



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Teletrabajo y Covid-19: Implicaciones en la gestión de recursos humanos en la empresa

Telecommuting and Covid-19: implications in the management of human resources of an organization

Autor/as

Lucía Gallego Ruz

Elena Gonzaga Ramiro

Director/es

Alejandro Hernández Trasobares

Josefina Lucía Murillo Luna

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo

2020/2021

ÍNDICE DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	2
1.1.	MOTIVACIÓN	2
1.2.	OBJETIVO	2
1.3.	METODOLOGÍA.....	2
1.4.	ESTRUCTURA DEL TRABAJO	3
2.	MARCO TEÓRICO DEL TELETRABAJO.....	4
2.1.	EL TELETRABAJO	4
2.2.	EL TELETRABAJADOR	9
2.3.	MARCO LEGAL DEL TELETRABAJO.....	11
2.4.	COVID 19 Y TELETRABAJO: ADAPTACIÓN DE LAS EMPRESAS	12
2.5.	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL TELETRABAJO.....	17
2.6.	POLÍTICAS DE RR.HH. EN EL TELETRABAJO	22
3.	ESTUDIO EMPÍRICO DEL TELETRABAJO.....	27
3.1.	INTRODUCCIÓN	27
3.2.	DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA	27
3.3.	SATISFACCIÓN DEL TELETRABAJADOR.....	31
3.4.	EXPERIENCIA DEL TRABAJADOR.....	38
3.4.1.	COMPARACIÓN ENTRE PRESENCIALIDAD Y TELETRABAJO	38
3.4.2.	PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES	39
3.4.3.	VALORACIONES DE LOS ENCUESTADOS.....	42
3.4.4.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	44
4.	CONCLUSIONES.....	53
	BIBLIOGRAFÍA.....	55
	ANEXOS.....	62

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Establecimientos que utilizan el teletrabajo según el tamaño	13
Gráfico 2. Establecimientos que utilizan el trabajo según el sector	15
Gráfico 3. Número de personas que han teletrabajado	28
Gráfico 4. Empleados que siguen teletrabajando en la actualidad.....	30
Gráfico 5. La empresa facilitó una plataforma propia	31
Gráfico 6. Volumen de tareas en el teletrabajo.....	32
Gráfico 7. Medios de trabajo facilitados por la empresa	32
Gráfico 8. Entorno de trabajo	33
Gráfico 9. Comunicación con la empresa y compañeros	33
Gráfico 10. Organización de la jornada laboral.....	34
Gráfico 11. Horario de la jornada laboral	34
Gráfico 12. Conciliación vida laboral, familiar y personal	35
Gráfico 13. Desconexión digital en horas libres.....	35
Gráfico 14. Control de la empresa sobre el tiempo efectivo de trabajo	36
Gráfico 15. Respeto del derecho de intimidad y privacidad	36
Gráfico 16. Resolución de problemas	37
Gráfico 17. Organización del trabajo en el seno de la empresa	37
Gráfico 18. Horas trabajadas durante el teletrabajo comparado con el presencial	38
Gráfico 19. Volumen de tareas durante el teletrabajo comparado con el presencial	39
Gráfico 20. Problemas consecuencia de riesgos psicosociales	41
Gráfico 21. Preferencia de teletrabajo vs presencialidad	42
Gráfico 22. Efectividad del teletrabajo	42
Gráfico 23. Preferencia de teletrabajo o presencialidad según sexo.....	45
Gráfico 24. Preferencia de teletrabajo o presencialidad según sexo y responsabilidades familiares	46

Gráfico 25. Grado de adecuación de la conciliación laboral, familiar y personal en función de responsabilidades familiares	47
Gráfico 26. Preferencia de teletrabajo o presencialidad según edad	49
Gráfico 27. Empleados que siguen teletrabajando en la actualidad según el periodo de inicio	51
Gráfico 28. Riesgos psicosociales sufrido según el sexo	52

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Factores a considerar para definir el teletrabajo	5
Tabla 2. Tipos de trabajo a distancia	7
Tabla 3. Clases de teletrabajo.....	8
Tabla 4. Marco normativo del teletrabajo.....	11
Tabla 5. Ventajas y desventajas del teletrabajo	21
Tabla 6. Datos descriptivos de la muestra	28
Tabla 7. Periodo de inicio del teletrabajo.....	29
Tabla 8. Sectores en los que han teletrabajado.....	29
Tabla 9. Factores de riesgo psicosociales	40
Tabla 10. Ventajas y desventajas.....	43

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Modelo T de competencias y preparación de profesionales	10
--	----

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Ítem y respuestas de la encuesta sobre teletrabajo y Covid-19	62
Anexo 2. Captura de la encuesta y enlace	66

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es profundizar de modo teórico - práctico en el concepto del teletrabajo y analizar su empleo e implantación en las empresas durante la pandemia del Covid-19.

Para la parte teórica, se realiza una revisión donde se establece el concepto y modalidades de teletrabajo, en el marco legal existente, así como sus principales ventajas e inconvenientes.

Para la parte práctica, se ha llevado a cabo una encuesta de realización propia que ha sido distribuida entre trabajadores de forma *on-line*. Este estudio empírico proporcionará una visión global del teletrabajo desde la percepción de los empleados.

El trabajo concluye con la buena implantación de las empresas generalmente, y el gran impacto que este ha tenido sobre las organizaciones. El teletrabajo ha venido para quedarse, aunque requiere una especial cautela en su aplicación.

Palabras clave: teletrabajo, Covid-19, recursos humanos, administración de personal, prevención de riesgos laborales

ABSTRACT

The aim of this study is to deepen in a theoretical-practical way in the concept of telecommuting and to analyse its use and implementation in companies during the Covid-19 pandemic.

For the theoretical part, a study was carried out to establish the concept and modalities of telecommuting, in the existing legal framework, as well as its main advantages and disadvantages.

For the practical part, a survey has been carried out and distributed on-line among workers. This empirical study will provide an overview of teleworking from the employees' perception.

The study concludes that telecommuting is generally well established in companies, and that it has had a great impact on organisations. Telecommuting is here to stay, although it requires particular caution in its application.

Keywords: telecommuting, Covid-19, human resources, staff management, laboral risk prevention

1. INTRODUCCIÓN

1.1.MOTIVACIÓN

La actual situación de pandemia que ha desencadenado el Covid-19, ha puesto de manifiesto que el factor humano es fundamental para que las organizaciones puedan poner todo su entramado de acciones en funcionamiento. Puede comprobarse que lo más importante para su buen funcionamiento no es el dinero que posea, las máquinas o herramientas, sino los trabajadores que aportan su fuerza de trabajo y mano de obra para que los procesos salgan adelante (McMullen, 2021).

La ayuda que han proporcionado las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) en esta complicada situación, donde el trabajo no ha podido realizarse de forma presencial, ha sido también fundamental para reducir las restricciones a la hora de realizar las labores.

A pesar de que el teletrabajo lleva existiendo muchos años, y hay empresas que ya habían decidido incorporarlo, la mayor parte de las organizaciones ha sufrido esta situación como “*de emergencia*”, por lo que han debido adaptarse en lo posible para solventar los cambios en un sin fin de aspectos laborales, tales como el entorno, lugar de trabajo e incluso clima laboral. Es por esto por lo que, el teletrabajo, ha sido elegido como tema de este Trabajo de Fin de Grado, para analizar cómo ha afectado esta situación a la gestión de los recursos humanos en las organizaciones.

Además, esta modalidad de trabajo va a mantenerse en gran parte de aquí en adelante y va a sufrir cambios y variaciones a partir de ahora con la innovación de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación. Junto a esta evolución se van a desarrollar la regulación del teletrabajo que producirá un cambio en la cultura de las empresas, por todo ello es interesante ir viendo su evolución hasta ahora y su posible futuro.

1.2.OBJETIVO

El presente trabajo tiene dos objetivos, en primer lugar, analizar el marco teórico del teletrabajo en las empresas y cómo ha evolucionado en el tiempo, teniendo en cuenta el impacto del Covid-19 en el departamento de Recursos Humanos y en los trabajadores. En segundo lugar, por medio de una encuesta analizada en la parte práctica que analiza la opinión de la muestra sobre el teletrabajo, se pretende mostrar la evidencia empírica de la expansión de éste durante la pandemia del Covid-19 y de cómo ha afectado a los teletrabajadores

Para poder extraer las conclusiones, se necesita profundizar en el análisis del concepto de teletrabajo, su evolución, su regulación, sus implicaciones, sus beneficios y perjuicios, así como mostrar el panorama actual que sufre, y posteriormente relacionarlo con la opinión de los trabajadores por medio de la encuesta.

1.3.METODOLOGÍA

Para la realización de este Trabajo de Fin de Grado se ha llevado a cabo una investigación cualitativa, basada en la búsqueda de información en diversas fuentes.

Con relación a la metodología utilizada, para la parte teórica se han realizado consultas tanto de documentos físicos como en formato digital, de manuales y artículos. Asimismo, han sido usadas bases de datos, y una gran variedad de estudios que se han publicado desde que el inicio del Covid-19 obligó a las organizaciones a incluir el teletrabajo como método de trabajo sustituyendo al presencial.

Para la parte práctica, se ha realizado un análisis de un cuestionario aplicado a una muestra de 74 personas sobre su experiencia con el teletrabajo para conocer más de cerca cómo han tratado el tema en la práctica y así poder analizar y sintetizar los resultados obtenidos.

1.4. ESTRUCTURA DEL TRABAJO

La estructura de este trabajo se divide en 3 Capítulos. Tras este primer capítulo introductorio se presenta el Capítulo 2.

En el capítulo 2, se presenta el marco teórico del teletrabajo, lo que incluirá la definición del concepto, la regulación normativa que existe en la actualidad, las implicaciones que ha tenido en general con sus ventajas y sus desventajas y aquellas que ha tenido dentro del Departamento de Recursos Humanos de las empresas. Todos estos aspectos se relacionan con la crisis sanitaria que el Covid-19 que ha supuesto la raíz de la extensión de este método de trabajo, que anteriormente era poco utilizada.

Una vez desarrollado el marco teórico de este Trabajo de Fin de Grado, se comenta en el tercer capítulo, correspondiente a la parte práctica, los resultados obtenidos del estudio realizado sobre el teletrabajo y Covid-19. Este capítulo se basa en una encuesta de preguntas mixtas repartida entre personas de 16 años en adelante, pertenecientes al entorno social de las autoras de este Trabajo de Fin de Grado.

Por último, en las conclusiones se reflejan los resultados principales obtenidos del estudio empírico sobre el impacto del teletrabajo en la empresa y en los trabajadores.

2. MARCO TEÓRICO DEL TELETRABAJO

2.1. EL TELETRABAJO

El teletrabajo, aunque es un método de trabajo que no se había utilizado como predeterminado hasta la pandemia del Covid-19 en la mayoría de las empresas, no es un concepto nuevo, sino que tiene su origen en 1973, de la mano del físico estadounidense *Jack Nilles*, debido a la crisis del petróleo en Estados Unidos.

La propuesta de *Nilles* fue reducir el consumo de combustible emitido en el trayecto al trabajo. Su propuesta era “llevar el trabajo al trabajador y no el trabajador al trabajo” afirmando que “si uno de cada siete trabajadores no tuviera que desplazarse a su sitio de trabajo, Estados Unidos no tendría la necesidad de importar petróleo”(Nilles, 1975:4).

Hasta este momento nadie había planteado esta modalidad de trabajo, aunque *Nilles* dio un ligero esbozo de lo que se convertiría en el futuro, acuñando el concepto de *telecommuting*. Se observó que, tras aplicar este método, los trabajadores eran más productivos dentro de la propia empresa y presentaban mejor calidad de vida (Kurland & Bailey, 2000).

En 1979, el autor *Frank Schiff*, observó que gran parte de la contaminación del aire de Estados Unidos, así como el tráfico intenso, provenía principalmente de trabajadores que se desplazaban de manera individual en sus vehículos para acudir al centro de trabajo. Publicó un artículo en el *Washington Post* titulado “Trabajar desde casa puede ahorrar gasolina”, en el que exponía que, si un escaso número de trabajadores realizaba sus tareas desde su propio hogar, conseguiría suavizar el problema. La idea de *Schiff*, tuvo una buena acogida y se empezó a popularizar, hasta tal punto que en 1980 se llevó a cabo una conferencia sobre el teletrabajo (Barrero, 1999).

Durante la década de los 80, *International Business Machines* (IBM), una empresa tecnológica, implantó un programa para establecer conexiones remotas en los hogares de algunos empleados. Tuvo resultados muy satisfactorios ya que, en 2009, un 40% de trabajadores de IBM trabajaba desde su casa. No obstante, a pesar del avance que hizo IBM, con el escaso desarrollo de internet, el teletrabajo no se instauró por completo hasta 1990, en Ginebra, con el primer cliente web y lenguaje HTML (Arango, 2020).

En la década de los 90, fue el momento en el que el teletrabajo cogió impulso y empezó a estar cada vez más presente. En 1996, el Gobierno de Estados Unidos fomentó la Iniciativa Nacional de Teletrabajo, cuyo objetivo era incrementar los acuerdos de esta modalidad. La banda ancha de Internet fue la que proporcionó un avance vertiginoso en 1997, ya que aceleró el intercambio de datos (Arango, 2020).

Es en el siglo XXI cuando el teletrabajo consigue desarrollarse por completo. Se dieron situaciones con las que las empresas se plantearon la cuestión de si realmente ubicar el centro de trabajo era efectivo, como el ataque a las Torres Gemelas. Esto lo reflejan *Boiarov & Poliszuk* (2005) con su reflexión “*Los desastres han impulsado por diferentes motivos la práctica del teletrabajo*”.

Desde 2010 en adelante, cada vez han sido más las personas con acceso a un ordenador potente, teléfono y conexión a internet en casa. Además, se desarrollaron el 3G, 4G, hasta llegar en la actualidad

al 5G que, con mayor ancho de banda, permitía conexiones más rápidas, que igualaban a la conectividad disponible en el propio centro de trabajo (López Pérez, 2021).

Con la llegada del Covid-19 a España, muchas empresas se vieron obligadas a aceptar que sus empleados trabajasen desde sus hogares. La urgencia de la situación provocó que esto se hiciera sin una regulación específica, ni formar a los trabajadores sobre esta modalidad de trabajo o brindarles materiales o programas para trabajar de la manera lo más similar posible a como lo hacían en el centro de trabajo (Ruiz Torres, 2021).

La definición del teletrabajo siempre ha sido complicada de establecer. La Organización Internacional del Trabajo lo define como *"una forma de trabajo en la cual: a) el mismo se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando así al trabajador del contacto personal con colegas de trabajo que estén en esa oficina y, b) la nueva tecnología hace posible esta separación facilitando la comunicación"*(OIT, 2021).

Según el artículo 2 del Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo, de 2002, concertado y firmado por los principales interlocutores sociales europeos, se define el teletrabajo como: *"una forma de organización y/o de realización del trabajo utilizando las tecnologías de la información, en el marco de un contrato o de una relación laboral, en la que un trabajo, que también habría podido realizarse en los locales del empresario, se ejecuta habitualmente fuera de esos locales. Esta definición se dejó deliberadamente amplia, a fin de abarcar las diferentes formas de teletrabajo"* (OIT, 2016).

En España, la Real Academia Española lo define como el *"trabajo que se realiza desde un lugar fuera de la empresa utilizando las redes de telecomunicación para cumplir con las cargas laborales asignadas"*, es decir, una modalidad u organización del trabajo, en la que la actividad profesional del trabajador se realiza fuera del centro de trabajo y, a veces, puede que en distinto horario (RAE,2020).

Al darse tal abanico de definiciones, Nicklin et al. (2016), recogió los principales factores a considerar en el teletrabajo. A modo de resumen se muestra en **Tabla 1** , un cuadro-resumen de ello, que resulta de mucha utilidad para comprender los factores que implica el teletrabajo. En esta tabla se muestran por un lado los factores a tener en cuenta a la hora de implantar el teletrabajo, y seguidamente las líneas de actuación para realizar una correcta implantación.

Tabla 1. Factores a considerar para definir el teletrabajo

Factor	Consideraciones
Proporción: tiempo parcial/tiempo completo	<ul style="list-style-type: none"> • Teletrabajadores a tiempo parcial: desempeñan periódicamente las funciones del puesto fuera del centro principal de operaciones. • Teletrabajadores a tiempo completo: normalmente desempeñan la mayoría o la totalidad de las funciones del puesto fuera del centro principal de operaciones

Factor	Consideraciones
Lugar de ejecución: fijo/móvil	<ul style="list-style-type: none"> • Fijo: el trabajador trabaja principalmente en un emplazamiento externo fijo (por ejemplo, en el domicilio). • Móvil: el trabajador puede trabajar o trabaja en distintos lugares fuera del centro principal de operaciones. Nota: las misiones en el terreno no se consideran teletrabajo – se trata de adscripciones temporales a un lugar de destino fuera del centro principal de operaciones
Horario: fijo/variable	<ul style="list-style-type: none"> • Fijo: los días/horas en que el trabajador desempeñará sus funciones fuera del centro de operaciones son siempre los mismos. • Variable: los días/horas en que el trabajador desempeñará sus funciones fuera del centro de operaciones varían.
Colaboración: baja/alta	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración baja: la interacción que los trabajadores han de mantener con los colegas del centro principal de operaciones es baja. • Colaboración alta: la interacción que los trabajadores han de mantener con los colegas del centro principal de operaciones es alta.
Sincronización de tareas: secuencial/simultánea	<ul style="list-style-type: none"> • Secuencial: las tareas interdependientes del trabajador se desarrollan consecutivamente (por ejemplo, correos electrónicos, fax). • Simultánea: las tareas interdependientes del trabajador se desarrollan simultáneamente (por ejemplo, conferencia telefónica, videoconferencia).
Autonomía: baja/alta	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía baja: los trabajadores tienen poco margen para decidir acogerse al teletrabajo, cuándo y cómo. • Autonomía alta: los trabajadores tienen mucho margen para decidir acogerse al teletrabajo, cuándo y cómo.

Fuente: Nickin et al. (2016) obtenido de (OIT, 2016)

Es habitual que la ejecución del teletrabajo no sea absoluta, es decir, no supone una ausencia total del trabajador del centro de trabajo, sino que se combina con tiempos presenciales, dependiendo de las necesidades (reuniones, conferencias, votaciones, etc.) (Vargas & Osma, 2013).

Por otra parte, varios autores coinciden, en que, para llevar a cabo el teletrabajo, los dos factores principales que se han de tener en cuenta son, por una parte, su voluntariedad; y por la otra, que los derechos de los trabajadores que teletrabajan han de equipararse a los derechos de los trabajadores que ejercen la presencialidad, (Ruiz Torres, 2021). Un tercer factor que se considera fundamental sería la confianza entre trabajadores y supervisores (Sánchez et al., 2009).

Una vez definido el concepto, es importante distinguir entre teletrabajar y trabajar en remoto, pues en ocasiones suelen confundirse ambos conceptos. Si bien, en ambos casos se trabaja por medio de dispositivos electrónicos, el trabajo en remoto se puede realizar en casa, en un pueblo, o incluso dentro de la oficina, y se trabaja de acuerdo a objetivos, mientras que el teletrabajo se pacta previamente donde va a realizarse y se trabaja en función de la jornada laboral (Benlloch, 2020).

La OIT aborda 3 tipos de trabajo a domicilio, los cuales se muestran en la **Tabla 2**:

Tabla 2. Tipos de trabajo a distancia

El trabajo industrial a domicilio	Se refiere a la producción de bienes llevada a cabo por los trabajadores a domicilio, ya sea como parte o en sustitución de la producción de la fábrica, pero también a la producción artesanal, como en la elaboración de artesanías.
El teletrabajo	Se refiere a los trabajadores asalariados que utilizan las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para realizar su trabajo a distancia. De conformidad con el Convenio núm. 177, se limita a los teletrabajadores que trabajan desde sus casas (o en otro lugar de su elección) de manera regular o permanente.
El trabajo en plataformas digitales basado en el domicilio	Se refiere a las tareas del sector de servicios realizadas por trabajadores en plataformas de trabajo en régimen de externalización abierta, o <i>crowdworkers</i> , según las especificaciones del empleador o del intermediario, en situaciones en las que los trabajadores no tienen la autonomía e independencia económica para ser considerados trabajadores independientes de conformidad con la legislación nacional.

Fuente: (OIT, 2021)

En cuanto al teletrabajo, el Instituto Europeo de investigación y estudios estratégicos en telecomunicaciones (EURESCOM) distingue seis clases de teletrabajo, definidas en la **Tabla 3**, a partir del lugar donde realice las actividades el teletrabajador.

Tabla 3. Clases de teletrabajo

<i>"Teletrabajador en casa</i>	<i>No tiene un puesto de trabajo en la empresa Trabaja predominantemente en casa</i>
<i>Teletrabajador en oficina</i>	<i>Tiene puesto de trabajo permanente en la empresa y aunque trabaja en ocasiones en casa Trabaja predominantemente en la empresa.</i>
<i>Teletrabajador flexible en oficina</i>	<i>Pasa parte del día o días enteros trabajando en casa y, también tiene puesto asignado en la empresa incluye los trabajadores que permanecen en estado de "disponibilidad" (atender solicitud laboral)</i>
<i>Teletrabajador flexible en casa</i>	<i>No tiene puesto permanente de trabajo en la empresa, pero trabaja en casa o en otras oficinas.</i>
<i>Teletrabajador de oficina en casa</i>	<i>Tiene computador y puesto de trabajo en su oficina y en casa. Trabaja en ambos lugares.</i>
<i>Teletrabajador de casa, oficina y móvil</i>	<i>Tiene computador y puesto de trabajo en su oficina y en casa Trabaja en ambos lugares y además en otras oficinas."</i>

Fuente: EURESCOM obtenido de Chaparro Lemus (2018)

Para llevarlo a cabo, sea cual sea su modalidad, un pilar son tecnologías de las comunicaciones (TICs), por lo que ha sido necesario definir un canal para realizar este tipo de comunicaciones, que pueden ser (Mesa, 2018):

- Comunicación asincrónica de usuario a usuario: donde se envía un mensaje a un destinatario concreto, por ejemplo, un correo electrónico entre un trabajador y un cliente.
- Comunicación asincrónica entre múltiples usuarios: el mensaje llega a un grupo amplio de receptores, por ejemplo, una comunicación desde Recursos Humanos a los trabajadores de una organización.
- Comunicación sincrónica de usuario a usuario: son conversaciones personalizadas y simultáneas, por ejemplo, una videollamada o llamada telefónica.
- Comunicación sincrónica entre múltiples usuarios: conversaciones simultáneas frente a unos receptores más amplios, por ejemplo, una reunión de directivos por *Google Hangouts*.

La finalidad de estos canales comunicación es la eficaz transmisión de información o resolución de problemas, que permitan la comunicación entre el trabajador y la empresa, para sacar el mayor rendimiento al teletrabajo.

2.2. EL TELETRABAJADOR

En 1995, El *European Journal of Teleworking* llevó a cabo un estudio con el objetivo de establecer las principales características de un buen teletrabajador. Los resultados fueron los siguientes (Haro, 1998):

1. *“Capacidad para organizar su tiempo (94%)*
2. *Autodisciplina (91%)*
3. *Capacidad para soportar el aislamiento (80%)*
4. *Capacidad para seguir un horario (78%)*
5. *Capacidad para separar la vida laboral y familiar (62%)*
6. *Capacidad de comunicación por teléfono (58%)*
7. *Poca necesidad de contactos sociales (42%)*
8. *Capacidad para entablar relaciones (42%)*
9. *Capacidad de combinar trabajo y ocio (39%)”*

A pesar de que el estudio se remonta 13 años atrás, se ve cómo desde hace tiempo la autogestión del tiempo es una cuestión fundamental para el teletrabajo.

Investigaciones más recientes remarcan otras características idóneas, como la flexibilidad, la adaptabilidad, la autodisciplina, la experiencia en el trabajo y con la organización, las habilidades de comunicación y sociales, además de la capacidad de gestionar el tiempo. También añaden las características que deben reunir los mandos: *“deseo de participar en el proyecto de teletrabajo; confianza en sus subordinados y en su plantilla; capacidad para organizar el trabajo; buenas capacidades de comunicación; capacidad para motivar a los trabajadores y fomentar en ellos la independencia e iniciativa; flexibilidad en el uso del tiempo; y orientado hacia la gestión de resultados y no hacia los procesos”* (NTP 412) (Álvarez Cuesta, 2020).

