

21 OCT 2021

# Los retos del teletrabajo en la nueva sociedad tecnológica, 1<sup>a</sup> ed., mayo 2021

ARANZADI

---

**This PDF Contains**

**PORTADA**

**ÍNDICE GENERAL**

**CAPÍTULO II EL TELETRABAJO EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO**

21 OCT 2021

**Los retos del teletrabajo en la nueva sociedad tecnológica, 1ª ed.,  
mayo 2021**

PORTADA

# LOS RETOS DEL TELETRABAJO EN LA NUEVA SOCIEDAD TECNOLÓGICA

**CARLOS ARROYO ABAD**

DIRECTOR

THOMSON REUTERS  
**ARANZADI**

21 OCT 2021

# Los retos del teletrabajo en la nueva sociedad tecnológica, 1ª ed., mayo 2021

ÍNDICE GENERAL

## ÍNDICE GENERAL:

### ABREVIATURAS

#### CAPÍTULO I

#### TELETRABALHO: O POTENCIAL EVOCADO DE UMA NOÇÃO

Maria Regina Redinha

#### CAPÍTULO II

#### EL TELETRABAJO EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

Francisco José Santamaría Ramos

#### CAPÍTULO III

#### LOS DERECHOS DIGITALES EN EL ENTORNO LABORAL

Miriam Salvador García

#### CAPÍTULO IV

#### RÉGIMEN JURÍDICO DEL TELETRABAJO

Raquel Poquet Catalá

#### CAPÍTULO V

#### EL ÁMBITO APLICATIVO DE LA REGULACIÓN DEL TELETRABAJO Y SU MODULACIÓN POR LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA

Guillermo García González

#### CAPÍTULO VI

#### EL CONTROL DEL PROCESO PRODUCTIVO Y EL DERECHO A LA INTIMIDAD EN EL MARCO DEL TELETRABAJO

Carlos Arroyo Abad

#### CAPÍTULO VII

#### EL TELETRABAJO EN LA EMPRESA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA PROTECCIÓN DE DATOS

Iván Marín Gómez

#### CAPÍTULO VIII

#### PERSPECTIVAS DE IGUALDAD DE GÉNERO EN LOS MERCADOS LABORALES TRANSFORMADOS POR LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y EL TELETRABAJO

Khatarina Miller

#### CAPÍTULO IX

#### EL TELETRABAJO EN EL SENO DE LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA

Lourdes Miguel Sáez

**CAPÍTULO X**

**LA FUCIÓN DEL TELETRABAJO DESDE LOS MODELOS POLÍTICO-PRESUPUESTARIOS DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS**

Francisco Santandreu Capón

21 OCT 2021

# Los retos del teletrabajo en la nueva sociedad tecnológica, 1ª ed., mayo 2021

CAPÍTULO II EL TELETRABAJO EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

## Capítulo II

### El teletrabajo en la sociedad del conocimiento\*

FRANCISCO JOSÉ SANTAMARÍA RAMOS\*\*

SUMARIO: I. INTRODUCCIÓN. II. TELETRABAJO: NOCIONES GENERALES. III. BENEFICIOS Y BARRERAS DEL TELETRABAJO. IV. QUÉ HACER PARA POTENCIAR LOS BENEFICIOS Y MINIMIZAR EL IMPACTO DE LAS BARRERAS DEL TELETRABAJO. 1. La organización. 2. Jefe de equipo. 3. El empleado. V. EJES VERTEBRADORES DE UN PROYECTO DE TELETRABAJO. VI. A MODO DE REFLEXIÓN. VII. BIBLIOGRAFÍA

RESUMEN: Vivimos en la sociedad de la información un nuevo modelo que ha generado un cambio económico y social sin precedentes en la historia del ser humano y que se encuentra sostenido por las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones.

Nuestra sociedad vive la ya denominada era del conocimiento la que una gran cantidad de individuos se dedican a actividades directamente relacionadas con la producción de conocimiento. En el presente escenario surge el auge del teletrabajo un fenómeno que genera una gran cantidad de beneficios para las organizaciones, los trabajadores y la sociedad de la información. Sin embargo, la penetración en las organizaciones no se encuentra generalizado. El fuerte desconocimiento del presente fenómeno que, a su vez, genera barreras de otro tipo, impide que las organizaciones le presten la debida atención.

A lo largo del presente artículo analizaremos todas estas cuestiones y proporcionaremos pautas para aquellas organizaciones interesadas en incluir una cultura y un proyecto del teletrabajo. Pautas destinadas a minimizar el impacto que las barreras al teletrabajo suponen y que implican pasar de un modelo tradicional a un modelo basado en una cuestión de colaboración, trabajo común y en una cultura organizacional basada en la diversidad, la globalización y la dirección orientada a objetivos. La presente transformación, también implica cambios importantes, no sólo en la propia organización sino también en sus mandos y en los propios empleados. Por ello hablaremos de diversas acciones orientadas al cambio y que se van a poder observar en el planteamiento de la organización, sus perfiles y puestos de trabajo, el uso que la organización al conjunto dará a la tecnología, el establecimiento de acciones formativas y las nuevas políticas comunicativas.

#### . INTRODUCCIÓN

Definimos el concepto información como aquel conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje que cambia el estado de conocimiento del sujeto o sistema que recibe dicho mensaje.

En el siglo XXI surge un nuevo concepto o, si se quiere, una nueva versión del concepto información, la *información digital*<sup>1</sup> que es aquel tipo de información que puede reducirse a bits y que por tanto genera la posibilidad de digitalizar la información.

Hablar de información digital supone hablar de un nuevo contexto, la **Sociedad de la Información**, concebido como un escenario que modifica y conforma una nueva forma de entender el acceso y el tratamiento de la información y que ha generado un cambio sustancial en nuestro entorno económico y social. Un cambio que exige a todos los actores sociales (personas, entidades públicas y entidades privadas) un enorme esfuerzo adaptativo.

La sociedad de la información es la sucesora de la sociedad industrial y la podemos definir como aquella sociedad en la que las tecnologías que facilitan la creación, distribución y manipulación de la información juegan un papel esencial en las actividades sociales, culturales y económicas.

Que conste, que el término sociedad de la información no es nuevo, comenzó a utilizarse en Japón durante los años sesenta y fue acuñado por el sociólogo y profesor japonés, Yoneji Masuda, en su libro "*De la sociedad postindustrial a la sociedad de la información*", editado en 1980. En esta obra, Masuda habla del nacimiento de una época de la información, basada en el uso de los ordenadores en conjunción con la tecnología de las comunicaciones. En este sentido, para Masuda, una era de la información es el período de tiempo durante el cual tiene lugar una innovación de la tecnología de la información convirtiéndose en un mecanismo capaz de transformar a la sociedad, así como de producir una expansión en la calidad de información y un aumento del almacenamiento de esta<sup>2</sup>.

El presente concepto surge para definir como la generación de la riqueza pivota del sector industrial al sector servicios, desplazando la fabricación de elementos tangibles como dinamizador de la economía a un segundo lugar y catapultando al primer lugar a la generación, almacenamiento y procesamiento de información.

No obstante, el presente concepto se terminó de consolidar de la mano del hoy Ministro de Universidades del Gobierno de España, el sociólogo Manuel Castells, que realizó un examen, allá por 1990, de los caracteres de este nuevo modo de organización social en esferas tan dispares como las relaciones interpersonales, las formas laborales o los modos de construir la identidad propia.

Es, por tanto, a finales del siglo XX cuando comenzamos a utilizar el término *era de la información*, para definir un momento decisivo en la historia del ser humano, en el que la información se convierte en una ventaja táctica, al considerarse como un recurso fundamental, generador de ventajas competitivas.

En simbiosis con el concepto era de la información aparece otro concepto de especial trascendencia: Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, también conocido como TIC y que puede definirse como aquel conjunto de técnicas, desarrollos y dispositivos avanzados que integran funcionalidades de almacenamiento, procesamiento y transmisión de datos, y cuyo máximo exponente es Internet<sup>3</sup>.

Hablar de Tecnologías de la información y de las Comunicaciones supone hablar de la aparición y asimilación, por parte de la sociedad, de todo un conjunto de tecnologías orientadas a la comunicación interpersonal y que, además, permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de informaciones contenidas en medios acústicos, ópticos o electromagnéticos.

Teniendo claro el presente escenario, es importante reseñar cuales son las características que definen a una sociedad de la información:

**- Encontrarse en posesión de organizaciones que utilicen, con asiduidad, información:**  
Hablamos de organizaciones que usan la información (así como las tecnologías asociadas)

como medio para incrementar su eficiencia y eficacia y, por tanto, la calidad de sus bienes y servicios.

