



ugr | Universidad
de Granada



UNIVERSIDAD DE GRANADA

MÁSTER EN GESTIÓN Y TECNOLOGÍAS DE PROCESOS DE NEGOCIO

TRABAJO FIN DE MÁSTER

TELETRABAJO: EL FUTURO DEL SECTOR

EMPRESARIAL EN UNA SOCIEDAD GLOBAL BASADA EN LAS TIC

Presentado por:

Francisco Nieto Raya

Tutor:

Prof. Dra. Rosana Montes Soldado

Curso académico 2015/2016

Francisco Nieto Raya, alumno del **Máster en Gestión y Tecnologías de Procesos de Negocio de la Universidad de Granada**, autorizo la publicación de la siguiente copia de mi Trabajo Fin de Máster en la Biblioteca del Centro y la web del Máster para que pueda ser consultada por las personas que lo deseen.

Fdo: Francisco Nieto Raya

Granada a 15 de Septiembre de 2016.

Dra. **Rosana Montes Soldado**, Profesora del Departamento de Lenguajes y Sistemas Informáticos de la Universidad de Granada.

INFORMAN:

Que el presente trabajo, titulado ***Teletrabajo: el futuro del sector empresarial en una sociedad global basada en las TIC***, ha sido realizado bajo su supervisión por **Francisco Nieto Raya**, y autorizamos la defensa de dicho trabajo ante el tribunal que corresponda.

Y para que conste, expide y firma el presente informe en Granada a 15 de Septiembre de 2016.

La directora:

Dra. Rosana Montes Soldado

Francisco Nieto Raya, alumno del **Máster en Gestión y Tecnologías de Procesos de Negocio de la Universidad de Granada**, declaro explícitamente que el trabajo presentado es original, entendido en el sentido de que todas las fuentes utilizadas se han citado debidamente respetando los derechos de autoría.

Fdo: Francisco Nieto Raya

Granada a 15 de Septiembre de 2016.

RESUMEN

La evolución de la tecnología ha hecho que la vida sea más sencilla permitiendo que se puedan realizar de forma cómoda algunas tareas al simplificarlas. También ha supuesto una mayor eficiencia en el tiempo y los recursos dedicados lo que se traduce en un ahorro en costes y tiempo. Las tendencias globales que han aparecido en los últimos años junto con los continuos avances tecnológicos apuntan a la necesidad de transformar los entornos laborales. Estas transformaciones hacen especial hincapié en el teletrabajo, una modalidad caracterizada principalmente por la realización del trabajo fuera de las oficinas mediante el uso de las TIC (tecnologías de la Información y Comunicación) que aúna con políticas de trabajo por objetivos.

Para ello se ha de analizar esta modalidad de trabajo mediante revisión del concepto de teletrabajo, sus principales características, las distintas modalidades, determinar las ventajas que supone y los inconvenientes, los equipos y herramientas necesarios para realizar las actividades, los puestos que pueden acogerse a esta modalidad, y las características que debería poseer el trabajador. Todo ello prestando especial atención a lo que sucede en España.

PALABRAS CLAVE

Teletrabajo, teletrabajador, trabajo desde casa, oficina en casa, trabajo a distancia, trabajo remoto, trabajo flexible, oficina virtual, oficina móvil.

ABSTRACT

The evolution of technology has made life easier, and it has allowed some tasks to be done more comfortably. It also has meant greater efficiency in terms of time and resources saving in cost and time. Global trends that have appeared in last few years of continuous technological developments point to the need to transform work environments. These transformations place particular emphasis on teleworking, a form mainly characterized by the performance of work outside the office by using ICT (Information and Communication Technologies) that combines work with policy objectives.

To achieve this goal is necessary to analyze this type of work by reviewing the concept of telework, its main characteristics and the different types, to determine its advantages and disadvantages, equipment and tools necessary to perform activities, the jobs suitable for this work mode and the skills that the worker should possessed. Besides all the above mentioned, special attention is given to the situation in Spain.

KEYWORDS

Telecommuting, telework, teleworker, work from home, home office, job based home, remote work, flexible working, virtual office, mobile office.

Contenido

Capítulo 1. Introducción	15
1.1 Motivación.....	16
1.2 Objetivos del trabajo	16
1.3 Estructura del trabajo.....	17
Capítulo 2. Introducción al teletrabajo	19
2.1 Definición de Teletrabajo y sus características	19
2.2 Modalidades del teletrabajo	21
2.3 Ventajas e inconvenientes del teletrabajo.....	24
Ventajas del teletrabajo para el trabajador, la empresa y la sociedad.....	24
Inconvenientes para el trabajador y la empresa.....	28
Capítulo 3. El teletrabajo en España	33
3.1 Teletrabajo en la actualidad	33
3.2 Evolución del teletrabajo.....	35
3.3 Experiencias de teletrabajo en empresas españolas	38
Capítulo 4. Implantación del teletrabajo.....	41
4.1 Introducción a la implantación.....	41
4.2 Guía de implantación	44
Capítulo 5. Puestos y acceso al teletrabajo.....	51
5.1 Puestos de teletrabajo	51
Puestos	53
5.2 Acceso al teletrabajo	55
El Perfil del Teletrabajador	58
Recursos del Teletrabajo	59
Capítulo 6. Herramientas para el desarrollo del teletrabajo	63
6.1 Infraestructura, dispositivos, aplicaciones y seguridad.....	63
6.2 Tipos de soluciones cloud.....	65
6.3 Software en la nube	68
Capítulo 7. El futuro del teletrabajo.....	73
7.1 El teletrabajo y el mercado laboral	73
7.2 Los trabajadores del futuro	77
Capítulo 8. Conclusiones	81
Referencias	85

Índice de tablas

Tabla 1. Teletrabajo, ventajas para el teletrabajador. Fuente: elaboración propia.	26
Tabla 2. Teletrabajo, ventajas para la empresa. Fuente: elaboración propia.....	27
Tabla 3. Teletrabajo, desventajas para el trabajador. Fuente: elaboración propia.	30
Tabla 4. Puestos de trabajo teletrabajables. Fuente: elaboración propia	54
Tabla 5. Recursos para la búsqueda de teletrabajo. Fuente: Worldwide Work at Home.....	61
Tabla 6. Herramientas software para el teletrabajo. Fuente: elaboración propia	72

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Porcentaje de Trabajadores que creen que una mayor flexibilidad horaria les aportaría mayor felicidad. Fuente: <i>V Encuesta Adecco La felicidad en el trabajo (2015)</i>	35
Ilustración 2. Porcentaje de ocupados que trabaja desde el hogar en 2014(1). Fuente: <i>Monitor Adecco (2015)</i>	36
Ilustración 3. Porcentaje de ocupados que trabaja desde el hogar en 2015(1). Fuente: <i>Monitor Adecco (2016)</i>	38
Ilustración 4. El trabajador del 2020. Fuente: <i>Informe Adecco sobre el futuro del trabajo en España (2016)</i>	77

Capítulo 1. Introducción

Las tendencias globales que han aparecido en los últimos años junto con los continuos avances tecnológicos apuntan a la necesidad de transformar los entornos laborales. Estos hacen especial hincapié en el teletrabajo, una modalidad caracterizada principalmente por la realización del trabajo fuera de las oficinas mediante el uso de las TIC (tecnologías de la Información y Comunicación) que aúna con políticas de trabajo por objetivos.

En la actualidad, existen muchos trabajadores a los cuales les toma un tiempo considerable el desplazamiento hasta el puesto de trabajo por la densidad del tráfico y por la distancia, especialmente en EEUU y América latina. Este tiempo desperdiciado a la semana puede suponer una cantidad considerable que podría dedicarse en otras actividades. El teletrabajo es una de las formas que permiten al trabajador ahorrarse el desplazamiento, además del cansancio y el estrés que puedan derivarse de él, convirtiéndose en una solución por la que muchos trabajadores podrían decantarse.

De esta manera, surgen nuevas oportunidades que dan lugar a nuevas estructuras organizacionales basadas en teletrabajo y que pueden hacer un uso más eficiente de los recursos.

1.1 Motivación

La evolución de la tecnología ha hecho que la vida sea más sencilla permitiendo que se puedan realizar de forma cómoda algunas tareas al simplificarlas. También ha supuesto una mayor eficiencia en el tiempo y los recursos dedicados lo que se traduce en un ahorro en costes y tiempo. El teletrabajo hace uso de estos beneficios que brinda la tecnología lo que supone numerosas oportunidades como la conciliación laboral y familiar para hombres y mujeres. Para los discapacitados con movilidad reducida permite salvar el obstáculo de la distancia, lo que suponen mayores oportunidades de trabajo para ellos. Y para aquellos que viajan a filiales de su empresa o a la de los clientes, brinda acceso al trabajador de los recursos de la empresa y lo dota de herramientas para realizar su trabajo con indiferencia de donde se encuentre. En este trabajo se hace un análisis del teletrabajo para determinar cómo afecta su aplicación al trabajo a la estructura empresarial, dando a conocer cuáles son los beneficios que aporta y los problemas que genera e intentar darles solución, para finalmente saber si su implantación verdaderamente aumenta la competitividad.

1.2 Objetivos del trabajo

Objetivos generales

Dado que el teletrabajo es una tendencia que se está dando en todos los países y que va en aumento, resulta ilógico pensar que existan países donde se encuentre en retroceso o estancado y, sin embargo, es cierto. En gran parte se debe al desconocimiento, a la falta de apoyo e impulso y a la cultura establecida que hacen difícil su adaptación. Por ello, este trabajo persigue mediante la revisión de la bibliografía disponible analizar esta modalidad de trabajo con el propósito de mostrar en qué consiste, incluyendo los beneficios que supone y los problemas que podrían llegar a darse, y explicar de manera sencilla como implantarla en una estructura organizativa, ya sea empresa o institución.

Objetivos específicos

- Revisar la distinta terminología usada para referenciar el concepto de teletrabajo, las distintas definiciones que pueden encontrarse del mismo y las principales características que posee.
- Determinar las distintas formas en las que se puede llevar a cabo y analizar las ventajas que supone y los inconvenientes que surgen de su aplicación para intentar darles solución.
- Hacer especial hincapié en la situación en la que este se encuentra en España analizando como ha sido su evolución en los últimos años.
- Describir los puestos que pueden adoptar y acogerse a esta modalidad así como las características con las que ha de contar el trabajador.
- Determinar los equipos y herramientas necesarios para realizar las actividades que requiere el puesto desde fuera de las oficinas de la empresa.

1.3 Estructura del trabajo

El siguiente trabajo se encuentra estructurado en 8 capítulos cuyo contenido es el siguiente:

- El capítulo 1 consta de una introducción del tema y recoge las motivaciones y objetivos que se pretenden conseguir.
- El capítulo 2 se analiza la terminología relacionada con el concepto, las distintas definiciones, las modalidades de teletrabajo que pueden darse y las ventajas e inconvenientes que su implantación puede acarrear en la empresa, los trabajadores y la sociedad en su conjunto.
- El capítulo 3 contiene la situación en la que se encuentra el teletrabajo en España en la actualidad y como ha ido evolucionando. También se hace referencia a varias empresas españolas de distinto ámbito que cuentan con programas de esta modalidad y han tenido buenas experiencias.
- El capítulo 4 pretende ser una guía de cómo se ha de desarrollar la implantación de un programa de estas características.

- El capítulo 5 analiza las características generales de los puestos a los que puede aplicarse esta modalidad, enumera a modo de ejemplo algunos y analiza las características del teletrabajador esbozando un perfil del mismo.
- El capítulo 6 determina los equipos, herramientas y otros elementos que son necesarios tanto en la empresa como en el lugar de trabajo. Además, se hace referencia a la tecnología en la nube como una herramienta complementaria y complementaria al teletrabajo, y se enumera una serie de ellas que pueden resultar útiles en el desarrollo de la actividad laboral.
- El capítulo 7 se ha destinado a las tendencias que se podrían implantar o darse en un futuro en las empresas así como la posible evolución del teletrabajo y los trabajadores.
- Finalmente, el capítulo 8 contiene las conclusiones a las que se ha llegado durante la elaboración del trabajo mediante la lectura de textos relacionados y las que pueden sustraerse de la elaboración de cada capítulo.

Capítulo 2. Introducción al teletrabajo

2.1 Definición de Teletrabajo y sus características

En un comienzo, el teletrabajo era un concepto bastante simple, pues consistía en que la empresa enviaba al trabajador la actividad que debía desarrollar evitando así que este se desplazase hasta la empresa. Es en este hecho en el que se basa el “telecommuting” (teledesplazamiento) que adoptó Jack Nilles a inicios de los 70, al evitar el desplazamiento a la oficina y de esta a casa. Se considera que el origen del teletrabajo surge en 1970 cuando la empresa HP notó que el tiempo que dedicaban sus empleados a ir a hasta su oficina provocaba un cansancio que se traducía en un menoscabo de la productividad. Como solución, instauró un sistema que permitía a los empleados acceso a los documentos y trabajar con ellos directamente en el servidor desde sus casas a cambio de exigirles que estuviesen un mínimo de tiempo conectados. Hoy en día, el termino teletrabajo recoge una amplia gama de trabajos que se realizan fuera del lugar habitual como la oficina al contar con empleo de las telecomunicaciones.

Lo primero para entender el teletrabajo es dar una definición del mismo, lo cual entraña cierta dificultad. Para la mayoría, se entiende como un equivalente al trabajo a distancia, pero el teletrabajo supone más que tan solo esto. El problema reside en, por un lado, definir un concepto que sigue formándose en cada momento (en la medida en la que depende del avance de las tecnologías y la adaptación de estas para la realización del trabajo) y que no se sabe con seguridad en que línea evolucionará; por otro lado, la inexistencia de una definición que sea aceptada globalmente, debido a que es un término usado con significados levemente diferentes y que otros términos de uso común poseen significados bastante parecidos. Los

términos que se confunden con el teletrabajo son una serie de conceptos que también se utilizan como trabajo desde casa u oficina en casa (homeworking), teledesplazamiento (telecommuting), trabajo a distancia o remoto (remote working), trabajo flexible, oficina virtual, trabajo en red (networking), u oficina móvil. Todo ellos están relacionados pero son diferentes en el fondo, cada uno recoge diferentes aspectos del teletrabajo sin definirlo completamente.

La falta de consenso en el concepto del teletrabajo puede verse en las distintas definiciones del mismo. Así, la NTP 412 *Teletrabajo criterios para su implantación* elaborada por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España (1999) dice:

Puede decirse que el teletrabajo consiste en el desarrollo de una actividad laboral remunerada, para la que se utiliza, como herramienta básica de trabajo, las tecnologías de la información y telecomunicación y en el que no existe una presencia permanente ni en el lugar físico de trabajo de la empresa que ofrece los bienes o servicios ni en la empresa que demanda tales bienes o servicios.

La recogida en el Acuerdo Marco sobre Teletrabajo de 2002 dice:

El teletrabajo es una forma de organización y/o realización del trabajo, utilizando las tecnologías de la información en el marco de un contrato o de una relación laboral, en la cual un trabajo que podría ser realizado igualmente en los locales de la empresa, se efectúa fuera de esos locales de forma regular. (CCOO, 2002)

Según el SEPE (Servicio Público de Empleo Estatal), “es una forma flexible de organización del trabajo donde la realización de un trabajo se lleva a cabo en un lugar diferente del centro de trabajo habitual y a través de las tecnologías de la información y las comunicaciones.”

Tras ver varias definiciones sobre el concepto de teletrabajo en las que se describen similares y distintas características, pero que en mayor o menor medida recogen una definición generalizada del mismo, una definición del concepto podría ser: el teletrabajo es un tipo de organización flexible del trabajo que se basa en la realización desde cualquier lugar y en cualquier momento de una actividad profesional remunerada que no requiera la presencia física del trabajador durante buena parte de su horario laboral. La actividad implica la utilización de forma habitual de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's) para la recepción de los documentos así como la comunicación de las tareas y el envío de los

resultados, y la utilización de constante de medios de telecomunicación para mantener en contacto a superiores y compañeros con el trabajador.