En definitiva, un *“buen teletrabajador”*, ha de presentar habilidades blandas (*soft skills*), conocidas como las habilidades sociales o inteligencia emocional. Las fundamentales de un teletrabajador se resumirían en ser independiente y autónomo, además de presentar capacidad de iniciativa y ser proactivo, mostrarse dispuesto a trabajar y a no evitar las tareas que le corresponden, así como tener nociones sobre la gestión de riesgos como el estrés, provocado por factores como la carga de trabajo, el aislamiento o la falta de trabajo en equipo. Asimismo, deberá contribuir a un buen clima en la empresa y tener funciones de liderazgo, si se requieren en el entorno virtual ya que, cuando surgen imprevistos o problemas, será necesario que al menos uno del equipo y/u organización tenga el control y liderazgo sobre cualquier aspecto. En esta modalidad, un mal clima de trabajo unido a encontrarse en el propio hogar, sin poder tratar con compañeros físicamente, puede generar problemas psicológicos que a largo plazo afectarían al rendimiento del trabajador, y, por ende, de la empresa (Benlloch, 2020).

Por otra parte, se requieren las denominadas habilidades duras (*hard skills*), competencias adquiridas por medio de formación o experiencias y que son cuantificables y demostrables, como los idiomas, conocimiento de programas informáticos, mecanografía, etc. De acuerdo a dicha competencia, la empresa puede contratar en función de aquellas habilidades duras que posean o, en su defecto, formar a los trabajadores en las que se requieran. Para esto, será necesario un formador cualificado en la materia y una buena sincronización, para tener claros los objetivos y los resultados que la empresa espera del trabajador (Guzmán Duque & Abreo Villamizar, 2017).

Además de la gran habilidad comunicativa que el teletrabajo requiere, al ser esencial para desempeñar la actividad de manera correcta, se exige un buen manejo de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (de ahora en adelante TIC), al ser la base del trabajo que van a realizar. Los trabajadores deberán conocer los programas y herramientas a la perfección, así como el uso de un ordenador y saber solucionar los problemas que puedan surgir con los dispositivos (Benlloch, 2020).

Como se muestra en la **Ilustración 1**, Peiró y Soler (2020) destacan el denominado “*Modelo T de competencias y preparación de profesionales*”, que consiste en lo siguiente:

Ilustración 1. Modelo T de competencias y preparación de profesionales



Fuente: Peiró & Soler (2020)

En el “*modelo T*”, en la zona vertical se encuentran las competencias del campo profesional del trabajador, es decir, las anteriormente denominadas como *hard skills*; y en la horizontal, las que se conocen como *soft skills* o competencias transversales. El teletrabajo modifica ambas partes de este modelo, principalmente en el aspecto de las comunicaciones y las relaciones, el trabajo en equipo y las habilidades necesarias para un buen desempeño (Peiró y Soler, 2020).

En la actualidad, están adquiriendo un gran protagonismo las competencias digitales, que son fundamentales para el teletrabajo. De esta manera, la Unión Europea establece el modelo de competencias *Digicomp*, que menciona como necesarias las competencias de (Peiró & Soler, 2020):

- El manejo de información digital
- La comunicación y colaboración
- La creación de contenido digital
- La seguridad digital
- La solución de problemas y dificultades del software y otros

En este punto, surgen problemas, sobre todo generacionales. Es por ello que, las empresas, antes de apostar por el teletrabajo, deben estudiar su plantilla, para conocer si están preparados, o por el contrario hay que formarlos en mayor o menor medida e invertir en conocer las habilidades blandas y

duras de sus trabajadores. Un buen estudio, aunque costoso de su plantilla, podrá darle grandes beneficios a largo plazo (Vargas & Osma, 2013).

2.3. MARCO LEGAL DEL TELETRABAJO

El hecho de que el teletrabajo no se lleve a cabo en el lugar de trabajo y en un horario específico, como sucede con el trabajo presencial, conlleva que hay que asegurarse de que ningún aspecto legal que recaiga en estos hechos quede sin concretar y, por tanto, los trabajadores se vean desamparados. Aunque no sea el tipo de forma de trabajo al que estamos acostumbrados, debe ajustarse al código de trabajo y demás leyes vigentes que lo regulen (Ruiz Torres, 2021).

Si bien el teletrabajo no es algo nuevo, no ha sido hasta estos días tras la necesidad que el Covid-19 ha creado de implantarlo extendidamente, y que los gobiernos han puesto en marcha una regulación específica y adecuada para el teletrabajo. Debido a la poca regulación que ha existido hasta el momento, la normativa ha decidido dejar muchos de sus aspectos en manos de la negociación colectiva.

En orden cronológico, la regulación que encontramos en la **Tabla 4**, pone de manifiesto que no ha sido hasta la actualidad, con la situación de pandemia (desde *el Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación* (El Real Decreto-Ley 6/2019, de 1 de Marzo, 2019), en adelante), que la regulación se ha ampliado enormemente (Ruiz Torres, 2021).

Tabla 4. Marco normativo del teletrabajo

Convenio núm. 177 y la recomendación núm. 184 sobre el trabajo a domicilio (OIT, 1996).	<i>Publicadas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 1996, con el fin de "mejorar la aplicación de esos convenios y recomendaciones a los trabajadores a domicilio, así como a complementarlos con normas que tengan en cuenta las características propias del trabajo a domicilio". No obstante, no fue ratificado por España, ni por la mayor parte de los países europeos.</i>
Acuerdo marco sobre el teletrabajo del 16 de julio de 2002 (EurLex, 2005).	<i>Creado por La Confederación Europea de Sindicatos (CES), la Unión de Confederaciones de la Industria y de Empresarios de Europa (UNICE) / la Unión Europea del Artesanado y de la Pequeña y Mediana Empresa (UNICE/UEAPME) y el Centro Europeo de la Empresa Pública (CEEP) para "dar más seguridad a los teletrabajadores por cuenta ajena en la UE". "Este acuerdo es especialmente importante, ya que se trata del primer acuerdo europeo establecido por los propios interlocutores sociales." Sin embargo, tampoco fue ratificado por España.</i>
Estatuto de los Trabajadores (ET) de 1980, artículo 8.2 y artículo 13	<i>Regula el trabajo prestado a domicilio en España, que no el teletrabajo. Establece que el contrato para el trabajo a domicilio debe realizarse por escrito; y, de forma más concreta, estableciendo lo que se considera trabajo a domicilio, cómo se formaliza, las condiciones salariales, las responsabilidades del empresario y los derechos de representación colectiva de los trabajadores.</i>
Estatuto de los Trabajadores (ET) de 1995	<i>Sigue regulando el trabajo a distancia, con ciertas modificaciones y ampliaciones.</i>
Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales	<i>A la cual se remite para regular la protección en materia de seguridad y salud en el trabajo.</i>
Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral	<i>Modificó la ordenación del tradicional trabajo a domicilio, para dar acogida al trabajo a distancia, basado en el uso intensivo de las nuevas tecnologías.</i>

Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre	<i>El trabajo a distancia está definido en el artículo 13, que finalmente tan solo indica que “las personas trabajadoras podrán prestar trabajo a distancia en los términos previstos en la Ley 10/2021 de trabajo a distancia”. Evidentemente, esta regulación del trabajo a domicilio o a distancia apenas tiene que ver con lo que ahora es el marco normativo del teletrabajo actual y, además, era cuanto menos superficial en la versión original del Estatuto, ya que ni siquiera mencionaba los sistemas tecnológicos. Se puede decir que, por tanto, el teletrabajo sólo constituye una parte de lo que sería el trabajo a distancia.</i>
Real Decreto-Ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación	<i>En él, se establece un auténtico derecho a la conciliación de la vida laboral y familiar, a través del uso de las formas flexibles de trabajo, incluidas las fórmulas de trabajo a distancia.</i>
Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales	<i>Se establecen, por primera vez, de manera expresa, un conjunto de derechos relacionados con el uso de dispositivos en el ámbito laboral, como el derecho a la intimidad y uso de dispositivos digitales en el ámbito laboral y el derecho a la desconexión digital.</i>
Real Decreto-Ley 8/2020, de 17 de marzo, de medidas urgentes extraordinarias para hacer frente al impacto económico y social del COVID-19 artículo 5	<i>Establece el carácter preferente del trabajo a distancia frente a otras medidas en relación con el empleo, debiendo la empresa adoptar las medidas oportunas, si ello es técnica y razonablemente posible y si el esfuerzo de adaptación necesario resulta proporcionado, tratándose de una norma excepcional y de vigencia limitada.</i>
Real Decreto-Ley 28/2020, del 22 de septiembre de trabajo a distancia	<i>Pretende establecer una norma única para regular las modalidades de trabajo a distancia, estableciendo puntos claves como el mínimo del 30% de la jornada durante un periodo de 3 meses.</i>
Ley 10/2021 de 9 de julio, de trabajo a distancia	<i>A pesar de que esta Ley introduce pocas modificaciones respecto al anterior Real Decreto Ley, incluye importantes novedades como la obligación de la empresa a evitar cualquier discriminación hacia las personas teletrabajadoras, una mayor protección para los trabajadores con alguna discapacidad, tener en cuenta los riesgos del teletrabajo en la evaluación y prevención de riesgos laborales o la más importante, la modificación del artículo 40 de la LISOS que endurece las sanciones por infracciones laborales en 20% (Unión Sindical Obrera, 2021)</i>

Fuente: elaboración propia

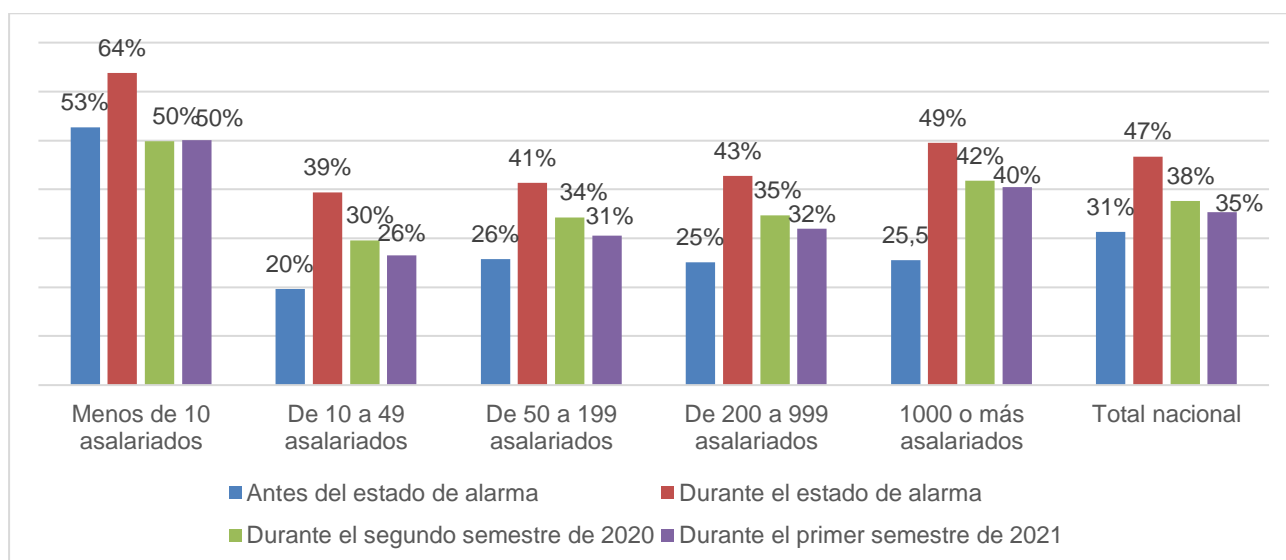
2.4. COVID 19 Y TELETRABAJO: ADAPTACIÓN DE LAS EMPRESAS

El Instituto Nacional de Estadística (INE) aporta datos sobre el impacto del Covid-19 en las empresas. A través de ellos, es posible observar cómo ha afectado el Covid-19 al teletrabajo.

En la página web del INE, la información aparece dividida por periodos en función del estado de alarma y años posteriores. En este trabajo se han agrupado, para presentarlo de manera más visual y facilitar, así, el análisis.

El **Gráfico 1** muestra la cantidad de plantilla, representada por porcentaje, que se acogió al teletrabajo, en función del tamaño de la empresa y el total nacional. Con sus respectivos ejes, se observa la diferencia según el número de asalariados, es decir, empleados.

Gráfico 1. Establecimientos que utilizan el teletrabajo según el tamaño



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE

De acuerdo al Ministerio de Industria, Comercio y Turismo se consideran microempresas las que presentan menos de 10 empleados; pequeñas las que se hallan entre 10 y 49 trabajadores, y medianas las que se encuentran entre 50 y 249 empleados. Estas dos últimas se denominan PYMES. Por último, las empresas grandes de 250 empleados o más (Reglamento (UE) No 651/2014 de La Comisión, 2014).

Debido a que el INE las separa de manera diferente, como se puede ver en el **Gráfico 1**, el análisis se va a realizar considerando como medianas empresas aquellas hasta 999 empleados, y como grandes empresas aquellas de 1000 asalariados o más.

Con el **Gráfico 1**, se va a analizar el uso del teletrabajo en los distintos tipos de empresas mencionados anteriormente. En primer lugar, se puede ver que las microempresas son las que mayor porcentaje presentan, de manera general en todos los periodos, pues el teletrabajo ya se realizaba antes del estado de alarma, dado que el control laboral de sus empleados resulta más fácil, así como la comunicación entre ellos. Con el Covid-19, el teletrabajo aumentó considerablemente en las microempresas, en torno a 10 puntos porcentuales. Las empresas pudieron aplicarlo con mayor facilidad, ya que tenían al resto de empresas del mismo tamaño como “*modelo*” (EFE, 2016).

Destaca notablemente que, en el segundo semestre de 2020, una vez finalizado el estado de alarma, disminuyera el porcentaje de plantilla en teletrabajo hasta unos puntos porcentuales inferiores al periodo previo a la pandemia. La explicación a este fenómeno ha de buscarse en el terreno psicológico del trabajo, ya que la gran mayoría de trabajadores, al haber estado encerrados en sus hogares tantos meses tenían la necesidad de retomar la actividad presencial del trabajo cuando las medidas lo permitieran (Alcover, 2020).

Seguidamente, las pequeñas empresas son las que presentan una menor distribución del teletrabajo en todos sus periodos, aunque la instauración del teletrabajo durante el estado de alarma duplica los datos de la situación anterior al Covid-19. Todo ello se puede entender por medio de que las empresas de menor tamaño tienen menos problemas a la hora de realizar el trabajo desde sus hogares. No

obstante, se observa que, en este tipo de empresa, como en la mayoría, la tendencia del teletrabajo es decreciente, ya que tras volver a la “*nueva normalidad*” se recuperó el trabajo presencial.

Por otro lado, las medianas empresas y aquellas de hasta 999 empleados presentan un esquema similar, ya que se observa que anterior al Covid-19 apenas un 26% usaban el teletrabajo como algo usual, mientras que con el estado de alarma aumentó su uso ligeramente. La implantación de este método se complica más en este punto, por la cantidad de personas que hay que coordinar. Solo será posible un buen funcionamiento en caso de que los cimientos tecnológicos de las empresas estén bien contruidos, es decir, un buen *software* que permita tener todo de manera accesible, desde cualquier punto del mundo con conexión a internet (Giraldo & Arias, 2019).

Al igual que las pequeñas empresas, éstas tienen una tendencia decreciente durante la segunda mitad de 2020 y el primer año de 2021, ya que, para las empresas, a pesar de ser un ahorro de costes para ellas, vieron que sus trabajadores presentaban problemas con este método y la productividad había disminuido (elEconomista.es, 2021).

Por último, las empresas de 1000 empleados o más, ocupan el segundo puesto de este análisis. Se puede observar que, al ser las más poderosas en términos económicos, consiguieron hacer frente al imprevisto causado por la pandemia del Covid-19 (Jorrín, 2021). Es por ello que el teletrabajo aumentó, casi duplicando a la situación anterior, tal y como pasaba con las pequeñas empresas. Durante el estado de alarma, las grandes empresas llegaron a situarse en puntos similares a los de las pequeñas empresas tras la pandemia, aunque igualmente presenta tendencia decreciente.

En comparación con el total nacional, se puede ver que las microempresas están muy por encima, mientras que las pequeñas están por debajo. En cambio, las PYMES siguen unos porcentajes similares a este total. Todas ellas presentan en común la tendencia decreciente, excepto las microempresas que tienen un ligero repunte durante el primer semestre de 2021.

Las explicaciones que se pueden sacar de este análisis es que las microempresas, al presentar menos trabajadores y normalmente, en ámbito nacional, pudieron hacer frente al COVID-19 de una manera muy efectiva. No obstante, podrían haber presentado mayores pérdidas económicas, ya que el comercio de proximidad se vio afectado, al operar solamente en territorio nacional. Además, las microempresas presentan una presión financiera que desemboca en problemas de liquidez y en ocasiones de insolvencia, que en algunas de ellas ha derivado en el cierre de numerosas empresas (Velarde, 2020).

En cambio, las PYMES tuvieron mayor problema al intentar el teletrabajo, ya que, al haber más trabajadores y recursos no tan abundantes, la posibilidad de presentar problemas para trasladar todo el centro del trabajo al hogar aumentaba. A pesar de las dificultades añadidas que genera el teletrabajo en todas las empresas, independientemente de sus características, consiguieron mantenerse y no paralizar el trabajo por completo (Hervás, 2020).

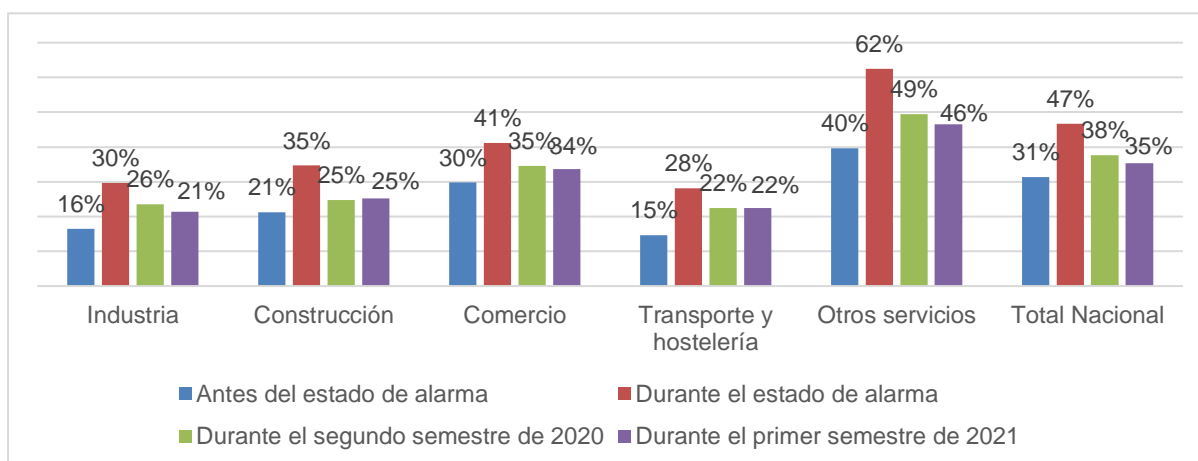
Tal como se menciona anteriormente, las grandes empresas presentan similitudes con las pequeñas empresas, al conseguir hacer frente al Covid-19 por medio del teletrabajo. Las grandes empresas tenían a su disposición un *software* adecuado para poder realizar el trabajo desde cualquier punto del mundo (Montgmovery, 2020). Algunas grandes empresas, como Endesa, durante la pandemia,

ofrecieron apoyo psicológico y *coaching*¹ de la empresa. Otras, en cambio, como Santander o Iberdrola facilitaron medios de trabajo (EFE, 2020). Por tanto, aunque en España la implantación del teletrabajo pudo ser menos efectiva al intentar dirigir un grupo de personas tan elevado, en términos económicos consiguió no presentar tantas pérdidas.

A modo de conclusión general, respecto al uso del teletrabajo en España según el tamaño de las empresas, se puede destacar que antes de la pandemia el teletrabajo estaba vagamente extendido (INE, 2020) y, por tanto, casi ninguna empresa española estaba preparada para empezar este método de trabajo de manera totalmente inmediata (Lara, 2020).

En España, por las condiciones de vida, pocas veces se había estudiado el teletrabajo como medio de trabajo cotidiano, y la implantación supuso problemas mayormente por el *software* usado en muchas empresas que se limita a llevar control interno de la empresa (Hervás, 2020). Por tanto, es un punto que en España debería estudiarse para tratar de mejorarlo y dar la opción a los empleados de poder teletrabajar sin problema.

Gráfico 2. Establecimientos que utilizan el trabajo según el sector



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE

El **Gráfico 2** muestra las empresas que instauraron el teletrabajo según el sector en el que se encuentran, e igualmente dividida en distintos periodos de la pandemia y post pandemia.

El sector de la industria consiguió casi duplicar el uso del teletrabajo durante el estado de alarma. Por las características de éste, engloba al personal administrativo o directivo, ya que los operarios de máquinas no pueden teletrabajar. Este hecho se refleja en la gráfica en el periodo posterior a la pandemia, con un decrecimiento considerable, en torno a ocho puntos porcentuales.

¹ Coaching: “técnica que agrupa una serie de procedimientos de retroalimentación y motivación para mejorar el desempeño permanentemente, con esto se logra una mejora continua en una organización [...] va a impulsar a los empleados a resolver los problemas por sí mismos.” (Trejos, 2017).

Ahora bien, por otra parte, en este sector, que suele desarrollar su actividad con amplias maquinarias y en naves industriales, siendo inviable el teletrabajo para determinadas tareas, los Departamentos de Recursos Humanos y/o Prevención de Riesgos Laborales tuvieron que trabajar de manera intensa para reducir los contagios y poder proteger a sus trabajadores. Debieron de preparar los Equipos de Protección Individual, que los trabajadores debían usar junto a los que ya usaban por seguridad ante la maquinaria, dificultando la realización de algunas tareas, además de tener que estar a una distancia de seguridad suficiente, algo que en ocasiones resultaba imposible. Algunas empresas optaron por realizar test rutinarios a sus trabajadores, aunque esta opción es muy costosa, y consecuentemente, inviable en según qué organizaciones (Martínez Baragaño, 2020).

Por otro lado, el sector de la construcción puede aportar datos difusos y raramente veraces, ya que es un ámbito que engloba a muchas personas, desde administrativos, arquitectos, peones, jefes de obra, personal de seguridad, o Coordinadores de Seguridad y Salud de los trabajadores. Evidentemente, para los trabajadores que deben estar en la obra resultaba imposible el teletrabajo. Asimismo, durante el estado de alarma, este sector presentó algunas limitaciones que otros no experimentaron, ya que muchas obras no podían paralizarse por riesgo de derrumbe (Europapress, 2020), acompañado de que en las épocas de verano se imposibilita el trabajo en según qué franjas horarias (Redacción El Faro, 2021). Por tanto, la prevención en este ámbito es especialmente delicada e imprescindible, y los encargados de ella deben estar a pie de obra la mayor parte del tiempo. El ligero repunte que se ve en este sector se debe a que los directivos y administrativos, entre otros, pueden desempeñar su trabajo desde su casa.

En cambio, el comercio presenta una distribución similar a la del total nacional, ya que a pesar de ser un sector eminentemente de servicios, muchos de ellos decidieron optar por el comercio *online*, que simplemente consistía en gestionar la plataforma donde se venden los productos y, tenerlos cargados en naves o tiendas para poder empaquetar esos productos para el destinatario. El novedoso comercio *online* para algunas empresas ha generado una reducción de costes fijos (luz, agua, gas, seguridad, sueldo de dependientes, etc.), ya que solo hay que mantener la página y los productos preparados y personas encargadas de gestionarlos; el comercio online “*ha venido para quedarse*” (Palomar, 2021).

En los datos que ofrece el INE, transporte y hostelería aparecen en el mismo apartado, pero se van a analizar de manera independiente, ya que, a pesar de ser ambos servicios, las maneras en las que han podido aplicar el teletrabajo son diferentes.

En primer lugar, el transporte no permite el teletrabajo de conductores, operaciones de carga/descarga, almacén o gestión de flota, pero sí el de aquellos encargados de la administración que representarían una mínima parte del gráfico expuesto. Se observa el porcentaje más bajo en todos los periodos, excepto durante el primer semestre de 2021, que está un punto porcentual por encima que la industria. Aun así, sigue el mismo esquema que el resto de los sectores, un aumento durante el estado de alarma que se va reduciendo conforme aparecen las vacunas y se comienza a hacer vida “*normal*” (Zubialde, 2020).

Por otro lado, cierta parte de la hostelería ha podido refugiarse en el teletrabajo, gracias a plataformas como *Glovo*, *UberEats*, etc. ya que algunos negocios durante el confinamiento hacían la misma carta que ofrecían anteriormente realizada en sus casas, que luego vendían a los clientes por medio de estas plataformas (Mateos, 2021). Además, al igual que el resto de los sectores, la administración puede teletrabajar.

Tanto en transporte como en hostelería, es cierto que el teletrabajo se hace casi imposible independientemente del puesto, ya que implica la realización de unas tareas que requieren estar en el centro de trabajo, por el control tan exacto que hay que llevar.