- **Se encuentran en posesión de un sector de información significativo:** Disponen de un sector dedicado, en exclusiva, a la producción de servicios de información y, por tanto, gran parte de su riqueza proviene del mismo. Hablamos de un sector en lo que lo primordial reside en la generación de contenidos, así como en su distribución y procesamiento.

- **La información tiene un claro uso social:** La información se utiliza por el público en general, tanto en su día a día como en su faceta de consumidor o de ciudadano, al acceder tanto a en lo relativo al uso de los servicios públicos como en lo relativo al ejercicio de sus derechos y deberes. Podría decirse que la información mejora su nivel y calidad de vida.

- **Existe una sociedad del aprendizaje:** Es decir, en una sociedad de la información se da una alta importancia a lo que se conoce como educación o formación continua. Las personas buscan y ansían un adecuado desarrollo de la actividad, una competitividad permanente y acceder a un mejor nivel de vida, tanto económica como intelectualmente.

Además, se hace necesario tener en cuenta que nuestra era también está sufriendo cambios de carácter económico. En la actualidad asistimos al tránsito de la era industrial a la era de la información basada en la comunicación y la información de carácter digital.

Tal y como establecen José Terceiro y Gustavo Matías en su libro Digitalismo: El nuevo horizonte sociocultural:

*“El carácter físico de la economía se reduce. Si la era industrial se caracterizaba por la acumulación de capital, transformación de recursos en productos y en la propiedad física, en la nueva era lo estimable son las formas intangibles de poder que se presentan en paquetes de información y en activos intelectuales. E hecho es que se avanza en la desmaterialización de los productos físicos que durante largo tiempo fueron la medida de la riqueza en el mundo industrial”<sup>4</sup>.*

Como podemos observar, la economía está empezando a mutar hacia un nuevo concepto económico, basado no sólo en los servicios sino también en una traslación de los contenidos físicos hacia la información. Se tiende cada vez más hacia una destitución de los contenidos y propiedades físicas, hacia un papel predominante de los servicios donde el producto por defecto será la información de carácter digital. La información digital adquiere, cada vez más, un claro componente económico. El presente contexto económico viene unido al claro avance en los campos científico y tecnológico y, por tanto, a los medios a los que podemos acceder, las personas, gracias a dichos avances. En este sentido es importante destacar que aquellas personas que no tengan acceso a dichos medios, así como aquellas personas que no saben utilizarlos se encuentran en un claro peligro de exclusión. Este peligro de exclusión se conoce como **brecha digital**<sup>5</sup>. A pesar de ello, si bien la brecha digital es uno de los mayores problemas de la sociedad digital, no es menos cierto que las personas que no sufren este riesgo de exclusión, precisamente porque utilizan las tecnologías digitales, pueden caer en otro grave problema: **el exceso de información**, en tanto en cuanto, el ser humano accede a una cantidad ingente de información que genera la imposibilidad material de procesamiento, por parte de nuestro cerebro.

La sociedad actual o, mejor dichos, los seres humanos de la sociedad actual sufren lo que hoy en día se conoce como **hiperconectividad**, término acuñado por los científicos canadienses Anabel Quan-Haase y Barry Wellman, a raíz de sus estudios de comunicación de las organizaciones y sociedades en red. Hablamos de una tendencia a comunicarse, casi en exclusiva, a través de Internet. Una situación que está generando un aumento de la demanda del ancho de banda y, al mismo tiempo, un cambio en el concepto comunicativo debido a la complejidad, la diversidad y la integración de nuevas aplicaciones y de dispositivos que usan la red.

Este escenario se torna clave para comprender cómo las personas nos vemos inmersos e influenciados por las modernas herramientas comunicativas que son capaces de marcar nuestro día a día y hace que las personas no sean capaces de *desconectar* y que, por tanto, la sociedad en su conjunto esté sufriendo una adicción al uso de dichas herramientas. El ser humano se conecta las 24 horas del día, durante 7 días a la semana y 52 semanas al año.

Todo ello genera, en nuestro cerebro, una sobrecarga de información que se conoce como **sobrecarga informativa**. Término acuñado en 1970 por Alvin Toffler en su libro *Future Shock*. La presente sobrecarga de información, también conocida como *infoxicación o infobesidad*, se refiere al estado de disponer de demasiada información para poder tomar una decisión o, el permanecer tan informado, sobre un determinado tema, que dificulta la identificación de información relevante para la decisión, o la ausencia de un método para comparar y procesar diferentes tipos de información. Como podemos observar, el ser humano se enfrenta a un claro reto: discriminar y seleccionar la información.

Esta es la situación de partida del Siglo XXI, que sin duda se va a encontrar marcado por las grandes revoluciones tecnológicas que, en sus albores, sólo hemos atisbado a visualizar. Tales son las expectativas depositadas en el presente siglo que muchos autores, entre los que me incluyo, hablan de la **era del conocimiento** para representar un momento en la historia del ser humano en el que, a diferencia de épocas anteriores, lo importante es que la información y la aplicación de dicha información se transformen en conocimiento.

Hoy en día, no podemos dudar que la tecnología ayuda a las personas a conocer, a saber. A pesar de ello, debemos tener muy presente que la tecnología, fundamentalmente a través de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones ha generado un cambio de paradigma. Las personas hemos dejado de ser meros receptores de información. Hoy día, también somos creadores de información y, por tanto, las personas ya no sólo consumimos, sino que también generamos conocimiento.

El término Sociedad del Conocimiento es una adaptación del término Sociedad de la Información, para referirse a la situación económica, social y tecnológica basada en el uso y utilización del conocimiento y que se encuentra basado en las siguientes características:

- **Caótica:** No admite jerarquías ni se somete, con facilidad, a la autoridad.
- **Convergente:** Se encuentra constituida por muchas disciplinas, especialidades y tareas del saber.
- **Global:** No conoce fronteras, ni geográficas, ni temporales.
- **Interactiva:** El fundamento de su acción es la cooperación entre organizaciones públicas, empresas y ciudadanos.
- **Rauda:** Se desarrolla tanto de forma rápida como autónoma.

Teniendo presente las presentes características, hemos de tener presente que la Sociedad del Conocimiento surge gracias a cuatro factores determinantes:

- **El fenómeno de la globalización:** Posibilita la interrelación entre las economías de zonas geográficas dispersas. Empieza a surgir el concepto de internacionalización de las empresas y se empieza a generar un flujo constante de capitales, bienes, servicios y personas entre dichas zonas. Esto genera, a la postre, la apertura de nuevos mercados.
- **Las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (TIC):** Su máximo exponente, Internet, ha supuesto un aumento de las posibilidades tanto de comunicación como de transmisión de la información y del conocimiento.
- **Mejora de la organización de las entidades:** Hoy en día cualquier entidad se organiza de

una forma más distribuida y, por tanto, sus redes, desde el punto de vista geográfico, son mucho más dispersas y descentralizadas.

- **Aumento creciente de la intensidad:** En lo relativo a la aplicación del conocimiento relacionado con la producción de bienes y servicios.

Unas de las cuestiones que debemos tener presente en que la sociedad actual está basada, plenamente, en el conocimiento y, por tanto, hoy día, la mayor parte de los seres humanos nos dedicamos, en mayor o menor medida, a actividades directamente relacionadas con la producción del conocimiento.

La presente cuestión suscita que, en el ámbito de las organizaciones (públicas y privadas), se sienta la necesidad de adaptarse al presente motor de cambio. Las organizaciones del siglo XXI ya no pueden permanecer estáticas, sino que necesitan adaptarse a una nueva era. Una era marcada por el desarrollo de nuevas tendencias en lo relativo a la generación, difusión y uso del conocimiento.

Por tanto, y bajo mi punto de vista, es esencial que, en esta sociedad del conocimiento, en la que nos encontramos actualmente, se realice un correcto avance, armónico y balanceado que nos permita, como sociedad, avanzar hacia un modelo de participación en el que los actores principales sean tanto las personas como las entidades privadas y las instituciones públicas. Parte de ese correcto avance del que hablamos tiene que ver con el cambio de políticas organizativas y laborales y, en este sentido, el teletrabajo se torna como una herramienta esencial del siglo XXI, como una herramienta esencial de la Sociedad del Conocimiento.

## I. TELETRABAJO: NOCIONES GENERALES

A todas luces pudiera parecer que el *fenómeno* del teletrabajo nació anteayer, fruto de la rabiosa actualidad en la que está inmerso como consecuencia del cambio de dinámicas generado por la pandemia que asola a la humanidad. Sin embargo, nada más lejos de la realidad. El teletrabajo es un fenómeno que lleva con nosotros desde el siglo pasado, a pesar de que el gobierno español se haya embarcado en una cruzada por defender a los *desvalidos* teletrabajadores.