A pesar de todas estas definiciones, aquel trabajo que pretenda tildarse de teletrabajo habrá de contar con los siguientes tres elementos que permiten identificar lo que se considera teletrabajo:

- **Marco contractual.** El teletrabajo es una actividad profesional remunerada, es decir existe un contrato o una relación de trabajo asalariada.
- **Descentralización del lugar de trabajo.** El teletrabajo no está ligado a un emplazamiento físico en el que han de desarrollarse las actividades laborales, pues no requiere la presencia constante en las oficinas de la empresa. La actividad puede desarrollarse en el domicilio del trabajador, en un telecentro o como trabajo móvil, por lo que no existe observación física del trabajo que realiza el trabajador.
- **Conlleva el uso de las TIC's.** La tecnología no solo se usa como un medio de comunicación entre el trabajador y la empresa, es la herramienta de trabajo esencial en el teletrabajo: internet, ordenador, software ofimático, de trabajo en grupo, teléfono, webcam, software de acceso a base de datos, etc. Esto implica que el envío de los resultados del trabajo necesariamente será mediante algún medio de comunicación.

Atendiendo a estas características, no importa la palabra que se utilice para teletrabajo siempre y cuando se tengan en cuenta que ha de contar con estas 3 características para ser considerado como tal.

2.2 Modalidades del teletrabajo

Aunque el trabajo desde casa es la forma de teletrabajo más conocida, las empresas deberían tener en cuenta que existen otras opciones que pueden ser más convenientes en función de cada situación. Puede destacar la opción de telecentros u oficinas satélite de la propia empresa o el uso de los telecentros como base para los empleados que realizan su trabajo fuera de la empresa. Otra posibilidad sería convertir a empleados que actualmente trabajan en la oficina en trabajadores móviles dotándoles del equipo tanto informático como de comunicación para realizar su trabajo desde cualquier lugar ya sea desde un tren, un hotel o las oficinas del

cliente. En cualquier caso, antes de instaurar cualquiera modalidad de teletrabajo, las empresas deberán desarrollar un programa de teletrabajo y realizar una prueba piloto para ver como se adapta.

Sobre las distintas modalidades de teletrabajo, se puede distinguir varias en función de la característica que se considere, además, estas pueden ser mezcladas entre sí. En función de la modalidad escogida, elementos como la prevención de riesgos laborales, los derechos del trabajador o la supervisión y control afectarán de distinta forma al empleado.

Atendiendo al tiempo que se dedica al teletrabajo se puede diferenciar

- **A tiempo completo.** En esta forma el teletrabajo se realiza a jornada completa todos los días. Ello no exime de acudir a la oficina en caso de reuniones u otra situación en la que se requiera la presencia del trabajador.
- **Algunos días en semana.** El teletrabajo se realiza tan solo un número de días en semana o al mes teniendo que acudir a la oficina el resto de días. A esta modalidad se le considera como “Modelo mixto de teletrabajo”, que suele ser el más común y recomendado.
- **Solo parte de la jornada laboral.** En este caso en el mismo día se acudiría a la oficina a la par que se realiza teletrabajo durante algunas horas. Bajo esta forma el trabajador podría acudir a la oficina por la mañana hasta la hora de la comida y el resto de la jornada realizar el trabajo desde el domicilio o viceversa.

Atendiendo al emplazamiento en el cual el teletrabajador desarrolla su actividad se puede diferenciar

- **Trabajo desde casa.** Se desarrolla desde el domicilio del trabajador mediante el uso del equipo informático necesario para que el empleado desarrolle su actividad y con los elementos de comunicación que le permitan estar en contacto con superiores y compañeros. Además de ser la modalidad más común, es el que cuenta con un mayor potencial de crecimiento. Esta puede ser una medida que responda a las necesidades del trabajador o a una política de la empresa. Es habitual que bajo esta modalidad se alternen el teletrabajo durante unos tres días y acudir a la oficina los demás días para trabajar y asistir a reuniones.
- **Teletrabajo en centros u “oficinas satélite”.** Se tratan de centros que cuentan con recursos para compartir e instalaciones con equipos informáticos y de

telecomunicaciones necesarios para realizar la actividad laboral a los que los trabajadores pueden acudir. La existencia de estos centros permiten a los trabajadores desarrollar su actividad en una ubicación más cercana a su domicilio, lo que supone una ventaja en cuanto a los desplazamientos. Los telecentros pueden ser públicos y estar abiertos para cualquier persona, pueden ser propiedad de alguna empresa a la que acuden los teletrabajadores que quieran de esa misma empresa u de otras, o tratarse de oficinas satélite que pertenecen a una empresa o a un conglomerado de empresas a las que solo acuden el personal de las mismas.

- **Trabajo móvil.** Es el llevado a cabo por un trabajador que no dispone de una ubicación fija para realizar su trabajo lo que le lleva a realizar la prestación del servicio a cualquier lugar mediante el uso de dispositivos móviles. Al igual que en las otras modalidades, el trabajador contará con un equipo informático, aunque en este caso deberá ser móvil, con las características y los programas necesarios que le permitan acceder a los datos disponibles en las oficinas que requiera para su labor sea cual sea su ubicación. Bajo esta modalidad se encuentran aquellos trabajadores que han de desplazarse habitualmente por las características del trabajo que realizan como periodistas, consultores o mantenimiento de instalaciones informáticas y servidores. En algunos de estos casos, por esta razón resulta esencial que mientras que se realice el trabajo se cuente con conexiones que permitan estar en contacto la empresa.

2.3 Ventajas e inconvenientes del teletrabajo

Ventajas del teletrabajo para el trabajador, la empresa y la sociedad

Hay que tener en cuenta varios elementos antes de que una empresa se decida a implantar un sistema de teletrabajo como que realmente pueda llevarse a término y las consecuencias que podrían suponer. Aunque normalmente para la realización de cualquier proyecto lo que únicamente se mide es el factor económico haciendo un balance de los costes y beneficios que supondría, en el caso del teletrabajo hay que tener en cuenta otros factores que a priori no son medibles y que afectan no solo a la empresa sino también a los trabajadores y a la sociedad. Ya sean empresa o países en los que el teletrabajo se ha implantado, estas experiencias han marcado muchas de las ventajas que este supone, pero no todo son bondades, también existen inconvenientes o problemas de la implantación de esta modalidad de trabajo que conviene tener en cuenta. El objetivo de conocer los inconvenientes reside en que las empresas puedan preverlos y gestionarlos a fin de minimizarlos en la medida de lo posible y potenciar sus beneficios.

Entre las ventajas que el teletrabajo supone para el trabajador se encuentra el horario flexible o la libertad de horarios y facilidad a la hora de compaginar la vida laboral con la personal. Trabajar desde el domicilio a menudo implica contar con una jornada laboral más moldeable, pues en estas situaciones suelen tratarse de trabajos por objetivos en lugar de trabajos con horarios fijo. Por esta razón permite diseñar el horario de la forma que mejor se adapte a nuestra vida y necesidades personales ganando en calidad de vida. Además, para aquellas personas que cuenten con un carácter independiente y a las cuales asumir responsabilidades no les suponga ningún inconveniente, el teletrabajo les permitirá gozar de un mayor grado de autonomía y movilidad.

Al desarrollarse la actividad en un espacio lejos de interrupciones, se produce un incremento de la concentración y la productividad. Aunque se trata de un hecho que tiene como protagonista al trabajador, el beneficio que genera repercute sobre la empresa. Del mismo modo, la rentabilidad y el rendimiento aumentarían al optimizarse el uso del tiempo fuera de la oficina al no contar con tiempos muertos ni interrupciones.

Una de las principales ventajas que supone el teletrabajo hace referencia a los ahorros que se producen al evitar los desplazamientos. Al realizarse menos desplazamientos se ahorra el tiempo que este conlleva sobre todo en el caso de grandes ciudades en las que el desplazamiento hasta la oficina en hora punta puede suponer horas. Además, este ahorro se traduce a la vez en una reducción de los costes, ya no solo en gasolina y/o transporte, también en comidas, cafés y otros gastos que pueda generar el pasar el día en la oficina. Aunque quizás menos perceptible, el hecho de trabajar desde casa sin tener que desplazarse hasta la oficina, puede suponer que el lugar donde se sitúe el domicilio del trabajador no dependa de la cercanía a las oficinas pudiendo así encontrar una vivienda más económica.

La característica por la que se suele conocer más al teletrabajo es por la capacidad de conciliación de la vida laboral y familiar. Esto supone para el trabajador estar con su familia a la vez que trabaja permitiéndole dedicarle más tiempo, lo que le servirá como motivación para la realización de su trabajo. Además posibilita cuidar de hijos, personas enfermas o ancianos para aquellos que tengan tal necesidad. Esto hace que habitualmente este tipo de medida de conciliación familiar suela verse erróneamente como un medio para que las mujeres puedan criar a sus hijos, aunque se trate de una medida de gran valor.

Por norma general, dado que es el trabajador quien controla su lugar de trabajo, podrá realizarlo donde desarrollar su trabajo le resulte más cómodo. De esta forma, elude los conflictos que pueden surgir en el trabajo como consecuencia de la convivencia con superiores y compañeros. Además, al realizar el trabajo en un lugar más cercano evitando el tráfico para ir al trabajo, ahorrar en tiempo y costes, acabar con la carga de trabajo en menor tiempo sin supervisión, autonomía en la organización del tiempo, menos horas extras..., bajo estas circunstancias ha de considerarse lógico que el nivel de estrés que produzca el trabajo sea menor.

Otros beneficios que el teletrabajo supone para el trabajador son una mayor integración de los discapacitados al aumentar las posibilidades de que puedan obtener un puesto de trabajo. Una vez que se desarrolla la actividad mediante el teletrabajo permite la “teleformación” mediante el uso de los mismos medios y equipos que el trabajador utiliza para su trabajo. Como última ventaja decir que al contar el teletrabajo con todas estas facilidades o beneficios, esto permite a las empresas atraer y conservar el talento reteniendo a los trabajadores.

Para recoger todas estas ventajas que el trabajador tendría bajo la modalidad de teletrabajo, a modo de resumen quedan listadas en el siguiente cuadro.

Tabla 1. Teletrabajo, ventajas para el teletrabajador. Fuente: elaboración propia.
Horario flexible y facilidad a la hora de compaginar la vida laboral con la personal.
Mayor autonomía y movilidad.
Mayor concentración y productividad.
Optimización del tiempo.
Ahorro en tiempo y costes al no realizar desplazamientos.
Conciliación de la vida familiar y laboral.
Evita conflictos laborales con compañeros o supervisores.
Menos estrés.
Mayor integración de los discapacitados.
Impulsa la formación o teleformación.
Ayuda a retener el talento.

En cuanto a las ventajas que el teletrabajo supone para la empresa, el aumento de la productividad es uno de los principales reclamos de esta modalidad de trabajo. Aunque ya se ha mencionado antes, desde el punto de vista de la empresa este aumento de la productividad se debe principalmente al ahorro de tiempos no productivos, a un sistema de trabajo basado en objetivos y al decremento del absentismo laboral. Este menor absentismo laboral se basa en la idea de que con esta modalidad el trabajador se ausenta menos por enfermedades leves o bajas permitiendo el ahorro en costes imprevistos. También, la productividad se ve afectada positivamente al no contar con limitaciones de espacio pudiendo contar con varios trabajadores en los que dividir la carga de trabajo.

Esgrimiendo el factor económico en este caso, con el teletrabajo se produce una reducción de los costes fijos que se producen en la empresa. Algunos de estos costes hacen referencia a los gastos que se hacen en alquiler de espacios para las oficinas, en algunos casos el transporte, luz, agua, e instalaciones y equipos informáticos entre otros. Con el teletrabajo se reduce la infraestructura necesaria lo que equivale a la disminución del espacio requerido para las oficinas y, de este modo, permite la expansión o crecimiento de la empresa sin la necesidad de cambios estructurales.

También, la empresa gozará de la fidelidad de los empleados que al trabajar con más comodidad y evitar los problemas que puede suponer el día a día con otros empleados, contarán con una mayor motivación que repercutirá en que el trabajo se realice a tiempo y,

conforme se entrega este, se tome nueva carga de trabajo llegando incluso a adelantar trabajo. El que los trabajadores se encuentren a gusto y cómodos en sus puestos de trabajo, hará que estos quieran mantener sus puestos de trabajo evitando a la empresa los coste que suponen la rotación y búsqueda de empleados al igual que los costes de formación.

Como ya se ha mencionado antes, al no contar con espacios físicos esto permite contratar personal de alto nivel o mejor cualificado situado fuera de la zona en la que se encuentra la empresa. Esto supone la mejora de los equipos de trabajo al evitar las limitaciones geográficas. Además, esto repercutirá en la empresa en la medida en la que se tenga que adaptar a las nuevas tecnologías de dos formas: al contratar personal que teletrabaja deberá aprovisionarlos del equipo necesario para realizar su trabajo y, por tanto, se actualizará, y podrá buscar empleados cuenten con habilidades y conocimientos sobre las tecnologías que deberán usar en la realización de su trabajo sin necesidad de una extensa formación previa.

Al igual que la flexibilidad de horarios es una de las ventajas del trabajador, también forma parte de las ventajas para la empresa. A cambio de eliminar el control de los horarios y de una mayor flexibilidad horaria, la empresa gana en la posibilidad de modificar los horarios para conseguir un mayor acercamiento al cliente a la vez que mejora la atención del cliente. Con el teletrabajo el tiempo de respuesta es más corto, es una de las principales razones por las que se opta por el trabajo móvil (una de las modalidades de teletrabajo), que hacen que mejore la calidad y eficiencia del servicio, y la imagen de la empresa.

Las ventajas que supone el teletrabajo para la empresa pueden verse de forma sencilla en este cuadro resumen.

Tabla 2. Teletrabajo, ventajas para la empresa. Fuente: elaboración propia.
Trabajo basado en objetivos.
Reducción del absentismo laboral.
Ahorro en costes de fijos.
Reducción de espacios para oficinas.
Expansión y crecimiento sin necesidad de cambios estructurales.
Fidelidad de los empleados
Cumplimiento de objetivos establecido al trabajador
Reducción de costes de formación y rotación
Equipos de trabajo con alta cualificación
Mayor acercamiento al cliente y mejor atención al cliente

Aunque parezca extraño, las ventajas no se reducen solamente a las que afecta al trabajador y a la empresa, la sociedad también se ve favorecida de forma directa con la adopción del teletrabajo. Para empezar, la principal ventaja es la que se deriva de la reducción de los desplazamientos, que se traduce en la reducción de la contaminación por el transporte, se reducen los problemas de tráfico (atascos, cortes de calles y desvíos por accidentes,...), y disminución del consumo de gasolina. La suma de todo ello supone la mejora de la calidad de vida de la sociedad en general.

Por último, decir que proporciona una redistribución de los puestos de trabajo en lo que a la geografía se refiere evitando que se produzca en las ciudades más grandes la acumulación de la población. Además, con el teletrabajo se impulsa el desarrollo de nuevas tecnologías así como atrae nuevas posibilidades de trabajo.

Inconvenientes para el trabajador y la empresa

En el apartado anterior se ha hablado de las ventajas que supone el teletrabajo, pero no todo son beneficios, esta modalidad de trabajo también cuenta con sus inconvenientes. Es de hecho necesario conocerlos para poder minimizar al máximo los riesgos que puedan surgir mediante la toma de medidas para su prevención y gestión.

De los inconvenientes que afectan al trabajador, quizás de los más importantes son aquellos que provienen del cambio del ambiente de trabajo. El teletrabajo exige autodisciplina y organización que no resulta fácil cuando por ejemplo el trabajo se realiza desde casa estando solo, lo que puede acabar en dejar para más tarde el trabajo. También hay que tener en cuenta que con la existencia de las TIC resulta más fácil quedar enganchado al trabajo al permitir estar disponibles las 24 horas toda la semana. Por esta razón es esencial que el trabajador sea capaz de organizarse y descansar para garantizar su rendimiento óptimo. De nuevo, es importante que sea disciplinado y se recomienda que cuente con un lugar fijo y específico, sobre todo si se realiza desde casa, y establecerse un horario. De esta misma situación nace la dificultad para separar la vida laboral y familiar, lo que requiere nuevamente que el trabajador sea responsable y capaz de gestionarse y organizarse.

Aunque con el teletrabajo se gana el contar con más tiempo para todo aquello relacionado con la vida personal, el empleado puede llegar a sentirse aislado al perder la conexión y comunicación con los compañeros del trabajo. Pese a ser cierto que al no acudir a la oficina se reduzcan los problemas que puedan surgir con los compañeros, algunas personas debido a la falta de sociabilización, que si se da en la oficina, pueden llegar a sentir una sensación de asilamiento. Este puede ser uno de los riesgos más habituales por lo que es aconsejable tomar medidas para evitar los problemas que acarrea la baja interacción social. Estas medidas han de consistir en instaurar e impulsar la comunicación y los vínculos con el resto de empleados de la oficina.