Por último, aparece la categoría de otros servicios que engloba los restantes, tales como oficinas y gestión de RRHH, organizaciones de Empresas de Trabajo Temporal, gestorías, investigación, sanidad, funcionarios públicos etc. Por tanto, es la que representa mayores porcentajes de teletrabajadores desde su hogar. En este caso, al no aparecer desglosado no es posible realizar un análisis.

El gráfico de establecimientos que utilizan el teletrabajo según sector es menos claro que el analizado desde el tamaño de las empresas, porque engloba sectores muy diversos con tamaños y posibilidades de teletrabajar totalmente diferentes, es decir, una comparación entre ellos sería errónea, al igual que lo sería entre empresas del mismo sector que llevan organizaciones internas diferentes.

En conclusión, lo realmente importante de estos gráficos además del porcentaje de plantilla en teletrabajo, sería analizar la calidad del trabajo de estos trabajadores y las consecuencias positivas y negativas que ha tenido en sus vidas. Por ello, la parte práctica se va a dedicar principalmente al estudio de estos sectores.

2.5. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL TELETRABAJO

El teletrabajo, como método necesario de trabajo en el que se ha convertido en esta situación de pandemia, ha traído consecuencias muy diversas para las empresas, para los trabajadores y para la sociedad, en general.

Se puede decir que las ventajas y beneficios que el teletrabajo ha traído han sido grandes para las empresas, ya que, en primer lugar, y más importante, les ha supuesto la oportunidad de poder seguir trabajando y produciendo (Peiró & Soler, 2020).

La segunda ventaja principal viene relacionada con la infraestructura, espacio y mobiliario. El teletrabajo ha permitido una reducción de costes ya que, al no acudir al centro de trabajo, la empresa no tiene que invertir en el espacio físico del que necesita disponer el trabajador, lo que conlleva ahorrar en electricidad, luz, agua, gas, internet, etc., además de ahorrarse los equipos y materiales que necesitase en el transcurso de su jornada laboral presencial. Al no utilizarse ese espacio físico, la organización puede utilizarlo para otras funciones, o directamente ahorrarse el coste de mantener locales o centros de trabajo innecesarios, y, por lo tanto, evitarse también los gastos relativos a la prevención de riesgos del centro de trabajo (Hanze Andrade, 2020; Ruiz Torres, 2021; Santillán-Marroquín, 2020).

Por otra parte, al no existir presencialidad y reducirse el tiempo de contacto entre los trabajadores, colaboradores, clientes etc. se han reducido enormemente los conflictos laborales (Santillán-Marroquín, 2020).

Al darse la oportunidad de trabajar desde fuera del centro de trabajo, los trabajadores han dispuesto de una flexibilidad con la que han resultado ser más productivos, ya que, por lo general, se sienten más autónomos y satisfechos, a la par que cómodos, al trabajar en un espacio personal. Estos, al

trabajar por objetivos obtienen una rentabilidad mayor aumentando la productividad (Ruiz Torres, 2021).

Como consecuencia de lo anterior se ha visto una notable reducción de la rotación externa y el absentismo y ausentismo laboral, aumentando a su vez, el tiempo de permanencia de los trabajadores en una misma empresa (Santillán-Marroquín, 2020).

Esta flexibilidad también permite a las empresas tener a su disposición a un mayor número de empleados o profesionales, lo cual es extremadamente útil, sobre todo para el acceso a los candidatos del departamento de RRHH, además de darse una mejor organización y distribución de las tareas (Hanze Andrade, 2020; Ruiz Torres, 2021).

Por último, la necesidad de cambiar al teletrabajo ha obligado a las empresas a ponerse al día en las últimas tecnologías, que incluyen buenas conexiones de red, buenos equipos informáticos y apropiados canales de comunicación entre los miembros de la empresa y entre los equipos, formando a los trabajadores en ello. Además, la implantación de estas tecnologías ha permitido a las empresas poder expandirse geográficamente (Santillán-Marroquín, 2020).

Para los trabajadores, el teletrabajo también ha supuesto una serie de beneficios, el primero y más importante, la oportunidad de conservar su empleo y seguir trabajando (Peiró & Soler, 2020).

Una de las principales ventajas se da en materia de organización del trabajo, y es que les permite organizarse según sus propias necesidades, obteniendo más flexibilidad que con el trabajo presencial y puede ser muy útil para solventar imprevistos. Esto indirectamente los lleva a desarrollar un alto sentido de la responsabilidad. Al sustituirse el sentido de “obligación” por el de “responsabilidad”, aumenta la satisfacción y, por tanto, la eficiencia de los trabajadores (Osio Havriluk, 2010).

Esta flexibilidad aporta también satisfacción a los trabajadores, a la hora de conciliar la vida laboral con la personal. Con el teletrabajo pueden buscar un equilibrio que les aporte la felicidad y la satisfacción de poder pasar más tiempo y ocuparse de los asuntos familiares (Santillán-Marroquín, 2020).

Por otra parte, los trabajadores cualificados tienen mayor posibilidad de encontrar trabajo, o al menos de aplicar a ellos, ya que, al ahorrarse tiempo con las vías telemáticas, puede haber una selección mucho más concienzuda, con una consecuente mejora en la adaptación puesto-trabajador (Hanze Andrade, 2020).

Además, a nivel interno de la empresa, hay una mejor adaptación también, ya que los trabajadores han recibido una importante actualización en cuanto al uso de tecnologías, lo que les brinda nuevas aptitudes y, por tanto, nuevas posibilidades tanto en la empresa en la que estén, como a la hora de buscar empleo en otras (Hanze Andrade, 2020; Santillán-Marroquín, 2020).

Al igual que para la empresa el teletrabajo supone una reducción de gastos, lo mismo pasa para los trabajadores, pudiendo evitar los gastos directos relativos al transporte, comidas fuera de casa y otros indirectos como por ejemplo los relativos a los cuidados de familiares (guarderías, niñeras, etc.) (Montero Ulate et al., 2020).

Todo ello contribuye a que los trabajadores sufran menos trastornos derivados de riesgos psicosociales como el estrés, el síndrome de *burnout* o el *mobbing* (Osio Havriluk, 2010; Ruiz Torres, 2021; Santillán-Marroquín, 2020).

Para la sociedad, el mayor beneficio ha sido evidentemente la disminución del riesgo de contagio, y, por tanto, evitar todo lo que ello conlleva (Santillán-Marroquín, 2020).

Por otra parte, es evidente que el teletrabajo ha cambiado el mercado laboral, tanto el acceso a él, como las oportunidades y las formas de trabajar, una vez dentro (Chávez, 2020; Sánchez et al., 2009).

El poder trabajar desde un lugar que no es el centro de trabajo representa una oportunidad única para personas habitantes en las afueras de las ciudades o el medio rural², o de personas con ciertas limitaciones tanto físicas, mentales o para sectores “*excluidos*” como, por ejemplo, mujeres en dificultad social o responsables del trabajo reproductivo, personas mayores, o personas con dificultades económicas, de horarios, transporte etc. e incluso reclusos. Además, gracias a las tecnologías digitales y de la comunicación, se ha facilitado y favorecido un acceso más igualitario a la capacitación y formación (Hanze Andrade, 2020; Ruiz Torres, 2021; Santillán-Marroquín, 2020).

También el medio ambiente se ha visto favorecido, al reducirse los viajes a los centros de trabajo y de regreso del mismo, mejorando el tráfico, la contaminación de gases, sonora, lumínica, etc. así como reduciendo la congestión de las ciudades causada por el excesivo tráfico. Esto también ha conllevado una reducción de los accidentes *in itinere* y tiene un impacto positivo económico y emocional en los trabajadores, al evitarse las “*horas punta*”, tráfico, coste del combustible etc. (Ruiz Torres, 2021).

Por último, la necesidad de implantación a semejante escala del teletrabajo ha supuesto una ventaja, debido a que los gobiernos se han visto obligados a regular y a implementar políticas laborales que pueden generar nuevas oportunidades, o mejorar las que ya tenían (Santillán-Marroquín, 2020).

Pero el teletrabajo no ha traído solo favores, sino que también se han sufrido las consecuencias negativas o desventajas. La principal tanto para empresas como para trabajadores ha sido la incertidumbre, los cambios de hábitos y el estrés generado por una situación sobrevenida, que les ha sido impuesta de un día para otro sin previa preparación o formación (Montero Ulate et al., 2020; Peiró & Soler, 2020).

Una gran desventaja que han sufrido las empresas recae en la falta de relaciones interpersonales, tanto entre trabajadores como entre trabajadores y superiores. Esto puede crear reacciones negativas, que pueden llevar a una desvinculación a nivel emocional del trabajador hacia la empresa, o una pérdida de “*engagement*” eliminándose el ambiente laboral. Esto también conlleva una dificultad añadida a la hora de trabajar en equipo, ya que no tener ese contacto persona-persona, puede resultar en un peor desempeño de este tipo de tareas y en una mayor dificultad de comprensión y coordinación entre los compañeros (Arguello Carrión, 2020; Camacho & Vera, 2018).

² El trabajo a distancia es fundamental para favorecer el asentamiento y la fijación de población en el medio rural, tal y como se señala en las Directrices Generales de la Estrategia Nacional frente al Reto Demográfico, aprobadas por Consejo de Ministros el 29 de marzo de 2019 (*Ley 10/2021 El 9 de Julio Del Año 2021, Del Trabajo a Distancia*, 2021).

Al ser un método de trabajo tan independiente, hay riesgo de que, si no se organiza adecuadamente, la productividad y la consecución de objetivos pueden verse deterioradas, además de existir una pérdida de la relación de liderazgo que existía anteriormente (Santillán-Marroquín, 2020).

Con un cambio tan enorme de forma de gestión del trabajo, muchas empresas han tenido que replantearse su filosofía o incluso su gestión, por lo que han cambiado muchos aspectos de su organización, conllevando esto un esfuerzo y coste, tanto temporal como económico. En estos costes se incluye el de costear los equipos informáticos y materiales necesarios para que el teletrabajo se lleve a cabo, ya que es la empresa la que está obligada a acarrear con los gastos que este implique para el trabajador, así como la formación de los mismos, para que puedan desempeñar sus funciones eficientemente (Ruiz Torres, 2021).

Las empresas deberán estimular la motivación por el aprendizaje de este nuevo método, ya que es muy probable que ciertos sectores de población activa que se han visto obligados a utilizarlo, se muestren reticentes ante el desconocimiento o la dificultad que les supone (Camacho & Vera, 2018).

Con la aplicación de estas nuevas TIC, pueden surgir problemas con las políticas de confidencialidad y con la seguridad de la información que fluye por redes externas a la empresa y que puede traer problemas de protección de datos, por la dificultad de control y supervisión de los empresarios hacia los trabajadores y viceversa. Además, actualmente se da una propensión a los ciberataques, a los cuales el teletrabajo puede ser muy accesible (Santillán-Marroquín, 2020).

En cuanto a las desventajas que ha supuesto para los trabajadores, al ser este un concepto que, a pesar de no ser novedoso, era tan escaso que no se ha empezado a regular adecuadamente hasta estos días. Por tanto, se han visto inseguros al sentirse desamparados por la falta o el desconocimiento normativo sobre el tema (Ruiz Torres, 2021).

El mayor problema es el aislamiento que han sufrido, al ser obligados a desempeñar sus funciones y tareas en sus domicilios, o en el lugar que hayan elegido para desempeñar su jornada laboral. La exclusión y la soledad es un sentimiento frecuente que experimentan la mayor parte de ellos, al notar la inexistencia de relaciones y de ambiente laboral, eliminando de la misma manera el compañerismo y la inspiración y reduciéndose, por tanto, el aprendizaje que implica la colaboración grupal, tanto a nivel profesional como a nivel personal. Además, si no se da una supervisión y un *feedback* personal por parte de los supervisores adecuada, recae en una falta de motivación del trabajador nada beneficiosa para las organizaciones (Arguello Carrión, 2020).

Es probable que gran parte de los trabajadores derivados a teletrabajo no dispongan de un lugar apropiado, que presente las condiciones laborales adecuadas para llevar a cabo su jornada laboral, por falta de espacio o de intimidad, o en materia de iluminación, mobiliario, ergonomía, etc. por lo que es complicado crear ese ambiente de trabajo necesario para que no se vea afectada la productividad (Ruiz Torres, 2021; Santillán-Marroquín, 2020).

Lo anterior tiene como consecuencia que se den problemas de salud, relacionados con el sedentarismo, el equipamiento inadecuado con el teletrabajo o la “hiperconexión digital”³(Pérez Campos, 2021).

Por último, para la sociedad, las principales desventajas que ha traído han recaído en el deterioro de las relaciones interpersonales y en el posible retraso o pérdida de calidad que experimentan los productos y servicios ofrecidos por las organizaciones, al estar procesándose de una forma completamente diferente (Santillán-Marroquín, 2020).

A modo de resumen, se recogen en la **Tabla 5** las ventajas y desventajas anteriormente mencionadas.

Tabla 5. Ventajas y desventajas del teletrabajo

COLECTIVO	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Empresas	<ol style="list-style-type: none"> 1. La posibilidad de seguir produciendo. 2. Reducción en costes fijos 3. Reducción de los conflictos laborales. 4. Mayor productividad debido al aumento de eficiencia de los empleados. 5. Disponibilidad de mayor bolsa de trabajadores por la disminución de restricciones geográficas. 6. Los consecuentes avances tecnológicos que han sido necesarios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La reducción del ambiente laboral puede llevar a una pérdida de “engagement” de los trabajadores. 2. Exige una mayor coordinación y organización de todo el personal. 3. Requiere una inversión considerable tanto tecnológica como formativa. 4. Puede darse una pérdida de las relaciones de liderazgo que existían previamente. 5. Pueden darse problemas para gestionar la seguridad y la confidencialidad.
Trabajadores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poder conservar sus empleos y seguir trabajando 2. Mayor flexibilidad del tiempo y por tanto mayor autonomía 3. Mayor satisfacción y motivación derivados del sentimiento de responsabilidad y a la evaluación por resultados 4. Mayor facilidad para encontrar o aplicar a empleos. 5. Disminución de gastos 6. Mejora de la calidad de vida y reducción del estrés 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sentimiento de incertidumbre por el desconocimiento de la situación. 2. El aislamiento y soledad al privarles de interacción. 3. Condiciones inapropiadas en su hogar tanto ergonómicas como tecnológicas. 4. Sedentarismo 5. Hiperconexión digital, aumento de la carga de trabajo y exceso de horas en la jornada laboral 6. Falta de motivación si no hay una buena supervisión y feedback.
Sociedad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Favorece al medioambiente al reducir los desplazamientos 2. Descongestionamiento de las ciudades por el tráfico de vehículos y de personas 3. Facilidad de incorporación para personas con problemas para ello 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deterioro de las relaciones interpersonales 2. Posible retraso o pérdida de calidad en los productos y servicios

Fuente: Elaboración propia

³ Término que radica en el hecho del sobreuso de internet, y que viene también de la mano de la intensificación y la extensión de la jornada

2.6. POLÍTICAS DE RR.HH. EN EL TELETRABAJO

Desde que el capital humano de las empresas ha dejado de considerarse como un factor productivo o recurso más para conseguir una meta y se ha comprendido que su impacto es fundamental para conseguir una ventaja competitiva para el éxito de las empresas, las organizaciones tienen como necesidad crear unas políticas de recursos humanos propias, que se adapten perfectamente a las características de su personal. Es decir, han pasado de considerarse un gasto a considerarse una inversión (Claver Cortés & Zaragoza Sáez, 2007).

Este conjunto de políticas y medidas organizativas son competencia del departamento de recursos humanos, concretamente de su parte de dirección (Herrera Gómez, 2001) . Estas van a establecer aspectos tan importantes como la gestión de la selección y del talento en la empresa, la formación, las compensaciones y condiciones laborales o los códigos de conducta que afectan al personal, con el fin de que los empleados sean motivados, coordinados y organizados para conseguir los objetivos de la organización (Sánchez et al., 2009).

Si estas políticas están adecuadamente desarrolladas, favorecen el alcance de la eficacia y la eficiencia, de manera que la organización obtenga una ventaja competitiva y de rendimiento en el mercado (Peña Estrada, 2015).

Según Canos et al. (2012), las políticas más habituales son las siguientes:

- Las relacionadas con el reclutamiento, la selección, la atracción y la conservación del talento, estableciendo acciones que tiendan a atraer la cualificación y capacitación para incorporarlos a su plantilla. También las relacionadas con el desarrollo del personal existente, que suelen basarse en programas formativos que capaciten a los empleados en las áreas en las que más necesidades se detectan mediante un estudio previo, así como en acciones que les favorezcan en su progreso profesional.
- Las que favorecen una buena gestión administrativa, que incluye aspectos como los pagos, prestaciones, premios, vacaciones o la gestión de la información (incluyendo la protección de datos).
- Las que tienen como objetivo beneficiar a los trabajadores para incrementar su motivación e implicación con la empresa, como pueden ser las compensaciones salariales o los beneficios sociales, que son las facilidades y ventajas que se les ofrecen y que, por lo general, son financiados por la organización. Algunos ejemplos de los beneficios sociales más valorados por los empleados son los seguros de salud, los cheques de comida y de transporte, los servicios de guardería, entre otros.
- Las que promueven un buen clima laboral, incluyendo una comunicación interna bidireccional ascendente y descendente, para que estas políticas lleguen a todo el capital humano de la organización, y las que se utilizan como medio de resolver los conflictos que surgen.

Pero la pregunta que surge es cómo el teletrabajo ha cambiado o incluido nuevas políticas en estas organizaciones.

El teletrabajo ha existido desde hace mucho tiempo, por lo que las políticas relativas a él tampoco son una novedad, aunque sí es cierto que antes eran mucho más escasas. Sin embargo, las políticas actuales están mucho más desarrolladas, por la necesidad que ha habido de solventar todos los problemas que esta característica forma de trabajar ha traído. Debido a que cientos de organizaciones se han visto obligadas a implantarlo con la crisis del Covid-19, es lógico que se hayan tenido que desarrollar acciones para que resultara lo más beneficioso posible para la empresa (Canales-Farah et al., 2021).

Para contribuir al bienestar y satisfacción de los trabajadores, las empresas han debido asegurarse de que el teletrabajo que han implantado ha sido diseñado de acuerdo a su método de trabajo. Esto supone un esfuerzo añadido, que implica la descripción adaptada de los puestos de trabajo y de las tareas y funciones, así como de los procesos que han de llevar a cabo. Con este método de trabajo las empresas también habrán de especificar los medios para cooperar y coordinarse, dar a los trabajadores autonomía, participación en el diseño y planificación de sus tareas es fundamental para aumentar su productividad (Sánchez et al., 2009).

A continuación, se presenta de una forma más detallada como se han visto alteradas las políticas relacionadas con los recursos humanos por este método de trabajo.

Las políticas respectivas al **reclutamiento, la selección y la atracción del talento** se han visto afectadas principalmente en su versión externa. Para llevar a cabo un reclutamiento externo hay que conocer las características del mercado y adaptar las técnicas a la situación existente. En este momento los portales de empleo son el recurso remoto más utilizado para la búsqueda de candidatos y llevar a cabo la preselección. Una vez realizado, el ajuste de este proceso implica que haya pasado de ser presencial a ser digital o virtual, aplicando de forma regular los métodos de entrevistas a través de plataformas de comunicación, de video entrevistas - en las que los candidatos se presentan mediante un video, respondiendo a unas preguntas sobre el trabajo al que se está aplicando- también llamados EMTs (Entrevistas Mediadas por Tecnología). Son las grandes empresas las que disponen de mayores recursos para llevar a cabo la implantación de este método permitiendo una reducción de costes, de tiempo y recursos, así como que los procesos se vean agilizados; por el contrario, las pequeñas empresas se han visto limitadas, al conservar un enfoque de selección más tradicional (Hanze Andrade, 2020).

El problema de las EMTs, es que no resultan aplicables a todos los perfiles laborales. Los que requieren habilidades físicas o interactivas se han visto afectados por la pandemia, ya que han dispuesto de menos oportunidades, a diferencia de los perfiles que requieren otro tipo de habilidades, como los profesionalizados, de mandos medios y superiores, gerenciales y ejecutivos. Además, su novedad implica que los selectores todavía no conozcan bien las herramientas a su disposición como, por ejemplo, los *softwares* de reclutamiento, los test de capacidad *on-line* o el manejo de los recursos informáticos, lo cual no les permite utilizarlos o manejarlos de forma 100% efectiva (Hanze Andrade, 2020).

Para utilizar los medios digitales en los procesos de reclutamiento y selección, también las empresas han de tener en cuenta la perspectiva del candidato, ya que, dependiendo de ciertos factores, como por ejemplo el rango de edad o los conocimientos o la desinformación que presenten sobre las TIC, deberán adaptar el proceso, para que sea lo más eficaz posible (Hanze Andrade, 2020).

En cuanto a la selección, también es un proceso que ha pasado a realizarse de forma remota. Por tanto, no se dispone de los beneficios que trae la interacción con el candidato y toda la información que aporta a través de factores como su comportamiento físico, la entonación al hablar y sus gestos. Hay que dedicar esfuerzos para desarrollar y mejorar los instrumentos de evaluación existentes, a partir de cuestionarios utilizados en otros contextos de la selección, con *“preguntas filtro”* sobre sus conocimientos, motivación y capacidades, junto a otros instrumentos como, por ejemplo, pruebas situacionales virtuales para obtener una visión más completa (Haro, 1998).

La **formación** ha sido otra política fundamental de las empresas, además de ser uno de los aspectos que debería recoger el acuerdo de teletrabajo que se firme entre empresario y trabajador (NTP 1165), ya que, *“sin la formación adecuada, el teletrabajo puede ser una experiencia limitada porque la falta de habilidades introduciría restricciones sobre cuándo y dónde pueden trabajar los empleados”* (Sánchez et al., 2009). Las empresas deben diseñar programas de formación que incluya a todos los implicados, tanto teletrabajadores como directivos (Haro, 1998; NTP 1165, 2021).

La formación que se les ofrezca habrá de tener diferentes contenidos, en función del perfil al que vaya dirigida, así como temas conjuntos sobre los que haya que formarlos como, por ejemplo, la planificación, el servicio de apoyo técnico o la solución de problemas o errores del sistema (Haro, 1998).

Como dice De Castro Mejuto (2016), la formación de los teletrabajadores debe ir orientada a dos aspectos, el primero recae en la formación, con el objetivo de ayudarle a seguir avanzando en su carrera profesional, teniendo las mismas oportunidades que los compañeros que desempeñen el trabajo de forma presencial; y, el segundo, recae en la formación relacionada con el correcto desempeño de la relación laboral a distancia con el fin de llevar el trabajo a cabo eficientemente.

El Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo precisa, en este sentido, que los trabajadores *“tienen derecho a recibir la formación adecuada para utilizar el equipo técnico a su disposición y sobre las características de esta forma de organización del trabajo”*. Además, apunta la necesidad de ofrecer la formación, tanto a los trabajadores como a los supervisores, para aprender a gestionar esta forma de trabajo. Un ejemplo de este derecho de formación, se puede ver reflejado en la jurisprudencia dictada por el TJUE (STJUE C-397/2001, de 5 de octubre de 2004, o STJUE C-151/2002, de 9 de septiembre de 2003) donde recalca que, *“el empresario ha de elaborar «una política interna dirigida a trabajadores, incluidos los que ocupen puestos directivos, en la que definirán las modalidades de ejercicio del derecho a la desconexión y las acciones de formación y de sensibilización del personal sobre un uso razonable de las herramientas tecnológicas que evite el riesgo de fatiga informática”* (Alvarez Cuesta, 2020).

Las estrategias de formación también han debido adaptarse al igual que las anteriores mencionadas. Debido a que la presencialidad apenas es una opción con el teletrabajo, las formaciones han debido comunicarse, llevarse a cabo y evaluarse de forma virtual (de Castro Mejuto, 2016).

Hay dos posibles tipos de formación no presencial. La formación *on-line*, que se realiza a través de un dispositivo con conexión a Internet y requiere de las TIC; y la formación a distancia, que no utiliza una plataforma de aprendizaje a través de Internet, sino que se facilitan los materiales en digitalmente a los trabajadores. Cada empresa deberá decidir a qué modalidad deben recurrir para cada situación particular (Martínez Castro, 2018).

En tercer lugar, las políticas relativas a la **gestión administrativa** no han sufrido grandes cambios, ya que, por lo general, las organizaciones ya utilizaban los sistemas telemáticos para gestionar lo relacionado con las contrataciones, prestaciones, pagos y retribuciones (Fernández, 2020).