Efectivamente, el fenómeno del teletrabajo o, al menos sus inicios, data de aproximadamente los años 70 del siglo XX cuando el ingeniero de la NASA, *Jack Nilles* utilizó el término *telecommuting* (teletrabajo) cuando en uno de sus estudios afirmó que, *si uno de cada siete trabajadores no tuviera que desplazarse a su sitio de trabajo, Estados Unidos no tendría la necesidad de importar petróleo*<sup>6</sup>.

Ciertamente, la presente definición no sería la más apropiada, técnicamente, para definir el teletrabajo en nuestros días, toda vez que, como podemos observar responde más al concepto de *trabajo a domicilio*, o incluso siendo más rigurosos, al concepto de *trabajo a distancia*, pero, no deja de ser una definición pionera en el ámbito que nos ocupa.

Ortiz Chaparro, por su parte, ya avanzados los años 90 nos ofrece una definición más encauzada al concepto de teletrabajo de nuestros días. En dicha definición se establece que *el teletrabajo es un trabajo a distancia utilizando las comunicaciones por cuenta ajena*<sup>7</sup>.

Quizá la falta de definición y concreción del concepto teletrabajo es una cuestión recurrente para la gran parte de los legisladores ya que incluso, la propia Comisión Europea, ya constató, a finales del siglo XX que no existe una definición y que incluso, tampoco existe un régimen jurídico específico y uniforme en la Unión Europea que pueda acotar el concepto de teletrabajo<sup>8</sup>.

Quizá uno de los hitos más relevantes, a la hora de tratar de definir el concepto de teletrabajo, deviene del **Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo**.

El presente acuerdo marco nace de la necesidad de dotar de una mayor seguridad jurídica a los teletrabajadores por cuenta ajena de la Unión Europea y nace fruto de la Confederación Europea de Sindicatos, la Unión de Confederaciones de la Industria y de Empresarios de Europa, la Unión Europea del Artesanado y la Pequeña y Mediana Empresa y el Centro Europeo de la Empresa Pública.

No olvidemos, tal y como establece Quintanilla Navarro que los aspectos más importantes del presente acuerdo marco son la definición y ámbito de aplicación, el carácter voluntario del teletrabajo, las condiciones de empleo, la protección de datos, la vida privada, los equipamientos, la salud y seguridad, la organización del trabajo, la formación y los derechos colectivos<sup>9</sup>. Por tanto, la definición del teletrabajo, aunque importante, no deja de ser una de las cuestiones importantes a reseñar.

En este sentido, el Acuerdo Marco sobre el Teletrabajo establece que *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 de trabajo, en la cual el trabajo podría ser realizado igualmente en los locales de la empresa se efectúa fuera de estos locales de forma regular.*

Como aproximación al concepto de teletrabajo está bien e incluso, podríamos seguir aproximándonos al concepto de teletrabajo si establecemos que hablar de teletrabajo supone hablar de un tipo de trabajo, cuya característica principal es su carácter no presencial, orientado a la consecución de objetivos y que, como regla general se apoya, con fuerza, en las tecnologías de la información y de las comunicaciones dado que éstas son la que permiten, en realidad, que el trabajador pueda desempeñar sus funciones fuera del centro de trabajo de la organización, bien en su domicilio particular, bien desde cualquier otra ubicación alternativa.

Otra definición, quizá la que más se detiene en los pequeños detalles es la ofrecida por la obra titulada *El teletrabajo* que establece que:

*«El teletrabajo es una forma flexible de organización del trabajo, que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la empresa durante una parte importante de su horario laboral. Engloba una amplia gama de actividades y puede realizarse a tiempo completo o parcial. La actividad profesional en el teletrabajo implica el uso frecuente de métodos de procesamiento electrónico de información, y el uso permanente de algún medio de telecomunicación para el contacto entre el trabajador y la empresa»<sup>10</sup>.*

Como podemos observar definir el fenómeno del teletrabajo no es una tarea sencilla sobre todo porque tal y como expresa Emilio Suárez: *el teletrabajo, por su propia naturaleza, es conflictivo desde el punto de vista de la difícil calificación de las relaciones jurídicas que genera, sobre todo cuando se presta única y exclusivamente a domicilio<sup>11</sup>.*

Y efectivamente, no se puede negar que definir el teletrabajo es algo realmente complejo y difícil por varias cuestiones:

- **Naturaleza jurídica del teletrabajo:** Aunque hoy en día tanto la normativa como la doctrina se han pronunciado claramente en este sentido, estableciendo que el teletrabajo supone una marcada relación laboral, no es menos cierto que, en determinados momentos la distinción no estaba clara y se podía asocial a una relación de carácter mercantil.

- **Clases de teletrabajo:** Claramente ligado con lo anterior es posible distinguir entre el teletrabajo prestado fruto de una relación laboral, el teletrabajo prestado fruto de un arrendamiento de servicios o de obra de carácter civil o incluso, puede verse como una forma de organización interna empresarial o como una forma de organización interempresarial<sup>12</sup>. Ciertamente muchas de estas supuestas clases de teletrabajo, realmente no son teletrabajo en sentido estricto, pero, no es menos cierto, que han traído de cabeza a la doctrina y han dificultado que se pueda definir con claridad y precisión el concepto de teletrabajo.

- **Lugar donde el teletrabajo se desarrolla:** Otra de las cuestiones que se torna problemática para establecer con claridad un concepto útil de teletrabajo. Porque, aunque es cierto que tendemos a imaginar el teletrabajo como aquel tipo de trabajo que se desarrolla en el domicilio del teletrabajador, no es menos cierto que también se puede desarrollar en un telecentro o incluso, por qué no, en cualquier lugar con conexión a Internet, sencillamente porque uno de sus rasgos definitorio (y eso sí que está bastante claro) es que el teletrabajo implica la prestación de algún tipo de servicio con y a través de nuevas tecnologías.

- **Dedicación:** A tiempo completo y para un solo empresario, quizá no se presta a tiempo completo, pero sí que una gran parte de la carga laboral se desarrolla a través del teletrabajo o quizá se presta a tiempo parcial y además, puede prestarse para varios empresarios al mismo tiempo... Como podemos observar, la presente cuestión tampoco es baladí y nos permite atisbar porqué es tan difícil aportar una clara definición al presente concepto.

Tal es el grado de dificultad que, cuando nuestro legislador se ha animado a regular el fenómeno del teletrabajo, a través del Real Decreto-ley 28/2020 ha establecido las siguientes definiciones<sup>13</sup>:

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

- **Teletrabajo:** Aquel trabajo a distancia que se lleva a cabo mediante el uso exclusivo o prevalente de medios y sistemas informáticos, telemáticos y de telecomunicación.

- **Trabajo presencial:** Aquel trabajo que se presta en el centro de trabajo o en el lugar determinado por la empresa.

Como podemos observar, el legislador español, en vez de optar por una única definición, opta por *dividir para vencer*.

Con el concepto de trabajo presencial eliminar, de forma directa, aquel trabajo que se presta en las instalaciones del empresario propiamente dichas, así como en aquellos otros espacios determinados por la empresa, como puede ser un telecentro o, como puede ser la prestación de servicios en las instalaciones de un cliente del empresario.

Con el trabajo a distancia, reflejas aquellas situaciones de la vida real, en la que el trabajo se desarrolla en la casa de la persona trabajadora o en cualquier lugar elegido por ésta, con carácter regular, como pudiera ser, por ejemplo, tareas de plegado y ensobrado, que un trabajador puede realizar en su casa o en aquel lugar que éste considere oportuno. Quizá hablemos de trabajos muy marginales dado que sería mucho más eficiente y, por tanto, preferible, que un empleado que desarrolla tareas de plegado y ensobrado, las realice en el propio centro de trabajo y no es su casa, pero, en todo caso, es un escenario probable y que, por tanto, hay que diferenciar del teletrabajo en sentido estricto.

Y para finalizar, con el concepto teletrabajo, lo que se pretende diferenciar es aquel tipo de trabajo que, si bien es a distancia, como el anterior, se recubre con rasgo diferenciador de que éste se desarrolla a través del uso exclusivo o prevalente de medios y sistemas informáticos, telemáticos y de telecomunicación.

Un lector avezado, podría recriminar que en la presente disertación no se ha satisfecho, con claridad, un asunto de importancia. En estas tres definiciones no se resuelve una cuestión de alta importancia. El teletrabajo... ¿es de carácter laboral o mercantil?