El trabajador también puede encontrarse con dificultad para comunicarse y obtener respuestas con rapidez cuando realiza alguna consulta, llegando a dilatarse los tiempos de respuesta. Por tanto, ha de contar en todo momento con el soporte que necesite por parte de la empresa para lo cual han de establecerse canales de comunicación ágiles, a la vez que el trabajador ha de ser independiente y contar con los recursos para hallar soluciones a los problemas a los que se enfrente.

Al igual que sucede con la comunicación, se produce un deterioro de la integración en la empresa. Al no estar de forma física en las oficinas, el trabajador puede no conseguir formar parte de un equipo de trabajo, sentirse olvidado por la empresa, perder las relaciones y la colaboración con sus compañeros, y a no ser considerado en las promociones. Derivado de la falta conexión, se produce una cierta vulnerabilidad del trabajador al perder el contacto con los representantes sindicales y al no ser estos conscientes de la situación en la que podría estar el trabajador. Para reducir los efectos de estas consecuencias la empresa ha de reforzar los vínculos que permitan al trabajador identificarse con la empresa a la vez que establece vías de comunicación ágiles bidireccionales entre empresa y trabajador.

Pero hay más problemas como que el ambiente de trabajo puede no ser apto para el desarrollo de la actividad, que suponga el inicio de una vida sedentaria al reducirse los desplazamientos o que aumenten los problemas en el hogar. Además, el trabajador ha de recoger en un acuerdo con la empresa elementos como en qué medida la empresa se hace cargo de los costes generados de la actividad cuando esta se realiza desde casa, la delimitación de la

disponibilidad horaria del trabajador, o la formación que ha de recibir para adaptarse a las modificaciones de los equipo y software que realice la empresa.

Gran parte de estos inconvenientes desaparecen o se reducen considerablemente cuando el modelo de teletrabajo que se utiliza es el mixto. Resumiendo lo anterior planteado, se obtiene la siguiente lista de desventajas del teletrabajo que afectan al trabajador.

Tabla 3. Teletrabajo, desventajas para el trabajador. Fuente: elaboración propia.
Trabajar más horas.
No ser capaz de desconectar del trabajo.
Requiere tener gran capacidad de organización y autodisciplina.
Dificultad para separar la vida laboral y familiar.
Perdida de la conexión y comunicación con los compañeros del trabajo.
Dificultad para comunicarse y obtener respuestas con rapidez.
Desvinculación y falta de integración en la empresa.

En lo que a la empresa se refiere, una de las desventajas relacionadas con el aislamiento del trabajador es el problema que genera la distancia en el establecimiento de la cultura empresarial y valores de equipo o el intercambio de ideas. La desestructuración de la empresa o la merma de la fidelidad de los trabajadores son también consecuencias que puede acarrear el que los trabajadores se encuentren en distintos emplazamientos.

Al desarrollarse la actividad en un emplazamiento distinto a la oficina, no existe un control directo del trabajador. Por lo que suele producirse la pérdida de jerarquías y de forma más directa la inexistencia de la supervisión del progreso del trabajo, aunque si la calidad del trabajo resultante. Para solucionarlo, deben desarrollarse los canales de comunicaciones y crear un vinculo de confianza que permita reducir tal sensación de pérdida de control.

Este descontrol también repercute en la desconfianza que genera el acceso a los datos de la empresa por parte del trabajador sin ninguna supervisión. Esto supone una mayor dificultad para mantener los procesos y la información de la empresa bajo secreto. Por esta razón, la empresa ha de contar con sus debidas medidas de seguridad para los accesos a través de internet, además de dar la debida formación a los empleados sobre protocolos de seguridad.

Por último, mencionar que cuando la implantación del nuevo sistema trabajo se realiza con taras y no se consigue una buena adaptación, pueden aparecer problemas de demora tanto en la toma de decisiones como en la transmisión de la información.

Capítulo 3. El teletrabajo en España

3.1 Teletrabajo en la actualidad

La evolución de las tecnologías, la globalización empresarial y la mejora de las comunicaciones han permitido el avance del teletrabajo como una forma más de contratación y realización del trabajo. El teletrabajo en España es una realidad que se ha visto en auge en los últimos años por la prolongación de la crisis económica debido a la búsqueda de las empresas españolas de optimizar recursos, ahorrar en costes y aumentar la productividad. Además, ha recibido un impulso desde el gobierno mediante cambios en la ley que recogen de forma escrita esta modalidad de trabajo. Sin embargo, en España sólo el 6,6% de las personas ocupadas teletrabaja al menos de manera ocasional según el Monitor Adecco (Adecco, 2016), siendo Comunidad Valenciana, Madrid, Murcia, Aragón y Extremadura las comunidades con mayores porcentajes de teletrabajadores.

A día de hoy, el teletrabajo sigue estando poco extendido en las empresas españolas, tan sólo un 27% de ellas (tanto grandes como pequeñas) tienen programas de teletrabajo, según datos oficiales del INE (Instituto Nacional de Estadística) según recoge el BBVA en su web (BBVA, 2016). De igual forma indica que la proporción de teletrabajadores sigue siendo muy baja con respecto a otros países como Estados Unidos (15%) o Finlandia (17%) (BBVA, 2012). Según una compañía de servicios en la nube, algunos de los principales obstáculos del teletrabajo en España serían las barreras tecnológicas y la poca tradición de trabajar por objetivos o la propia cultura del “presencialismo”.

Empresas como BBVA se han sumado a este movimiento tomado decisiones en este sentido al conocer los beneficios que proporciona el teletrabajo con medidas como proponer a 20.000 de sus empleados teletrabajar a tiempo completo. La empresa tecnológica IBM es otra de las que cuenta con programas de teletrabajo como el *Plan Mobility* implantado con el objetivo de incrementar la flexibilidad en la realización del trabajo. Pero también se da en otros entornos como el educativo con la Universidad de Burgos donde parte de los empleados teletrabajan.

También se suman las administraciones, el Ministerio de Administraciones Públicas ha publicado un manual de teletrabajo para guiar a los trabajadores que deseen desarrollar su trabajo desde casa u otro emplazamiento siempre que este no requiera la presencia física del mismo. Este forma parte del Plan Concilia (2005), cuyo principal objetivo es la búsqueda de metodologías que permitan la conciliación de la vida laboral y personal de los empleados públicos. El manual indica el método a seguir y los recursos necesarios para la puesta en marcha de programas piloto de teletrabajo.

Según Rafael Menéndez-Barzanallana Asensio (2015):

La guía incluye un exhaustivo listado de requisitos y consejos, tales como espacio necesario para realizar la tarea, disposición de la mesa de trabajo y pantalla del ordenador, manipulación de aparatos eléctricos, o incluso prevención y actuaciones ante posibles incendios. El texto indica además que los programas de teletrabajo deberán incluir a "un número de empleados significativo", que se fija entre 30 y 50 personas. Asimismo, apunta que todos los puestos de trabajo son susceptibles de ser incluidos en el proyecto, con la excepción de aquellos que requieran contactos personales frecuentes o sean de atención directa al público. Por tanto, quedan excluidos, entre otros, los puestos de subdirector general, registro, información presencial al ciudadano, secretarías y ordenanzas.

En la *V Encuesta Adecco La felicidad en el trabajo* (Adecco, 2015) se preguntó a aquellos trabajadores españoles que consideraban que poder organizarse el tiempo les reportaría mayor felicidad si pensaban que:

Siguiendo el modelo europeo, una mayor racionalización de horarios o la posibilidad de teletrabajar (al menos de manera ocasional) les haría más felices. Y el 84,4% de ellos considera que sí frente al 15,6% que declara que no. Esta creencia aumenta en

casi 3 puntos porcentuales con respecto a 2014 y es de momento la mayor puntuación obtenida desde que se realiza la encuesta.

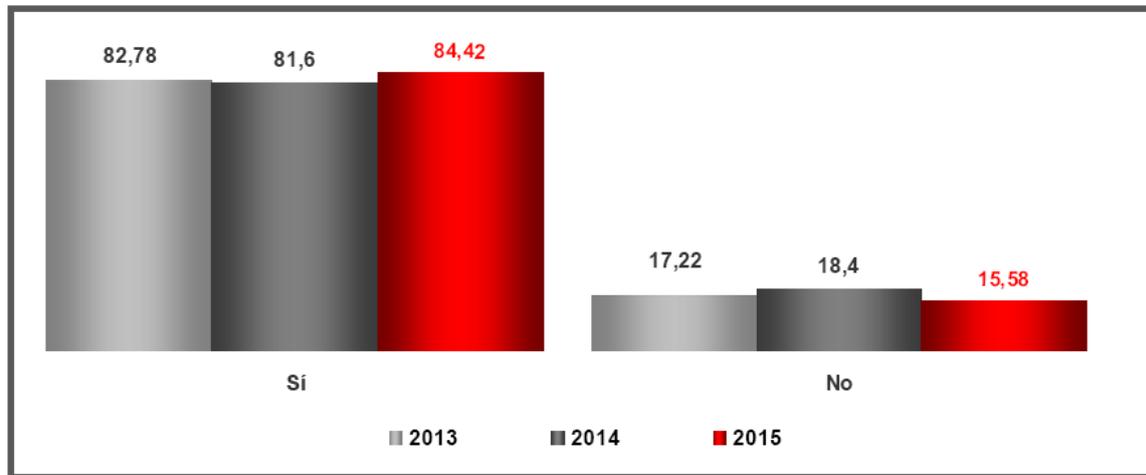


Ilustración 1. Porcentaje de Trabajadores que creen que una mayor flexibilidad horaria les aportaría mayor felicidad.
Fuente: V Encuesta Adecco La felicidad en el trabajo (2015)

Apenas existen diferencias por sexos en esta afirmación aunque sí es cierto que, a medida que aumenta el nivel de estudios de los encuestados, aumenta el porcentaje de éstos que están a favor de la racionalización de horarios y el teletrabajo para ser felices.

3.2 Evolución del teletrabajo

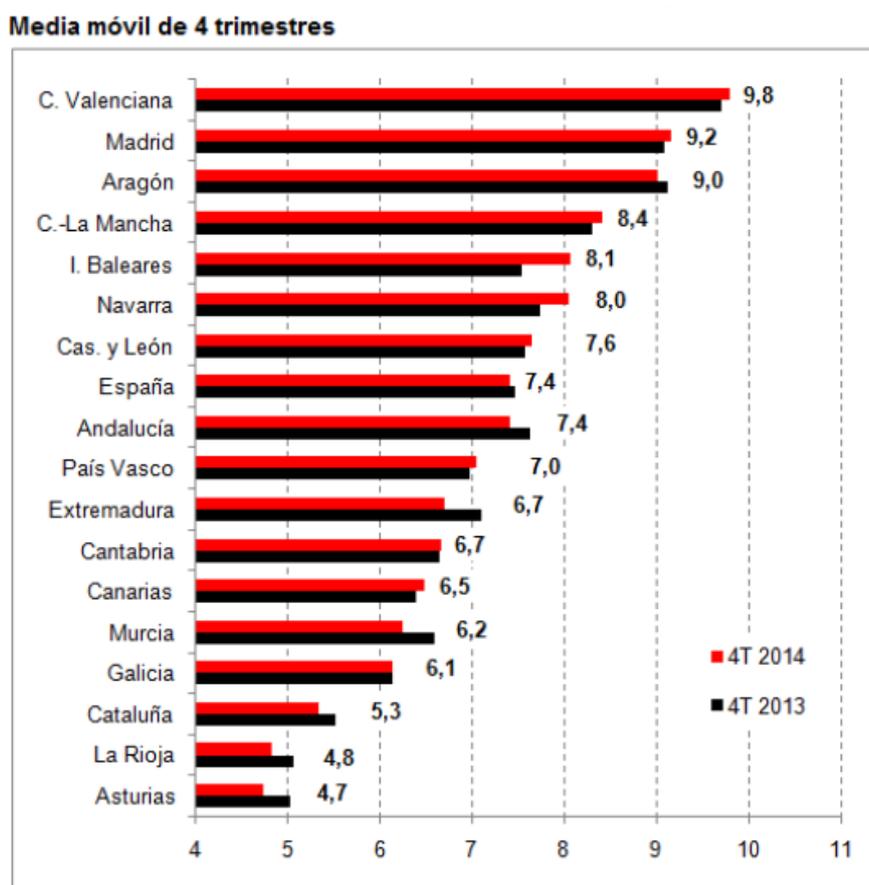
Acudiendo a los Monitores Adecco de 2013 a 2015 podemos observar la evolución que ha tenido el teletrabajo en España junto con datos correspondientes a las distintas comunidades.

En 2013, aunque no de igual forma que el empleo a tiempo parcial, también aumentaba la importancia del teletrabajo. Aquellos que trabajaban por aquel entonces al menos algunos días desde su hogar sumaban el 7,6% del empleo total, es decir, 1,3 millones de trabajadores de toda España. La proporción de ocupados que teletrabajaba al menos de manera ocasional ya aumentaba en todas las autonomías, a excepción de Canarias. Siendo las autonomías con mayores porcentajes Madrid (10,2%), Castilla y León (9,4%) y Aragón (9,1%). Las que se mantenían con un porcentaje menor al 6% de teletrabajadores eran Baleares (5,7%), Cataluña (5,6%), Cantabria (5,6%) y Canarias (5,5%) (Adecco, 2014).

En 2014, el índice del número de ocupados que decía trabajar al menos de forma ocasional desde su hogar mostraba una tasa de crecimiento cada vez menor. A pesar de que este dato hubiese aumentado levemente en gran parte de las autonomías, el verdadero efecto se veía reflejado en la media nacional del 7,4% que se reducía por primera vez desde 2005.

En ese entonces, las comunidades que lideraban las primeras posiciones eran Valenciana y Madrid cuyos porcentajes de teletrabajadores se habían incrementado hasta el 9,8% y el 9,2% respectivamente (en ambos casos, un aumento interanual de una décima). Sin embargo, el decrecimiento del valor nacional fueron reflejo de las caídas producidas en Cataluña (2 décimas, hasta el 5,3%) y Andalucía (también 2 décimas hasta el 7,4%). (Adecco, 2015).

Ilustración 2. Porcentaje de ocupados que trabaja desde el hogar en 2014(1). Fuente: *Monitor Adecco (2015)*



(1) Ocasionalmente o más de la mitad de los días.

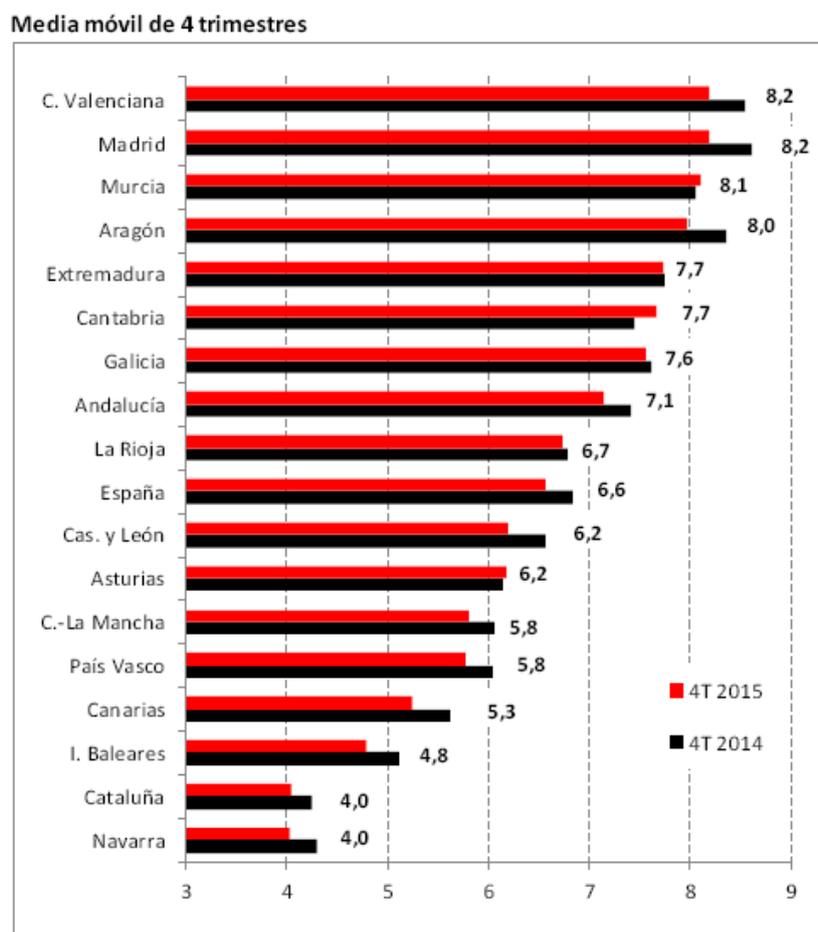
La evolución de los datos indica que hasta finales de 2013 el porcentaje de ocupados que declaran trabajar al menos ocasionalmente desde su hogar mostraba una tendencia ascendente.