En cuanto a las respectivas a los **beneficios sociales**, han podido verse modificadas. Lo importante recae en que los beneficios que disfrutaban trabajando de manera presencial puedan extenderse a los teletrabajadores. Un ejemplo es la importancia que han tomado las ventajas o ayudas para la compra y el uso de las TIC, los programas de seguros de la empresa para los riesgos inherentes a la realización del trabajo en el hogar, que quizá no estén cubiertos por el seguro del hogar, o las bonificaciones para la formación necesaria para llevar a cabo el teletrabajo; y se ha reducido la necesidad de las políticas de conciliación, como las ayudas económicas para guarderías, al darse una conciliación mayor que con el trabajo presencial, así como las ayudas relativas al transporte o a la comida. Debido a que el teletrabajo se da mayormente en modalidad de jornada parcial, algunas empresas están optando por ofrecer a estos trabajadores una mayor estabilidad a través de compensaciones directas o de planes de pensiones, que les favorezcan a largo plazo (Sánchez et al., 2009).

En cuanto a las políticas de **evaluación** de los trabajadores, habrán debido orientarse más hacia la consecución de objetivos, que al tiempo que se tarda en realizar el trabajo, ya que lo segundo no va a poder controlarse tan fácilmente como se haría de forma presencial (Aguilar Huevo et al., 2021).

Además, otro aspecto importante para el bienestar de los trabajadores va a recaer en el grado de control que se le dé sobre el proceso y la flexibilidad que se les ofrezca. En este sentido, pueden tener una flexibilidad de tipo funcional, que recae en la idea de que un trabajador pueda ejercer diferentes roles dentro de la misma empresa, que se les suele dar a los altos cargos y directivos. Para facilitar este tipo de flexibilidad se crean equipos polivalentes que obtienen formación multifuncional, es decir, en distintas áreas en las que se prevé que puedan tener cualquier tipo de inclusión; o flexibilidad numérica, que consiste en adaptar el volumen de trabajo al trabajador. Esta puede ser favorecida internamente mediante un horario flexible o con la jornada a tiempo parcial, las horas extraordinarias o la reducción de jornada, y externamente mediante la inclusión de trabajadores temporales o la contratación de autónomos, por ejemplo. Todo ello sirve para reducir costes laborales, aunque pueden dañar el compromiso con la empresa (Sánchez et al., 2009).

Por último, encontramos las políticas que favorecen el **clima laboral**. Chiavenato (1990: 56) define el clima laboral como: *“Constitución en expresión de una atmósfera organizativa interna que contempla elementos como: reglamentos, etapas de la vida del negocio, comportamiento de los empleados, políticas, desempeño, productividad y estilos de liderazgo”* (Méndez Palacios, 2019).

El clima organizacional ha sido uno de los aspectos más afectados por la pandemia del Covid-19, ya que ha cambiado las relaciones de liderazgo y la forma de gestionar los recursos humanos. El confinamiento y su consecuente necesidad de trabajar en remoto terminaron prácticamente con el clima organizacional presencial como se ha conocido siempre y, por tanto, ha podido afectar también al desempeño tanto de los trabajadores como de los supervisores (Canales-Farah et al., 2021).

Una conocida consecuencia de la pandemia fue el aumento del desempleo. El cual ha tenido repercusión en el clima laboral, debido a que la carga laboral para los trabajadores que no perdieron su empleo aumentó, afirmando muchos de ellos haber trabajado más horas de las establecidas en su jornada laboral regular (Canales-Farah et al., 2021).

Por tanto, es de vital importancia tener en cuenta que hay que respetar las jornadas ordinarias y reconocer económicamente las extraordinarias, ya que, aunque trabaje desde su hogar, el teletrabajador está sujeto a un horario de trabajo y, si fuera necesario, se le debe pagar las horas y jornadas extraordinarias (Santillán-Marroquín, 2020).

Una segunda consecuencia del confinamiento fue el aislamiento. Con éste, las relaciones interpersonales entre trabajadores se redujeron al máximo y, consecuentemente, el trabajo en equipo, la motivación e inspiración entre compañeros. Para que los trabajadores se vean afectados en la menor medida posible, las empresas han debido invertir en las TIC necesarias para mejorar la comunicación remota entre ellos, así como establecer una estructura y organización capaz de solventar los posibles problemas que puedan surgirles en estos aspectos (Manzano Santamaría, 2018; Méndez Palacios, 2019).

Una cultura organizacional con una buena comunicación vertical, un liderazgo claro y un clima de apoyo es necesaria para beneficiar tanto a la empresa como a los trabajadores, ya que, *“la cultura, el liderazgo o el clima organizacional pueden generar excelentes o pésimas condiciones de trabajo con consecuencias positivas o negativas para la salud de los trabajadores”*(Moreno-Jiménez & Báez León, 2011).

3. ESTUDIO EMPÍRICO DEL TELETRABAJO

3.1. INTRODUCCIÓN

El teletrabajo, tal como se ha analizado previamente, es una modalidad de trabajo que ha adquirido una gran importancia ante la pandemia originada por la expansión mundial del Covid-19. Muchas empresas, con la declaración de estado de alarma en España, tuvieron que trasladar el trabajo presencial a los hogares de sus empleados.

En el presente apartado se pretende analizar el impacto de este cambio en las organizaciones mediante la distribución de forma *on-line* una encuesta formada por preguntas mixtas, es decir, tanto abiertas como cerradas. El objetivo de la encuesta es analizar el efecto que el teletrabajo ha tenido sobre los empleados acogidos a esta modalidad.

Por otro lado, también se pretende conocer la capacidad de los empleados para la organización de la jornada en teletrabajo, las preferencias de estos frente a la presencialidad, y, por último, las consecuencias, ventajas y desventajas del mismo.

La encuesta realizada se ha distribuido por medio de correo electrónico entre personas de nuestro entorno y sus compañeros de trabajo, hombres y mujeres empleados de empresas de diferentes sectores, de entre 16 a 65 años.

En la elaboración de la encuesta mencionada, que se recoge como **Anexo 1**, se han preguntado datos de carácter personal para conocer el sexo, edad y sector en el que teletrabajan y/o han teletrabajado, para observar si ello incide directamente sobre los resultados.

La encuesta puede dividirse en dos partes. La primera parte pretende dar a conocer cuándo comenzaron a trabajar desde sus hogares, para así comprobar el impacto de la pandemia en la expansión del teletrabajo. La segunda parte de la encuesta consiste en valorar diferentes aspectos comparando algunos de ellos con el trabajo presencial, en caso de que hayan trabajado presencialmente. Finalmente se aborda la parte psicológica y de riesgos derivados del teletrabajo y la opinión de los encuestados sobre las principales ventajas y desventajas del teletrabajo.

3.2. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

En este apartado se detalla la descripción de la muestra, haciendo uso del análisis descriptivo.

La **Tabla 6** muestra los datos personales de la muestra, es decir, el sexo, la franja de edad en la que se encuesta y seguidamente, si poseen o no responsabilidades familiares (hijos, personas dependientes, etc.).

Se muestra en “N” el número de respuestas, y el porcentaje que representa respecto a la muestra.

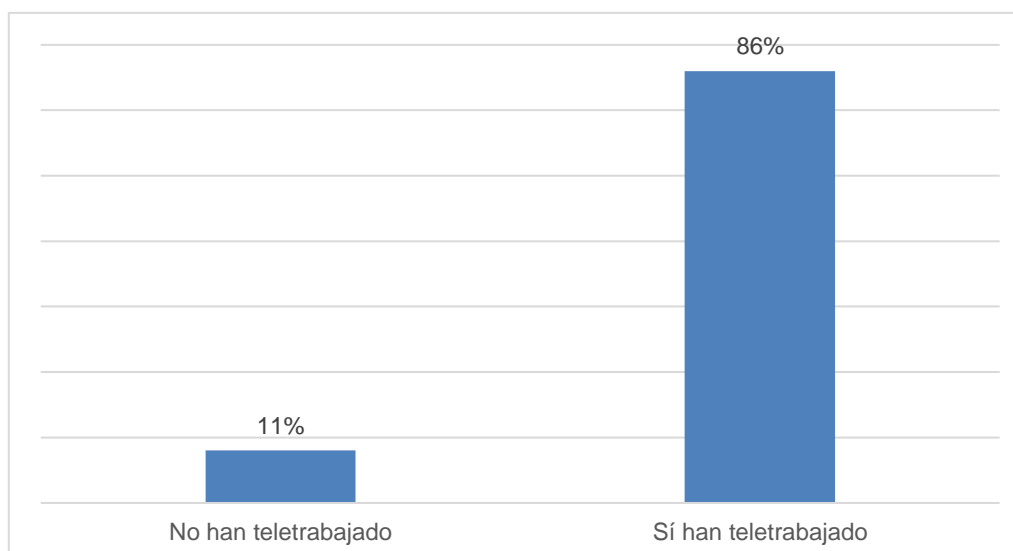
Tabla 6. Datos descriptivos de la muestra

		N	%
Sexo	<i>Mujer</i>	35	47%
	<i>Hombre</i>	39	53%
Edad	<i>16 a 25</i>	28	38%
	<i>26 a 35</i>	31	42%
	<i>36 a 45</i>	4	5%
	<i>46 a 55</i>	7	10%
	<i>56 a 65</i>	4	5%
	<i>66 ó más</i>	0	0%
Responsabilidades familiares	<i>Sí</i>	56	24%
	<i>No</i>	18	76%

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la **Tabla 6**, se han obtenido 74 respuestas, un 47% de mujeres y un 53% de hombres. La edad es mayoritariamente joven, destacando la franja de edad desde los 16 hasta los 35 años, con un 80% (38% y 42%), del total de encuestados. Destaca que, un 76% de los encuestados no cuenta con responsabilidades familiares más allá del trabajo.

Gráfico 3. Número de personas que han teletrabajado



Fuente: elaboración propia

En el **Gráfico 3** se muestra que de las 74 respuestas que han realizado la encuesta, el 86% (66 personas) han teletrabajado o lo hacen actualmente, frente al 11% (8 personas) que nunca ha realizado su trabajo a distancia. A partir de ahora se van a considerar y analizar los resultados de las respuestas de los empleados que han teletrabajado o actualmente lo están haciendo.

Tabla 7. Periodo de inicio del teletrabajo

	N	%
<i>Antes del confinamiento</i>	13	20%
<i>Durante el confinamiento</i>	44	67%
<i>Después del confinamiento</i>	9	13%

Fuente: elaboración propia

En la **Tabla 7** se observa que muy pocos encuestados comenzaron a teletrabajar “antes del confinamiento” (20 %); la mayoría lo hizo “durante el confinamiento” (67 %) y finalmente menos de una cuarta parte de encuestados lo hizo “después del confinamiento” (13 %).

Tabla 8. Sectores en los que han teletrabajado

	N	%
<i>Actividades administrativas y servicios auxiliares</i>	9	14%
<i>Actividades financieras y de seguros</i>	13	20%
<i>Actividades inmobiliarias</i>	1	2%
<i>Actividades profesionales, científicas y técnicas</i>	21	32%
<i>Administración pública y defensa; seguridad social obligatoria</i>	1	2%
<i>Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos y motocicletas</i>	5	8%
<i>Construcción</i>	1	2%
<i>Educación</i>	2	3%
<i>Industria manufacturera</i>	7	11%
<i>Información y comunicaciones</i>	3	5%
<i>Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado</i>	3	5%

Fuente: elaboración propia

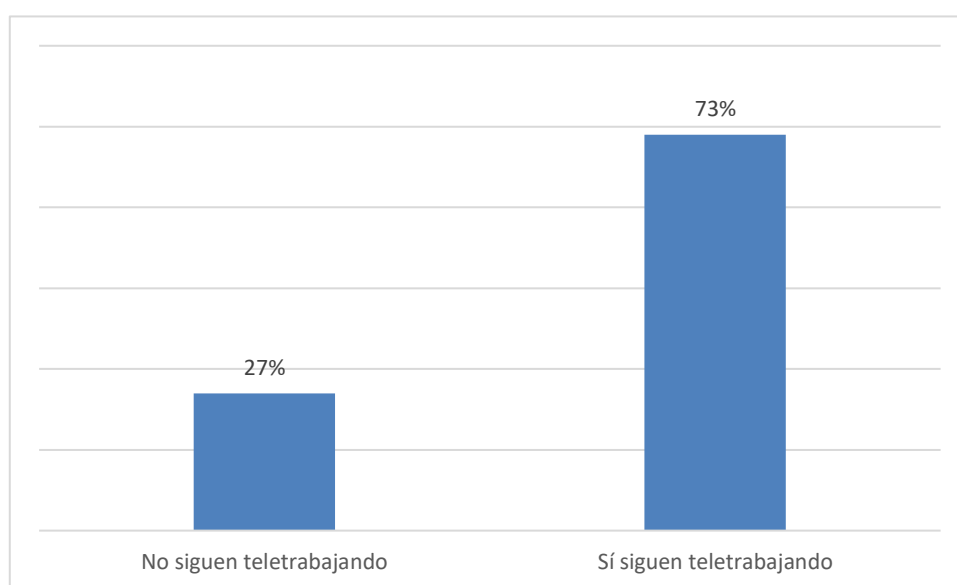
Los sectores en los que los encuestados han teletrabajado, se han clasificado de acuerdo al “listado completo de actividades de la CNAE 2009”⁴ (Clasificación Nacional de Actividades Económicas, 2009). En la **Tabla 8** se observa que un 32% de los encuestados teletrabajadores se ubica en el sector de “*Actividades profesionales, científicas y técnicas*”, entre las que se encuentran investigadores, analistas de datos o consultores tecnológicos; le sigue el sector “*Actividades financieras y de seguros*”, con un 20% de encuestados, entre las que destacan consultores de servicios financieros, y banqueros; y con un 14% de encuestados, el sector “*Actividades administrativas y servicios auxiliares*”.

⁴ La CNAE es la Clasificación Nacional de Actividades Económicas y asigna un código a cada actividad económica de las que se pueden realizar. Generalmente este código (que suele ser de 5 dígitos) se utiliza en muchos formularios e impresos, tanto oficiales como a nivel de empresa. (Clasificación Nacional de Actividades Económicas, 2009)

Por otro lado, el sector del que se han obtenido menos respuestas ha sido el de la “*Construcción*” (2%) y el de “*Actividades Inmobiliarias*” (2%), debido a que por su forma de trabajar el teletrabajo es casi imposible de implantar con la necesidad de realizar las tareas y funciones presencialmente.

No se han encontrado empleados en el resto de actividades económicas recogidas en el listado CNAE mencionado, tales como la industria extractiva, suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y contaminación, transporte y almacenamiento, actividades sanitarias y de servicios sociales, actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento, actividades de los hogares como empleadores de personal doméstico; actividades de los hogares como productores de bienes y servicios para uso propio, actividades de organizaciones y organismo extraterritoriales u otros servicios (Clasificación Nacional de Actividades Económicas, 2009).

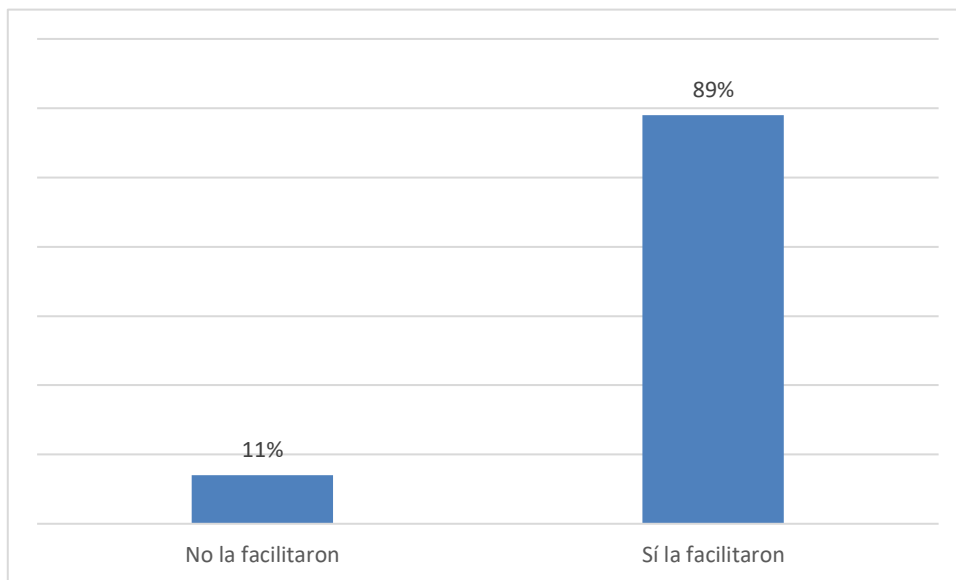
Gráfico 4. Empleados que siguen teletrabajando en la actualidad



Fuente: elaboración propia

Tal y como muestra el **Gráfico 4**, de las 66 personas que han teletrabajado o teletrabajan actualmente un 73% sigue teletrabajando en el periodo en el que ha estado activa la encuesta, mientras que un 27% de los encuestados ya no teletrabaja.

Gráfico 5. La empresa facilitó una plataforma propia



Fuente: elaboración propia

El **Gráfico 5** muestra como el 89% de los encuestados ha utilizado una plataforma propia facilitada por la organización; en cambio a un 11% no le ha sido facilitada. Por plataforma propia se entiende un *software* que recoja una base de datos con toda la documentación necesaria de la empresa para llevar a cabo las tareas.

3.3. SATISFACCIÓN DEL TELETRABAJADOR

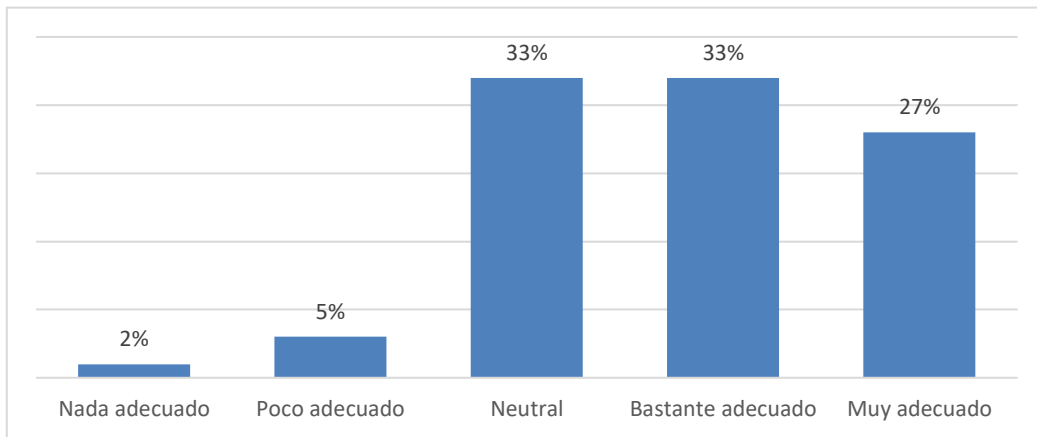
Con la segunda parte de la encuesta se pretende valorar el nivel de adecuación y satisfacción de los empleados con el teletrabajo respondiendo una serie de afirmaciones sobre las actuaciones en la empresa durante su periodo como teletrabajador.

Los encuestados valoran en una escala Likert⁵ del 1 al 5 diferentes aspectos de su experiencia teletrabajando. La medida de la escala es la siguiente:

- 1: Nada adecuado
- 2: Poco adecuado
- 3: Neutro
- 4: Bastante adecuado
- 5: Muy adecuado

⁵ Escala Likert: “Instrumentos psicométricos donde el encuestado debe indicar su acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación, ítem o reactivo, lo que se realiza a través de una escala ordenada y unidimensional” (Bertram, 2008).

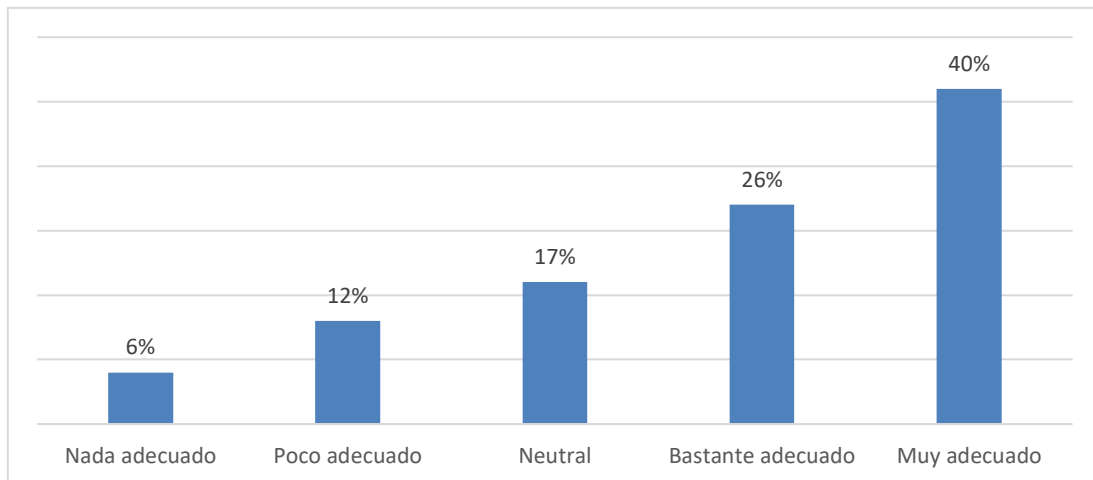
Gráfico 6. Volumen de tareas en el teletrabajo



Fuente: elaboración propia

El **Gráfico 6** relativo al volumen de tareas, entendido como la cantidad de cometidos a realizar durante la jornada, muestra que la mayor parte de los encuestados (33% y 27%) concuerdan en que el volumen de tareas fue “*bastante o muy adecuado*” y tan solo un 7% (2% y 5%) lo consideró “*nada o poco adecuado*”. Por último, hay un 33 % que se considera “*neutral*”.

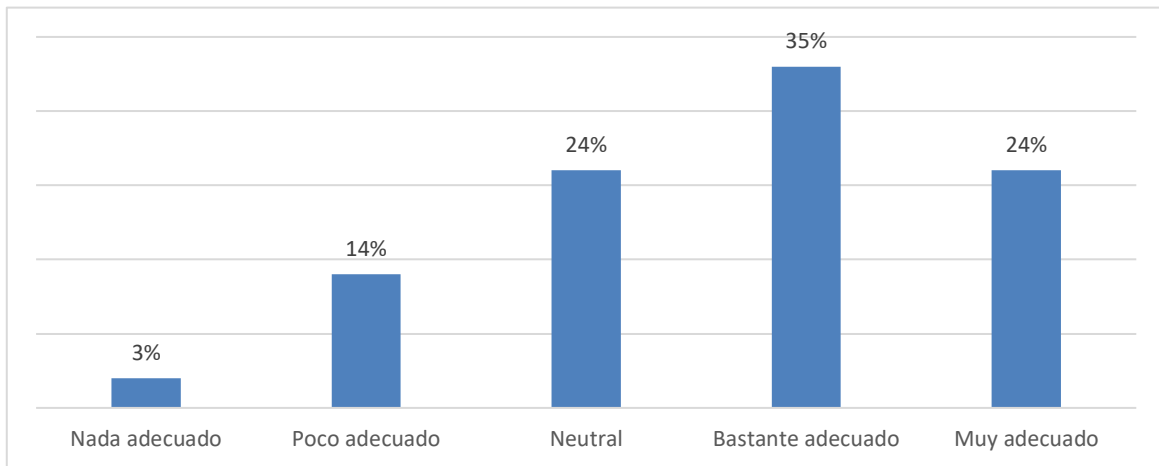
Gráfico 7. Medios de trabajo facilitados por la empresa



Fuente: elaboración propia

En referencia a los medios de trabajo proporcionados por la empresa (conexión a internet, ordenador, teléfono móvil, o cualquier otro medio indispensable para trabajar según las características del puesto), el **Gráfico 7** muestra como la mayoría de encuestados, un 26% los considera “*bastante adecuados*” y un 40% “*muy adecuados*”. Por el contrario, un 18% muestra un bajo nivel de adecuación (6% “*nada adecuados*” y 12% “*poco adecuados*”). Sin embargo, una gran parte (17%) se posiciona “*neutral*”.