Y no le faltaría razón, dado que, al lector, le falta contexto. El contexto que marca el primer artículo del citado Real Decreto-ley que establece que las definiciones, referenciadas anteriormente, se aplican a aquellas relaciones de trabajo sobre las que concurren las condiciones descritas en el artículo 1.1 del texto refundido de la Ley del Estatuto de los

Trabajadores, siempre y cuando, además, dichas condiciones se desarrollen a distancia con carácter regular<sup>14</sup>.

¿Qué relaciones de trabajo son las que describe el citado artículo 1.1 del texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores? Pues bien, lo que establece dicho artículo es lo siguiente:

*“Esta ley será de aplicación a los trabajadores que voluntariamente presten sus servicios retribuidos por cuenta ajena y dentro del ámbito de organización y dirección de otra persona, física o jurídica, denominada empleador o empresario”.*

Con lo cual, el debate está zanjado. Únicamente se considera teletrabajo a aquel tipo de trabajo desarrollado a distancia y en el cual, la persona que desarrolla el trabajo, lo realiza de forma voluntaria, por cuenta ajena y dentro del ámbito de organización y dirección de otra persona, física o jurídica.

Una vez sentadas las bases de lo que consideramos teletrabajo, podemos comenzar a avanzar sobre cuestiones de importancia relacionadas con el presente fenómeno.

## **II. BENEFICIOS Y BARRERAS DEL TELETRABAJO**

Si bien ya hemos comentado que el teletrabajo es una modalidad de trabajo que tiene un carácter no presencial y que, además, como rasgo definitorio tiene el que dicho trabajo se realiza con el apoyo de las tecnologías de la información y de las comunicaciones, no es menos cierto que, hoy en día, el teletrabajo, también es una nueva modalidad basada en la orientación a la consecución de resultados. Sin embargo, ¿qué beneficios nos aporta esta deslocalización espacial y, en algunos casos temporal del trabajo?

Sin duda alguna el trabajo que mejor ha reflejado los beneficios y las barreras que presenta el teletrabajo es el *Libro blanco del teletrabajo en España: Del trabajo a domicilio a los e-workers. Un recorrido por la flexibilidad espacial, la movilidad y el trabajo en remoto*<sup>15</sup>. En el presente apartado, nos basaremos íntegramente en el presente estudio.

En el presente trabajo, los beneficios se clasificaban en tres esferas claramente diferenciadas: trabajador, empresa y sociedad.

### **- Beneficios para el trabajador:**

- o Conciliación de la vida familiar y laboral.
- o Ahorro de dinero y tiempo al reducir los desplazamientos diarios.
- o Reducción del estrés y mejora de la salud.
- o Impulso del acceso a la formación en gestión online del trabajo: aprendizaje continuo.
- o Incremento en la motivación y autorrealización y por tanto de la productividad.
- o Dar oportunidades laborales a personas con discapacidades de movilidad, de modo que pueda incorporarse eficientemente al entorno laboral.
- o Fomento de la inserción laboral de personas residentes en el entorno rural.
- o Reducción de accidentes laborales, especialmente *in itinere*.

### **- Beneficios para la empresa:**

- o Genera entornos multiculturales y diversos.

- o Maduración de los sistemas de gestión y de las estructuras organizativas.
- o Incremento de la productividad del empleado.
- o Mejora en el rendimiento y compromiso de los trabajadores.
- o Promoción de la retención, fidelización y atracción del talento, así como la prolongación de la vida activa por el menor desgaste en la vida laboral.
- o Reducción del absentismo por enfermedad común y del índice de rotación.
- o Mayor capacidad de multiplicar el talento.
- o Impulso a una nueva dimensión de la responsabilidad social empresarial y mejora en la gestión de la diversidad y multiculturalidad.
- o Supone una palanca de cambio para implantar una nueva cultura de trabajo y en particular, de un estilo de liderazgo y dirección.
- o Al igual que en el caso de los trabajadores, reducción de accidentes laborales, especialmente *in itinere*.

**- Beneficios para la sociedad:**

- o Distribución geográfica más equitativa: disminución del éxodo rural y desarrollo local.
- o Inserción laboral de colectivos en riesgo de exclusión o vulnerables.
- o Reducción de costes en desplazamientos, ahorro energético a través de la eliminación de desplazamientos.
- o Mejora de la inversión en redes y conocimiento.
- o Reducción de emisiones de gases de efecto invernadero y responsables de lluvia ácida y ozono troposférico.
- o Movilidad reducida.

Como podemos observar cualquier institución, al ver los múltiples beneficios del teletrabajo, puede plantearse generar un escenario propicio para que, en su organización, pueda desarrollarse de forma óptima el teletrabajo. Sin embargo, y a pesar de lo que acabamos de comentar, la realidad, no sólo en Europa sino en el mundo, es que el teletrabajo aún no está generalizado, es decir, aún no es común en la gran mayoría de las organizaciones.

¿Cuál es el motivo de la presente situación? Quizá la principal razón reside en el desconocimiento. Un desconocimiento, que, a su vez, genera otra serie de barreras que impiden que el teletrabajo se convierta en una opción interesante para cualquier organización.

De una forma resumida, las barreras más importantes son las siguientes:

- El personal directivo tiene una sensación de falta de control sobre sus trabajadores fruto de la falta de presencia física de los mismos.
- Los empleados tienen la sensación de que se encuentran aislados, de que no se cuenta con ellos para las cuestiones vitales o de importancia. Eso hace que tengan una sensación de falta de involucración y, por ello piensan que es posible que pueda afectar al desarrollo de su carrera dentro de la organización.

- Tanto personal directivo como empleados desconocen las mecánicas y metodologías propias del teletrabajo y, por tanto, lo perciben como un tipo de trabajo altamente desorganizado y caótico en todos sus elementos.

- Falta de formación, tanto del personal directivo, como de los empleados, en las tecnologías necesarias para desarrollar el teletrabajo en un entorno de trabajo similar al entorno físico en el que se venían desarrollando las funciones. En este sentido, la mayoría de las organizaciones dispone, desde el punto de vista técnico, de la tecnología necesaria para dar el paso a una cultura del teletrabajo. Sin embargo, las personas que componen la organización o bien no reciben la formación necesaria o bien, aunque se disponen de los elementos tecnológicos necesarios, no se dispone de una red de apoyo y resolución de incidencias, lo suficientemente madura para dar soporte a las personas que componen la organización. La presente falta de formación también puede observarse en un inadecuado manejo de los mecanismos de comunicación virtual que puedan facilitar la coordinación y la realización del trabajo entre los teletrabajadores y aquellas personas que desarrollan sus funciones en la sede de la organización.

- Percepción, tanto por parte del personal directivo, como de los empleados de que el teletrabajo genera una falta de comunicación y de transparencia. En este sentido, las organizaciones que inician proyectos de teletrabajo, no cuentan con los elementos y la experiencia necesaria para implantar, en el seno de la organización, un sistema de comunicación global, eficaz y transparente, que permita que las personas que componen la organización puedan disponer de toda la información, de importancia, generada por la organización y que además, todas las personas que componen la organización puedan comunicarse e intercambiar información con naturalidad.

- Ausencia, en el seno de la organización, de un sistema de Gestión y Evaluación del Desempeño o, si se quiere, de un sistema de dirección por objetivos, que pueda permitir que las personas que componen la organización puedan desarrollar una correcta planificación, así como un correcto seguimiento que redunde, a la larga, en una obtención de resultados que se encuentren correctamente alineados con el objetivo y expectativas de su organización.

- Falta de cultura organizacional en conceptos tan elementales como la diversidad y la globalización. Cualquier organización de hoy en día debe ser consciente de que el siglo XXI está marcado por la sociedad de la información y la era del conocimiento y que, por tanto, las organizaciones deben entender que el entorno social, económico, político, etc., es propicio tanto para el trabajo en remoto como para el teletrabajo.

- Desconocimiento, por parte de la organización, sobre cómo resolver algunas cuestiones relacionadas con el cumplimiento legal de materias tan diversas como la seguridad y salud de los trabajadores, la prevención de riesgos laborales, la protección de datos de carácter personal, la propiedad intelectual, la seguridad, la confidencialidad y el propio marco legal del teletrabajo.

- Falta de cultura organizacional en relación con el establecimiento de un adecuado proyecto de teletrabajo en el que se analicen las inversiones a realizar, los beneficios que se pueden obtener y cómo optimizar los recursos para poder maximizar la implantación de una cultura del teletrabajo en el seno de la organización.