Era entonces cuando casi 1,3 millones de personas poseían puestos de trabajo adaptados al teletrabajo y disfrutaban de sus ventajas. Sin embargo, las cifras se han visto reducidas aparentemente debido a que la recuperación económica ha dado comienzo, siendo el número de españoles que ha dejado de teletrabajadores cerca de 110.000 en esto dos últimos años.

La caída del porcentaje de teletrabajadores se debe a la reducción de su número pero también a un aumento del número de trabajadores, siendo la cifra con respecto al cómputo global de trabajadores en 2015 del 6,6% que alcanzó su máximo en 2013 con un 7,5%. Aunque la tasa de decrecimiento se está viendo reducida, en 14 comunidades su porcentaje se ha reducido.

Esta situación ha provocado que varias comunidades muestren cifras por debajo del 5% desde inicios de 2014. Son tres las que se encuentran en esta circunstancia: Cataluña, Navarra (4% en ambos casos) y Baleares (4,8%). En la situación opuesta, las 3 que cuentan con mayores datos de teletrabajadores son la Comunidad Valenciana, Madrid (8,2% en los dos casos) y Murcia (8,1%).

Ilustración 3. Porcentaje de ocupados que trabaja desde el hogar en 2015(1). Fuente: *Monitor Adecco* (2016)



(1) Ocasionalmente o más de la mitad de los días.

3.3 Experiencias de teletrabajo en empresas españolas

Existen muchas empresas españolas que han tenido experiencias positivas con el teletrabajo y han implantado uno o varios programas de teletrabajo. Algunas de estas empresas son Microsoft (tecnología), BBVA (banca), Ediciones Francis Lefebvre (editorial), Formación e Innovación Rural (agroambiental), Govaq (consultoría), Sanitas (aseguradora), Endesa (energía), Technosite (tecnología), Gaes (corrección auditiva), Wolters Kluwer (editorial y tecnología), Indra (tecnología), Eprinsa (empresa pública), Amadeus (tecnología), Iberdrola (energía), SANDETEL (empresa pública), Línea Directa (seguros de hogar y coche), Telefónica (telecomunicaciones) e IBM (tecnología). Algunas de estas pueden encontrarse en el [Boletín igualdad empresa XVII](#).

Igualmente pueden encontrarse testimonios de teletrabajadores que se muestran satisfechos y que verifican que son ciertas las ventajas que este modelo de trabajo supone. Sin embargo, los inconvenientes y problemas que pueden surgir también tienen su lugar. Como es de esperar, hay empleados que han visto y sufrido de primera mano la parte negativa. Al final será la empresa quien decida la implantación del teletrabajo y será decisión del trabajador su participación o no al ser voluntaria. El trabajador no ha de tener miedo a trabajar bajo esta modalidad por los inconvenientes, dado que, si no estuviese satisfecho con el cambio, está en su derecho de pedir que se le devuelva su puesto anterior.

Capítulo 4. Implantación del teletrabajo

4.1 Introducción a la implantación

El teletrabajo es una realidad que de manera progresiva ha ido tomando forma en España como nueva forma de organización del trabajo que permite la conciliación a de la vida laboral y personal, y supone una gran numero de beneficios para las empresas que se deciden por implementar esta modalidad.

El incremento de la productividad como el ahorro en costes son algunos de los beneficios que otorga el teletrabajo a las empresas en un entorno globalizado donde la innovación continua y la flexibilidad son calve en la competitividad. Según la información obtenida del *Workshifting a global market research report* de Citrix, la implementación del teletrabajo como una manera de impulsar la innovación no es cosa de unos pocos países o especifico de algunas aéreas geográficas, se trata de un movimiento mundial que está creciendo (Citrix, 2011).

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en este movimiento cumplen una función esencial, pues permiten que la distancia no suponga un obstáculo en tiempo y coste y que la información se convierta en la nueva forma de medida. De igual forma, los empleados son una forma de crear tanto en productos como servicios valor añadido mediante la gestión del talento, o lo que es lo mismo la gestión de las habilidades que poseen para adaptarse y manejar los equipos necesarios para esta modalidad de trabajo. Así pues, el teletrabajo siempre será posible a menos que el puesto de trabajo requiera la presencia del trabajador en un determinado lugar para la realización de sus tareas.

Tal y como se puede apreciar en el apartado del capítulo 3 *Ventajas e inconvenientes*, el potencial del teletrabajo es un valor a tener en cuenta. Las empresas han de olvidar el miedo que supone decantarse por esta modalidad y la vean como una manera de optimizar la forma de trabajo de sus empleados.

Por otro lado, el teletrabajo también es una buena forma de dar solución a problemas eventuales que puedan surgir con los empleados. Podría darse el caso de que un empleado muy importante para la empresa se viera obligado a mudarse por razones familiares y este mismo preguntase si podría continuar trabajando a distancia; o que una empleada que acabe de dar a luz pregunte si después de la baja maternal podría incorporarse con una mayor flexibilidad. La pregunta realmente importante aquí es ¿Cómo lo haría la empresa?

Para lograr la implantación con éxito hay que tener claro que se ha de ser realista y minucioso, invirtiendo tiempo y esfuerzo en el diseño del programa de teletrabajo prestando atención a las siguientes cuestiones de carácter organizativo:

- Identificar mediante un análisis desde el punto de vista organizativo y la óptica de los procesos de trabajo que puestos y tareas pueden desarrollarse mediante esta modalidad.
- Selección de personal cuyo perfil se adapte al del teletrabajador.
- Analizar los equipos de trabajo que necesitaría el trabajador y revisar los sistemas de la empresa para determinar su compatibilidad con estos, poner especial atención a las políticas de seguridad.
- Establecer las políticas y normas que regirán el programa de forma concisa desde el comienzo: instaurar la jerarquía de supervisión y asignar un responsable, acuerdos entre los jefes de departamento, teletrabajadores y sus compañeros sobre la supervisión y coordinación, definición de los métodos de evaluación y control del rendimiento del trabajo a distancia, y determinar la forma en la que se realizará la

compensación de los costes derivados de la realización de la actividad mediante esta modalidad.

- Definir el programa piloto y su evaluación teniendo en cuenta la distribución de las horas y el lugar donde se desarrolla la actividad. Se deberá fijar la duración de la realización del trabajo mediante esta modalidad y las condiciones de reversibilidad por ambas partes como los periodos de aviso. Si se tratase de un modelo mixto de teletrabajo, determinar los días que deberá acudir al centro de trabajo y la frecuencia con la que se hará, además de acordar la obligación de acudir a las reuniones en las que su presencia sea necesaria.
- Garantizar la integración del teletrabajador en la empresa, para evitar su desvinculación o que esta modalidad suponga perjuicio alguno, asegurándose de que cuenta con los mismos derechos que los empleados que realizan su labor de forma presencial como el derecho a la formación, contar con las mismas posibilidades de ascender en la empresa o ser promocionado, poder estar en contacto con los representantes de los trabajadores, etc.
- Garantizar en materia de prevención de riesgos laborales el cumplimiento de la normativa por el teletrabajador y contar con el trabajador en el cumplimiento de las obligaciones que atañen a la empresa, como la formación en prevención de riesgos o examinar los riesgos de su puesto.

Otros elementos a tener en cuenta son los gastos que en principio supondrá la implantación del teletrabajo como consecuencia de lo anteriormente descrito:

- Gastos en equipos tanto hardware como software.
- Nuevas líneas de teléfono (en el caso de que fuese necesario).
- Sistema de gestión del trabajo realizado por los teletrabajadores.
- Soporte y asistencia a los teletrabajadores.
- Formación de los teletrabajadores.

4.2 Guía de implantación

Para una empresa que desee implantar programas de teletrabajo, ya sea ahora o en el futuro, ha de tener en cuenta una serie de elementos y pasos para lograr ponerlo en marcha. La planificación es un elemento esencial, por esta razón la empresa tendrá que desarrollar un proyecto que cuente con distintas fases. Este proyecto será ligeramente distinto en cada empresa, pues cada una hará uno propio que atienda a sus particularidades y características, aunque es recomendable observar como lo han llevado a cabo con éxito otras empresas y los errores que otras han cometido porque sus experiencias sirven como orientación. Aunque así sea, en general las fases que han de desarrollarse para llevar a cabo el proyecto de teletrabajo son las siguientes.

Según Moorcroft, S. y Bennett, V. (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 1999) es recomendable seguir las siguientes 6 fases en el siguiente orden:

1. Estudio de viabilidad.
2. Desarrollo de nuevos criterios de selección y procedimientos.
3. Reclutamiento de teletrabajadores.
4. Diseño y puesta en marcha del proyecto piloto.
5. Evaluación de la prueba piloto.
6. Implantación formal del programa.

Para desarrollar el proceso de implantación de una forma más sintética y simplificada, las etapas se resumirán en solo 3: el diseño del programa, la planificación de la prueba piloto y el inicio de la prueba piloto. En estos tres puntos se recogerán todos los pasos necesarios que permitirán conseguir el establecimiento con éxito del sistema de teletrabajo.

1. Diseño del programa de trabajo

La adopción del modelo de teletrabajo supone la transformación profunda del sistema interno de la empresa abarcando desde los procedimientos hasta la forma de supervisión del trabajo. Esto requiere de un equipo de trabajo capaz de coordinar y liderar este cambio que afectará a la cultura empresarial, los procedimientos y los equipos tecnológicos necesarios, y que necesitan el respaldo de la alta dirección para llevarlo a término. Este

equipo será el encargado de definir los objetivos, y determinar la capacidad de la empresa y los recursos que necesitaría para la implantación.

Equipo coordinador del proyecto

El equipo puede estar compuesto por personal de un área específica con el apoyo de las otras áreas o, lo más recomendable, que esté formado por un grupo de personas de las distintas áreas funcionales de forma que puedan atender todo aquello relacionado con la comunicación, la tecnología, la relación laboral o la prevención de riesgos. La función principal del equipo será la de diseñar y seguir de cerca la implementación del teletrabajo a la vez que da a conocer el proyecto al resto de la empresa para quede involucrada al completo. Para que el inicio del proyecto se realice con garantías y que la comprensión de su alcance llegue a todas las áreas, se recomienda la redacción de un documento que recoja las acciones que se van a tomar y apoyarlo con un comunicado a las distintas áreas en los que se refleje su voluntad de realizarlo.

Definición de los objetivos

Para determinar cuáles son los objetivos que se persiguen con el programa se ha de pensar primero lo que se pretende conseguir con el teletrabajo. Estos objetivos deberán ser realistas y contar, siempre que se pueda, con un indicador cada uno de ellos que permita conocer en qué grado se están cumpliendo. Se recomienda la elaboración de un borrador previo que pueda modificarse según se avance en el proceso y se cuente con más información.

Los objetivos dependerán de las necesidades de cada empresa que en su mayoría vienen dadas por las ventajas que supone el teletrabajo: reducir la rotación de los empleados, aumentar la productividad, la conciliación laboral y familiar, disminuir el absentismo laboral, reducir el espacio para oficinas, etc. Además, como paso previo a la planificación, se deberá elaborar un plan de acción que marque la dirección en la que se ha de avanzar, determinar los pasos que se han de dar, conocer con que recursos tecnológicos, recursos organizacionales y el presupuesto con los que se cuenta, considerar las dificultades que puede suponer, y establecer un método el cual permita su seguimiento y evaluación del programa.

Evaluación de la organización

Para conocer la viabilidad del establecimiento del programa de teletrabajo la empresa tendrá que analizar las condiciones y requisitos con los que cumple antes del inicio del programa o la prueba piloto. Con este análisis se pretende además determinar si la empresa es apta para la adopción del teletrabajo comprobando si es capaz de hacer frente a los cambios organizacionales y culturales que conlleva. Los elementos sobre los que se realizara esta evaluación serán los legales, tecnológicos y de la organización.

- **Legislación.** Se basa en determinar la normativa aplicable y vigente, aunque se recomienda elaborar una política empresarial interna sobre el teletrabajo que la acompañe.
- **Tecnología.** Consiste en comprobar si la empresa cuenta con equipos necesarios para que el trabajador pueda realizar su actividad mediante el teletrabajo haciendo hincapié en las necesidades específicas de cada uno. Dado que todos no realizan la misma actividad, no todos tienen las mismas necesidades tecnológicas. Hay que prestar especial atención en la evaluación de la capacidad tecnológica a la infraestructura de la red, el acceso a internet, las comunicaciones, la seguridad de la información y de la red, y el soporte técnico.
- **Organización.** Esta parte recoge la identificación de los puestos teletrabajables, los costes y el presupuesto con los que se cuenta, y los riesgos que puede acarrear el teletrabajo. En principio, todo puesto en el que se haga uso de las TIC puede adaptarse al teletrabajo siempre que no requiera la presencia física del empleado en la empresa. Más información sobre los puestos teletrabajables puede verse en el capítulo 5 *Acceso al teletrabajo*.

Finalmente se elaborara un informe de la evaluación que contendrá los resultados obtenidos, y consideraciones y conclusiones que permitan determinar la capacidad de la empresa para la integración del modelo de teletrabajo.

2. Planificación de la prueba piloto

Una vez que se ha realizado la evaluación, se han tomado decisiones con la información adecuada y se ha finalizado el diseño del programa de teletrabajo, se puede proceder a su implantación. Sin embargo, antes de la implantación definitiva del teletrabajo se recomienda comprobar cómo funciona y se desenvuelve en la empresa mediante una prueba piloto. Su puesta en marcha permitirá la modificación y ajuste de las políticas y

procesos diseñados previamente para que quede comprobado de forma práctica que funcionan acorde a lo pretendido. Así, podrán aplicarse de forma segura si finalmente se opta por su implantación.

La prueba piloto es recomendable que cuente con una duración al menos de 4 a 6 meses para obtener suficientes resultados de los indicadores que den información útil de cómo se ha desarrollado el programa, ajustes y correcciones que se tengan que hacer, problemas que pueden surgir, costes y conclusiones sobre la cuan aplicable es. Además, el equipo de coordinación tendrá que definir el alcance del programa, decidiendo sobre:

- La cantidad de trabajadores, se deberán incluir la mayor cantidad posible para así obtener resultados cuyos valores sean lo más realistas posibles.
- Los teletrabajadores, si estos pertenecerán a un único departamento o área específica o de distintas.
- La modalidad, desde donde prestara servicio el trabajador y cuanto tiempo lo realizara desde las oficinas o como teletrabajo.

Tras definir las dimensiones anteriores, se procederá a la convocatoria de los trabajadores interesados en participar. Hay que tener en cuenta que el teletrabajo siempre será de carácter voluntario y que el trabajador podrá ejercer su derecho a que se revierta su situación volviendo a las oficinas. La empresa deberá establecer un proceso de selección en el que se evaluará a los voluntarios para determinar a aquellos que participarán basándose en lo conveniente que sea y las posibilidades de adaptación del puesto y el perfil de cada persona. En el perfil se tendrán en cuenta factores como el interés y la voluntad de participación, la antigüedad en la empresa por el conocimiento de sus funciones que facilitará la adaptación del puesto, algunas condiciones excepcionales como discapacidad, lactancia, cuidado de niños o enfermos, las habilidades de comunicación y los conocimientos sobre el uso de las tecnologías que se han de utilizar en su puesto adaptado al teletrabajo. Para profundizar más en las características con las que ha de contar el teletrabajador ver el capítulo 5 *Acceso al teletrabajo*.