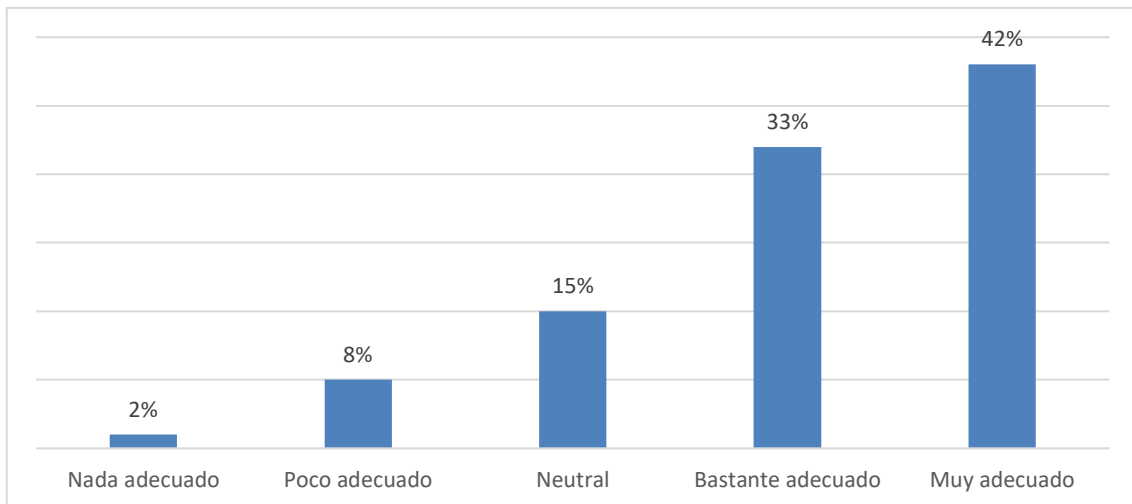
Gráfico 8. Entorno de trabajo



Fuente: elaboración propia

El entorno de trabajo, entendido como espacio donde el empleado desarrolla su actividad, ha sido satisfactorio para más de la mitad de los encuestados (35% “*bastante adecuado*” y 24% “*muy adecuado*”) tal y como representa el **Gráfico 8**. En cambio, más de una cuarta parte de los encuestados, los considera “*nada (3%) o poco adecuados (14%)*”. Un 24% se muestra “*neutral*”.

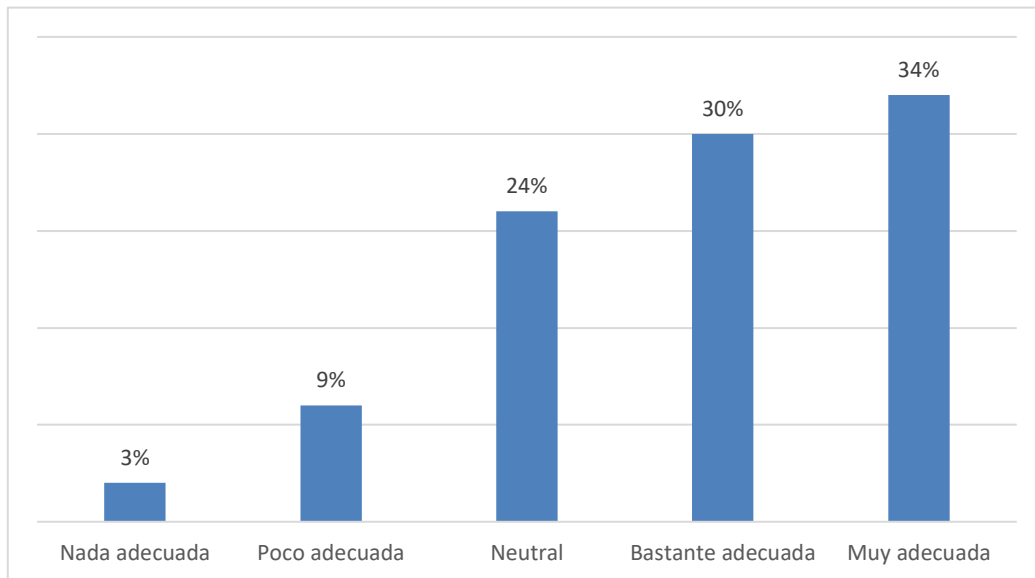
Gráfico 9. Comunicación con la empresa y compañeros



Fuente: elaboración propia

El **Gráfico 9** muestra los resultados sobre la comunicación con la empresa y compañeros. Se observa que solo un 2% considera que la comunicación ha sido “*nada adecuada*” junto a un 8% que opina que fue “*poco adecuada*”. Por lo que se comprueba que, la gran mayoría, un 33% que la consideran “*bastante adecuada*” y un 42% que la considera “*muy adecuada*”, cree que ha sido efectiva. Un 15% se posiciona como “*neutral*”.

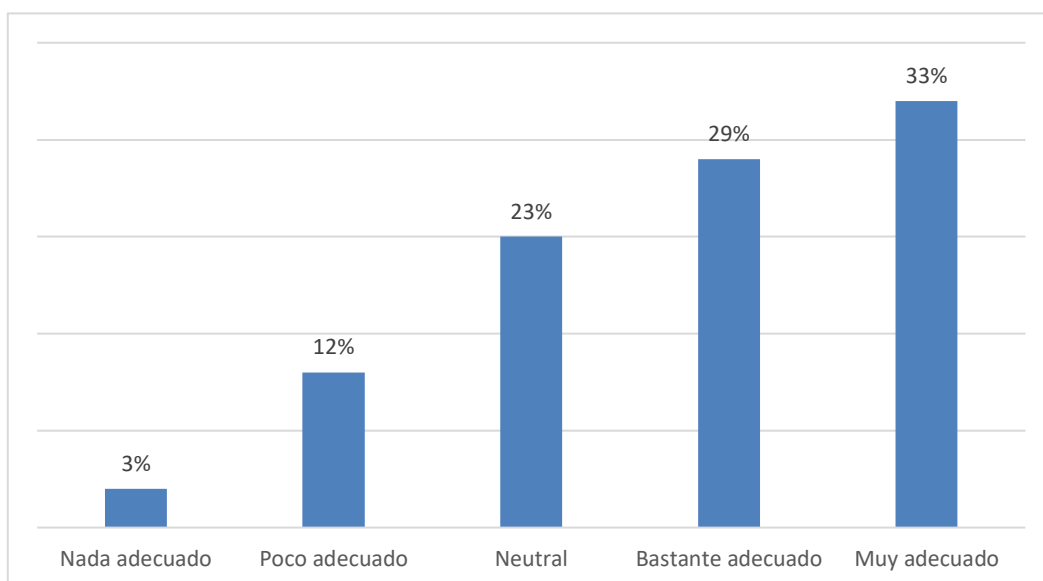
Gráfico 10. Organización de la jornada laboral



Fuente: elaboración propia

La organización de la jornada laboral, -entendida como la gestión del tiempo que el trabajador requiere para realizar sus tareas en la jornada laboral de forma adecuada-, representada en el **Gráfico 10**, presenta resultados muy positivos, ya que un 34% de los encuestados opina que ha sido “*muy adecuada*”, junto a un 30% que opina que fue “*bastante adecuada*”. Pese a que la mayoría han afirmado tener una buena gestión de la organización de su jornada laboral por la empresa, un 9% cree que ha sido “*poco adecuada*” y un 3% “*nada adecuada*”. Una gran parte de encuestados (24%) se muestra “*neutral*”.

Gráfico 11. Horario de la jornada laboral

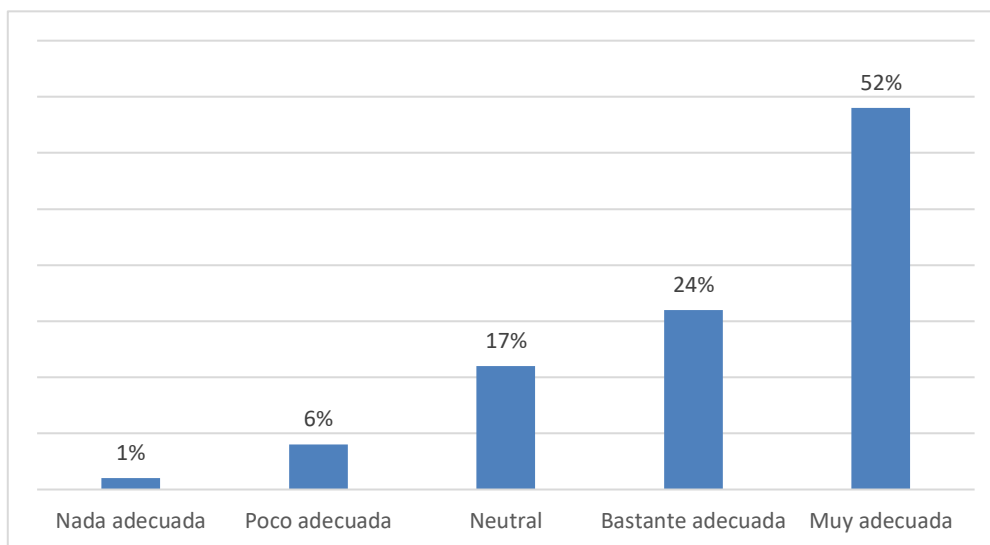


Fuente: elaboración propia

En relación al horario de la jornada laboral de los teletrabajadores encuestados, en el **Gráfico 11** se muestra que un 15% (3% y 12%) considera que es “*poco o nada adecuado*”, un 23% se posiciona como

“neutral”, y por último un 62% (29% y 33%) lo considera “bastante o muy adecuado”. Que los encuestados opinen que el horario de su jornada laboral es inadecuado es un problema que habitualmente está causado por la ineficiencia de la empresa para gestionar adecuadamente los tiempos de descanso, el volumen de tareas o las fechas y plazos de entrega (OIT, 2020).

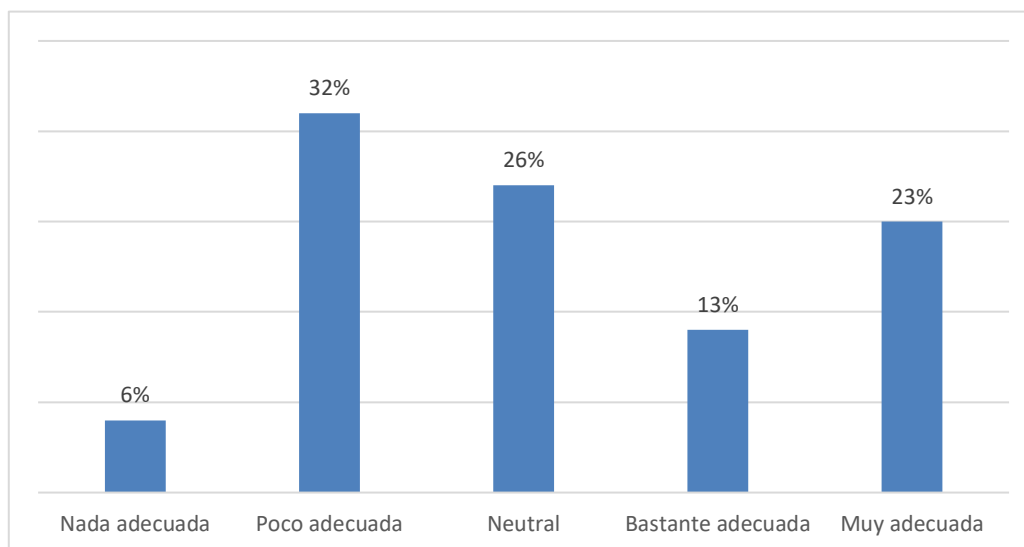
Gráfico 12. Conciliación vida laboral, familiar y personal



Fuente: elaboración propia

Uno de los aspectos que más destaca con el teletrabajo es la conciliación de vida laboral y familiar. El **Gráfico 12** muestra como un 7% de los encuestados la considera “poco o nada adecuada” (1% y 6%), frente a un 76% (24% y 52%), que la considera “bastante o muy adecuada”. Un 17% se posiciona “neutral”.

Gráfico 13. Desconexión digital en horas libres

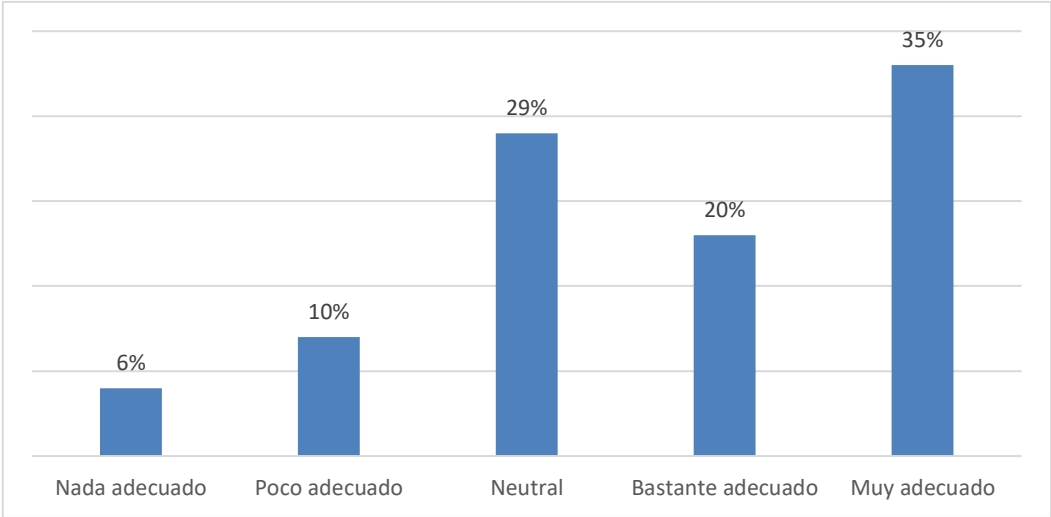


Fuente: elaboración propia

La desconexión digital en horas libres, es decir, poder abandonar la conexión a los elementos tecnológicos por motivos laborales se representa por medio del **Gráfico 13**. La “no desconexión digital”

suele darse por el hecho de verse los trabajadores obligados a solucionar cualquier problema que surja relacionado con el trabajo, aunque se encuentre fuera de la jornada laboral. En este aspecto, un 38% (6% y 32%) de los encuestados considera que ha tenido una “*poca o nada adecuada*” desconexión digital. Mientras que en el lado positivo hay un 36% (13% y 23%) de respuestas que la consideran “*bastante o muy adecuada*”. Preocupa que más de un tercio de los encuestados consideren este problema, ya que la desconexión digital es un derecho que pertenece al trabajador en cualquier circunstancia y la empresa ha de velar por que se cumpla.

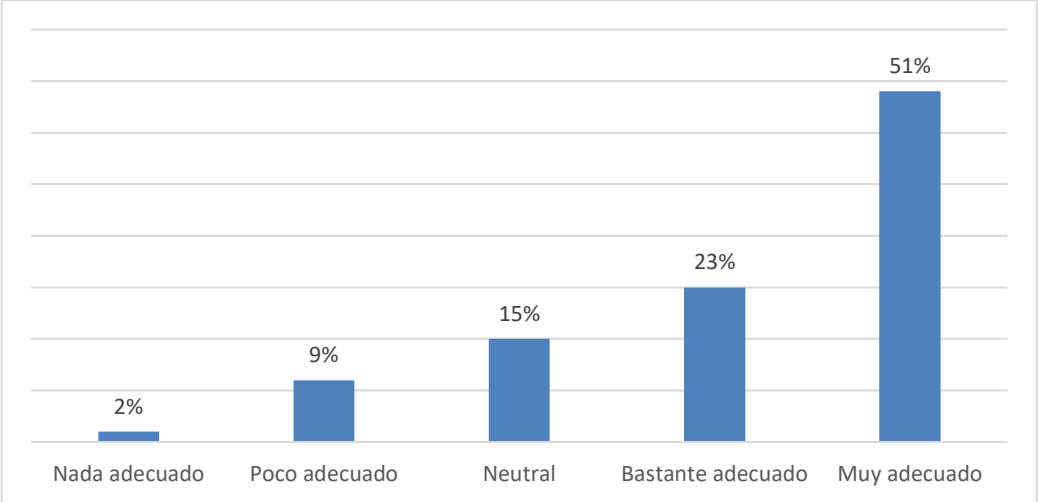
Gráfico 14. Control de la empresa sobre el tiempo efectivo de trabajo



Fuente: elaboración propia

El **Gráfico 14** muestra el control que tiene la empresa sobre el tiempo efectivo de trabajo del teletrabajador. Más de la mitad de los encuestados (20% y 35%) opinan por lo general que es “*bastante o muy adecuado*”, un 29% se muestra “*neutral*”, y una mínima parte (6% y 10%) cree que es “*nada o poco adecuado*”.

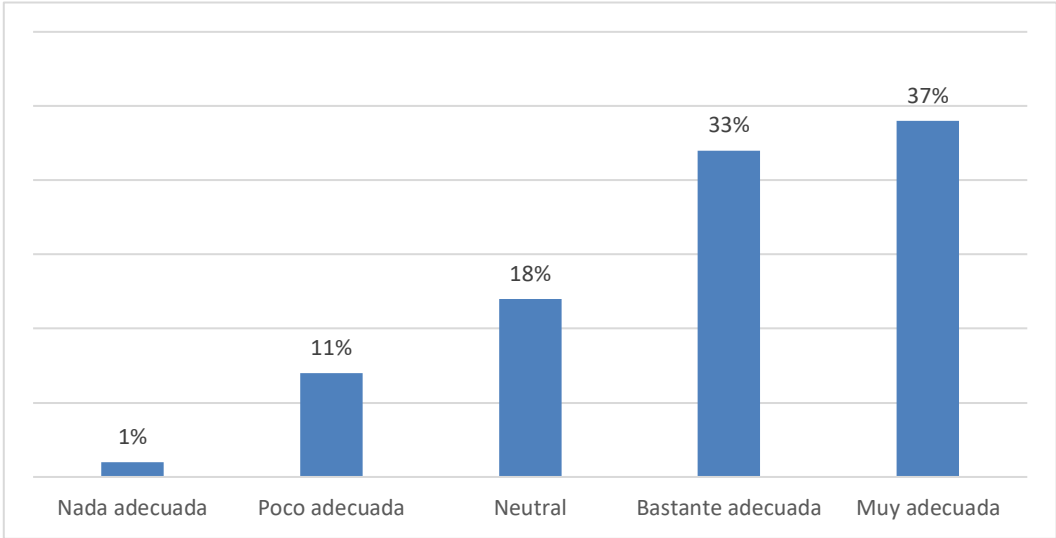
Gráfico 15. Respeto del derecho de intimidad y privacidad



Fuente: elaboración propia

El **Gráfico 15** presenta los resultados de las opiniones de los encuestados sobre el respeto del derecho de intimidad y privacidad del trabajador. Se comprueba que más de la mitad (51%) considera que ha sido *“muy adecuado”* junto a un 23% *“bastante adecuado”*. En cuanto a resultados negativos, un 2% cree que ha sido *“nada adecuado”* con un 9% que opina que ha sido *“poco adecuado”* y existiendo un 15% de los encuestados con una posición *“neutral”*.

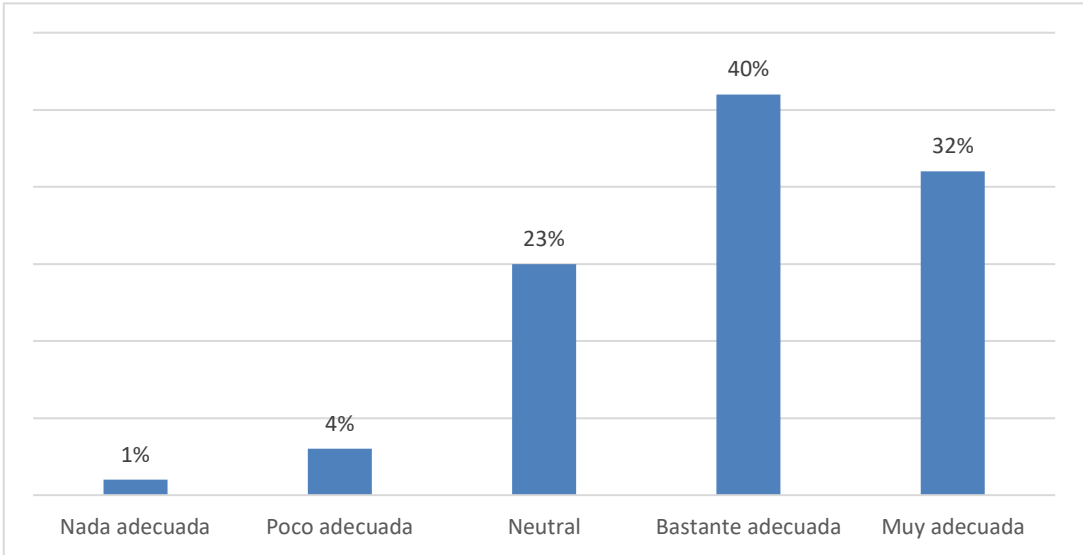
Gráfico 16. Resolución de problemas



Fuente: elaboración propia

En relación a la adecuación de la resolución de problemas (**Gráfico 16**), un 70% de los encuestados (33% y 37%) cree que es *“bastante o muy adecuada”*, probablemente porque la empresa les haya proporcionado una formación o un soporte adecuado para resolver las incidencias, mientras que apenas un 12% (1% y 11%) cree que es *“poco o nada adecuada”*. Una gran parte de encuestados (18%) se presenta como *“neutral”*.

Gráfico 17. Organización del trabajo en el seno de la empresa



Fuente: elaboración propia

Finalmente, la encuesta valora el grado de satisfacción con la organización del trabajo en el seno de la propia empresa. El **Gráfico 17** muestra los resultados de esta última afirmación, un 1% se muestra *“nada satisfecho”*, un 4% *“poco satisfecho”*, un 23% *“neutral”*, un 40% *“bastante satisfecho”* y por último un 32% *“muy satisfecho”*.

En general, la mayoría de las respuestas acerca de la organización de la empresa, resultan positivas. Esto puede deberse a varios factores como que la empresa disponga de una buena relación jerárquica y de liderazgo, una comunicación fluida tanto horizontal como vertical, y una buena formación tanto general como específica para trabajadores y supervisores.

3.4. EXPERIENCIA DEL TRABAJADOR

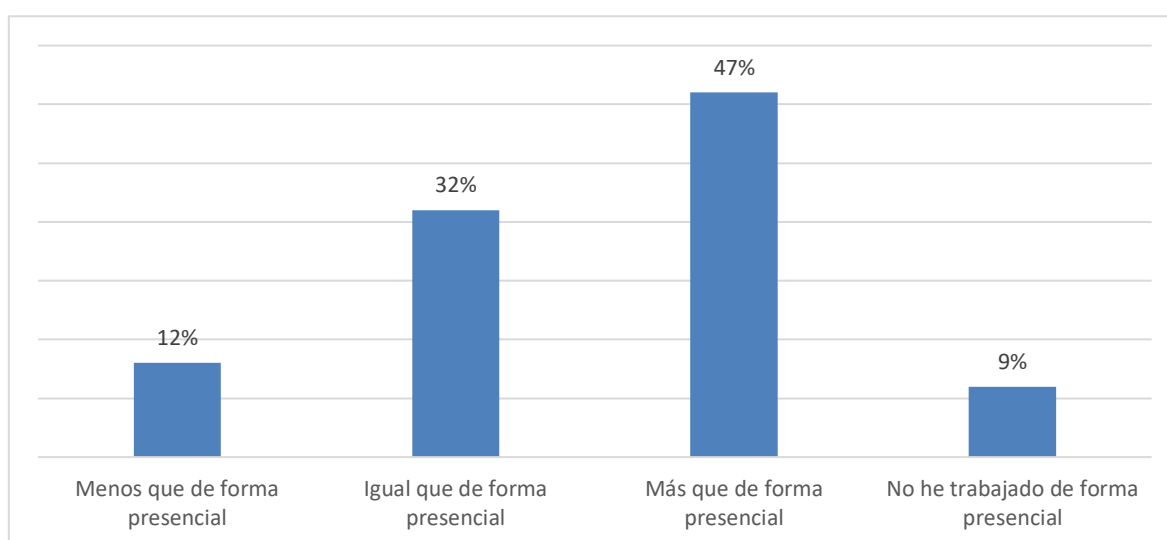
Dentro de la segunda parte de la encuesta, se propone a los encuestados una serie de comparaciones de diferentes aspectos entre el teletrabajo y la presencialidad.

El objetivo de este apartado es concluir cómo ha afectado este método psicológicamente y a la carga de trabajo de los trabajadores, las diferencias en ciertos aspectos frente a la presencialidad, la conciliación laboral, familiar y personal, y distinción de géneros. Además, se trata de conocer la preferencia del teletrabajo frente a la presencialidad, la efectividad del teletrabajo y por último las ventajas y desventajas del mismo

3.4.1. COMPARACIÓN ENTRE PRESENCIALIDAD Y TELETRABAJO

En primer lugar, los encuestados debían valorar diferentes aspectos según su experiencia teletrabajando. Los aspectos a valorar eran las horas trabajadas y el volumen de tareas.