Cualquier organización que quiera comenzar a incluir una cultura y un proyecto de teletrabajo debe ser consciente de que estos son los grandes problemas para resolver. Resolver dichos problemas pasa por establecer una serie de mecánicas tendentes a promover ciertas actitudes en el ámbito social de la organización como puede ser una cultura de colaboración, gestión y visibilidad del trabajo común, así como establecer políticas y culturas basadas en la diversidad, la globalización y la dirección orientada a objetivos.

En relación con la **colaboración**, lo primero que debemos tener en cuenta es que colaborar significa mucho más que trabajar en equipo. En este sentido, se hace necesario tener

presente que un sano ambiente de colaboración de todas las personas redundará en una colaboración a nivel organizativo, en todos los sentidos, incluidos los colaboradores de la organización. Por tanto, hablamos de que las personas integrantes de la organización desarrollen un rol proactivo, buscando la anticipación a las necesidades de la organización, así como aportando ideas y conocimiento.

Colaborar, a su vez, implica disponer de las herramientas adecuadas para poder colaborar, no sólo se basa en buenas intenciones de las personas, también supone generar un ambiente colaborativo que implica disponer de las herramientas tecnológicas necesarias para generar sinergias colaborativas y sobre todo integradoras. En la medida de lo posible se debe evitar que el trabajador se sienta solo. El teletrabajador es parte integrante de la organización y eso se debe notar.

Otro punto importante que hemos comentado es la **dirección por objetivos**. ¿Qué significa dirigir por objetivos? Significa que dentro de una organización las actividades de cada uno de sus trabajadores se encuentren orientadas a conseguir resultados concretos y perceptibles.

Sin duda, puede parecer que este tipo de dirección significa que todos los empleados tienen un rol *directivo* o si se prefiere, de gestión. Esto, no es exactamente así. Debemos tener en cuenta que afrontar un proyecto de cambio donde la organización introduzca dentro de sus dinámicas el teletrabajo, implica necesariamente, un cambio de dinámica organizacional.

En un modelo de trabajo como el teletrabajo, debe tenerse en cuenta que la *supervisión* tradicional carece de sentido dado que es totalmente ineficiente y no proporciona resultados satisfactorios. Insertar el teletrabajo en una organización implica modificar los sistemas de planificación, así como los sistemas de gestión. Por tanto, en un modelo de teletrabajo, cada empleado debe ser autónomo. En cierto modo, debe ser dueño de su trabajo, así como de sus metas. O si se prefiere, debe ser su propio gestor y saber autoorganizarse.

Evidentemente es un cambio de modelo muy drástico, toda vez, que llevamos con un sistema de gestión y de control del empleo excesivamente rígido en las organizaciones. Lograr una dirección por objetivos eficaz y satisfactoria no está exenta de un alto componente de esfuerzo y de voluntad. No sólo por parte de las personas sino también, por parte de la organización.

Para lograr el éxito es fundamental no sólo proporcionar la información de una forma adecuada y transparente sino también proporcionar las herramientas adecuadas para que cada empleado, cada trabajador pueda gestionar, de forma conveniente, cuál va a ser su contribución a la organización. Unos buenos resultados son siempre fruto de un compromiso de las personas para con la organización. La mejor fuerza de cada organización es el talento y el compromiso de las personas que la integran, de sus recursos humanos y eso es algo que las organizaciones tienden a olvidar con facilidad. Por tanto, no olvidemos que los recursos humanos son nuestro mejor valor y que en un modelo basado en el teletrabajo, el punto nuclear, la base sobre la cual pivota todo el sistema se encuentra en un liderazgo compartido, donde cada persona de la organización tenga clara su posición, en el seno de la organización, así como las tareas y compromisos que ha adquirido.

Otra de las cuestiones a tener en cuenta es la **diversidad** que básicamente lo que viene a reflejar es el entorno cada vez más global, en el que se mueven las organizaciones modernas. Obviamente, cuando se habla de diversidad es necesario tener en cuenta el término *inclusión* y, en todo caso, lo que se pretende reflejar con el presente concepto que cualquier persona de la organización se encuentra en disposición de participar para lograr los objetivos propuestos, así como que cada una de estas personas es valorada desde un punto de vista individual. Es decir, la organización conocer de sus competencias, experiencia profesional, perspectivas de futuro y, en definitiva, todo aquello que la propia persona es. Lo importante para lograr que la diversidad sea algo que impacte en la organización reside en que realmente se aprecien las diferencias de cada una de las personas que componen la organización y que se sientan valoradas para que puedan contribuir a la consecución de

objetivos.

## **V. QUÉ HACER PARA POTENCIAR LOS BENEFICIOS Y MINIMIZAR EL IMPACTO DE LAS BARRERAS DEL TELETRABAJO**

Tras las líneas que acabamos de apuntar, parece claro que iniciar una transformación, pasar de una forma tradicional de organizar el trabajo a un entorno mucho más flexible y conciliador como es el modelo del teletrabajo, no parece una tarea fácil. Son necesarios muchos cambios y una gran cantidad de mecánicas y formas de hacer las cosas deben ser cambiadas.

Para ello, la organización, así como las personas que la componen deben iniciar un proceso de cambio que podemos basar en las siguientes acciones, focalizadas en los diferentes roles que tiene cualquier organización: la organización en sí misma, los jefes de equipo y el propio empleado. Vamos a ver cada uno de estos roles, con detalle.

### **1. LA ORGANIZACIÓN**

Desde el punto de vista de la organización, el éxito de un modelo basado en el teletrabajo debe tener en cuenta los siguientes factores:

- Establecer una cultura en la que el trabajo en equipo no sea un sinónimo de colaboración. Como hemos tenido oportunidad de ver, colaborar es algo más que trabajar en equipo. Por tanto, todos los integrantes de la organización deben estar alineados para pensar no sólo en sí mismos sino en el interés global, ya no sólo de su grupo de trabajo o su departamento, sino en el interés global de la organización en su conjunto, lo cual incluye a los socios de la organización, así como el público de interés para la organización.
- Se debe trazar un plan de acción que busque impulsar la colaboración, así como el compromiso de los individuos de la organización en el propio día a día de los individuos que componen la organización.
- Establecer una hoja de ruta que fomente la colaboración, desde el punto de vista del modelo del teletrabajo. Esto implica no sólo establecer un justo equilibrio entre la presencia física y la digital sino también ofrecer una orientación y enseñanza en el entorno y las plataformas virtuales que los individuos van a necesitar para desempeñar sus funciones en el seno de la organización.
- Generar un entorno virtual útil y que pueda ser utilizado por todas las personas de la organización. Como ya hemos comentado anteriormente, como regla general, las organizaciones del siglo XXI disponen de una gran cantidad de herramientas virtuales que, usadas de un modo conjunto pueden servir perfectamente para desarrollar un modelo de teletrabajo. El problema principal reside en que las organizaciones aún no han sido capaces de potenciar su uso de una forma real.
- Establecer todo un conjunto de acciones destinadas a la colaboración. Esto incluye, como no podría ser de otra forma, establecer acciones dirigidas a la visualización y participación de los individuos que componen la organización, así como establecer un plan destinado a la gestión del conocimiento, la gestión del aprendizaje y la gestión de la innovación.
- Generar un modelo de autogestión para que cada individuo de la organización sepa que él es el dueño de su trabajo. Obviamente esto implica una cultura basada en la transparencia y en una clara definición de los objetivos de la organización.
- Establecer políticas claras y precisas sobre la gestión del desempeño. En este punto, se hace igualmente necesario que los individuos que componen la organización dispongan de algún

tipo de herramienta que les permita evaluar o analizar su desempeño, así como poder definir y gestionar correctamente sus objetivos. De esta forma, es la propia persona la que puede definir, con claridad, cuál va a ser su propuesta de trabajo de cara a cumplir con los resultados perseguidos por la organización.

- Establecer un conjunto transparente de herramientas que fomenten y faciliten el intercambio de información, así como la revisión, tanto del trabajo individual, como del trabajo grupal.

- La organización no sólo debe ser consciente, sino que también debe tener muy claro que el fenómeno de la globalización afecta por completo a muchos factores, entre ellos el ámbito mercantil y el ámbito laboral. Esto exige, replantearse el propio concepto de organización y *ponerlo al día* de cara que pueda afrontar los retos que marca la sociedad de la información y la era del conocimiento.

- Establecer una hoja de ruta destinada a fomentar la diversidad en la organización. Esto implica establecer nuevos mecanismos y metodologías que cubran un amplio espectro de circunstancias todas ellas enfocadas a la correcta integración: cultural, generacional, de género, de experiencia, relativas a la discapacidad. En definitiva, una organización del Siglo XXI debe ser una organización de *mente abierta*.