Seleccionados los supervisores y los teletrabajadores, es necesario que se les de la formación requerida e información detallada sobre el prueba piloto en la que participarán. La formación irá dirigida a, por un lado, los procedimientos de comunicación entre teletrabajadores, supervisores y compañeros, prevención de riesgos, gestión de problemas,

etc.; y, por otro lado, a las tecnologías y equipos informáticos que utilizará para que sepa sacarles el máximo rendimiento a su uso. Adicionalmente, dado que el teletrabajo supone un cambio de la metodología de trabajo, deberán recibir formación sobre la organización del trabajo como gestión de proyectos, trabajo basado en objetivos y auto gestión del tiempo.

A partir de la evaluación realizada durante el proceso de selección, se determinarán y se anotarán los recursos que necesita cada candidato. A nivel tecnológico, se les proveerá de los equipo y programas a la vez que se les acceso a la información de forma remota tomando las medidas de seguridad necesarias, y, nivel de recursos humanos, se les realizarán las modificaciones de contrato de manera que quede reflejado su nueva situación de empleo.

Finalmente, se determinarán los elementos que se deberán evaluar en la prueba piloto atendiendo a los objetivos y los indicadores que se definieron al principio. Además de observar que los teletrabajadores realizan su trabajo, se ha de prestar atención a las percepciones de los teletrabajadores sobre la prueba piloto, los tiempos de realización de las tareas, controlar el ahorro y costes que genera el proyecto, y comparar los resultados que se obtienen con la modalidad presencial y el teletrabajo.

3. Inicio de la prueba piloto

Durante el prueba piloto el equipo coordinador tendrá que ponerse a disposición de los participantes y, es más que aconsejable, contar con un centro de soporte técnico en el caso de que haya problemas con los equipos o las comunicaciones. Además, se aconseja que se realice un seguimiento y evaluación constante durante la prueba piloto de los objetivos del programa y su revisión; la formación en nuevas competencias, administración del tiempo y tecnologías de comunicación; las capacidades en el uso de las tecnologías y mecanismos de comunicación; los aspectos como el mantenimiento de los equipos y el *bechnmarking* (mejores prácticas) de gestión del tiempo y distribución del espacio; y las normas de seguridad e higiene.

Tras finalizar la prueba, se realizará un diagnostico sobre la satisfacción de los empleados, la productividad y la rentabilidad. También se podrá evaluar y cuantificar atreves de los

indicadores aspectos como disminución de la rotación del personal, el ahorro de costes en espacios físicos y la disminución del absentismo.

La siguiente fase consiste en determinar si implantar el modelo de teletrabajo, seguir con las pruebas piloto o descartar la implantación del teletrabajo al no obtener resultados satisfactorios. En el caso de ser satisfactorios los resultados, la empresa ya estaría lista para la implantación. Tan solo recordar que se deberá continuar con la evaluación para asegurar la mejora continua del programa y la competitividad.

Capítulo 5. Puestos y acceso al teletrabajo

5.1 Puestos de teletrabajo

Existe un elevado número de puestos de trabajo que se pueden realizar mediante trabajo a distancia o teletrabajo. En el estudio de WorrlatWork *Telework. Trendlines 2009*, sostenía que los trabajadores que realizaban teletrabajo casi todos los días, al menos una vez por semana y al menos una vez al mes arrojaban cifras de 13,5 millones, 24,2 millones y 33, 7 millones respectivamente. En un estudio más reciente de WorldatWork *Survey on workplace Flexibility* (2011), se obtuvo que el 37% de las empresas permitían a algunos de sus empleados el teletrabajo de forma completa, mientras que las empresas que permitían el teletrabajo de forma ocasional (algunos días a la semana) superaba el 50%. De esta encuesta también se extrajo que los sectores en los que las posibilidades de teletrabajar eran mayores fueron consultoría, finanzas y seguros, y los que ofrecían menores posibilidades eran sectores como el alimentario, la construcción, el hotelero y el inmobiliario.

En principio, cualquier trabajador puede formar parte de este grupo de teletrabajadores ya sea por cuenta propia o ajena, con jornada completa o parcial. Aunque para desarrollar sus labores hace falta una flexibilidad que no todas las profesiones tienen. Para determinar cuáles son las tareas o trabajos que podrían llevarse a cabo mediante teletrabajo conviene realizar un análisis individual de las características de cada puesto.

Los puestos de trabajo que hacen un uso más o menos intensivo de las telecomunicaciones y las tecnologías de la información, y realizan tareas de gestión de la información o

documentales, se podría decir que son los más susceptibles de convertirse en puestos de teletrabajo. Estas tareas podrían clasificarse según varios parámetros como la cualificación, la intensidad del uso de las TIC o las posibilidades de movilidad que tiene. En principio, se podrían dividir en trabajos administrativos o similares y trabajos de alta cualificación.

Hay que considerar además las posibilidades de adaptación del puesto de trabajo a las condiciones derivadas de un nuevo sistema basado en el teletrabajo. Los elementos que hay que tener en cuenta para determinar la adaptabilidad del puesto son:

- Entorno físico. El puesto de trabajo ha de ser reproducible fuera de la empresa sin que ello suponga un menoscabo en los resultados del trabajo llevado a cabo.
- Estructura de la organización. La implantación de un nuevo sistema basado en el teletrabajo supone cambios en la estructura empresarial que necesitará más o menos tiempo en función del puesto como de la profundidad con la que se realice la implementación.
- Tecnología. El trabajador habrá de contar con herramientas que le permitan tanto realizar su trabajo como el acceso a los recursos que necesite (información y/o documentos) a través de internet.
- Trabajador. En función de cómo sea el trabajador (personalidad, trayectoria, logros, compromiso...) y entorno cultural, el que la empresa decida que el trabajador pueda realizarlo como teletrabajo varía, siendo en este caso el trabajador lo que se evalúa.
- Ley. Al tratarse de un concepto tan volátil, el trato que recibe el teletrabajo y el lugar en el que se emplaza es distinto en cada país así como el tipo de relación bajo la cual se enmarca.

Puestos

Los tipos de puestos de trabajo que se pueden transformar en puestos basados en el teletrabajo varían en un amplio abanico de posibilidades, desde traducción o redacción de artículos hasta la ingeniería o la inversión en bolsa de valores.

En términos generales, las tareas que pueden realizarse mediante esta forma de manera más sencilla son aquellas en las que se accede, se comparte, se divulga, se crea o se modifica información. Así, todos los trabajos que se hacen en su mayor parte se hacen mediante ordenador y cuyos resultados se puedan convertir a formato digital pueden realizarse desde fuera de la empresa para finalmente enviarlos directamente al cliente o a la empresa en la que el trabajador presta sus servicios.

Algunos ejemplos de puestos de trabajo que podrían adaptarse al teletrabajo o, en algunos casos, en los que de forma natural ya se llevado a la práctica vienen expuestos en la siguiente tabla.

Administración
Auxiliar administrativo
Auxiliar contable
Secretario
Teleoperador
Comerciales
Relaciones publica
Analista de mercados
Representante de ventas
Técnicos
Programador
Analista de software
Ingeniero de software
Administrador de base de datos
Webmaster
Diseñador web
Administrador de servidores
Tester
Matemáticos
Físicos
Ingenieros
Arquitectos
Comerciales

Agente de viajes
Agente inmobiliario
Agente de banca
Agente de seguros
Diseño
Diseñador grafico
Ilustrador
Editor de escritorio
Finanzas
Auditor
Analista financiero
Contable
Agente de bolsa
Formación
Profesor
Profesionales autónomos
Periodista
Escritor
Abogado
Asesor
Redactor
Traductor
Procurador

Tabla 4. Puestos de trabajo teletrabajables. Fuente: elaboración propia

Además de estos trabajos, existen muchos otros desarrollados por profesionales de alta cualificación y directivos que sin embargo no se están implementando en un sistema de teletrabajo a pesar de ser compatible su realización en esta forma.

La lentitud con que este tipo de profesiones se están incorporando en sistemas de teletrabajo se debe a los cambios que suponen en las estructuras de las empresas. Por ello, los grupos de puestos que se están transformando de forma más continuada son los niveles intermedios de recursos humanos, informática, dirección, área económico-financiera, departamento de producción, comercial, aprovisionamiento e I+D.

Aunque la decisión de que se opte finalmente por la modalidad del teletrabajo vendrá dada por el análisis en cada caso de las funciones que realiza el empleado, las características del puesto y la trayectoria de ambos (dificultades o problemas que en el pasado se hayan dado por parte del empleado o el puesto), tan solo hay unas pocas tipos de tareas que no se pueden realizar en esta modalidad. Algunas de este tipo son aquellas que requieren:

- Contacto personal, cara a cara (asesoramiento, medicina, algunas ventas,...).
- Operación manual de los equipos, vehículos u otros bienes en el lugar.
- Manipulación directa de materiales que no pueden ser manejados de forma remota.
- Actividades que dependen de la presencia física (por ejemplo, bombero, policía, guardia forestal).

5.2 Acceso al teletrabajo

El acceso a un puesto basado en un sistema de teletrabajo depende en parte de las circunstancias del propio trabajador. En función de su situación, podrá optar por una u otras formas para conseguir tal objetivo.

En el caso de que se trate de un persona que se haya trabajando y que en el presente no está realizando teletrabajo a pesar de que el puesto que ocupa puede realizarse bajo esta modalidad, el empleado podría negociar con la empresa un acuerdo para teletrabajar a jornada completa o al menos parte de la semana. Pues el mejor sitio para conseguir un puesto de estas características es la empresa en la que ya se trabaja, teniendo en cuenta que ya existe una relación con la empresa y que se cuenta con un amplio conocimiento del trabajo que se realiza pese a que difiera ligeramente al hacerlo desde el hogar y requiera una leve adaptación. Además, hay que recordar que muchas empresas hasta que no hay una historia positiva sobre el desarrollo del trabajo en general mediante el teletrabajo que apoye su adaptación en la empresa, no accederán a ello.

En caso contrario, si la empresa no estuviese dispuesta a llegar a un acuerdo en cuanto a la transformación del puesto en “teletrabajable”, el empleado podría buscar esto mismo en otra empresa para lograr su objetivo. Tanto si es así como si se trata de una persona sin empleo, deberá realizar una serie de pasos para prepararse de cara a conseguir el trabajo.

Lo primero, a la hora de buscar un nuevo empleo, es buscar empresas que tengan una visión positiva sobre el teletrabajo, aquellas que tengan programas de teletrabajo o sean conocidas por permitir que sus empleados realicen sus tareas mediante teletrabajo. En general, será en empresas grandes donde haya mayores probabilidades al contar con recursos y donde retener y atraer el talento es un elemento muy importante. Ante todo, hay que recordar que son las

empresas quienes decidirán en cada caso y que pueden establecer un periodo durante el cual se trabaja desde la oficina antes de realizarlo como teletrabajo.

Otra forma de acceder a información sobre puestos que se realicen mediante teletrabajo es la búsqueda en páginas especializadas. También puede realizarse búsquedas de ofertas de trabajo en portales de empleo que estén indicadas para aquellas personas que deseen realizar el trabajo desde casa. Algunos de estos portales pueden requerir el pago de una tarifa o suscripción, pero existe otros especializados en la modalidad de teletrabajo o portales de empleo en los que se puede buscar esta información usando tags (palabras clave) como “teletrabajo”, “trabajar en casa”, “trabajar desde casa” o realizar búsquedas de todo aquel contenido que contenga algo relacionado mediante el tag “teletrabaj*”. Algunos enlaces de portales donde podemos encontrar información sobre recursos del teletrabajo u ofertas de trabajo están disponibles en el apartado de “Recursos del Teletrabajo”.

Lo siguiente es adecuar la solicitud de empleo y el curriculum para resaltar las destrezas que son requeridas en el teletrabajo. Las cualidades que las empresas buscan en los empleados que van a realizar teletrabajo son, entre otras, la automotivación, la responsabilidad, buenas dotes de comunicación y facilidad en el manejo de las nuevas tecnologías. Hay que procura que en el curriculum quede reflejado si estas habilidades han sido desarrolladas o llevadas a la practica en trabajos anteriores y tener conocimiento de las ventajas e inconvenientes que supone el teletrabajo para que quede constancia de ello durante la entrevista. Las habilidades y características que debería poseer el teletrabajador pueden verse en el siguiente apartado “El Perfil del Teletrabajador”. En el caso de que ya se cuente con experiencia en teletrabajo o se cuenta con experiencia en tecnologías que permiten el trabajo a distancia, que constate en el curriculum puede ser la calve para conseguir el puesto.

Aunque hoy en día es normal contar con un portátil y conexión a internet, contar con la tecnología y el equipo necesario es un punto a favor. Si bien no es lo normal, algunas empresas pueden no facilitar los equipos informáticos necesarios a los empleados para realizar el teletrabajo. Además, ser capaz de demostrar habilidad en la comunicación, el manejo de la tecnología, el correo electrónico, el teléfono, la videoconferencia, la mensajería instantánea y la colaboración online, hacen aumentar las probabilidades de conseguir un puesto de teletrabajo.

Como consideraciones finales, decir que no hay que preocuparse en el caso de que la empresa no cuente con un programa formal de teletrabajo, se le puede sugerir la posibilidad de llevar a cabo esta modalidad solo unos días a la semana o establecer un periodo de prueba para empezar. En el caso de que la movilidad geográfica no suponga un problema, las probabilidades de conseguirlo aumentaran si se realiza un cambio de residencia a alguna de las ciudades mejores para teletrabajar. Si se tiene como prerrequisito que el trabajo se realice desde casa, habrá de incluirse tal información en la carta de presentación a la vez que se indica las ventajas que supondría tanto para la empresa como para el empleado con la intención de reforzar la idea de que realizarlo desde casa sería mejor. Por último, hay que cerciorarse de demostrar a la empresa que se pretende ser productivo y tener éxito en el trabajo para evitar que parezca que realizar el trabajo desde casa es la principal motivación.

Uno de los portales especializados en ofertas de teletrabajo, [FlexJobs](#), ofrece una lista de trabajo online para trabajar a distancia, trabajos con horario flexible, a tiempo parcial y trabajos freelance. Además, esta empresa publica anualmente una lista propia de las 100 mejores empresas que apuestan por las telecomunicaciones y el teletrabajo. En 2015 publicó su lista basándose en el análisis de las ofertas de trabajo de 30.000 empresas de su base de datos y vio un aumento del 26% en el número de ofertas publicadas de empresas como Amazon, Kaplan, First Data y Convergys que son las que mayor número de ofertas de teletrabajo publican.

La lista cuenta con empresas tanto pequeñas como grandes, que ofrecen puestos de trabajo para un amplio rango de categorías en diferentes sectores. En la siguiente lista se muestran siete categorías profesionales con ejemplos de las empresas que ofrecen puestos en ese ámbito:

1. Medicina y salud: *UnitedHealth Group, Aetna, Humana, etc.*
2. Servicio al consumidor: *Amazon, Teletech, Convergys, Language Line Solutions, etc.*
3. Ventas: *Appen, VMWare, Overland Solutions, etc.*
4. Informática y telecomunicaciones: *Xerox, Apple, Salesforce, SAP, etc.*
5. Administrativo: *FlexProfessionals, Healthfirst, McKesson, etc.*
6. Educación: *K12, Alere, Kaplan, etc.*
7. Marketing: *ADP, HD Supply, Teradata, etc.*

La lista publicada esta encabezada por las siguientes 10 empresas que son las que ofrecen más ofertas de teletrabajo en el portal de FlexJobs por orden descendente: [Teletech](#), [Convergys](#), [Sutherland Global Services](#), [Amazon](#), [Kelly Services](#), [Kaplan](#), [First Data](#), [IBM](#), [SAP](#) y [Westat](#)

Para ver la lista de las 100 empresas que ofrecen puestos de trabajo basado en el teletrabajo al completo visitar el siguiente enlace [100 top companies with remote Works in 2015](#) (Laura Shin, 2015).

El Perfil del Teletrabajador

Aquellos trabajadores que deseen acceder a un puesto que se lleve a cabo mediante un sistema de teletrabajo deberán contar tanto con un perfil profesional que encaje con el del puesto al que se pretende optar como ciertas habilidades de trabajo, características personales y circunstancias personales que son requeridas para el perfil del teletrabajador. Algunas de las características asociadas al perfil idóneo del teletrabajador son (Consejería de economía innovación y ciencia, 2010):

Características personales

- Alto nivel de autoestima y eficiencia.
- Auto-confianza.
- Auto-determinación, toma de decisiones.
- Autónomo, disciplinado y constante.
- Auto-organización, equilibrar el trabajo con otras responsabilidades.
- Capacidad de automotivación.
- Iniciativa.
- Merecedor de confianza.