Gráfico 18. Horas trabajadas durante el teletrabajo comparado con el presencial

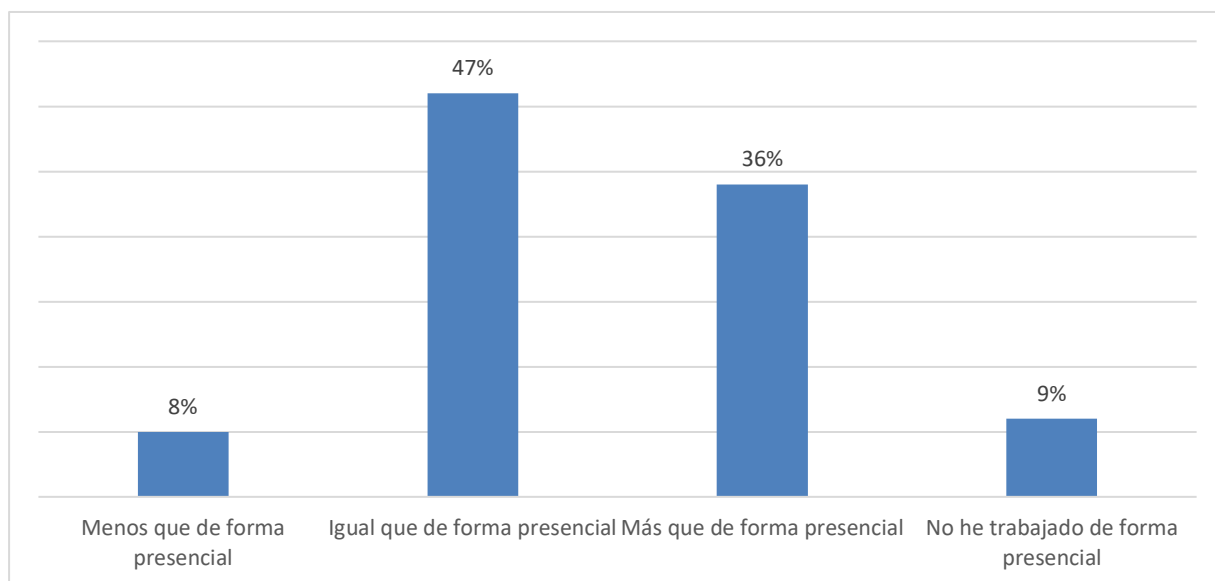


Fuente: elaboración propia

Sobre las horas trabajadas, un 47% de los encuestados cree que ha trabajado *“más horas que de forma presencial”*, frente a un 12% que cree que *“ha trabajado menos”*, y un 32% que opina que ha trabajado *“igual que de forma presencial”*. En cambio, un 9% *“no ha trabajado de forma presencial”*. Del **Gráfico**

18 se desprende que, por lo general, el teletrabajo aumenta las horas de trabajo realizadas por el empleado.

Gráfico 19. Volumen de tareas durante el teletrabajo comparado con el presencial



Fuente: elaboración propia

El **Gráfico 19** compara el volumen de tareas que los trabajadores han tenido de forma presencial y teletrabajando. En este aspecto, el 47% no ha visto alterado su volumen de tareas, un 36% considera que ha tenido mayor volumen de tareas que de forma presencial y finalmente un 8% ha tenido menor volumen de tareas. Sin embargo, el 9% *“no ha trabajado de forma presencial”*. Se observa, que generalmente, en el teletrabajo se ha trabajado un volumen de tareas similar al trabajo presencial.

3.4.2. PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

La Prevención de Riesgos Laborales en el teletrabajo es un aspecto a tener en cuenta en la encuesta. A pesar de no aparecer regulado directamente en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, el artículo 14 obliga a las empresas a *“garantizar la seguridad y salud de los trabajadores a su servicio en todos los aspectos relacionados con el teletrabajo”* (Luque Parra & Ginés i, 2016).

Asimismo, el artículo 3 de la LPRL ha tenido multitud de controversias ya que según se recoge, limita el cumplimiento de la ley a determinadas actividades profesionales. Por ello, cuando las organizaciones traten de aplicar la normativa, el teletrabajador puede desconocer si él se encuentra amparado por la ley, o, por el contrario, al encontrarse en su hogar fuera del centro trabajo, se encuentre excluido de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales.

Es conocido que, el trabajo puede originar consecuencias negativas de salud sobre el trabajador, tanto físicas como psíquicas. En este apartado se van a abordar de manera más profunda las consecuencias y riesgos psicosociales ⁶.

Tabla 9. Factores de riesgo psicosociales

	N	%
<i>Carga de trabajo excesiva o presión de tiempo</i>	20	24%
<i>Falta de claridad respecto a las funciones del trabajador</i>	15	18%
<i>Comunicación ineficaz</i>	13	16%
<i>Mala gestión de los cambios en el seno de la organización</i>	10	12%
<i>Dificultades a la hora de combinar los compromisos laborales y personales</i>	8	10%
<i>Falta de apoyo por parte de la dirección o los compañeros de trabajo</i>	7	8%
<i>Demandas contradictorias</i>	6	7%
<i>Desavenencias en las relaciones interpersonales</i>	4	5%
<i>Acoso, agresión y violencia</i>	0	0%
TOTAL DE RESPUESTAS (33 personas)	83	100%

Fuente: elaboración propia

En la primera cuestión sobre Prevención de Riesgos laborales realizada en la encuesta del estudio, se presenta a los encuestados una lista de 9 riesgos psicosociales, donde éstos debían marcar por medio de opción múltiple aquellos que hubiera sufrido a causa del teletrabajo. Tal como muestra la **Tabla 9**, en total respondieron 33 personas, es decir un 50% de la muestra.

Los diferentes riesgos psicosociales que recogidos en la encuesta son los siguientes:

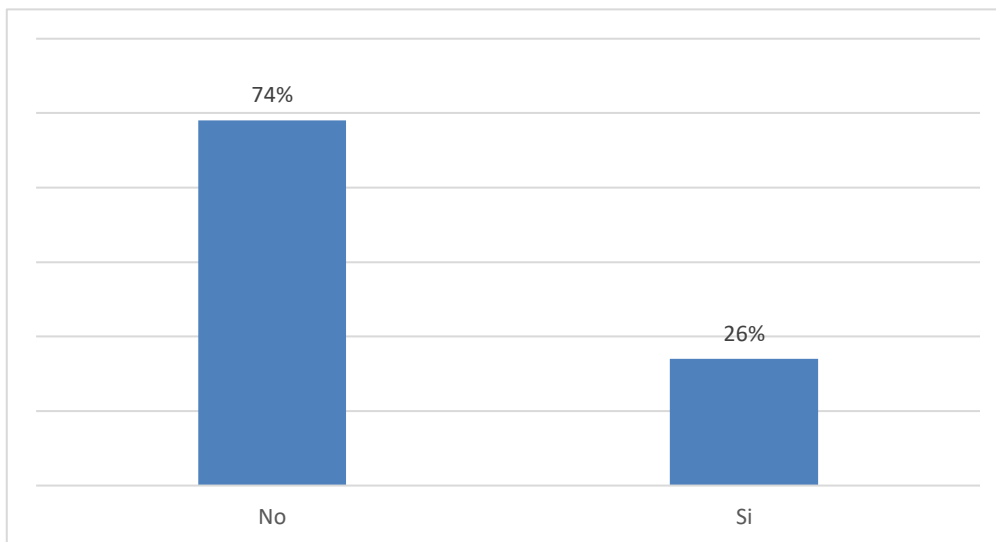
- Carga de trabajo excesiva o presión de tiempo, entendido como un gran volumen de tareas en un periodo corto de tiempo
- Falta de claridad respecto a las funciones del trabajador, es decir, no comprender bien las tareas que el teletrabajador debe llevar a cabo.
- Comunicación ineficaz, cuando el intercambio de información es imposible o débil
- Mala gestión de los cambios en el seno de la organización, esto es, alteraciones en la empresa las cuales el empleado tiene nulo o dudoso conocimiento
- Dificultades a la hora de combinar los compromisos laborales y personales, en otros términos, conciliación laboral, familiar y personal
- Falta de apoyo por parte de la dirección o los compañeros de trabajo, dicho de otro modo, el resto de las personas de la empresa no es una ayuda efectiva en el momento que el trabajador no sepa llevar a cabo sus tareas
- Demandas contradictorias, es decir, cada uno de los integrantes de la organización solicita tareas o cualquier tipo de demanda diferentes.

⁶ Riesgos psicosociales: “interacción entre varios factores que provocan perturbaciones en los mecanismos psíquicos y mentales: los factores de riesgo psicosociales en relación con la condición de empleo, la organización de la empresa y su entorno social, las relaciones sociales y laborales con los compañeros de trabajo, los subordinados y la jerarquía, así como con otras instancias: 1) con la empresa u organización pero sin prestar servicios en el lugar de trabajo, 2) los clientes o usuarios del servicio, y 3) personas ajenas a la empresa u organización pero que actúan sobre ellas” (Neffa, 2016).

- Desavenencias en las relaciones interpersonales, esto es, disconformidad en las relaciones entre personas
- Acoso, agresión y violencia, es decir, acciones que violen la integridad física, psíquica o dignidad de cualquier individuo

En la **Tabla 9**, destaca la “*carga de trabajo excesiva o presión de tiempo*” con un 24% de respuestas, junto a la “*falta de claridad respecto a las funciones del trabajador*” con un 18% y seguidamente la “*comunicación ineficaz*” con un 16%. Sin embargo, riesgos como “*acoso, agresión y violencia*” representan un 0%, y solamente un 5% considera que en su organización se han dado “*desavenencias en las relaciones interpersonales*”.

Gráfico 20. Problemas consecuencia de riesgos psicosociales



Fuente: elaboración propia

Relativa a la Prevención de Riesgos Laborales, se tiene en cuenta si los encuestados si habían sufrido problemas como consecuencia de riesgos psicosociales, es decir, si por ejemplo han sufrido una gran carga de trabajo que los ha llevado a la frustración y ha desencadenado en una depresión. Como se presenta en el **Gráfico 20**, estos problemas solo los han sufrido un 26% de los teletrabajadores, frente a un 74% que no ha notado ninguno.

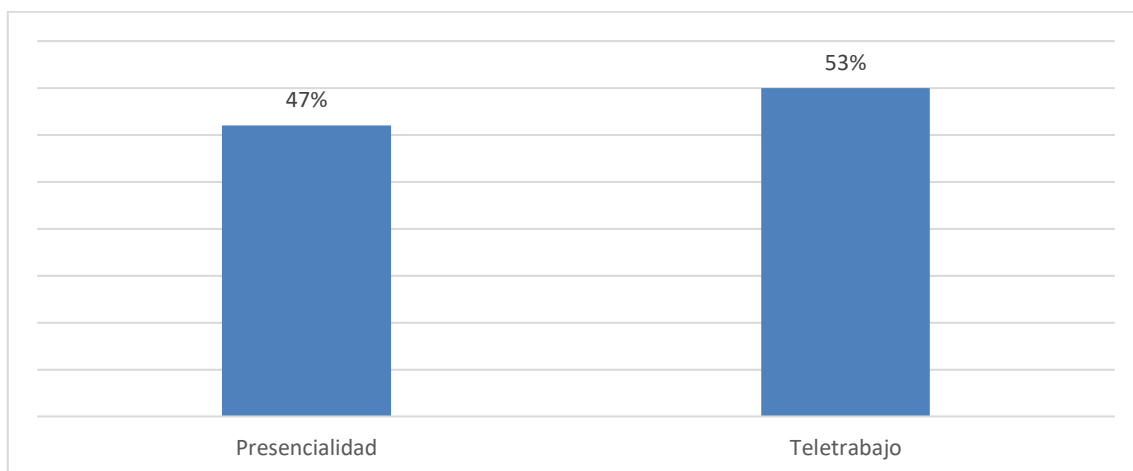
Se observa que la Prevención de Riesgos Laborales, además de ser importante en el trabajo presencial por los daños que pueden surgir los trabadores, es también fundamental en el teletrabajo. En esta modalidad, los daños físicos suelen ser escasos, pero los daños derivados de riesgos psicosociales ocupan gran parte de la problemática surgida a raíz del teletrabajo.

Los resultados de la encuesta realizada muestran que, a pesar de que solamente un 26% haya presentado problemas como consecuencia de riesgos psicosociales, son un 50% los que han sufrido los factores de riesgos psicosociales (**Tabla 9**). Por tanto, muchas personas, pueden derivar trastornos como consecuencia del teletrabajo a largo plazo, de manera que sería conveniente realizar un plan de prevención de los mismos.

3.4.3. VALORACIONES DE LOS ENCUESTADOS

En el siguiente apartado se presentan los resultados de la encuesta relativos a la preferencia de los encuestados entre el trabajo presencial o el trabajo a distancia.

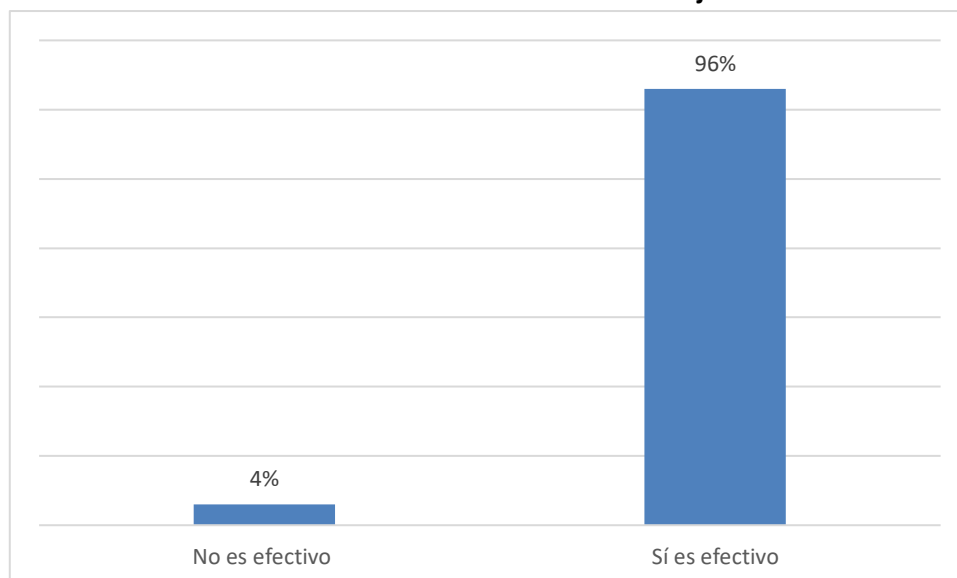
Gráfico 21. Preferencia de teletrabajo vs presencialidad



Fuente: elaboración propia

El **Gráfico 21** muestra que, más de la mitad de la muestra encuestada (53%) prefiere el “teletrabajo”, frente a un 47% que apuesta por el “trabajo presencial”.

Gráfico 22. Efectividad del teletrabajo



Fuente: elaboración propia

Con respecto a la cuestión de la efectividad del teletrabajo el **Gráfico 22** muestra que, el 96% de los encuestados afirman su “efectividad”, es decir consideran que los resultados no se han visto mermados por el uso de este método de trabajo. Por otro lado, un 4%, considera que el teletrabajo “no ha sido efectivo”, es decir, que ha afectado a los resultados de la organización.

Tabla 10. Ventajas y desventajas

		N	%
Ventajas	Ahorro de tiempo	20	33%
	Conciliación vida laboral, familiar y personal	8	13%
	Flexibilidad horaria	11	18%
	Jornadas más productivas	4	7%
	Comodidad	4	7%
	Descanso	2	3%
	Flexibilidad de ubicación	5	8%
	Ahorro de costes	7	11%
	Total	61	100%
Desventajas	Relaciones sociales	20	41%
	Mala comunicación	7	14%
	No desconectar del trabajo	9	19%
	Trabajar más horas	5	10%
	Carga de trabajo elevada	2	4%
	Mala organización	4	8%
	Dificultad al formar a trabajadores	2	4%
	Total	49	100%

Fuente: elaboración propia

Por último, en la encuesta, los teletrabajadores pudieron responder por medio de una pregunta abierta cual creen que ha sido la mayor ventaja y desventaja del teletrabajo. La tasa de respuesta de esta pregunta fue de un 71%. Se han agrupado las respuestas de los encuestados en la **Tabla 10** ya que casi todos destacaban las mismas ventajas y desventajas.

Entre las ventajas que han mencionado destacan:

- Con un 33% de respuestas, el ahorro del tiempo, ya que casi todos los encuestados valoran positivamente el evitar tiempo de desplazamiento y lo que ello conlleva, como por ejemplo los atascos.
- Con un 18% de respuestas, la flexibilidad horaria, ya que consideran que el teletrabajo les ofrece la oportunidad de administrar su propio tiempo de trabajo.
- Con un 11%, los ahorros en costes, tanto para el trabajador como para el empresario, ya que evitan el gasto de transporte, ropa de trabajo, dietas o en infraestructuras.
- Con un 8% de respuestas, los teletrabajadores destacan positivamente el poder trabajar desde cualquier parte con conexión a internet, que deriva en distintas ventajas como la posibilidad viajar y seguir trabajando.
- Con un 7%, enfatizan en la comodidad durante la jornada laboral, debido a que al terminarla se encuentran en su hogar y no en el centro de trabajo. En relación con la comodidad, destaca el descanso, que es una ventaja con un 3% de respuestas. Sobre todo, se debe a no necesitar levantarse tan temprano como para llegar al centro de trabajo, evitando los desplazamientos, por lo que es lógico que se encuentren menos cansados al evitarlo.
- Un 7% recalca que las jornadas resultan más productivas, debido a que los trabajadores al organizarse ellos su jornada laboral generalmente, extraen mejor rendimiento.

Entre las desventajas que han mencionado destacan:

- Con un 41%, las relaciones sociales, esto se debe a que los trabajadores no tienen “*ambiente de oficina*”, la “*pausa del café*” o “*pausa del cigarro*”, y es que, como decía Aristóteles, “*el ser humano es social por naturaleza*”, por lo que necesita de otros para sobrevivir, de manera que durante su jornada laboral necesita interactuar con otros compañeros.
- Con un 19%, recalca el hecho de “*no desconectar del trabajo*”, ya que como se tiene continuo acceso a los medios de trabajo nunca se termina de desconectar de los *mails*, tareas a realizar o problemas que surgen. Se observa también en el hecho de que un 10% considera que trabaja más horas. Algunos de los encuestados han concretado que esto les genera riesgos derivados del trabajo, como ansiedad, estrés o dificultad para separar trabajo de ocio.
- La mala comunicación ocupa un 14% de las respuestas y es que, al no tener el entorno profesional presencial, la comunicación tanto horizontal como vertical no es tan fluida y transparente como debería. Además, la comunicación con clientes se vuelve más complicada y se pierden las connotaciones del lenguaje no verbal que se obtienen en las conversaciones cara a cara.
- La mala organización, con un 8% de respuestas, recae en que las empresas no han sabido adecuar la gestión del teletrabajo, adaptando medios, tareas, plazos o entregas. Además, los trabajadores no siempre disponen de toda la documentación necesaria para realizar sus tareas con normalidad, lo cual ralentiza el trabajo.
- La carga de trabajo elevada y la dificultad para formar a los trabajadores representa un 4%, es decir, una mínima parte considera que tiene mayor volumen de tareas y que, a la hora de recibir o impartir una formación por remoto, se convierte en una tarea más complicada.

Cabe destacar que en muchas de las respuestas solo ha habido aspectos positivos a destacar, lo que lleva a la conclusión de que los trabajadores tienen preferencia por el teletrabajo frente al trabajo presencial, aunque presente algunas desventajas.

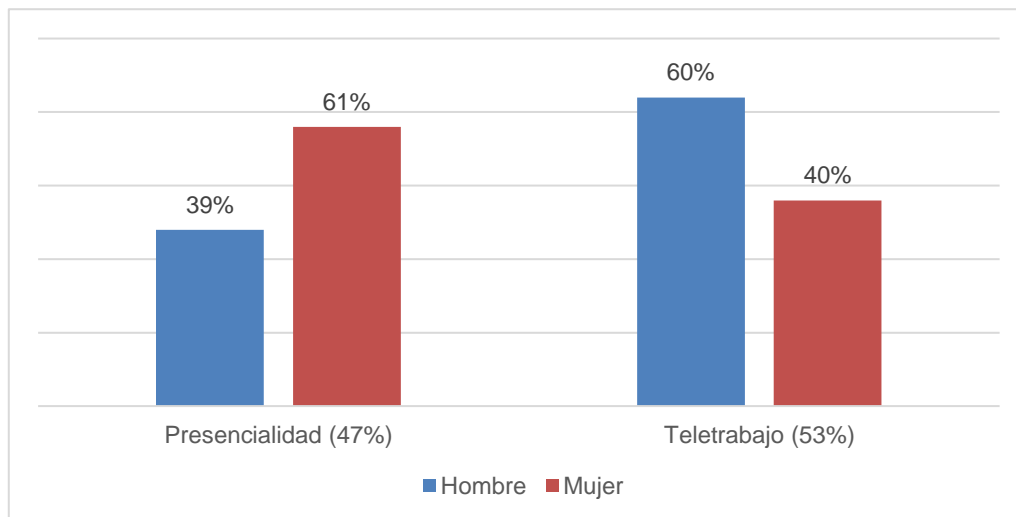
3.4.4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este apartado se va a analizar algunas importantes observaciones de los datos obtenidos de las respuestas de los encuestados, para obtener las conclusiones fundamentales.

Para su realización se van a relacionar diferentes aspectos del teletrabajo, que anteriormente se ha mostrado por separado.

3.4.4.1. SEXO

Gráfico 23. Preferencia de teletrabajo o presencialidad según sexo



Fuente: elaboración propia

El **Gráfico 23** muestra la preferencia por la presencialidad o el teletrabajo en función del sexo.

En primer lugar, se observa que un 47 % muestra una preferencia por la “presencialidad”, frente al 53% que valora en mayor medida el teletrabajo. Entre aquellas personas que prefieren la “presencialidad”, el 61% se corresponde a “mujeres”, siendo el 39% restante “hombres”. Este hecho no ocurre en el caso de querer “teletrabajar”, donde los hombres suponen un mayor porcentaje frente a las mujeres (60% frente al 40%). Es decir, las mujeres prefieren la presencialidad por encima del teletrabajo más que los hombres.

Para justificar los resultados que recoge el **Gráfico 23**, cabe recalcar en primer lugar que en cualquier modalidad se ha de tener en cuenta que las características físicas de los hombres y de las mujeres son diferentes. Este aspecto se extiende, además de para el diseño de equipos, ya que de lo contrario puede dar lugar a lesiones, a la “gestión mental” del teletrabajo (Secretaría de Salud Laboral y Secretaría de las Mujeres de FSC-CCOO, 2020).

Especialmente en el teletrabajo, la salud laboral tiene una gran importancia ya que como se va a comentar posteriormente, los riesgos psicosociales son muy frecuentes. Generalmente la mujer sufre más sobrecarga mental en su entorno laboral y en mayor medida estresores específicos como discriminación, estereotipos, aislamiento social, etc. (Cifre, Salanova, & Franco, 2011). Esta diferencia hace que el teletrabajo se les haga más difícil de sobrellevar, al no tener medios para evadirse (compañeros, pausa para el café, paseo, etc.).

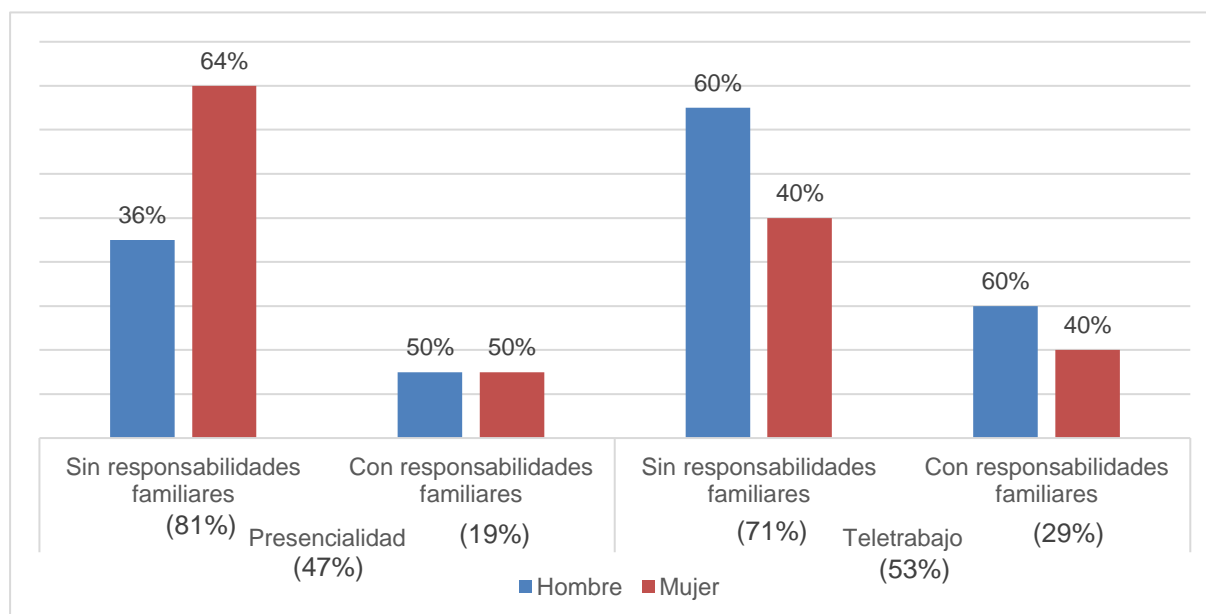
Por tanto, aunque este panorama está cambiando, muchas de ellas son las encargadas del cuidado de los hijos, por lo que lo esperable sería que tuvieran preferencia por el teletrabajo para mejorar la conciliación de vida laboral y familiar. Las mujeres prefieren el trabajo presencial porque ven una “vía de escape” para desconectar del cuidado de su familia, que las elude de las obligaciones del hogar. Esta evasión hace que, a pesar de ser más propensas a sufrir problemas de riesgos psicosociales (Cifre,

Salanova, & Franco , 2011), el acudir al centro de trabajo e interactuar con los compañeros les reduce la probabilidad de sufrir consecuencias de estos riesgos.