- Generar políticas de trabajo basadas en la inclusión. Las organizaciones deben fomentar la conexión entre los individuos que componen la organización y, al mismo tiempo, tener en cuenta sus particularidades individuales: discapacidades, hábitos culturales o religiosos, necesidad de conciliación de la vida laboral con la familiar o incluso con la formativa, etc.

- La organización debe de tener en cuenta que la globalización ha traído consigo una dimensión cultural e internacional, no conocida en el siglo pasado. Esto hace necesario que las empresas del Siglo XXI deban comenzar a pensar en el establecimiento de políticas y de programas relativos a la expatriación, así como la interculturalidad.

- Establecer planes de carrera para los individuos que componen la organización. Estos planes deben ser planes acordes al siglo en el que vivimos. Por tanto, se hace totalmente necesario que dichos planes incluyan o se encuentren basados en la diversidad, la autogestión, la colaboración y, por supuesto, en dar visibilidad y ser transparentes con las posibles vacantes de trabajo que se encuentren disponibles en el seno de la organización.

- Establecer un comité que garantice una correcta implantación del teletrabajo basado en la colaboración, la dirección por objetivos y la diversidad.

## 2. EL JEFE DE EQUIPO

Desde el prisma de un jefe de equipo o gestor, el éxito de un modelo basado en el teletrabajo debe tener en cuenta los siguientes factores:

- Un jefe de equipo debe favorecer la colaboración. Lo primero que debemos tener en cuenta es que este perfil es quizá, uno de los que más cambio de mentalidad requiere dado que tradicionalmente, el jefe de equipo no solía actuar como una persona que favorece la colaboración sino, más bien, como una persona que supervisa el trabajo. En este nuevo contexto ya no se trata de perseguir que el empleado realice su trabajo, se trata de trabajar con un equipo capaz de autogestionarse, lo que implica que el jefe de equipo debe pasar a un rol en el que optimice los tiempos de su equipo, promueva la colaboración y, en la medida de lo posible, no paralice, de forma innecesaria el ritmo de su equipo de trabajo.

- En un contexto de teletrabajo, un jefe de equipo debe priorizar las reuniones virtuales sobre las reuniones físicas. En este sentido, se hace necesario recalcar que la presencia física, solo se debe potenciar en aquellas situaciones en donde sea relevante, por los motivos que sea,

generar un alto grado de confianza entre los asistentes. Asimismo, su concepto sobre la presencialidad debe cambiar totalmente. El mérito ya no reside en estar en la oficina y, como se dice vulgarmente, *calentar la silla*. Ahora el mérito reside en reconocer los méritos y promocionar a aquellas personas que realmente saben optimizar su tiempo, autogestionarse y cumplir con los objetivos que se han marcado y que, como ya hemos visto, se encuentran claramente alineados con los objetivos de la organización.

- Como jefe de equipo su misión principal reside en disponer de una vista cenital que le permita encajar todas las piezas de un complicado puzzle formado por los individuos que componen su equipo, los colaboradores, los objetivos de la organización y el trabajo diario. Esta misión es esencial, toda vez que precisamente marca una hoja de ruta, un marco de trabajo en el que se combina la autonomía y gestión del teletrabajador y la función propia de coordinación. Por lo tanto, su misión también implica ser capaz de lograr, a través de un correcto apoyo, que los individuos que componen su grupo de trabajo puedan gestionar y conseguir sus objetivos, promocionando una cultura de trabajo autónoma y proactiva. Asimismo, la proactividad también implica pensar en nuevos proyectos y en como configurar nuevos grupos o equipos de trabajo.

- Un jefe de equipo, de una organización del Siglo XXI debe ser una persona altamente proactiva dado que su rol consiste, precisamente en encajar todas las piezas y, eso supone buscar herramientas, recursos, ideas que permitan desarrollar proyectos u operaciones destinadas a mejorar tanto la optimización de sus recursos, fomentando la colaboración, como de los objetivos de la organización.

- En jefe de equipo, debe ser capaz de impulsar las sinergias que se generan por la diversidad dentro de su equipo. Además, el impulso de las sinergias también implica alinear la diversidad de su grupo de trabajo, de su equipo, con el resto de los grupos implicados con la organización, por ejemplo, clientes o proveedores, entre otros.

- En el caso de que hablemos de una organización con una clara vocación internacional, una misión importante de un jefe de equipo reside en gestionar precisamente dicha internacionalización. Esto supone ser capaz de gestionar con eficacia cuestiones tan comprometidas como las franjas horarias, los lugares de trabajo, el número de horas y cualquier situación que, en definitiva, se pueda proyectar en un problema que impida un correcto desarrollo de las sinergias o que pueda impedir o dificultar un correcto equilibrio entre la vida laboral y familiar de las personas que componen su grupo de trabajo.

- Actúa como motivador en su equipo de trabajo no sólo para hacer ver a su equipo las ventajas de la internacionalización sino, también para fomentar un desarrollo de la carrera internacional de los individuos que componen su equipo.

- Actúa como eje vertebrador de la colaboración y optimización del rendimiento de su equipo, sobre todo en aquellas situaciones en las que las personas que lo componen se encuentran geográficamente distribuidos. Por lo tanto, su misión reside en tratar de minimizar el impacto que dicha distribución geográfica puede suponer para el correcto desarrollo y optimización de su equipo de trabajo.

### 3. EL EMPLEADO

Desde el prisma de un empleado, el éxito de un modelo basado en el teletrabajo debe tener en cuenta los siguientes factores:

- Un empleado de una organización del Siglo XXI debe ser proactivo. No debe esperar a que el trabajo venga a él. Debe adelantarse a las necesidades de su organización y de las personas que la componen y proporcionar conocimiento e ideas a su organización, antes incluso de que su jefe de equipo o su propia organización se lo solicite. En línea con esta cuestión, es importante que también aporte nuevas ideas y usos de las plataformas digitales y de los

medios de colaboración utilizados por su equipo.

- Optimiza su tiempo y sus recursos. Esto implica no sólo saber autogestionarse el tiempo sino también saber gestionar tanto su presencia física como su presencia virtual. En definitiva, debe ser capaz de contribuir a la optimización y eficiencia de su grupo de trabajo y de las personas que lo componen.

- Parte de la proactividad que acabamos de enunciar tiene que ver con un rol de empleado mucho más eficiente, capaz de gestionar de forma óptima sus recursos, no sólo de forma individual sino también de forma colectiva.

- Siguiendo con la cuestión de la proactividad, dicho concepto también implica, necesariamente, la capacidad del empleado para poder gestionar, de una forma óptima, su propio trabajo. Recordemos que parte de la capacidad de autogestión viene configurada porque es el propio empleado el que propone sus objetivos, planifica de forma autónoma su trabajo e incluso llegar a realizar una gestión y evaluación autónoma de su propio trabajo. Esto último, matizado porque, como regla general, existe cierta supervisión por parte de su jefe de equipo o de otra persona de la organización.

- Una de sus principales competencias debe ser su alta capacidad para colaborar, tanto desde un punto de vista presencial como desde un punto de vista virtual. Esto también implica que el trabajador debe compartir y generar sus propias opiniones, tanto para su jefe de equipo, como para sus compañeros de cara a dar transparencia a todas las situaciones que se puedan provocar en el desarrollo de las funciones laborales.

- Debe ser capaz de establecer su propia diversidad, generar sus propios beneficios y ser capaz de integrar todo ello tanto con el resto de su equipo como con el resto de las personas con las que se relacione durante el desarrollo de sus tareas.

- Ser capaz de autogestionar los posibles problemas que puedan surgir, así como ser capaz de proponer estrategias que ayuden a eliminar dichos problemas o, en su caso, reducir el impacto que estos puedan tener. En este sentido, otra de las competencias totalmente imprescindibles en un empleado de una organización de Siglo XXI reside en ser un buen comunicador.

- Siguiendo con algunas de las competencias imprescindibles, también se hace necesario referenciar la integración y la colaboración como eje sobre el cual sustentan las sinergias que la diversidad genera en todo empleado y en todo grupo de trabajo. Asimismo, tiene que ser capaz de gestionar el teletrabajo, incluso cuando nos encontremos en presencia de un equipo claramente distribuido o, lo que es lo mismo, cuando su organización tiene una clara vocación de internacionalización.

## **7. EJES VERTEBRADORES DE UN PROYECTO DE TELETRABAJO**

Una vez situado el contexto y el escenario en el que se desenvuelven las organizaciones del Siglo XXI, una vez analizadas las nociones generales relativas al teletrabajo y una vez que hemos puesto, *encima de la mesa* cuales son los beneficios y barreras de esta nueva forma de organizar el trabajo así como cuales son los mecanismos y herramientas de las que dispone cualquier organización para potenciar los beneficios y minimizar el impacto de las barreras toca analizar cómo una organización puede comenzar a dar esos pequeños pasos que le sitúen en disposición de poder establecer un modelo útil y eficaz de teletrabajo.