Habilidades profesionales

- Adaptabilidad: capacidad de trabajo con contacto social reducido.
- Capacidad de organizarse con control externo mínimo.
- Capacidad para la resolución de problemas.
- Capaz de adquirir nuevos conocimientos a través de la formación.
- Capaz de planificar el trabajo y cumplir los plazos establecidos.
- Competencias en el manejo de las TIC.
- Destreza tecnológica: conocimiento de técnicas que permitan trabajar fuera de oficina.
- Planificación: acuerdo mutuo sobre fechas de entrega.
- Puede realizar y organizar su trabajo sin una supervisión directa.
- Tiene formación y experiencia previa en la actividad desarrollada.

Circunstancias personales

Desea teletrabajar.

Su domicilio es apto para el teletrabajo.

Sus responsabilidades personales no van a impedir su desempeño laboral.

De forma adicional, todo ello habrá de venir acompañado de un sistema de formación que de forma continuada permita al teletrabajador actualizarse y adaptarse a su puesto de trabajo centrándose principalmente en aquellos elementos que necesitará:

- Una adaptación a la tecnología, que permita reducir las dificultades que pueda afrontar en su puesto a la hora de realizar su trabajo. Por tanto, resulta conveniente, debido a que el teletrabajador desarrollara su función de forma autónoma, que sus conocimientos sobre las tecnologías que va a usar (tanto software como hardware) sean suficientemente profundos para maximizar su productividad y que pueda solventar por si mismo aquellos problemas menores que surjan durante la realización de su desempeño.
- Una formación a medida, dirigida a responder a aspectos organizativos como: planificación de tareas, procedimientos de comunicación con superiores y otros trabajadores, gestión de problemas, revisión del trabajo desarrollado, etc.

Recursos del Teletrabajo

Visita las paginas siguientes para encontrar información sobre teletrabajo en Europa. Las páginas incluyen información sobre teletrabajo y trabajos freelance (como profesional autónomo). También se encuentran algunos portales de empleo en los que pueden encontrarse ofertas de teletrabajo.

EUROPA

[Craiglist](#) - Portal de empleo

[Monster](#) - Portal de empleo

[Ubiquis](#) - Portal de empleo

[Freelancer](#) - Portal de empleo

[Eastern Europe Freelance](#) – Proyectos para freelance, diseñadores web,

programadores, ingenieros, artistas, etc.

ALEMANIA

[Stellenanzeigen](#) – Portal de empleo alemán

[JobPilot](#) - Portal de empleo

[Bloggerjobs.de](#) – Ofertas para Bloggers, Podcasters, diseñadores y desarrolladores de blogs

[Vienna craigslist](#) – Ofertas de teletrabajo

BELGICA

[Belgian Teleworking Association](#) – Información sobre teletrabajo

[Thuiswerk](#) – Portal de teletrabajo

Otros similares <https://www.thuiswerk.nl/> <http://www.thuiswerkvacatures.nl/>

[Belgium craigslist](#) - Ofertas de teletrabajo

BULGARIA

[Bulgaria Craigslist](#) - Ofertas de teletrabajo

CROACIA

[Croatia craigslist](#) - Ofertas de teletrabajo

DINAMARCA

[Freelancer](#) – Proyectos freelance

[JobIndex](#) – Portal de empleo de Dinamarca

[Copenhagen craigslist](#) - Ofertas de teletrabajo

ESPAÑA

Ofertas de teletrabajo en [Barcelona](#) - [Madrid](#) - [Sevilla](#) - [Valencia](#)

FINLANDIA

[Finland craigslist](#) - Ofertas de teletrabajo

FRANCIA

[Ubiquis France](#) – Trabajos de redacción y traducción

[CyberWorkers](#) – Teletrabajo y Mercado de outsourcing

[Teletravailonline](#) – Comunidad francesa de teletrabajo

ITALIA

[Telelavoro Italia](#) – Información sobre teletrabajo

HOLANDA

[Nederlands Telewerk Forum](#) – Información sobre teletrabajo

[Hoofdkraan.nl](#) – Ofertas para freelance

[Freelancer](#) – Ofertas para freelance

[Amsterdam craigslist](#) – Ofertas de teletrabajo

NORUEGA

[Norway craigslist](#) – Ofertas de teletrabajo

POLONIA

[Poland craigslist](#) – Ofertas de teletrabajo

RUMANIA

[Teleorg](#) – Asociación para teletrabajo y teleactividades de Rumania

[Romania craigslist](#) – Ofertas de teletrabajo

SUECIA

[JobSafri](#) – Portal de empleo de los países nórdicos

[Sweden craigslist](#) – Ofertas de teletrabajo

REINO UNIDO

[flexibility.co.uk](#) – Información sobre teletrabajo

[Work at Home UK](#) – información y enlaces a portales de empleo y teletrabajo.

Tabla 5. Recursos para la búsqueda de teletrabajo. Fuente: [Worldwide Work at Home](#)

Esta información ha sido extraída de Worldwide Work at Home y completada con enlaces adicionales para que tanto las empresas como los trabajadores sean conscientes de que el teletrabajo es una realidad. Ambos podrán observar las distintas ofertas en otros países para comprobar las características de los puestos y las condiciones de las ofertas.

Capítulo 6. Herramientas para el desarrollo del teletrabajo

6.1 Infraestructura, dispositivos, aplicaciones y seguridad

La definición de teletrabajo implica el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), hay que tener en cuenta que en ellas se engloba los programas (software), los equipos y la infraestructura que se utilizarán para adaptar el puesto de trabajo. La infraestructura está compuesta por los servidores, las redes y las plataformas que dan soporte a los procesos de la empresa. Los equipos son todos los dispositivos que permiten la conexión del trabajador con la empresa, que a medida que avanzan las tecnologías hay cada vez más variedad de ellos. Además, sobre los dispositivos existe un movimiento que va tomando cierta importancia en el mundo laboral, el denominado *Bring Your Own Device (BYOD)* algo así como “traer tu propio dispositivo”, que permite a la empresa reducir la inversión en equipos al contar con los que cuenta el trabajador. Los programas que se utilizan, al menos en parte, pueden sustituirse por programas basados en el *cloud computing* (computación en la nube) que permiten de igual modo cumplir con las mismas funciones. La tecnología que se use no tiene porque tratarse de lo último, esta puede ir de lo más básico como internet, el teléfono y el correo electrónico a una estructura tecnológica que permita mejores comunicaciones y mayores niveles de seguridad.

Las tecnologías que se escojan han de poder cubrir una amplia serie de necesidades y perfiles que tengan en cuenta las diferencias de nivel de habilidad y conocimientos con los que

cuentan los trabajadores. Esto significa que no existen unas determinadas tecnologías concretas que se apliquen al teletrabajo, estas dependen de las características de la empresa, la infraestructura que se defina, el puesto en el que se aplique y el trabajador.

Para conocer con algo más de profundidad las tecnologías que pueden ser usadas en el teletrabajo, se explican a continuación una serie de ellas como son las telecomunicaciones, la infraestructura, los dispositivos, los programas y la seguridad.

Las telecomunicaciones posibilitan la comunicación por voz, video o transmisión de datos de los trabajadores con la empresa independientemente de la ubicación de estos y haciendo que no sea necesaria su presencia física en la empresa. En sentido estricto, los medios con los que se cuentan son las redes de cable o fibra y las redes móviles, el resto pueden integrarse con los dispositivos para evitar su repetición dado que cumplen características de ambos grupos.

La infraestructura informática es esencial en los procesos de información y gestión y almacenamiento de datos de las actividades empresariales, además esta estructura es la que brinda acceso a los teletrabajadores por medio de internet. Sus dimensiones y diseño dependerán de las necesidades que requiera la empresa en cuanto a funcionalidad, accesibilidad a datos y seguridad. Los elementos que pueden usarse en la infraestructura son los servidores propios, los centros compartidos de datos (que puede dividirse en *housing*, *hosting* y servidores virtuales) y el *cloud computing*.

Los dispositivos o equipos que el teletrabajador son muy variados y que dependerán de lo que requiera cada uno atendiendo al trabajo que realiza, el acceso a los datos y la infraestructura de la que se haya dotado a la empresa así como el nivel de seguridad que se hayan establecido. Los elementos de este tipo que se pueden utilizar para el teletrabajo son el teléfono fijo, el móvil o Smartphone, el fax, el escáner, la cámara web, el software de mensajería instantánea o de videoconferencia, el ordenador, el portátil, la tablet y el escritorio virtual.

Los programas, software y aplicaciones tienen gran importancia al ser estas las que permitirán al trabajador realizar su trabajo y al haber tantas pueden encontrarse fácilmente aquellas que resulten útiles en la realización del trabajo. El tipo de aplicaciones de las que se puede hacer uso en teletrabajo, a parte de las específicas del puesto, son las aplicaciones de comunicación

y colaboración, de soporte técnico, de gestión de la información o documentos, y de control de la actividad y asistencia.

La seguridad es de los elementos más importantes que se han de tener en cuenta a la hora de implantar el teletrabajo. Pues el hecho de que la información interna de la empresa pueda consultarse a distancia y desde distinto dispositivos puede poner en riesgo los datos por pérdida de los mismo o su filtración. La seguridad ha de garantizar aspectos como la confidencialidad la disponibilidad, integridad y autenticidad de los datos, el control de las modificaciones de los datos y que se cumpla con la legislación como en el caso de la ley de protección de datos (Ministerio de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones, 2012).

6.2 Tipos de soluciones cloud

En los últimos años las posibilidades de teletrabajar se han multiplicado con la aparición de una infinidad de herramientas TIC. Desde hace tiempo se ha ido adoptado una serie de tecnologías que han permitido la paulatina incorporación a las organizaciones de otras más actualizadas debido a la evolución de las mismas, como la banca a través de internet, hosting, aplicaciones informáticas que ofrecen sus servicios en internet, servidores virtuales o escritorios remotos.

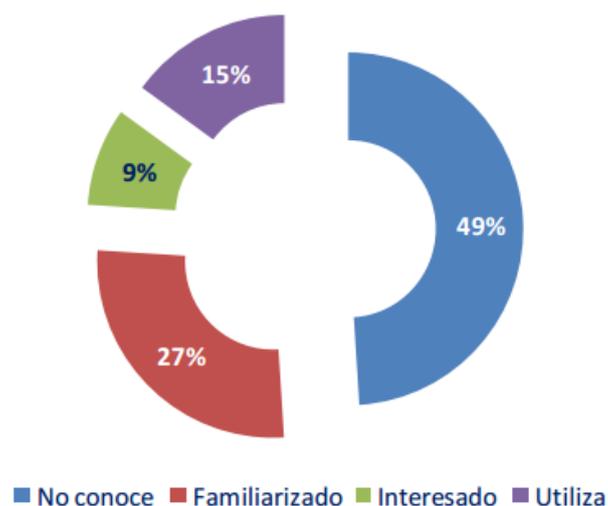
Esta evolución se ha traducido en el *cloud computing* o servicios en la nube (es una tecnología permite ofrecer servicios informáticos a través de internet), con el que ha surgido un nuevo escenario, un cambio en el modelo hasta entonces instaurado, basado en la escalabilidad, flexibilidad y la disponibilidad de los recursos. Lo que supone un giro de 180 grados del modelo, lo que ha supuesto una transición desde el software de equipo al software ofrecido por diversas plataformas a través de internet. El *cloud computing* supone una gran herramienta para un modelo de trabajo basado en la posibilidad de trabajar desde cualquier lugar y la colaboración a distancia.

En la actualidad, existe una gran variedad de aplicaciones que permiten la elaboración de documentos entre varias personas, enviar archivos de gran volumen o guardar archivos. [Google Drive](#), permite tanto almacenamiento como la colaboración sobre un documento a

varias personas; [Dropbox](#), que permite el almacenamiento de archivos; y [Skype](#), que permite la realización de videoconferencias, son ejemplos de algunas de las aplicaciones con mayor éxito.

Esto se debe a que son las pequeñas y medianas empresas son los principales valedores de los servicios ofrecidos en la nube. Pues esto les posibilita el acceso a herramientas que hasta entonces resultaban inabarcables económicamente, lo que supone un ahorro en costes en infraestructuras y servicios tecnológicos. En este sentido, las más demandadas son aplicaciones ERP (planificación de recursos de empresa) o CRM (gestión de relaciones con el cliente).

Podemos concluir que el teletrabajo es una tendencia en ascenso que ha dejado más que probado las ventajas y beneficios que ofrece, siendo el principal objetivo de su implantación la mejora de la calidad de vida y la productividad del trabajador susceptible del uso que se haga del mismo.



Fuente: Cloud Computing: Retos y Oportunidades. ONTSI

Pese a lo anterior, su adaptación en España sigue siendo minoritaria según el informe *Cloud Computing: Retos y Oportunidades* (2012) realizado por el ONTSI. Del mismo se extrae que el 51% de las PyMES están familiarizadas con el *cloud computing* y reconocen los beneficios que ofrece frente al 49% que lo desconoce. Este 51% está compuesto por un 27% que lo conocen pero usan esta tecnología, un 9% que está interesada en ella y un 15% que la usa.

Sobre las herramientas *cloud*, aplicaciones y los servicios que ofrece, hay que saber que existe un gran número de ellas y cada una aplicables a distintos ámbitos. Por esta razón, antes de

decantarse por una opción hay que analizar la aplicación para determinar si cubre las necesidades que la empresa tiene. El análisis cobra mayor importancia cuando se trata de pequeñas empresa que cuentan con menos capacidad y maniobra que una gran empresa.

Los servicios ofrecidos de *cloud computing* se pueden clasificar en 3 tipos:

- Plataforma como Servicio (PaaS, *Platform as a Service*). Ofrece una plataforma y entorno de programación para desarrolladores de aplicaciones.
- Software como Servicio (SaaS, *Software as a Service*). Es cualquier servicio *cloud* que se ofrece al cual se accede a través de internet.
- Infraestructura como Servicio (IaaS, *Infrastructure as a Service*). Ofrece recursos informáticos, es decir, servidores virtuales.

A su vez, estos servicios pueden ser divididos en varios según el tipo de solución que ofrecen. Esto hará que resulte más fácil a aquel quien esté interesado el seleccionar el tipo de solución (ya sea aplicación o servicio) que cubra las necesidades de su trabajo o negocio de manera que le permita realizarlo de forma ubicua, desde cualquier lugar. Forrester y Gartner proporciona una clasificación de los tipos de servicios y los tipos de soluciones que ofrece cada uno con una descripción detallada del servicio que brindan recogidos en *Cloud computing: retos y oportunidades*. Los servicios PaaS e IaaS pueden resultar útiles para el diseño de la infraestructura de teletrabajo (servidores y conexiones), mientras que las SaaS pueden utilizarse para las comunicaciones, la colaboración, las ventas, el marketing, el soporte y la atención al cliente, la elaboración de contenido digital, la gestión de los recursos humanos, la gestión financiera, la gestión de proyectos y la gestión de la cadena de suministros.

Para aquellos escépticos que creen que implantar este tipo de sistemas no es posible en su empresa o en su sector de actividad, en este mismo informe elaborado por el ONTSi se presentan varios casos de implementación de soluciones *cloud* en empresas de diferentes sectores.

6.3 Software en la nube

Para aquellas empresas convencidas o que creen que podrían adoptar un sistema basado en las soluciones que ofrece el *cloud computing*, a continuación podrán encontrar una lista de aplicaciones y herramientas que ofrecen servicios *cloud* que cubren distintas necesidades. En ella se encuentra el nombre de la aplicación, que es o hace la aplicación, y una breve descripción.

Ansible Tower

Gestión de configuración

[Ansible Tower](#) es un cuadro de mandos que proporciona el acceso visual a diferentes tareas Ansible, tales como la planificación de tareas y el control de acceso.

Cassandra

Base de datos

[Cassandra](#) es un sistema de base de datos de código abierto que puede gestionar una gran cantidad de datos distribuidos en múltiples servidores.

Chef Server

Gestión de configuración

[Chef](#) servidor es el nodo principal al que cada usuario Chef se conectará para recuperar los datos de configuración.

CrashPlan

Varios

[CrashPlan](#) permite almacenar tus copias de seguridad comprimidas y con cifrado para, así, tenerlas disponibles desde cualquier ubicación de forma segura.

Dataprius

Varios

[Dataprius](#) se trata de un sistema que permite almacenar y compartir archivos remotos y cuya información reside de forma privada en la nube.

