería-Pérez, E. (2022). Capítulo 15. Compromiso organizacional y teletrabajo: comprensiones y complejidades actuales del mundo del trabajo. En J. Orejuela, M. García Rubiano y L. A. Villada Arango (ed.), *Psicología de las organizaciones y del trabajo*, 441-461. Ceipa.
- Collados, M. B. F. (2021). El teletrabajo en España antes, durante y después del confinamiento domiciliario. *Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*.
- Daniels, K., Lamond, D., & Standen, P. (2001). Teleworking: Frameworks for organizational research. *Journal of management studies*, 38(8), 1151-1185.
- Diaz, L. (2014). El teletrabajo y la seguridad y salud de los trabajadores. Aplicación de la normativa específica en el domicilio del trabajador y la vigilancia y control de su cumplimiento. *Estudios jurídicos de aproximación del derecho latinoamericano y europeo.*, 70–85.
- Elizondo Almeida, A. (2010). Teletrabajo y globalización. *Revista N°8 Diciembre 2010*, 19.
- Ellison, N. (2004). *Telework and Social Change: How Technology is Reshaping the Boundaries between Home and Work*, Greenwood Publishing House.
- Escalante, Z, Cendrós J., & Urdaneta, E. (2006). El teletrabajo y sus implicaciones legales en el estado Zulia. *Revista Gaceta Laboral*, 12(2), 232-266
- Esquerda, M. (2021). Ventajas, inconvenientes y aspectos éticos del teletrabajo. *Fmc*, 28(4), 207.

- Eurofound, (2021) Working during COVID-19 <https://www.eurofound.europa.eu/data/covid-19/working-teleworking>
- European Social Partners Framework Agreement on Digitalisation, (2020) [https://www.etuc.org/system/files/document/file2020-06/Final%2022%2006%2020\\_Agreement%20on%20Digitalisation%202020.pdf](https://www.etuc.org/system/files/document/file2020-06/Final%2022%2006%2020_Agreement%20on%20Digitalisation%202020.pdf)
- García Chávez, V. H., & Martínez Sánchez, R. (2016). Ausentismo Laboral y Salud: Estudio de su importancia en el teletrabajo. *Retos: Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 6(11), 13-25.
- García Delgado, J. L. (2020). La apuesta por el Teletrabajo: una realidad social que se impone. Ventajas e inconvenientes. *Revista de Derecho de la Seguridad Social, Laborum*, (25), 253-266.
- García Viña, J. (2021). Hacia un modelo híbrido de prestación de trabajo: smart working. *Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*.
- García-Madurga, M. Á., Grilló-Méndez, A. J., & Morte-Nadal, T. (2021). La adaptación de las empresas a la realidad COVID: una revisión sistemática. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 55-70.
- Garrett, R. K., and Danziger, J. N. (2007) “Which Telework? Defining and Testing a Taxonomy of Technology-Mediated Work at a Distance.” *Social Science Computer Review*, 25(1), 27-47.
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. *Journal of management*, 31(2), 301-319.
- Gómez Conesa, A. (2021). Impacto de la pandemia de COVID-19 en los síntomas de salud mental y actuaciones de fisioterapia. *Fisioterapia*, 43(1), 1.
- Herrera, J. (2021). El impacto del teletrabajo en el entorno laboral y familiar y los efectos en el trabajador. *Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*.
- Hook, A., Court, V., Sovacool, B., K., and Sorrell, S. (2020), ‘A Systematic Review of the Energy and Climate Impacts of Teleworking’, *Environmental Research Letters* 15(9).
- Instituto Nacional de Estadística (2022) Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en los Hogares. *Notas de prensa*
- Kiggundu, M. N. (1981). Task interdependence and the theory of job design. *Academy of Management Review*, 6, 499- 508.

- McKinsey Global Institute (2020). What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries>
- Microsoft 365 (2022). Hybrid Work Is Just Work. Are We Doing It Wrong? <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work-is-just-work>
- Mitchell, R., Shen, Y., & Snell, L. (2022). The future of work: a systematic literature review. *Accounting & Finance*, 62(2), 2667-2686.
- Nilles, J. M., Carlson, F. R., Gray, P., & Hanneman, G. (1976). Telecommuting-an alternative to urban transportation congestion. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, (2), 77-84.
- Nova, P. (1996). El absentismo laboral como indicador de unas deficientes condiciones de trabajo. *Cuadernos de relaciones laborales*, 9, 229.
- OIT. (2020). El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella – Guía práctica. Oficina de Ginebra de la OIT. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_758007.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf)
- ONTSI (2022). Datos de Teletrabajo. *Red.es. Secretaría de Estado de Digitalización e Inteligencia Artificial. Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital.*
- Osio Havriluk, L. (2010). El Teletrabajo: Una opción en la era digital. *Observatorio laboral revista venezolana*, 3(5), 93-109.
- Peñazola Ortega, J. L. (2012). Teletrabajo: reto de las nuevas organizaciones. *Dictamen Libre*, (10), 30-34.
- Pérez Campos, A. I. (2021). Teletrabajo y derecho a la desconexión digital. *Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*.
- Pérez Pérez, M., Martínez Sánchez, Á. M., de Luis Carnicer, P., & Vela Jiménez, M. J. (2004). La adopción del teletrabajo y las tecnologías de la información: estudio de relaciones y efectos organizativos. *Revista de economía y empresa*, 22(52), 11-28.
- Pérez Sánchez, C. (2010). El teletrabajo: ¿Más libertad o una nueva forma de esclavitud para los trabajadores? *Revista de Internet, Derecho y Política*, (11), 24-33