Lo primero que debe tener en cuenta cualquier organización que tiene una seria intención de establecer un modelo de teletrabajo es ser consciente de que quizá no todos los puestos de trabajo o, mejor dicho, no todos los tipos de trabajo pueden ajustarse a la opción de teletrabajo. Por ejemplo, tiene poco sentido que un conductor o un mozo de almacén puedan teletrabajar. Por tanto, el primer paso que debe dar la organización es realizar un análisis

detallado de los tipos de trabajo que pueden ajustarse a un modelo de teletrabajo.

En este sentido, obviamente, habrá puesto de trabajo que se ajusten al cien por cien a este modelo, otros que no tengan ningún tipo de encaje y, otros puesto que podrán realizarse en teletrabajo en un porcentaje determinado. El presente análisis, por tanto, permite a la organización establecer un esquema **real** del estado de su organización y de las posibilidades **reales** de poder implantar un sistema de teletrabajo.

Una vez realizado dicho análisis, toca realizar un segundo análisis, esta vez focalizado en los perfiles de personas que pueden ser seleccionados o elegidos para realizar sus funciones laborales en un modelo de teletrabajo, bien sea realizando el cien por cien de sus tareas en la modalidad de teletrabajo, bien desarrollando alguna de ellas bajo esta modalidad. En este sentido, la organización debe tener presente que existen una serie de condicionantes que hacen que algunas de las personas de la organización se ajustan mejor a este modelo de trabajo que otras. Entre los citados factores, podemos enumerar, a título meramente ejemplificativo el puesto desarrollado, el perfil profesional de la persona, así como sus competencias, el conocimiento de la organización, su capacidad de desempeño, su contexto familiar, su formación, etc.

Una vez realizado dichos análisis, la organización ya está en disposición de conocer, con bastante precisión, si su organización puede optar a un modelo de teletrabajo. El siguiente paso residiría en informar y dar transparencia y visibilidad a estos análisis y proceder a establecer una serie de criterios que permitan a las personas de la organización poder optar a este modelo. En este sentido, es altamente recomendable que la organización cree un Comité de Teletrabajo, que permita afrontar el procedimiento ayudando no sólo a evaluar las candidaturas sino también a establecer cierto grado de trazabilidad de todo el proceso de selección<sup>16</sup> así como de implantación del modelo de teletrabajo.

La segunda cuestión relevante que debe afrontar una organización que quiera implantar un modelo de teletrabajo reside, en establecer un uso responsable y eficaz de la tecnología. Qué duda cabe de que una organización del Siglo XXI no puede sobrevivir, en plena era del conocimiento, sin utilizar la tecnología, motor de cambio y fomentadora de la efectividad y operatividad de cualquier organización.

Ciertamente, no se puede obviar, que en la actualidad la implementación de una infraestructura tecnológica no sólo es asequible, sino que, además desde el punto de vista logístico, no es difícil de abarcar. De hecho, el mercado dispone de una gran variedad de opciones tecnológicas que permiten afrontar, con seguridad, un modelo de teletrabajo. No obstante, más allá de elegir una opción tecnológica también se hace importante *sembrar* las bases para que la tecnología sea eficaz y eso implica integrar, de forma lenta pero segura, la tecnología en el día a día de la organización. Además, también se debe afrontar un proceso comunicativo, de cara a que todas las personas implicadas conozcan y tomen la formación necesaria para adaptarse a los cambios tecnológicos que va a sufrir su particular puesto de trabajo y, por supuesto, formarse para conocer las nuevas dinámicas de trabajo que la tecnología va a llevar asociadas. Por supuesto, es ocioso decir que evidentemente un cambio de estas características implica, necesariamente, dotar a los empleados de dispositivos tecnológicos como pueden ser teléfonos inteligentes, tabletas y, por supuesto, mecanismos de conexión a Internet como conectividad ADSL o 4G dependiendo del contexto y del escenario relativo al modelo de teletrabajo seleccionado.

Ya lo hemos dejado caer en líneas anteriores, pero como no podría ser de otra forma, la tercera cuestión de importancia reside en establecer un programa de sensibilización y formación en el seno de la organización. Todas las personas involucradas en un modelo de teletrabajo necesitan disponer del adecuado aprendizaje que les permitan desarrollar su trabajo con eficacia. De lo contrario, no estaremos facilitando ni la productividad ni la conciliación de las personas.

En este sentido, una de las principales misiones de la organización reside en ser capaz de

elaborar y poner en práctica un plan de sensibilización y formación que agrupe a todas las personas que componen la organización. ¿Qué debiera contener dicho plan formativo? Bajo mi punto de vista, una de las cuestiones esenciales radica en dar a conocer la esencia que radica tras el teletrabajo. Las personas que componen la organización deben tener una primera toma de contacto con esos beneficios y esas barreras que nosotros hemos trabajado a lo largo de estas líneas. Más adelante, el plan debe centrarse en aportar transparencia sobre alguna de las cuestiones que nosotros también hemos referenciado y que están orientadas a que las personas que componen la organización conozcan qué puestos de trabajo pueden optar a este modelo, quién puede postularse como candidato y cómo se va a realizar el proceso de selección. Por último, el plan de formación y sensibilización debe contemplar ya cuestiones mucho más operativas como, por ejemplo, cómo se va a llevar a cabo la gestión del tiempo de trabajo, la estructura y composición de los equipos de trabajo, las mecánicas y herramientas virtuales que se van a utilizar para optimizar tanto la productividad como la comunicación de los citados equipos así como aspectos relativos al día a día como pueden ser la organización y gestión de las tareas, las metodologías que se van a utilizar para poder gestionar adecuadamente los objetivos a cumplir, cómo se va a desarrollar la supervisión, tanto la auto-supervisión, como la supervisión del jefe de equipo, o en qué situaciones se va a requerir una presencia física en las instalaciones de la organización. Téngase en cuenta que el presente listado únicamente se realiza a título meramente ejemplificativo y que, cada organización deberá trabajar es comunicar, eficazmente, todas estas cuestiones operativas y aquellas otras propias de la propia esencia de la organización.

La cuarta y última cuestión de importancia reside en un correcto equilibrio y sincronía entre la comunicación interna y la comunicación externa. En este sentido, debemos tener en cuenta que el éxito de un programa de teletrabajo reside en muchas cuestiones, una de ellas, evidentemente, el esfuerzo y dedicación de la organización por sacar adelante un proyecto de las presentes características, pero, también el éxito reside en la eficiencia, la productividad y las políticas relativas a la Responsabilidad Social Corporativa. Por tanto, un factor de éxito reside en la comunicación, que también podemos denominar transparencia.

Desde el punto de vista de la comunicación interna se debe trabajar en un sistema que permita implantar adecuadamente y normalizar el fenómeno del teletrabajo en el seno de la organización. Esta no es una tarea fácil y debe apoyarse no sólo en herramientas físicas, como revistar, cartelería física, campañas de comunicación, etc. sino también virtuales como puede ser una intranet u otros servicios relacionados con la Web 2.0 tales como foros, blogs, páginas web interactivas. En definitiva, todo aquello que pueda ayudar a la organización a *pulsar* el sentir de las personas que conforman la organización.

Desde el punto de vista de la comunicación externa se deberá trazar un plan de acción destinado a posicionar a la organización en los medios, teniendo presente que esto implica trazar un plan de acción en el que se debe tener en cuenta qué tipo de posicionamiento se quiere adoptar en relación con los medios de comunicación.

## **VI. A MODO DE REFLEXIÓN FINAL**

1. La Sociedad de la Información supone un nuevo modelo de acceso y tratamiento de la información, generador de un cambio económico y social sin precedentes en la historia del ser humano. Hoy en día el papel protagonista en nuestras actividades sociales, culturales y económicas está ostentado por las Tecnologías de la Información y de las comunicaciones, es decir, aquel conjunto de técnicas, desarrollos y dispositivos avanzados que integran funcionalidades de almacenamiento, procesamiento y transmisión de datos.

2. El modelo económico mundial ha pivotado no sólo a proporcionar servicios de carácter digital sino a una cultura de traslación de los contenidos físicos a los contenidos digitales, hacia la información.

3. Nuestra sociedad se encuentra basada en el conocimiento, lo que implica que una gran

cantidad de personas se dedican, en mayor o menor medida a actividades que se encuentran directamente relacionadas con la producción del conocimiento.