Por otro lado, las mujeres suelen presentar un mayor sentido de la responsabilidad (ABC, 2001), por lo que en el trabajo presencial pueden controlar su trabajo, mientras que los hombres, al presentar menos responsabilidad, prefieren evitar ese control sobre ellos.

3.4.4.2. RESPONSABILIDADES FAMILIARES

Gráfico 24. Preferencia de teletrabajo o presencialidad según sexo y responsabilidades familiares



Fuente: elaboración propia

En el presente apartado se va a analizar la preferencia por el teletrabajo o la presencialidad en función del sexo y la existencia o no, de responsabilidades familiares.

El **Gráfico 24**, muestra que de los trabajadores que prefieren la presencialidad (47%), el 81% “no tiene responsabilidades familiares”, frente a un 19% “con responsabilidades familiares”. De aquellos que no tienen responsabilidades familiares, el 36% son “hombres”, y un 64% “mujeres”, frente a los encuestados con responsabilidades familiares con preferencia a la presencialidad, donde se da un 50% de cada sexo

En cambio, los encuestados que prefieren el teletrabajo (53%), la mayoría (71%) “no tienen responsabilidades familiares”, mientras que los restantes (29%) se encuentran “con responsabilidades familiares”. De entre las personas que prefieren el teletrabajo y no tienen responsabilidad, un 60% son hombres, el porcentaje restante (40%) representa a las mujeres. Por otro lado, aquellos con preferencia al teletrabajo con responsabilidades familiares, presenta un porcentaje idéntico al anterior (60% hombres frente a 40% mujeres).

Se observa que, las mujeres que prefieren el trabajo presencial y no tienen cargas familiares, representan un 64% del total frente a los hombres de estas mismas características con un 36%. En

cambio, cuando existen cargas familiares y tienen preferencia por la presencialidad, presentan idénticos porcentajes (50%).

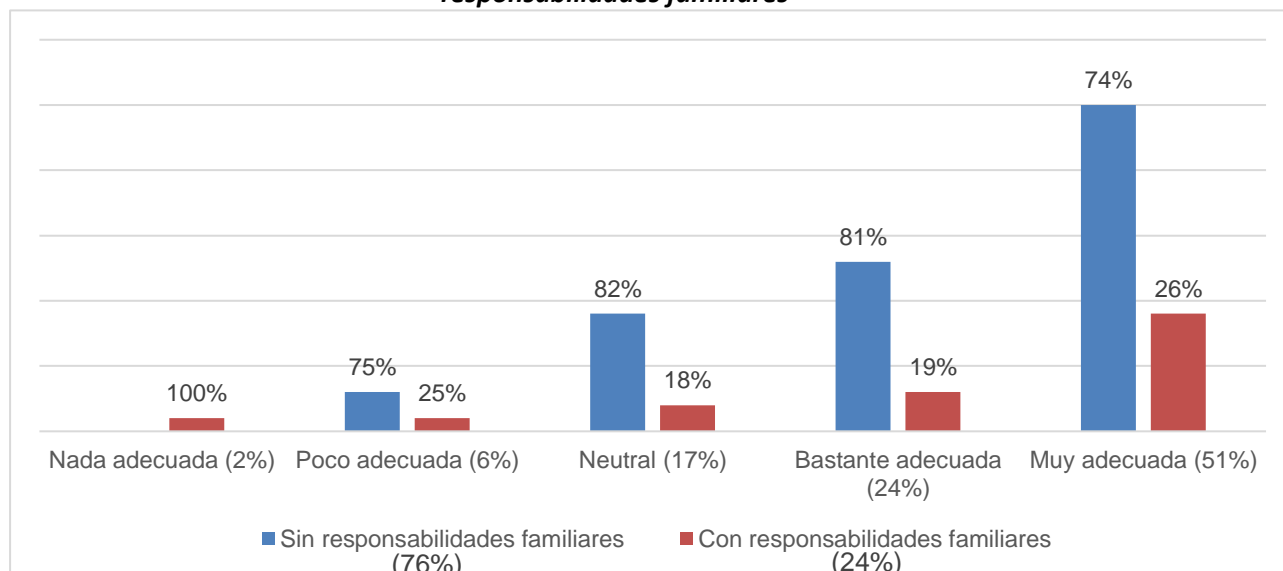
La diferencia entre sexos, entre personas que priorizan el trabajo presencial se da por la propensión de mujeres a sufrir riesgos psicosociales derivados del teletrabajo, que como se ha explicado antes, el trabajo funciona como medio de evasión (Cifre, Salanova, & Franco, 2011). No obstante, la igualdad entre los dos sexos en personas con responsabilidades familiares que optan por la presencialidad es consecuencia de la regulación en las empresas para conseguir la igualdad efectiva entre hombres y mujeres en el ámbito de la conciliación laboral y familiar (Jefatura del Estado, 2017).

Las personas que prefieren el teletrabajo, a primera vista son hombres sin responsabilidades familiares con un 60%, frente a las mujeres con un 40%, cuya explicación se halla de nuevo en la mayor probabilidad de sufrir riesgos psicosociales (Cifre, Salanova, & Franco, 2011).

De nuevo, en las personas cuya preferencia es el teletrabajo, se cumple la idea que desde un principio se viene defendiendo sobre la efectividad los planes de igualdad de las organizaciones en materia de conciliación. Se observa que los hombres con responsabilidades familiares prefieren teletrabajar en mayor medida que las mujeres con iguales responsabilidades.

3.4.4.3. CONCILIACIÓN LABORAL Y FAMILIAR

Gráfico 25. Grado de adecuación de la conciliación laboral, familiar y personal en función de responsabilidades familiares



Fuente: elaboración propia

El **Gráfico 25** es relativo al grado de adecuación que existe entre la conciliación laboral y la familiar y personal en relación con las responsabilidades familiares.

Los resultados muestran que hay un 76% de encuestados “sin responsabilidades familiares”, frente a un 24% de encuestados “con responsabilidades familiares”. En este último, un 2%, es decir, un solo encuestado, considera la adecuación entre conciliación laboral y familiar “nada adecuada”; seguidamente un 6% cree que es “poco adecuada”, un 75% de ellos son trabajadores “sin responsabilidades familiares” frente al porcentaje restante (25%) que no presenta dichas

responsabilidades. En tercer lugar, un 17% se muestra “neutral”, con un 82% de personas “sin responsabilidades familiares” y un 18% que sí las tiene. Un 24% considera la conciliación “bastante adecuada”, donde el reparto porcentual es similar al anterior, un 81% “sin responsabilidades” y 19% con cargas. Finalmente, más de la mitad de los encuestados (51%) considera que es “muy adecuada”, la mayor parte (74%) “no tiene responsabilidades familiares”, mientras que un 26% sí las tiene.

Se observa una notable relación entre personas con responsabilidades familiares y la inadecuación mostrada en la encuesta de acuerdo con la conciliación de cualquier tipo.

De entre las personas que opinan que fue “nada adecuada” solo una persona (100%) presenta responsabilidades familiares, en cambio las personas que se posicionaron como poco adecuada, un 75% son personas sin responsabilidades familiares. La explicación de este fenómeno es que solamente se encuentran 3 encuestados (75%) en poco adecuado, frente a 1 encuestado (25%), y se produce un problema de proporción al haber una sola respuesta y distorsión en la representación de la misma.

En posición “neutral” y en grados de adecuación más positivos (“bastante o muy adecuada”) se encuentra una distribución similar, ya que el porcentaje mayor se halla en teletrabajadores sin responsabilidades familiares, es decir, generalmente gran parte de estos trabajadores considera que es adecuada.

En cambio, los trabajadores “con responsabilidades familiares”, a pesar de que han sido menos los encuestados (24%) de estas características, representa una menor proporción. Antes de analizar la justificación de estos hechos es necesario hacer referencia a doble vertiente ofrecida en las políticas de conciliación en el teletrabajo (Sardà i Camacho, 2021).

En primer lugar, existe una “vertiente objetiva o material”, que tiene como finalidad el ahorro en costes y una organización flexible del trabajo, en este aspecto, la conciliación se hace necesaria. Sin embargo, esto puede generar problemas de “hiperconexión” o estrés derivado de ello (Sardà i Camacho, 2021).

Por otro lado, se da la “vertiente o función correctora del mercado laboral patriarcalizado”, que trata de mitigar la desigualdad entre sexos. En esta dimensión está el riesgo de que la mujer regrese al hogar, por tanto, desde esta perspectiva la conciliación no será una realidad hasta que haya una igualdad de corresponsabilidad (Sardà i Camacho, 2021).

Por tanto, las empresas deben tener en cuenta las dos dimensiones a la hora de implantar correctamente las políticas de conciliación, para mitigar el origen del problema. Para una conciliación laboral, familiar y personal será necesaria que la empresa tenga bien definidas las líneas de actuación, así como que el trabajador sepa cuáles son sus límites dentro del propio teletrabajo.

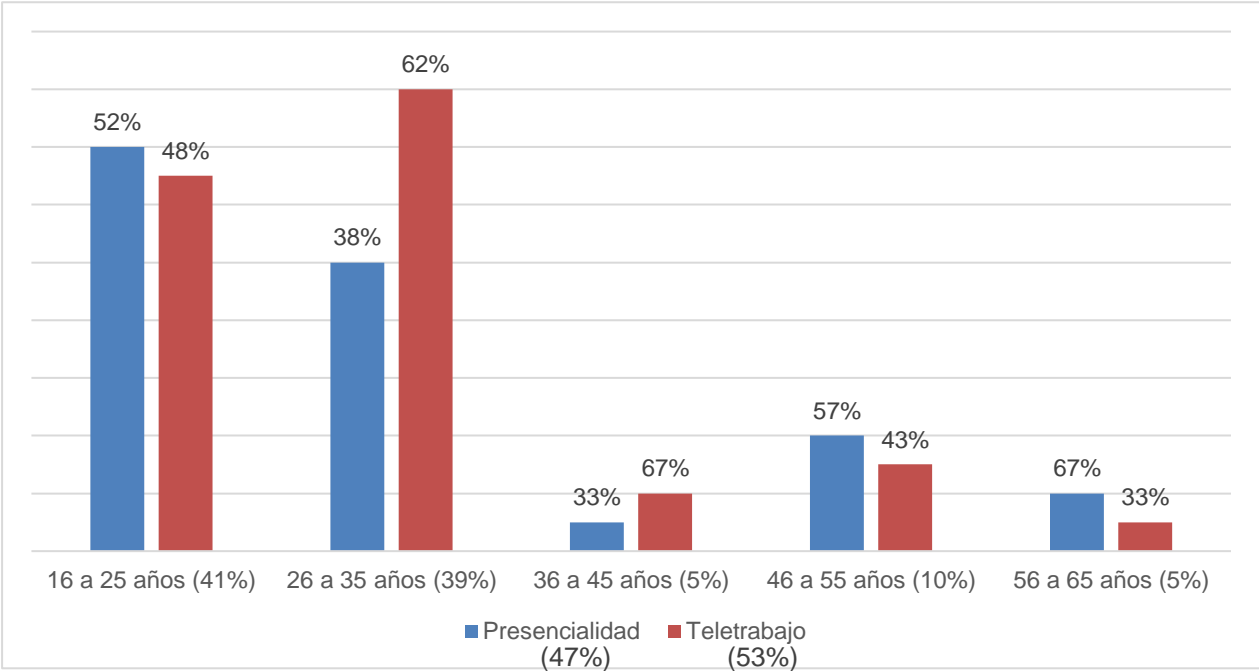
En conclusión, el **Gráfico 25** muestra que los trabajadores que carecen de responsabilidades familiares consideran adecuada la gestión de las organizaciones en lo que a conciliación laboral y personal se refiere. La satisfacción de éstos se da porque el teletrabajo les ha permitido realizar una gestión más eficiente del tiempo, que ha hecho de la idea de conciliación una realidad.

En cambio, aquellos teletrabajadores con responsabilidades familiares consideran inadecuada la gestión empresarial en materia de conciliación laboral, familiar y personal, bien porque las empresas las han implantado de manera incorrecta o bien, porque el trabajador no es capaz de separar familia y trabajo en diferentes espacios de tiempo. En este colectivo, la conciliación laboral, familiar y personal

resulta una utopía; es uno de los puntos en lo que las organizaciones deberían ofrecer ayuda a sus trabajadores del tipo que fuere.

3.4.4.4. EDAD

Gráfico 26. Preferencia de teletrabajo o presencialidad según edad



Fuente: elaboración propia

El **Gráfico 26** muestra la preferencia de modalidad de trabajo según la edad. En términos generales un 53% prefiere el teletrabajo frente a la presencialidad con un 47%

Los resultados muestran que, de “16 a 25 años” (41%), un 52% prioriza la “presencialidad”, frente a un 48% el “teletrabajo”. La franja de edad de “26 a 35 años” (39%), muestra que un 62% prioriza el “teletrabajo” frente a lo presencial (38%). En los trabajadores de “36 a 45 años” (5%), ocupan un 67% aquellos que eligen el “teletrabajo”, mientras que un 33% prefiere la “presencialidad”. Los de “46 a 55 años” (10%), un 57% eligen la “presencialidad” frente al “teletrabajo” (43%). Por último, los encuestado de “56 a 65 años” (5%) muestran la tendencia similar a su anterior franja de edad, un 67% que prioriza la “presencialidad” (67%), frente al 33% que lo hace con el “teletrabajo”.

Se observa en este gráfico que, a pesar de que el 80% de respuestas que se han obtenido son de personas de entre “16 a 35 años” tienen una diferente distribución. En primer lugar, los trabajadores de entre “16 y 25 años” prefieren la “presencialidad” por apenas 4 puntos porcentuales, mientras que en la franja de edad de “26 a 35 años” se antepone el “teletrabajo” (62%) por 24 puntos porcentuales. Esta tendencia a tener preferencia por el “teletrabajo” continúa en la siguiente franja de edad, hasta llegar a las personas de 46 años en adelante donde se prefiere la presencialidad”.

Cabe destacar la escasa diferencia en la franja de edad de 16 a 25 años, su explicación puede relacionarse con un estudio de *ManpowerGroup*, llevado a cabo en 8 países acerca del Futuro del Empleo y el impacto del Covid-19 en la visión de los profesionales”, donde se refleja que los

denominados *Generación Z* (entre 1996 y 2009) prefieren desempeñar su actividad de manera presencial para desarrollar sus carreras profesionales y socializar (ManpowerGroup, 2020).

La explicación de que se prefiera el teletrabajo en la franja de los 26 a los 45 años, y el resto tengan preferencia por la presencialidad puede encontrarse en que, esta franja de edad sea la que más conciliación laboral, familiar y personal requieran, ya que se encuentran en edad de tener responsabilidades familiares más altas que el resto de las franjas de edad. Además, que los más jóvenes prefieran la presencialidad podemos relacionarlo con la mayor necesidad de establecer relaciones sociales; y que los mayores lo prioricen también puede deberse a la denominada brecha digital⁷ ya que son personas nacidas en un periodo de tiempo donde las tecnologías estaban íntimamente desarrolladas, por lo que una vez que estas personas entraron al mundo laboral comenzaron a trabajar presencialmente (Peral Pera, Arenas Gaitán, & Villarejo Ramos, 2005).

Este es un problema que se extiende al uso de tecnologías avanzadas en el entorno laboral, ya que con el paso del tiempo el trabajo se ha informatizado casi por completo y cada vez son más complejos los programas y/o trámites que hay que realizar (Varela Ferrió & UGT, 2015).

Las consecuencias del avance tecnológico en el entorno laboral se reflejan en los gráficos, las personas de menor edad, conocidas como "*nativos digitales*" pues consiguen desenvolverse de manera efectiva con el teletrabajo y todo lo que ello conlleva. Mientras que, por lo general, las personas de mayor edad necesitarán de un mayor tiempo o más recursos, o por el contrario serán incapaces de realizarlas.

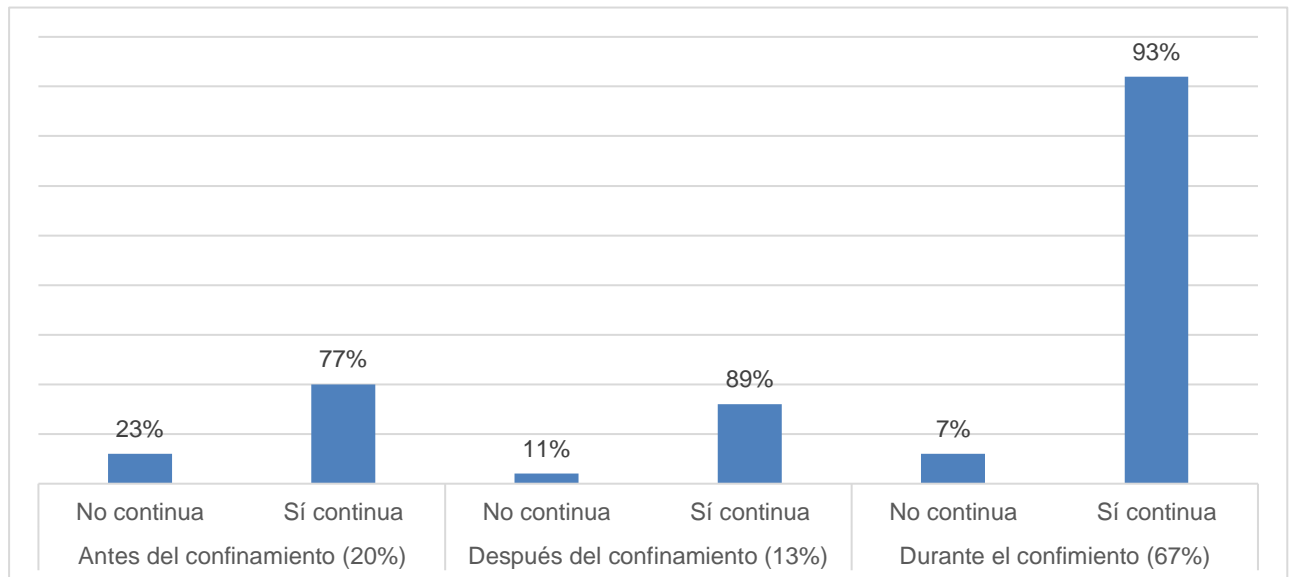
En España actualmente, de acuerdo a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos la diferencia del uso de Internet entre los jóvenes (16-25 años) y los mayores (65-74 años) es muy amplia (75,34%), y sitúa a España muy lejos de la media europea. (Varela Ferrió & UGT, 2015)

Con la llegada imprevista del Covid-19 las empresas no fueron capaces de formar a aquellos trabajadores de mayor edad que presentaran carencias informáticas, por lo que repentinamente los empleados se vieron en una modalidad laboral que desconocían o conocían vagamente.

⁷ La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD, 2001: 5) definió la brecha digital como «el desfase o división entre individuos, hogares, áreas económicas y geográficas con diferentes niveles socio-económicos con relación tanto a sus oportunidades de acceso a las tecnologías de la información y la comunicación, como al uso de Internet para una amplia variedad de actividades» (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2001).

3.4.4.5. PERMANENCIA DEL TELETRABAJO

Gráfico 27. Empleados que siguen teletrabajando en la actualidad según el periodo de inicio



Fuente: elaboración propia

El **Gráfico 27** muestra el número de empleados que continúa o no teletrabajando en función del momento de inicio del teletrabajo.

Se observa que, de las personas que comenzaron a teletrabajar “antes del confinamiento” (20%), continúa teletrabajando un 77%, mientras que un 23% ya no lo hace.

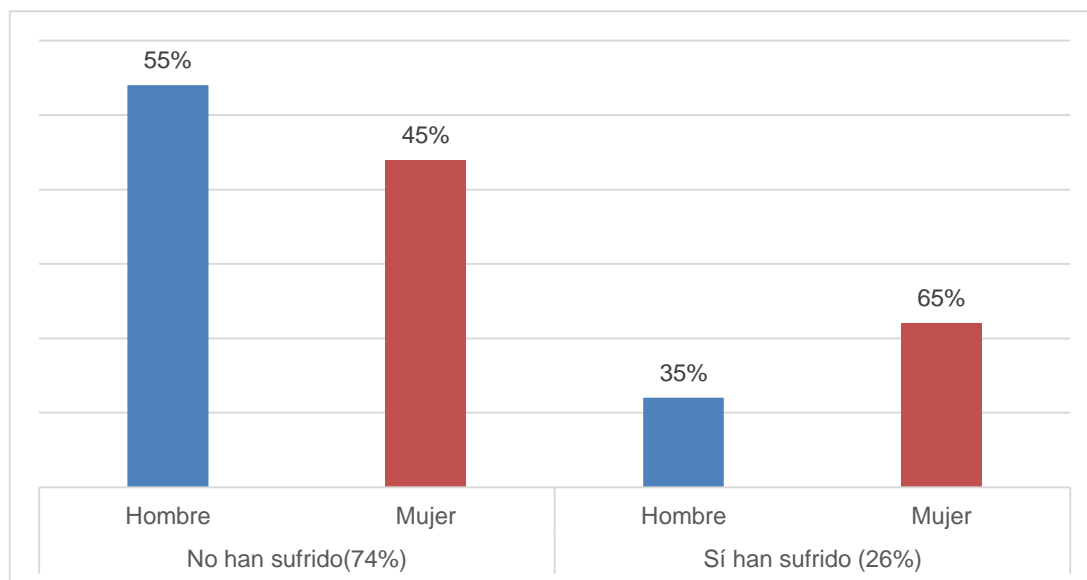
En cambio, de las personas que comenzaron a teletrabajar “durante el confinamiento” (67%), solamente un 7% no continúa haciéndolo, a pesar de la vuelta a la reducción de medidas y vuelta al trabajo presencial (Jiménez, 2021). La gran diferencia entre aquellos que sí continúan (93%), frente a los que no (7%), nos permite afirmar que el teletrabajo ha venido para quedarse (elEconomista.es, 2021).

Finalmente, aquellos empleados que comenzaron a teletrabajar “después del confinamiento” (13%), solamente un 11% ya no lo hace, frente a un 89% que aún continúa en esta modalidad. La justificación es la misma de las anteriores, la expansión del Covid-19 ha cambiado el entorno laboral por completo y el teletrabajo se va a mantener en el futuro (elEconomista.es, 2021).

Se puede concluir que, el periodo de inicio del teletrabajo resulta indiferente ya que, la expansión del teletrabajo como modalidad laboral instaurada, se sobrepone a la presencialidad. De cara al futuro, se puede tratar de anticipar que muchas organizaciones, ofrecerán a sus trabajadores “contratos de teletrabajo” de por vida y eliminarán puestos presenciales, para sustituirlos por teletrabajo.

3.4.4.6. RIESGOS PSICOSOCIALES SEGÚN SEXO

Gráfico 28. Riesgos psicosociales sufridos según el sexo



Fuente: elaboración propia

En este **Gráfico 28**, se presentan los riesgos psicosociales según el sexo de los encuestados. Los riesgos psicosociales hacen referencia al estrés laboral, acoso, agotamiento, la depresión, conflicto familia-trabajo, etc.

En primer lugar, destaca que el 74% de los encuestados afirman “no haber sufrido ningún riesgo de este tipo” (45% “mujeres” y 55% “hombres”). En segundo lugar, un 26% de los encuestados han afirmado “haber sufrido algún tipo de riesgo psicosocial” (65% “mujeres” y 35% “hombres”).

De esta manera, se observa que, el sexo femenino es el que más riesgos psicosociales ha sufrido, mientras que el sexo masculino representa un menor porcentaje. Su explicación radica, como se menciona anteriormente, en que las mujeres son más propensas a sufrir factores de este tipo, como la rutina, la falta de autonomía o la falta de apoyo, factores que son muy comunes en la utilización del teletrabajo (Cifre, Salanova, & Franco, 2011).

3. CONCLUSIONES

España, como se ha observado con la llegada del Covid-19, es un país con mucho potencial para poder desarrollar el teletrabajo. Pese a haberse implantado de manera sobrevenida, se consiguió que muchas empresas continuaran abiertas gracias a esta modalidad poco expandida en España, por lo que cada vez más están enfocando su cultura hacia el teletrabajo, de manera que va a permanecer a lo largo del tiempo, por lo que será objeto de mejora en la negociación colectiva.