- Pérez, M. P., Sánchez, A. M., & de Luis Carnicer, M. P. (2002). Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *Technovation*, 22(12), 775-783.
- Poquet Catalá, R. (2018). La protección del derecho a la intimidad del teletrabajador. *Lex Social: Revista de Derechos Sociales*, 8(1), 113-135.
- Rentería-Pérez, E. (2019). *Psicología (s) organizacional (es) y del (de los) trabajo (s): Coexistencia de realidades e implicaciones disciplinares y para las personas. Una re-introducción*. Universidad del Valle.
- Silva Tarrillo, W. N., Carrasco Malpartida, J. R., & Vega Rubio, J. G. (2018). El análisis de la implementación del teletrabajo mixto en el sector bancario peruano. Casos: BCP Y BBVA.
- Smith, B. J., & Lim, M. H. (2020). How the COVID-19 pandemic is focusing attention on loneliness and social isolation. *Public Health Res Pract*, 30(2), 3022008.
- Suárez-Barros, A. S. (2016). Teletrabajo: Realidad y bienestar. *Desbordes*, 7, 17-32.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tosca-Vidal, C. M. (2022). Teletrabajo en el modelo híbrido: alternativa para las organizaciones. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío* 34(2), 260-266
- World Health Organization. (2022). Mental Health and COVID-19: Early evidence of the pandemic's impact. Scientific brief.

## LEGISLACIÓN Y JURISPRUDENCIA

- Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo. Confederación Europea de Sindicatos y Organizaciones Patronales de la Unión Europea (2002). [https://www.ccoo-servicios.es/archivos/bbva/20110727\\_acuerdo\\_marco\\_europeo\\_teletrabajo.pdf](https://www.ccoo-servicios.es/archivos/bbva/20110727_acuerdo_marco_europeo_teletrabajo.pdf)
- Constitución Española (BOE núm. 311, de 29 de diciembre de 1978).
- Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia. (BOE núm. 164, de 10 de julio de 2021).
- Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales. (BOE núm. 294, de 6 de diciembre de 2018).

- Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo, por el que se declara el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19. (BOE núm. 67, de 14 de marzo de 2020).
- Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. (BOE núm. 255, de 24 de octubre de 2015).
- Sentencia del Tribunal Constitucional 254/1993, de 20 de julio (BOE núm. 197, de 18 de agosto de 1993) [Buscador de jurisprudencia constitucional - ECLI:ES:TC:1993:254] <http://hj.tribunalconstitucional.es/es-ES/Resolucion/Show/2383>

## RECURSOS DE INTERNET

- Bizneo. (s.f.). Jornada laboral de 4 días. Bizneo. <https://www.bizneo.com/blog/jornada-laboral-4-dias/>
- Iberdrola. (2021). MARCA EMPLEADORA. “Employer branding”, una técnica para la captación y la retención de talento. Iberdrola. <https://www.iberdrola.com/talento/employer-branding>
- Llach, L. (2022). “No está muy bien visto”: empleados de Telefónica descartan la semana laboral de 4 días. *Euronews*. <https://es.euronews.com/next/2022/07/15/no-esta-muy-bien-visto-empleados-de-telefonica-descartan-la-semana-laboral-de-4-dias>
- Personio (s.f.) Smart working: definición y aspectos clave. <https://www.personio.es/glosario/smart-working/#>
- Santaella, J (2021). Jornada laboral de cuatro días: ¿Cómo funciona y cuáles son sus beneficios? *Economía 3*. <https://economia3.com/jornada-laboral-cuatro-dias/>
- Soto, L. (2021). ¿Qué es la digitalización de las empresas? *Signaturit*. <https://blog.signaturit.com/es/digitalizacion-empresas>
- Trevor, J., y Holweg, M. Trabajo híbrido vs. directivos exigentes, ¿cómo implementar esta forma de trabajo?. <https://mitsloanreview.mx/destacado-home/trabajo-hibrido-vs-directivos-exigentes-como-implementar-esta-forma-de-trabajo/>
- Tuduri, A. (2022). La importancia de las TIC. El gobierno de las empresas. *La Salle* <https://blogs.salleurl.edu/es/la-importancia-de-las-tic-el-gobierno-de-las->