Django

Desarrollo de aplicaciones

[Django](#) es una aplicación de desarrollo web de código abierto que permite a los desarrolladores de Python crear fácilmente sitios web dinámicos.

DNN

CMS

[DNN](#) es un gestor de contenidos basado en Microsoft.NET.

Docker

Varios

[Docker](#) es un conjunto de herramientas que permiten a los desarrolladores para hacer los entornos de sus aplicaciones más exportable y consistente.

Doodle

Varios

[Doodle](#) permite simplificar radicalmente el proceso de programar eventos, reuniones, citas, etc. a través de Internet planteando un conjunto de horarios para reuniones para que los asistentes indiquen su disponibilidad. Usada sobre todo para la realización de encuestas.

Drone.io

Testing

[Drone.io](#) permite configurar proyectos para automáticamente construir, probar e implementar los cambios que se realizan en el código.

Drupal

CMS

[Drupal](#) es una aplicación de desarrollo web de código abierto que permite a los desarrolladores de PHP crear fácilmente sitios web dinámicos.

Elasticsearch

Varios

[Elasticsearch](#) permite indexar un gran volumen de datos y después hacer consultas, por ejemplo de texto completo, de forma muy rápida.

FreshBooks

Gestión empresarial

[FreshBooks](#) es un servicio de contabilidad en la nube que permite gestionar la facturación, los cobros y un seguimiento básico.

Galera

Base de datos

[Galera](#) es un sistema cluster multi-master basado en MariaDB que permite la copia de bases de datos síncrona.

Ghost

CMS

[Ghost](#) es una plataforma de blogs de código abierto escrito en JavaScript.

GitLab

Varios

[Gitlab](#) es una solución de código abierto para albergar repositorios de código fuente que utilizan el sistema de control de versiones Git.

Graphite

Análisis de datos

[Graphite](#) es un software que permite la introducción de datos numéricos y series temporales para ser almacenados y visualizados en forma de gráficos.

Integria IMS

Gestión empresarial

[Integria IMS](#) es un software que cuenta con un help-desk para la gestión de incidencias y servicios web, un inventario para el control del stock y un gestor de proyectos que permite planificar y seguir de forma centralizada, colaborativa y en tiempo real, el flujo del proyecto.

IPython Notebook

Varios

[IPython Notebook](#) es un entorno de computación interactiva que proporciona la ejecución de código, gráficos y otras funcionalidades matemáticas.

Jenkins

Varios

[Jenkins](#) es un software de integración continua de código abierto que proporciona la posibilidad de configurar el proceso de revisión de código.

Joomla

CMS

[Joomla](#) es un sistema de gestión de contenidos flexibles, escrito en PHP, que permite la creación de aplicaciones y sitios web.

LAMP

Desarrollo de aplicaciones

[LAMP](#) es un conjunto de soluciones de código abierto (Linux, Apache, MySQL and PHP) para la definir la infraestructura de un servidor web que soportan servidores de aplicaciones.

Magento

Comercio electrónico

[Magento](#) es una plataforma de comercio electrónico de código abierto que permite la construcción de una web a medida y tener control total del canal de ventas mediante su sistema de modulos.

Memcached

Varios

[Memcached](#) es un sistema de almacenamiento en caché de gran rendimiento que ayuda a mejorar el rendimiento del sitio web.

MongoDB

Base de datos

[MongoDB](#) es un sistema de base de datos NoSQL orientado a documentos.

MySQL

Base de datos

[MySQL](#) es un sistema de gestión de base de datos relacional de código abierto.

Node.js

Desarrollo de aplicaciones

[Node.js](#) es una, entorno de ejecución del lado del servidor, multiplataforma y de código abierto para aplicaciones de JavaScript.

Outright

Gestión empresarial

[Outright](#) es un software online contable y financiero, para realizar la gestión contable de su empresa.

ownCloud

Varios

[ownCloud](#) es un software de código abierto que proporciona el intercambio de archivos privados y alojamiento.

Parse

Varios

[Parse](#) Server es una versión de código abierto del Parse back-end que puede ser instaurado en una infraestructura que se ejecute bajo Node.js.

PHP

Desarrollo de aplicaciones

[PHP](#) es un script del lado del servidor de código abierto y un lenguaje de programación.

Railo

Desarrollo de aplicaciones

[Railo](#) es un software de código abierto que implementa el CFML (ColdFusion markup language) lenguaje de script del lado del servidor de propósito general, a menudo utilizado para crear sitios web dinámicos, aplicaciones web y sistemas de intranet.

Rails

Desarrollo de aplicaciones

[Rails](#) es una herramienta de desarrollo web de código abierto muy popular para los desarrolladores de Ruby.

Redis

Base de datos

[Redis](#) es un sistema flexible pero avanzado de caché de claves-valor y de almacén que permite que los datos se estructuren de manera significativa.

Salesforce

CRM

[Salesforce](#) es la Customer Success Platform que ayuda a las empresas a conectar con sus clientes de una manera totalmente nueva a través de sus ventas, servicios, marketing, comunidades y aplicaciones de análisis.

SaltStack

Gestión de configuración

[SaltStack](#) es una plataforma de código abierto basado en Python y motor de ejecución remota. Soporta el enfoque de "Infraestructura como código" para el despliegue y la gestión de la nube.

ShiftPlanning

Varios

[ShiftPlanning](#) Permite la planificación de horarios desde cualquier lugar y equipo con acciones de arrastre intuitivas.

SlideRocket

Varios

[SlideRocket](#) es una herramienta online que nos permite insertar la presentación en un blog o web de forma directa sin tener que pasarla a otros formatos.

StackStorm

Herramienta de integración

[StackStorm](#) es una plataforma para la integración y la automatización de servicios y herramientas mediante la configuración de las acciones en respuesta a eventos.

StrongLoop

Varios

[StrongLoop](#) es un sistema para el desarrollo de REST APIs en Node.js

Trusted Analytics Platform

Análisis de datos

[Trusted Analytics Platform](#) es una herramienta PaaS para científicos de datos y

desarrolladores de aplicaciones.

Umbraco

CMS

[Umbraco](#) es una plataforma de gestión de contenidos (CMS) de código abierto para la publicación contenido en la web e intranets. Está desarrollado con C# y funciona sobre infraestructura Microsoft.

Vesta

Varios

[Vesta](#) es un panel de control de código abierto para la gestión de las características de los servidores.

WebPageTest

Testing

[WebPageTest](#) es una herramienta gratuita que permite realizar pruebas en sitios web utilizando navegadores reales.

Tabla 6. Herramientas software para el teletrabajo. Fuente: elaboración propia

Se pueden encontrar más aplicaciones como estas del tipo servicio SaaS en [PortalSaaS](#).

Capítulo 7. El futuro del teletrabajo

7.1 El teletrabajo y el mercado laboral

El sector de la tecnología ha surgido como un nuevo sector productivo desde hace poco tiempo con un visible efecto en el mercado laboral con los puestos de trabajo que ha traído consigo y los que generará en un futuro. El mundo y el mercado laboral están siendo cambiados por la tecnología. Tanto es así que la movilidad empresarial como el teletrabajo suponen una revolución en la forma de trabajar. De manera que no puede verse como una tendencia o moda pasajera pues ha supuesto un gran cambio tanto a nivel laboral como social. De hecho, según las previsiones de Citrix, se espera que la mitad de los trabajadores acaben trabajando a distancia.

El informe de Citrix *Workplace of the Future* (2012) muestra que un tercio de los trabajadores de oficina ya no usarán la oficina como tradicionalmente se ha hecho, en su lugar trabajarán desde su casa, la “calle” o donde se encuentre el cliente, así como desde hoteles, aeropuertos y trenes. Además se cree que accederán a las aplicaciones, datos y servicios de la empresa desde una media de 6 dispositivos diferentes al día. También se piensa que los lugares de trabajo serán rediseñados para operar de forma remota, ayudando a las organizaciones a reducir su espacio de trabajo físico en casi un quinto a finales de 2020 y sólo dos tercios de los trabajadores de oficina trabajarán desde las oficinas, mientras que el resto lo hará a distancia.

En este mismo informe se examina cómo las organizaciones se están tomando el trabajo de una manera completamente nueva. Impulsado de forma interna por los propios empleados, el

91 por ciento de las empresas de todo el mundo están adoptando estrategias de movilidad permitiendo que trabajen desde cualquier lugar. Sin embargo, a pesar de que claramente el mercado de trabajo está cambiando rápidamente debido a las nuevas tecnologías y a la llegada de trabajadores nacidos en la era de expansión tecnológica, no es seguro que se produzca un verdadero cambio del mundo laboral en España según un informe de Adecco (2016, *Informe Adecco sobre el futuro del trabajo en España*). Esto contrasta enormemente con la tendencia a nivel global.

En este mismo informe se pone de manifiesto que los nuevos sectores que han surgido destacando entre ellos el tecnológico e I+D+i, el energético, salud y bienestar y turismo y ocio, empiezan a repuntar en la creación de empleo cambiando la “tradicional división de la economía”. En consecuencia, esto supondrá la generación de puestos de trabajo con nuevos perfiles profesionales que serán capaces de cubrir las sus necesidades de cada sector, siendo capaces de ajustarse y cambiar según sea necesario. Adecco (2016), “serán los perfiles cualificados ligados a la tecnología y al ámbito digital, los perfiles vinculados al trato con personas y los especializados en marketing y ventas los que más relevancia alcanzarán en 5-10 años”.

En cuanto al mercado laboral español, se han realizado una serie de estimaciones:

- Según la Unión Europea, se habrán creado 900.000 nuevos puestos de trabajo tecnológicos para 2020.
- Según la AMETIC (patronal de empresas tecnológicas), debería haber aumentado en 300.000 el número de puestos TIC entre 2013 y 2017.
- Se prevé una necesidad de
 - 25.000 - 50.000 programadores y desarrolladores;
 - 60.000 - 70.000 en marketing y comunicación (community manager y marketing para el mundo móvil);
 - 15.000 - 45.000 en diseño visual y creatividad digital; y
 - 10.000 - 14.000 en estrategia y gestión de negocio.

Adecco (2016, *Informe Adecco sobre el futuro del trabajo en España*).

Sobre los efectos que generará la tecnología sobre el trabajo:

- La colaboración a distancia, se cree que es la que mayor efecto tendrá. Permitirá al trabajador el acceso a la información empresarial desde cualquier ubicación y la posibilidad de construir sistemas de colaboración. Además, con ello se conseguirá aumentar la confianza en el trabajador y su rendimiento.
- La información en red, que debido a la disponibilidad de tanta información se genera desinformación (infotoxificación) y la vulnerabilidad que supone el acceso a la información de la empresa desde fuera de la misma (seguridad) suponen un desafío que superar.
- El aumento de las capacidades humanas y la productividad, ya que las tecnologías mejoran las capacidades y permiten realizar las tareas rutinarias con mayor velocidad y eficacia. El verdadero desafío al que deberán enfrentarse en los próximos años será la adaptación a las próximas tecnologías y la conciliación entre la vida profesional y familiar.
- La digitalización de los procesos, con la modernización de las instituciones se ofrece la posibilidad de la realización de muchos trámites a través de internet.
- La automatización del trabajo destruirá empleos, según la mayoría de los expertos aunque en contrapartida se generarán en igual proporción o mayor con igual o mayor “calidad por puestos de trabajo dedicados a crear soluciones de hardware y software” según Adecco (2016, *Informe Adecco sobre el futuro del trabajo en España*).

Teniendo en cuenta lo anterior, una de las tendencias que más relevancia tendrá en cuanto a las relaciones laborales en el mercado español es la demanda de las empresas de una mayor flexibilidad. Aunque no será fácil ya que habrá de hacer frente a algunos obstáculos tales como crear nuevos tipos de contratos, una mayor flexibilidad con menos contratos y hallar un equilibrio entre flexibilidad y seguridad.

El compromiso entre empleado y empresa también es uno de los elementos que tendrá gran relevancia en el futuro. Con las nuevas generaciones que no tienen problema en hacer más de lo que se espera de ellos, pero que abandonarían la empresa ante una mejor oferta, surge la necesidad de retener el talento mediante la motivación de los empleados, acciones que están llevando ya algunas empresas. En esta situación, aparecen nuevas estructuras de trabajo que podrían desdibujar las jerarquías y crear otras formas de liderazgo. Así, se pretende promover

la fidelidad y la motivación, la colaboración entre los distintos departamentos, y afianzar la cultura y políticas de empresa.

Por otro lado, a medida que la adopción de estilos de trabajo móviles aumenta, la cantidad de oficinas de las empresas se está reduciendo, de acuerdo con el informe de Citrix (2012). *Workplace of the Future*. Es más, se estima que las empresas que mantienen una estrategia movilidad disminuirán el espacio global de oficinas en 17% a finales de 2020. La implementación en empresas de este tipo de estrategia móvil supone un 15% menos de trabajadores que trabajan desde la oficina en comparación con las que no lo hacen.

Se preguntó a las empresas cuantas mesas tenían por cada 10 trabajadores que realizan trabajo de oficina en 2010 y su predicción para el año 2020. A nivel mundial, la expectativa es que el número de escritorios se reducirá de 7,96 por cada 10 trabajadores de oficina en 2010 a 7,08 en 2020.

Las empresas de los Estados Unidos fueron quienes tenían menor número de mesas (6,77 por cada 10 trabajadores de oficina). En 2020, se prevén sólo 6.14. Sin embargo, para tal fecha, las empresas de Singapur serán las que posean el menor número del mundo, tan solo 6,09 por cada 10.

En Europa, Suecia (8,79) y los Países Bajos (8,41) tenían el mayor número de mesas. En 2020 los Países Bajos (6.11) y el Reino Unido (6,26) tendrán la menor cantidad de mesas, reduciéndose en un 27% y 21%, respectivamente, desde 2010, la mayor reducción en Europa.

Del mismo modo, otro hecho relevante es el aumento significativo en los últimos años del número de dispositivos informáticos, como ordenadores de sobremesa, laptops, notebooks, netbooks, ultrabooks, smartphones y tabletas que utiliza el trabajador.

El promedio en 2012 de los dispositivos conectados a la red de la empresa era de 5.18 dispositivos por trabajador de oficina (4,43 dispositivos teniendo en cuenta a todos los trabajadores) y se prevé que aumentará en casi 6 dispositivos para el año 2020. En aquellas empresas en las que se han adoptado estilos de trabajo móviles, el número de dispositivos utilizados es el doble. De manera que movimientos como el BYOD (*Bring Your Own Device*), que consiste en que los empleados lleven sus propios equipos al trabajo (ya que en la

actualidad en general todos cuentan con ordenadores portátiles propios) a los cuales están acostumbrados a manejar y que a menudo están más actualizados que los disponibles en la empresa, tomarán mayor relevancia en el futuro.

7.2 Los trabajadores del futuro

En cuanto a las habilidades que buscan las empresas, se hace visible la tendencia de las empresas a contratar talento pese a no contar con un puesto determinado en la misma, siendo el candidato quien demostrando su valía lo crea. Esto muestra que las habilidades que buscan las empresas han cambiado de igual modo que lo han hecho ellas con la adopción de los nuevos avances tecnológicos.

Los Expertos en recursos humanos participantes en el informe de Adecco ya mencionado opinan que las cualidades orientadas a habilidades transversales serán esenciales en los trabajadores en 2020. Las habilidades de colaboración son las más destacadas, que engloban el trabajo remoto (tanto gestión de proyectos como teletrabajo) y el trabajo en equipo. Otras habilidades son la gestión del cambio como innovación, aprendizaje continuo, intraemprendimiento y polivalencia; habilidades técnicas y de orientación a resultados; e interpersonales como liderazgo y comunicación que cobraran mayor relevancia.