En este trabajo, se ha llegado a la conclusión de que el teletrabajo depende de dos factores principales; el primero es disponer de un trabajador formado y con las capacidades y aptitudes necesarias para llevar a cabo las labores; el segundo es la disponer de la tecnología adecuada, que es por lo que, no ha sido hasta el siglo XXI, cuando las TICs ya se han visto más evolucionadas, que el teletrabajo se ha conseguido aplicar plena y eficazmente. Por tanto, para que el teletrabajador pueda realizar sus tareas desde su propio hogar, la organización debe realizar cierta inversión de su capital en desarrollo tecnológico como en *software* y *hardware* para la transmisión de datos de manera eficaz, y protegerse de los ataques a la seguridad.

En segundo lugar, se ha comprobado que, aunque pueda parecer que el teletrabajo solo ofrece ventajas, tales como ahorro de costes de desplazamiento, de infraestructuras, tiempo, etc., cuando reamente tiene multitud de desventajas que se han observado a lo largo de este estudio. La mayoría de los empleados echan en falta el ambiente de oficina y la comunicación con sus compañeros, ya sea en los descansos o bien durante su jornada laboral. Por tanto, se extiende al resto de aspectos del teletrabajo, pues la dificultad en la resolución de problemas retrasa el trabajo, el cansancio, etc.

Además, muchos teletrabajadores han afirmado realizar más horas que las estipuladas en su jornada laboral, mientras que otros parecía que habían trabajado menos o, administraban su tiempo de trabajo y lo invertían en tareas personales. Todas las desventajas, especialmente aquellas que afecten a la productividad de la empresa, o al descanso del trabajador, deberán aparecer en la regulación interna de las empresas, y tipificar el incumplimiento como falta grave. Actualmente, el respeto al descanso del trabajador y de su jornada, o cumplir con lo establecido en el contrato por parte del trabajador, está regulado, pero como se ha observado hay un gran incumplimiento del mismo (**Tabla 10. Ventajas y desventajas**).

Por otra parte, el teletrabajo ha cambiado el mercado laboral por completo. Se ha transformado el acceso a él, pues a día de hoy se realiza todo de manera telemática con entrevistas *on-line*, asimismo se lleva a cabo la formación *on-line*, aunque en ocasiones suele resultar poco efectiva y complicada. Sin embargo, ha creado nuevas oportunidades laborales y formas de trabajar, gracias a que personas, que por cuestiones personales (responsabilidades familiares, discapacidad, lejanía, etc.) no podía desempeñar algunos puestos, ahora puede ocuparlos.

De igual manera, ha creado nuevas formas de negocio, como por ejemplo el comercio *on-line*, que ahorra en costes de personal, infraestructura y fijos, o empresas dedicadas a la elaboración de softwares para empresas o informáticos, entre otras.

De manera general, el teletrabajo ha cambiado por completo la visión de las empresas y ha hecho que éstas decidan invertir en él; es el futuro. Si bien, es necesario que se regulen numerosas materias para evitar que el trabajador sea el principal perjudicado, además de que deberá dotarse a los empleados

de la formación y materiales necesarios para poder desempeñar sus tareas con total normalidad. Finalmente, el teletrabajo nunca va a llegar a ocupar el total del panorama nacional ya que habrá determinados sectores en los que el teletrabajo al 100% resulta imposible (construcción, industria, pesca, minería, etc.), pero una parte de la plantilla podrá acogerse a esta modalidad.

Otro aspecto a tener en cuenta a la hora de implantar el teletrabajo es la Prevención de Riesgos Laborales, ya que, como se ha podido observar en la encuesta, los riesgos psicosociales son frecuentes entre los teletrabajadores. Los problemas que surgen en el entorno laboral o familiar, al no haber una separación trabajo-familia se agravan cada vez más, y pueden derivar en problemas mayores. Asimismo, el no respetar los horarios de las jornadas puede generar estrés, ansiedad, etc. De esta manera, a pesar de que actualmente se ha estudiado y regulado en mayor medida que en años anteriores sobre los riesgos derivados como consecuencia del teletrabajo, debería hacerse un continuado hincapié en este asunto, y evitar así abusos por parte de empresarios.

BIBLIOGRAFÍA

ABC. (2001). Un estudio afirma que la mujer es más responsable en el trabajo y el hombre más teórico. Obtenido de https://www.abc.es/ultimas-noticias/abci-estudio-afirma-mujer-mas-responsable-trabajo-y-hombre-mas-teorico-200112190300-67276_noticia.html

Alcover, C. M. (mayo de 2020). Consecuencias de la pandemia del COVID-19 para las relaciones entre los individuos y las organizaciones. Obtenido de Psicología desde el Caribe: <https://www.proquest.com/openview/f1dc3a885120c15769ce885ab2e5015f/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2027439>

Álvarez Cuesta, H. (2020). Del recurso al teletrabajo como medida de emergencia al futuro del trabajo a distancia. *Lan Harremanak - Revista de Relaciones Laborales*, 43. <https://doi.org/10.1387/lan-harremanak.21722>

Arango M, T. (2020). El teletrabajo fue idea de un científico de la Nasa y otros datos cocteleros. *La Republica*.

Arguello Carrión, M. (2020). SINTOMATOLOGÍAS DE ESTRÉS, ANSIEDAD Y DEPRESIÓN EN EL TELETRABAJO ANTE EL COVID-19: EL CASO DE UNA EMPRESA DE TURISMO EN LA CIUDAD DE QUITO-ECUADOR, 2020. In *Universidad Internacional SEK (Issue 1)*.

Barrero, A. (1999). *El Teletrabajo (Editorial Ágata)*.

Benlloch, I. (2020). Así es el perfil ideal de un buen teletrabajador.

Bertram, D. (2008). Likert Scales...are the meaning of life. Obtenido de <http://poincare.matf.bg.ac.rs/~kristina/topic-dane-likert.pdf>

Boiarov y Poliszuk. (2005). *El Avance del Teletrabajo en Argentina*.

Camacho, C. M. V., & Vera, M. (2018). Teletrabajo: Una Revisión Teórica sobre sus Ventajas y Desventajas. *Investigatio*, 10.

Canales-Farah, A. M., López-Gómez, J. A., & Napán-Yactayo, A. C. (2021). Clima Organizacional y el Desempeño Laboral durante el Covid-19. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(1). <https://doi.org/10.35381/r.k.v6i1.1217>

Canos, L., Santandreu, C., Maheut, J., & Valero, M. (2012). *Introducción a las políticas de gestión de recursos humanos*. Valencia: UPVA.

Chaparro Lemus, R. (2018). Desafíos en la implementación del teletrabajo en una PYME en bogotá. *Ensayo de Grado*, 0.

Chávez, J. D. (2020). Entendiendo el teletrabajo. *Universidad Politécnica Territorial Del Estado Aragua*, 12(April).

Chiavenato, I. (1990). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.

Cifre, E., Salanova, M., & Franco, J. (mayo de 2011). Riesgos psicosociales de hombres y mujeres en el trabajo: ¿Una cuestión de diferencias? Obtenido de https://seu-electronica.uoc.edu/portal/_resources/CA/documents/la_universitat/igualtat/wont1_article_genere.pdf

Clasificación Nacional de Actividades Económicas. (2009). Obtenido de <https://www.cnae.com.es/lista-actividades.php>

Claver Cortés, E., & Zaragoza Sáez, P. (2007). La dirección de recursos humanos en organizaciones inteligentes. Una evidencia empírica desde la dirección del conocimiento. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 13(2).

De Castro Mejuto, L. F. (2016). «La formación y promoción profesional en el teletrabajo»,.

Dirección de recursos humanos y competitividad. (2003). *Innovar*, 13(22).

Educaweb. ¿Qué es la formación online?

EFE. (19 de diciembre de 2016). Las microempresas españolas apuestan más por el teletrabajo. Obtenido de 20minutos: <https://www.20minutos.es/noticia/2915699/0/teletrabajo-microempresas-apuestan-mas/>

EFE. (24 de agosto de 2020). Las grandes empresas apuestan por el teletrabajo como aliado ante la pandemia. Obtenido de elEconomista.es: <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/10734114/08/20/Las-grandes-empresas-apuestan-por-el-teletrabajo-como-aliado-ante-la-pandemia.html>

El Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre.

El Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación.

elEconomista.es. (11 de junio de 2021). El mundo tras el covid dispara las dificultades de las empresas para encontrar el trabajador que necesitan. Obtenido de elEconomista.es: <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/11266594/06/21/El-mundo-tras-el-covid-dispara-las-dificultades-de-las-empresas-para-encontrar-el-trabajador-que-necesitan.html>

elEconomista.es. (9 de julio de 2021). Así será el teletrabajo en 2025 en España: las empresas predicen un mínimo de dos días desde casa. Obtenido de elEconomista.es: <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/11316917/07/21/Asi-sera-el-teletrabajo-en-2025-en-Espana-las-empresas-predicen-un-minimo-de-dos-dias-desde-casa-.html>

EurLex. (2005). El teletrabajo.

Europapress. (19 de marzo de 2020). CoronavirusLa construcción, afectada por la falta de suministro de material, abocada a la paralización. Obtenido de La Vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/local/sevilla/20200319/474260017482/coronavirus--la-construccion-afectada-por-la-falta-de-suministro-de-material-abocada-a-la-paralizacion.html>

Fernández, A. (2020). ¿Cómo funciona la gestión administrativa de una empresa que trabaja en remoto o teletrabaja?

Guzmán Duque, A. P., & Abreo Villamizar, C. A. (2017). Las habilidades del teletrabajador para la competitividad. *Fórum Empresarial*, 22(2 Invierno). <https://doi.org/10.33801/fe.v22i2.13624>

Hanze Andrade, E. (2020). El reclutamiento a través de redes sociales como nueva tendencia en la selección de personal y su aplicación en la empresa Tata Consultancy Services Ecuador (Master's thesis, Quito, EC: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador).

Haro, J. M. (1998). Factores relevantes para la selección y formación de teletrabajadores. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones= Journal of work and organizational psychology*, 14(1), 89-98. Factores Relevantes Para La Selección y Formación de Teletrabajadores, 14(1).

Heraldo de Aragón. (20 de octubre de 2021). Obtenido de <https://www.heraldo.es/noticias/salud/2021/10/20/ministra-educacion-no-quiere-pasos-atras-lucha-contra-covid-1527905.html>

Herrera Gómez, J. (2001). Dirección de recursos humanos un enfoque de administración de empresas.

Hervás, L. V. (25 de mayo de 2020). Las pymes no estaban preparadas. Pero ahora son las que más teletrabajan. Obtenido de *CincoDías*: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/05/22/pyme/1590137432_814821.html

INE. (febrero de 2020). El teletrabajo en España y la UE antes de la COVID-19. Obtenido de https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INECifrasINE_C&cid=1259952649680&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FINECifrasINE_C%2FPYSDetalleCifrasINE

Jefatura del Estado. (22 de marzo de 2017). Capítulo II de la Ley Orgánica 3/2007, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-6115>

Jiménez, A. (12 de octubre de 2021). Las empresas vuelven al trabajo presencial. Obtenido de *Diario Sur*: <https://www.diariosur.es/economia/empresas-malaguenas/empresas-vuelven-trabajo-presencial-20211004000057-ntvo.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>

Jorrín, J. G. (17 de enero de 2021). La gran empresa soporta mejor la crisis: creó 85.000 empleos en el año de la pandemia. Obtenido de *Cotizalia-El Confidencial*: https://www.elconfidencial.com/economia/2021-01-17/gran-empresa-soporta-mejor-crisis-85000-empleos-pandemia_2910183/

Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (2000). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *IEEE Engineering Management Review*, 28(2).

La Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral.

Lara, D. (8 de septiembre de 2020). Solo el 16% de las empresas estaba preparada para hacer frente a la pandemia. Obtenido de *El País*: <https://elpais.com/economia/2020-09-08/solo-el-16-de-las-empresas-estaba-preparada-para-hacer-frente-a-la-pandemia.html>

Ley 10/2021 El 9 de julio del año 2021, del trabajo a distancia.

Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales.

Ley 8/1980, de 10 de marzo, del Estatuto de los Trabajadores.

Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales. (2018).

Lopez Perez, C. (2021). Organización del trabajo: el teletrabajo.

Luque Parra, M., & Ginés i , A. F. (2016). <https://prl.ceoe.es/wp-content/uploads/2018/11/Teletrabajo-y-Prevencio%CC%81n-de-Riesgos-Laborales.pdf>. Obtenido de <https://prl.ceoe.es/wp-content/uploads/2018/11/Teletrabajo-y-Prevencio%CC%81n-de-Riesgos-Laborales.pdf>

ManpowerGroup. (9 de octubre de 2020). Diferencias generacionales frente al COVID-19: los Centennials prefieren el trabajo presencial y los Millennials priorizan el teletrabajo. Obtenido de <https://www.manpowergroup.es/Diferencias-generacionales-frente-al-COVID-19-los-Centennials-prefieren-el-trabajo-presencial-y-los-Millennials-priorizan-el-teletrabajo>

Manzano Santamaría, N. (2018). NTP 1122: Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) (I): nuevas formas de organización del trabajo. Notas Técnicas de Prevención Del INSHT, 1122(I).

Martínez Baragaño, J. (2020). Teletrabajo: fácil en tecnológicas, imposible en industria.

Martínez Castro, R. (2018). EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS DE LA FORMACIÓN A DISTANCIA Y VIRTUAL. *INVESTICGA: Revista de Investigación En Gestión Administrativa y Ciencias de La Información*, 2. <https://doi.org/10.23850/25907662.1851>

Mateos, N. (13 de febrero de 2021). El coronavirus impulsa a Glovo: cierra el 2020 con más de 18.000 nuevos establecimientos asociados. Obtenido de OkDiario: <https://okdiario.com/economia/coronavirus-impulsa-glovo-cierra-2020-mas-18-000-nuevos-establecimientos-asociados-6823050>

McMullen, J. (2021). Coronavirus: los 5 días que marcaron el destino de la pandemia en el mundo. BBC.

Méndez Palacios, J. L. (2019). Definición e implementación de acciones para la mejora del clima laboral en una entidad financiera.

Mesa, J. (2018). COMUNICACIÓN SINCRÓNICA Y ASINCRÓNICA: CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS. P&A Group.

Montero Ulate, B., Vasconcelos Vásquez, K. L., & Arias Murillo, G. (2020). Teletrabajo: fortaleciendo el trabajo en tiempos de pandemia por COVID-19. *Revista de Comunicación y Salud*, 10(2). [https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10\(2\).109-125](https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10(2).109-125)

Montgomery, C. (7 de julio de 2020). El 72% de los trabajadores de grandes empresas está satisfecho con el teletrabajo. Obtenido de europapress: <https://www.europapress.es/economia/noticia-72-trabajadores-grandes-empresas-satisfecho-teletrabajo-20210707101541.html>

Moreno-Jiménez, B., & Báez León, C. (2011). Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene En El Trabajo. [https://doi.org/10.1016/0277-9536\(85\)90255-2](https://doi.org/10.1016/0277-9536(85)90255-2)

Neffa, J. C. (2016). Los riesgos psicosociales en el teletrabajo. Contribucion a su estudio. Obtenido de <https://core.ac.uk/reader/35154340>

Nilles, J. M. (1975). Telecommunications and Organizational Decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, 23(10). <https://doi.org/10.1109/TCOM.1975.1092687>

NTP 1165. (2021). NTP 1165- Teletrabajo: criterios para su integración en el sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

OIT. (1996). El convenio num 177 y la recomendación num 184 sobre el trabajo a domicilio.

OIT. (2016). Las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y financieros

OIT. (2020): El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella

OIT. (2021). El trabajo a domicilio: De la invisibilidad al trabajo decente.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2001). Brecha digital educativa. Cuando el territorio es importante. Obtenido de <https://revistas.ucm.es/index.php/SOCI/article/view/69629>

Osio Havriluk, L. (2010). El Teletrabajo: Una opción en la era digital. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 3(5).

Palomar, S. C. (2021). EL COMERCIO ON-LINE HA VENIDO PARA QUEDARSE. *IT Magazine*.

Peiró, J., & Soler, A. (2020). El impulso al teletrabajo durante el covid-19 y los retos que plantea. *IvieLAB*.

Peña Estrada, C. (2015). La Motivación Laboral Como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales. *Universidad Pontifica Comilas*.

Peral Pera, B., Arenas Gaitán, J., & Villarejo Ramos, Á. F. (2005). De la brecha digital a la brecha psicodigital: Mayores y redes sociales. Obtenido de *Revista Científica de Educomunicación*: <https://www.revistacomunicar.com/index.php?contenido=detalles&numero=45&articulo=45-2015-06>

Pérez Campos, A. I. (2021). Teletrabajo y derecho a la Desconexión Digital. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho Del Empleo*, 9(1).

RAE. Definición de teletrabajo.

Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.

Real Decreto-ley 28/2020, del 22 de septiembre de trabajo a distancia.

Real Decreto-ley 8/2020, de 17 de marzo, de medidas urgentes extraordinarias para hacer frente al impacto económico y social del COVID-19.

Redacción El Faro. (6 de agosto de 2021). Nuevo horario reducido en el sector de la construcción para evitar los golpes de calor en las obras. Obtenido de El Diario Digital de El Faro: <https://www.elfaromotril.es/2021/08/06/nuevo-horario-reducido-en-el-sector-de-la-construccion-para-evitar-los-golpes-de-calor-en-las-obras/>

Reglamento (UE) no 651/2014 de la Comisión, de 17 de junio de 2014, por el que se declaran determinadas categorías de ayudas compatibles con el mercado interior en aplicación de los artículos 107 y 108 del Tratado. (2014).

Ruiz Torres, P. (2021). Covid-19: Teletrabajo en tiempos de pandemia. *Historia y Comunicación Social*, 26(Especial). <https://doi.org/10.5209/hics.74237>

Saiz, S., & Ortega, B. (19 de octubre de 2021). Aragón elimina restricciones y se sitúa más cerca de la normalidad. Obtenido de <https://www.rtve.es/noticias/20211019/aragon-elimina-restricciones-se-situa-cerca-normalidad/2195580.shtml>

Sánchez, Á. M., Carnicer, P. de L., & Jiménez, M. J. V. (2009). Teletrabajo, flexibilidad de recursos humanos y resultados de la empresa. *Management*, 12(1). <https://doi.org/10.3917/mana.121.0052>

Santillán-Marroquín, W. (2020). El teletrabajo en el COVID-19. *CienciAmérica*, 9(2). <https://doi.org/10.33210/ca.v9i2.289>

Sardà i Camacho, A. (2021). EL TELETRABAJO: ¿UNA MEDIDA DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL, LABORAL Y FAMILIAR? Obtenido de Universitat de Barelona-Facultad de Dret: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/179734/5/179734.pdf>

Secretaría de Salud Laboral y Secretaría de las Mujeres de FSC-CCOO. (2020). El teletrabajo desde la perspectiva de género y salud laboral. Obtenido de <https://www.pv.ccoo.es/5b27ca809dcc63aaf471267a8677a78e000050.pdf>

Trejos, D. (octubre de 2017). Qué es Coaching y su impacto en las organizaciones. Obtenido de InterContinental Politécnico: <https://www.politecnicointercontinental.com/blog/2017/10/31/que-es-coaching-y-su-impacto-en-las-organizaciones/>

Unión Sindical Obrera. (26 de 7 de 2021). *USO*. Obtenido de Novedades de la Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia: <https://www.uso.es/novedades-de-la-ley-10-2021-de-9-de-julio-de-trabajo-a-distancia/>

Varela Ferrió, J., & UGT. (2015). La brecha digital en España. Estudio sobre la desigualdad postergada. Obtenido de

https://www.ugt.es/sites/default/files/la_brecha_digital_en_espana._estudio_sobre_la_desigualdad_postergada.pdf

Vargas, A. V., & Osma, J. I. P. (2013). Propuesta de implementación de un modelo de teletrabajo. RISTI - Revista Iberica de Sistemas e Tecnologias de Informacao, 12. <https://doi.org/10.4304/risti.12.17-31>

Velarde, G. (28 de diciembre de 2020). El 99% de las 68.000 empresas destruidas en España por la pandemia tiene menos de 50 trabajadores. Obtenido de elEconomista.es: <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/10961067/12/20/EI-99-de-las-68000-empresas-destruidas-en-Espana-por-la-pandemia-tiene-menos-de-50-trabajadores.html>

Zubialde, C. (2020). ¿Es posible el teletrabajo en transporte?

ANEXOS

Anexo 1. Ítem y respuestas de la encuesta sobre teletrabajo y Covid-19

ÍTEM	RESPUESTAS
Sexo	Mujer Hombre Otro
Edad	16 a 25 años 26 a 35 años 36 a 45 años 46 a 55 años 56 a 65 años Más de 65 años
¿Tienes responsabilidades familiares?	Sí No
¿Teletrabajas actualmente o has teletrabajado alguna vez?	Sí No
¿Cuándo empezaste a teletrabajar?	Antes del confinamiento Durante el confinamiento Después del confinamiento
¿En qué sector/es has teletrabajado?	Agricultura minería Siderurgia ganadería Pesca Construcción Industria Fabricación Servicios (Hostelería y restauración- Mantenimiento- Sanitaria- Transporte- etc...)

	Investigación Alta dirección de empresas Administración pública Ingenieros superiores y doctores Otra...
¿Sigues en la actualidad teletrabajando?	Sí No
¿La empresa te facilitó una plataforma propia para la organización?	Sí No
Valorar las siguientes afirmaciones <ul style="list-style-type: none"> • ¿La empresa te facilitó una plataforma propia para la organización? • Medios de trabajado facilitados por la empresa • Entorno de trabajo • Comunicación con la empresa y compañeros/as • Organización de la jornada laboral • Horario de la jornada laboral • Conciliación vida laboral y familiar • Desconexión digital en horas libres • Control de la empresa sobre tu tiempo efectivo de trabajo • Respeto de tu derecho a intimidad y privacidad • Resolución de problemas 	1: Nada adecuado/a 2: Poco adecuado/a 3: Neutro 4: Bastante adecuado/a 5: Muy adecuado/a
En términos generales, indica el grado de satisfacción con la organización del trabajo en tu empresa	1: Nada satisfecho/a 2: Poco satisfecho/a 3: Neutro 4: Bastante satisfecho/a 5: Muy satisfecho/a
	Sí, he trabajado más que de forma presencial

<p>¿Consideras que has trabajado más horas que de forma de presencial?</p>	<p>No, he trabajado menos que de forma presencial He trabajado igual que de forma presencial No he trabajado de forma presencial</p>
<p>¿Consideras que has trabajado un mayor volumen de tareas que de forma presencial?</p>	<p>Sí, he trabajado mayor volumen que de forma presencial No, he trabajado menor volumen que de forma presencial He trabajado igual que de forma presencial No he trabajado de forma presencial</p>
<p>Como factores de riesgos psicosociales, ¿se ha dado alguno de los siguientes en tu organización?</p>	<p>Carga de trabajo excesiva o presión de tiempo Demandas contradictorias Falta de claridad respecto a las funciones del trabajador Comunicación ineficaz Mala gestión de los cambios en el seno de la organización Falta de apoyo por parte de la dirección o los compañeros de trabajo Desavenencias en las relaciones interpersonales Acoso, agresión y violencia Dificultades a la hora de combinar los compromisos laborales y personales.</p>
<p>¿Has sufrido problemas derivados de riesgos psicosociales como consecuencia del teletrabajo? (estrés laboral, acoso, agotamiento, la depresión, conflicto familia-trabajo...)</p>	<p>Sí No</p>

¿En términos generales, prefieres teletrabajar o el trabajo presencial?	Teletrabajo Presencialidad
¿Consideras que el teletrabajo es efectivo?	Sí No
¿En tu opinión, cual ha sido la mayor ventaja y la mayor desventaja de teletrabajar?	...

Anexo 2. Captura de la encuesta y enlace

Enlace a la encuesta sobre Teletrabajo y Covid-19: <https://docs.google.com/forms/d/1VgpBJwEZ-qI9-yF8449S7sm8YDNpSZMWDt8n1CviC8k/edit>



Teletrabajo y COVID-19

Hola!, somos dos estudiantes del Grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos de la Universidad de Zaragoza y estamos realizando este cuestionario para nuestro Trabajo Fin de Grado para conocer la opinión de los trabajadores sobre el impacto del teletrabajo en la gestión de los recursos humanos.

¿Has teletrabajado como consecuencia del COVID-19? Nos ayudaría mucho realizando esta encuesta que no te llevará más de 5 minutos.

Este cuestionario es totalmente anónimo y con fines académicos.

¡Muchas gracias por tu tiempo!

[Acceder a Google](#) para guardar el progreso. [Más información](#)

***Obligatorio**

Sexo *

Mujer

Hombre

Otros: _____

Edad *