4. Dicha producción del conocimiento ha generado el auge del teletrabajo. Un concepto muy difícil de definir y catalogar en tanto en cuanto es generador de una gran variedad de relaciones jurídicas. Tal dificultad genera que cuando el legislador español se ha visto en la necesidad de regular el presente fenómeno lo ha tenido que definir como aquel trabajo a distancia que se lleva a cabo mediante el uso exclusivo o prevalente de medios y sistemas informáticos, telemáticos y de comunicación.

5. El fenómeno del teletrabajo es generador de una serie de beneficios que se pueden clasificar en tres esferas claramente diferenciadas: trabajador, empresa y sociedad.

6. A pesar de generar múltiples beneficios en todos los actores del teletrabajo, el presente fenómeno, a nivel mundial, podemos decir que no se encuentra generalizado y que lo poco común es precisamente, el teletrabajo. Esta situación se genera por un fuerte desconocimiento del fenómeno, un desconocimiento que, al mismo tiempo, es generador de muchas otras barreras que en poco benefician para que el fenómeno del teletrabajo se convierta precisamente en un fenómeno interesante para cualquier organización.

7. Si una organización desea incluir una cultura y un proyecto de teletrabajo debe ser consciente del complejo escenario en el que se va a desenvolver, sobre todo en lo que a la minimización del impacto de esas barreras. Resolver la cuestión no es tarea fácil, pero, afortunadamente existen una serie de mecánicas que pueden lograr un cambio actitudinal, en el ámbito social de la organización. Hablamos, por ejemplo, de una cultura de colaboración, gestión y visibilidad del trabajo común o el establecimiento de políticas y culturas basadas en la diversidad, la globalización y la dirección orientada a objetivos.

8. Iniciar una transformación hacia un entorno, como es el del teletrabajo, mucho más flexible y conciliador es una tarea ardua que requiere una gran cantidad de cambios y generar nuevas dinámicas y formas de hacer las cosas. Por tanto, implica un cambio profundo en la organización.

9. Dicho proceso de cambio se debe encontrar basado en una serie de acciones que deben realizar tanto la organización en sí misma, como los jefes de equipo y los propios empleados.

10. Estas acciones tienen que ver con el planteamiento de la organización, sus perfiles y puestos de trabajo, establecer un uso responsable y eficaz de la tecnología, implantar un programa de sensibilización y formación en el seno de la organización y generar un equilibrio y sincronía entre la comunicación interna y la comunicación externa.

## **VII. BIBLIOGRAFÍA**

COMISIÓN EUROPEA. *Comunicación sobre la dimensión social y del mercado de trabajo de la Sociedad de la Información*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, 1997.

Foro EFR. *Libro blanco del teletrabajo en España: Del trabajo a domicilio a los e-workers. Un recorrido por la flexibilidad espacial, la movilidad y el trabajo en remoto*. Madrid: Fundación Másfamilia, 2012.

GRAY, M.; HODSON, N.; GORDON, G. et al. *El teletrabajo*. Madrid: BT Telecomunicaciones, ECTF y Fundación Universidad Empresa, 1995.

MASUDA, Y. *De la sociedad post-industrial a la sociedad de la información*. Tokio: Institute for the Information Society, 1980.

- NILLES, J. *The Telecommunications-Transportation Tradeoff. Options for Tomorrow.* . Nueva York: John Wiley & Sons, 1976.
- ORTIZ CHAPARRO, F. *El teletrabajo. Una nueva sociedad laboral en la era de la tecnología.* Madrid: McGraw&Hill, 1995.
- QUINTANILLA NAVARRO, R. Y. “El teletrabajo: de la dispersión normativa presente a la necesaria regulación normativa europea y estatal futura”, en M. d. Social, *El futuro del trabajo que queremos. Conferencia Nacional Tripartita, 28 de marzo de 2017, Palacio de Zurbano, Madrid* (p. 10122). Madrid: Subdirección General de Información Administrativa y Publicaciones (2017).
- SUÑÉ LLINÁS, E. “Teletrabajo”. *Informática y derecho: Revista iberoamericana de derecho informático* (19-22), pp. 585-610 (1998).
- TERCEIRO, J., & MATÍAS, G. *Digitalismo: El nuevo horizonte sociocultural.* Madrid: Taurus-Santillana, 2001.

---

\* El presente capítulo se enmarca en el Proyecto *Retos de la era digital en el mercado de trabajo y repercusión en el ámbito internacional de los derechos humanos, REDNI 20-21.*

\*\* Coordinador del Grado en Derecho de la modalidad a distancia de la Universidad Camilo José Cela e investigador del equipo de investigación REDNI 20-21, Universidad Camilo José Cela (España).

1 Hablamos de un tipo de información de carácter multimedia, es decir, conjuga imagen, sonido, texto, etc. en un formato de carácter electrónico que, al igual que la información *tradicional* va a tener tanto un emisor como un receptor.

2 MASUDA, Y. *De la sociedad post-industrial a la sociedad de la información.* Tokio: Institute for the Information Society. 1980

3 El siglo XXI, tienen como principal rasgo definitorio la revolución que han supuesto las comunicaciones electrónicas, la telefonía móvil, las líneas ADSL, la conectividad mediante la tecnología Wi-Fi y sobre todo Internet, que hoy en día no se limita a los hogares o a un ordenador personal, sino que ya se encuentra integrado en los teléfonos móviles o incluso en los compactos netbook –ordenadores de bajo coste y reducidas dimensiones– por medio de módems USB, han supuesto un giro radical en las relaciones de los humanos entre sí y, por supuesto, de las sociedades de las cuales estos son partes integrantes.

4 TERCEIRO, J., & MATÍAS, G. *Digitalismo: El nuevo horizonte sociocultural.* Madrid: Taurus-Santillana. 2001.

5 Hablamos de aquella separación que existe entre las personas (comunidades, estados, países, etc.) que utilizan las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones como una parte rutinaria de su vida diaria y aquellas que, o bien no tienen acceso a las mismas o que, aunque las tengan, no saben cómo utilizarlas.

6 NILLES, J. *The Telecommunications-Transportation Tradeoff. Options for Tomorrow.* . Nueva York: John Wiley & Sons. 1976.

7 ORTIZ CHAPARRO, F. *El teletrabajo. Una nueva sociedad laboral en la era de la tecnología.* Madrid: McGraw&Hill. 1995.

8 Comisión Europea. *Comunicación sobre la dimensión social y del mercado de trabajo de la Sociedad de la Información.* Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea. 1997.

9 QUINTANILLA NAVARRO, R. Y. “El teletrabajo: de la dispersión normativa presente a la necesaria regulación normativa europea y estatal futura”, en M. d. Social, *El futuro del trabajo que queremos. Conferencia Nacional Tripartita, 28 de marzo de 2017, Palacio de Zurbano, Madrid* (p. 10122). Madrid: Subdirección General de Información Administrativa y Publicaciones, (2017).

10 GRAY, M.; HODSON, N.; GORDON, G. et al. *El teletrabajo.* Madrid: BT Telecomunicaciones, ECTF y Fundación Universidad Empresa. 1995.

11 SUÑÉ LLINÁS, E. “Teletrabajo”. *Informática y derecho: Revista iberoamericana de derecho informático* (19-22), pp. 585-610, (1998).

12 Téngase en cuenta que el teletrabajo, entendido como forma de organización interna empresarial, puede permitir

la descentralización de determinadas actividades y en el caso de que se entienda como una forma de organización interempresarial podría estar hablando de socios o aliados.

13 Jefatura del Estado. Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia. *Boletín Oficial del Estado*. Madrid, España: Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. 23 de Septiembre de 2020.

14 Se considera que es regular el trabajo a distancia que se preste, en un periodo de referencia de tres meses, un mínimo del 30% de la jornada, o el porcentaje proporcional equivalente en función de la duración del contrato de trabajo.

15 Foro EFR. *Libro blanco del teletrabajo en España: Del trabajo a domicilio a los e-workers. Un recorrido por la flexibilidad espacial, la movilidad y el trabajo en remoto*. Madrid: Fundación Másfamilia. 2012.

16 El proceso de selección debe entenderse en un amplio espectro. No sólo implica la selección de personal sino también el análisis de las actividades a desarrollar, el contexto en el que se realizarán, los tiempos de teletrabajo e incluso el contexto en el que se desarrollará y los recursos que se asociarán al teletrabajo. Y, por supuesto, esto también implica el cumplimiento legislativo a todos los niveles: prevención de riesgos laborales, seguridad, confidencialidad y cumplimiento de las normas específicas en materia de teletrabajo, en el caso de que algún territorio en el que opera la organización disponga de las mismas.

No copyright found.