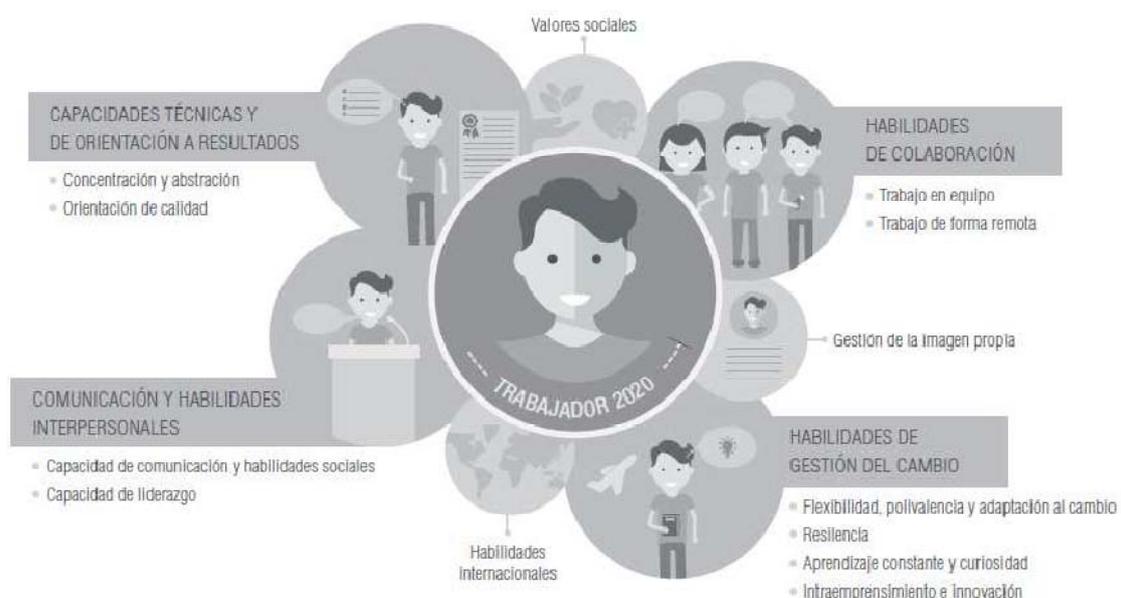


Ilustración 4. El trabajador del 2020. Fuente: *Informe Adecco sobre el futuro del trabajo en España (2016)*

Con estas nuevas capacidades buscadas por las empresas los procesos de selección también han cambiado, siendo las habilidades personales, el ajuste a la cultura y valores de la empresa y la actitud las que cobran mayor importancia, seguidas de las habilidades técnicas y las actividades de voluntariado y extracurriculares.

Del mismo modo, otros criterios han ido perdido importancia debido a que ya son comunes en la mayoría de los candidatos y a lo relativamente nuevos que son algunos de los puestos. Es el caso de elementos como la formación académica o la experiencia.

De lo dilucidado anteriormente sobre las habilidades que están tomando mayor importancia, se espera que tenga ciertos efectos en la educación para que estas sean tomadas en cuenta en la formación de los que en un futuro buscarán empleo. Un informe patrocinado por Microsoft, apoya esta conclusión, aunque alerta que se ha de tener cierto cuidado al introducir la tecnología como una asignatura más, pues, aunque las habilidades técnicas sean un elemento requerido por las empresas, esta solo supone una pequeña parte de las habilidades que pedirán como requisito las empresas en el futuro. Todo ello a pesar de que creen que la inclusión de la tecnología impulsaría un gran número de habilidades y capacidades a todos los niveles (IDC, 2013).

Para que sean relevantes las habilidades aprendidas por los estudiantes y tengan valor para todos ellos, es de vital importancia que los contenidos, la estructura, las explicaciones y los materiales de apoyo estén enfocados a la preparación de los estudiantes y que las empresas tengan constancia de que es así.

Además, con las nuevas generaciones se ha producido un cambio en los aires y mentalidades cobrando mayor importancia las preocupaciones y asuntos personales, hecho del que las empresas son conscientes. Algunas de ellas son la preocupación por la salud y el bienestar, la mayor demanda de flexibilidad por parte de las empresas y las oportunidades de conciliación, cuyos correspondientes efectos serán respectivamente mayor importancia del ambiente laboral, medidas de flexibilidad horaria o de vacaciones y equilibrio entre el trabajo y la familia. La autorrealización cobra real importancia con la llegada de las nuevas generaciones, los Millennials y Generación Z, siendo junto con la satisfacción elementos que ayudan a aumentar la productividad.

En consecuencia, las empresas ya saben que para mejorar la productividad y crear un buen ambiente de trabajo, tienen que promover la autorrealización, la satisfacción y la motivación. De igual modo, tendrán que dirigir sus esfuerzos hacia la creación de políticas que aumenten la confianza, ambientes más motivadores y la conciliación de la vida personal y laboral.

En conclusión, podemos decir que los cambios que se producirán en el futuro se pueden englobar en 3 ámbitos: el espacio de trabajo, los avances tecnológicos y los trabajadores.

Los espacios de trabajo están cambiando para convertirse en lugares que promuevan la colaboración de los trabajadores con distintas habilidades y la colaboración online. Sin embargo, las empresas seguirán siendo el lugar de realización de reuniones pese a que los trabajadores opten por el teletrabajo de forma parcial o cuenten con la posibilidad de realizar sus labores con un horario y lugar totalmente flexibles.

La evolución de la tecnología permite la comunicación sin contar la distancia como barrera permitiendo multitud de acciones como reuniones virtuales, la colaboración colectiva, y gestión y mejora de los procesos internos (Business Intelligence). El teletrabajo gracias a su capacidad de adaptación y a que cada vez son menos las tareas que pueden realizarse de forma remota, da la posibilidad de trabajar a personas con ciertas necesidades como los discapacitados a los que el desplazamiento a la oficina les supone un obstáculo.

Los trabajadores, por último, dan mayor importancia a su vida personal como respuesta al cambio generacional. Por lo que las empresas apuestan por una cultura basada en la igualdad, el respeto, la eficiencia y la flexibilidad laboral.

Capítulo 8. Conclusiones

El avance de las tecnologías ha cambiado en la última década la forma de sociabilizarse de las personas y como las empresas gestionan sus relaciones con otras entidades (proveedores, clientes o incluso otras empresas). Este avance ha supuesto la aplicación de las nuevas tecnologías a los procesos de gestión y producción. Pero también a la organización de las empresas para facilitar la adaptación a los cambios del entorno, siendo quizás el teletrabajo el más importante. El teletrabajo ha mostrado una tendencia de expansión a nivel global debido a que ha permitido cubrir tanto las necesidades de globalización e internacionalización de las empresas como las necesidades de conciliación laboral-personal-familiar y flexibilidad horaria. Con la información que se ha analizado para la elaboración de este trabajo y tras la realización de algunas entrevistas a teletrabajadores que me han permitido corroborar ciertos aspectos a los que se hacen mención, he extraído a partir de todo ello las siguientes conclusiones.

Primera. Como se apuntaba al inicio del trabajo, para hacer referencia al teletrabajo se utilizan muchos términos distintos, como trabajo desde casa u oficina en casa trabajo a distancia o remoto, trabajo flexible u oficina móvil, que en mayor o menor medida recogen parte de su definición pero no de manera completa. De igual modo, existen muchas definiciones del mismo a falta de una que sea globalmente aceptada. Parte de la culpa de esto lo tiene la rápida evolución de las tecnologías y la lenta adaptación de la legislación a una forma de organización que cambia constantemente, lo que hace que las definiciones sean muy abiertas en cuanto a su delimitación llevando a menudo a problemas o confusiones. Por tanto, para determinar lo que realmente es teletrabajo hay que tener en cuenta estas 3 características: que

este recogido bajo un marco contractual, que suponga la descentralización del lugar de trabajo y que conlleve el uso de las TIC.

Además, el teletrabajo no ha de entenderse únicamente como trabajo desde casa dado que implica más aspectos. Como se ha podido ver, este también puede realizarse desde telecentros o como trabajo móvil.

Dando mi opinión al respecto, tal y como puede verse en el día a día, aquellos que trabajan bajo la figura del autónomo también realizan teletrabajo dado que utilizan las tecnologías para realizar su trabajo y comunicarse con sus proveedores y clientes. Y, sin embargo, desde un punto de vista legislativo, tal y como se recoge en el artículo 13 del Estatuto de los Trabajadores, solo se reconoce como teletrabajo aquel que se realiza por cuenta ajena. Esto quiere decir que la definición que realiza la ley está limitada al ámbito del que se ocupa.

Segunda. El principal efecto del teletrabajo viene de la mano de los grandes beneficios que supone para las empresas, como reducción del absentismo laboral, ahorro en costes de fijos, reducción de espacios para oficinas o reducción de costes de formación y rotación, y para los trabajadores, como horario flexible y facilidad a la hora de compaginar la vida laboral con la personal, mayor autonomía y movilidad, o ahorro en tiempo y costes al no realizar desplazamientos. También repercute sobre aspectos sociales como la reducción de los desplazamientos, la reducción de la contaminación por el transporte, la redistribución geográfica de los puestos de trabajo o la mayor integración de los discapacitados. Por tanto, es cierto que reporta numerosas ventajas que suponen para la empresa un aumento de su competitividad.

Aunque el teletrabajo puede suponer la flexibilidad de la jornada laboral, esto no tiene porque suceder en principio, pues puede que la empresa desee establecer un horario fijo que el trabajador deberá cumplir. De igual forma, para aquellos que realicen el trabajo por objetivos, en el caso en los que la carga de trabajo sea tal que suponga la realización de más horas para su realización en el periodo establecido, deberán ser compensados con el pago de horas extras. Por tanto, esta y otras medidas, como determinar de forma adecuada el tiempo que tomará realizar las cargas de trabajo, son necesarias para evitar la explotación y sobrecarga del trabajador. Uno de los trabajadores entrevistados decía sentir esta sobrecarga de trabajo

que en su caso también se debía a las fechas de entrega marcadas por la Administración Pública.

Tercero. En el caso en el que se decida aplicar medidas como el BYOD (trae tu propio dispositivo), ya sea teletrabajo o no, si el trabajador hace uso de sus propios dispositivos hay que respetar su intimidad. Puede suceder que la empresa recolecte información para almacenarla y realizar análisis sobre el desempeño del trabajador mostrando aspectos personales que carecen de importancia para la realización de trabajo. Por tanto, la empresa con antelación deberá informarle de ello y con qué fin se realizará la recogida de datos.

Cuarto. Igual sucede cuando se establezcan medios para medir la productividad. El uso de dispositivos audiovisuales (como la webcam) no están permitidos al violar la intimidad del hogar del trabajador y posiblemente también la de las personas que conviven con él. Si podrán ser utilizados cuando el teletrabajo se realice desde telecentros u otro lugar que no suponga una invasión del ámbito personal del trabajador. Ocurre lo mismo con el correo electrónico, si la empresa deseara revisar el que utiliza el trabajador, solo podrá si fue ella quien se lo proporcionó y se le advirtió previamente al trabajador sobre que podría ser supervisado.

Quinto. En España, la evolución del teletrabajo fue positiva hasta 2014 siendo en gran parte debido a la crisis económica. Las empresas optaron por esta modalidad en su búsqueda por reducir costes. A partir de 2014 el porcentaje de teletrabajadores se ha visto reducido del 7,6% al 7,4% en 2014 y al 6,6% en 2015. Esto se debe principalmente a un aumento en el número de trabajadores que hacen que el porcentaje se reduzca, pero también hay menos teletrabajadores, cerca de 110.000 ya no lo son (pasando de 1,3 millones a 1,1 millones). Se dice que al estar el país superando la crisis económica, las empresas están volviendo al modelo de siempre basado en el “presencialismo” y en el control del trabajador. Por tanto, atendiendo a estos datos, se puede prever que, aunque crezcan en número, las tasas del teletrabajo seguirán reduciéndose en porcentaje en los próximos años y, aunque finalmente comience a crecer su porcentaje, sin lugar a dudas España no alcanzara las tasas del 15% o el 17% como algunos de los países europeos han hecho en mucho tiempo.

Sexto. Tanto las empresas españolas como los trabajadores han de perder el miedo al teletrabajo. Las reticencias que muestran las empresas a esta modalidad se basan en el desconocimiento. Como ejemplo real, una de las personas entrevistadas fue la primera en su

empresa en trabajar así. Cuenta que mostraban una gran desconfianza y que no estaban convencidos de que pudiese funcionar. Tras un tiempo implantado, se dieron cuenta de que la situación sustancialmente no había cambiado. Por tanto, el gobierno debería de dejar de desatender esta modalidad centralizándola a nivel nacional en el Ministerio de Trabajo, pues pueden encontrarse algunas webs españolas a nivel nacional, regional y provincial que se encuentran fuera de servicio.

De hecho, desde el Ministerio de Industria se impulsó el “Día de la oficina en casa”, coorganizado por Microsoft y apoyado por empresas e instituciones, como la Generalitat de Catalunya, la Asociación de trabajadores Autónomos, Fundación ONCE, Intel, Telefónica y Vodafone, para dar a conocer a aquellos relacionados con el ámbito empresarial que con la tecnología el trabajador puede aumentar su productividad en un entorno móvil y flexible. Contaba con una web propia en la que se explicaban las bondades del teletrabajo. Sin embargo, tuvo su primera edición en 2011 y la última en 2012. Por tanto, se debería promocionar y apoyar el teletrabajo con campañas que permitan darlo a conocer y cuidar los recursos online que se destinen a él.

Referencias

Adecco (2014). *Monitor Adecco de Oportunidades y satisfacción en el empleo*. Disponible en: <http://www.adecco.es/data/NotasPrensa/pdf/588.pdf>

Adecco (2015). *Monitor Adecco de Oportunidades y satisfacción en el empleo*. Disponible en: <http://www.adecco.es/data/NotasPrensa/pdf/645.pdf>

Adecco (2015). *V encuesta Adecco sobre Felicidad en el trabajo*. Disponible en: <http://www.adecco.es/data/NotasPrensa/pdf/722.pdf>

Adecco (2016). *Informe Adecco sobre el futuro del trabajo en España*. Disponible en: <http://www.adecco.es/data/notasprensa/pdf/737.pdf>

Adecco (2016). *Monitor Adecco de Oportunidades y satisfacción en el empleo*. Disponible en: <http://www.adecco.es/data/NotasPrensa/pdf/746.pdf>

BBVA (2016). *¿Por qué no pruebas este verano el teletrabajo con los empleados?* Disponible en: <http://www.bbvacontuempresa.es/a/que-no-pruebas-verano-el-teletrabajo-los-empleados>

BBVA (2012). *Claves para que el teletrabajo no sea una trampa para la productividad*. Disponible en: <http://www.bbvacontuempresa.es/a/claves-para-que-el-teletrabajo-no-sea-una-trampa-para-la-productividad>

CCOO (2002). *Acuerdo marco Europeo sobre teletrabajo*. Disponible en: http://www2.industria.ccoo.es/comunes/recursos/54516/doc52811_Acuerdo_Marco_Europeo_sobre_Teletrabajo..pdf

Citrix (2011). *Workshifting a global market research report*. Disponible en: https://www.citrix.com/content/dam/citrix/en_us/documents/news/workshifting-a-global-market-research-report.pdf

Citrix (2012). *Workplace of the Future*. Disponible en: https://www.citrix.com/content/dam/citrix/en_us/documents/products-solutions/workplace-of-the-future-a-global-market-research-report.pdf

IDC (2013). *White paper. Skills requeriments for tomorow's best jobs*. Disponible en: https://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjEI4O7_47PAhXC1hoKHSfPABgQFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fnews.microsoft.com

[com%2Fdownload%2Fpresskits%2Feducation%2Fdocs%2Fidc_101513.pdf&usg=AFQjCNH67NtJGzrb6r8XJNz9f-z4glO6Qg&sig2=2gSo-H-zSiM6NBDoCGWaA](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp_412.pdf&usg=AFQjCNH67NtJGzrb6r8XJNz9f-z4glO6Qg&sig2=2gSo-H-zSiM6NBDoCGWaA)

Laura Shin (2015). *Work From Home: The Top 100 Companies Offering Telecommuting Jobs In 2015*. Disponible en: <http://www.forbes.com/sites/laurashin/2015/01/21/work-from-home-the-top-100-companies-offering-telecommuting-jobs-in-2015/#2eef79f0476c>

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Gobierno de España (1999). *NTP 412 Teletrabajo criterios para su implantación*. Disponible en: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp_412.pdf

SEPE (). Glosario. Disponible en: <https://sede.sepe.gob.es/glosario/descripcion.do?id=1201>

WorldatWork (2009). *Telework trendlines 2009*. Disponible en: <https://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=31115>

Worldatwork (2011). *Survey on Workplace Flexibility*. Disponible en: <https://www.worldatwork.org/adimLink?id=48160>

Worldwide work at home (). *EUROPE - WORK AT HOME RESOURCES*. Disponible en: <http://www.worldwideworkathome.com/europe.html>

