

2021

GESEMPOR
Consulting

Jesus A. Atienza



GESEMPOR CONSULTING

TELETRABAJO EN ESPAÑA

Este informe recoge los datos y las conclusiones principales obtenidas a partir de la encuesta abierta y anónima sobre el tema, que se desarrolló a lo largo de los meses de marzo y abril de 2021.



 **GESEMPOR CONSULTING**

www.gesempor.com

(+34) 609 033 226

jesus.atienza@gesempor.com

www.gesempor.com





Contenido

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN | 3 |
| DATOS POBLACIONALES | 5 |
| LAS PRÁCTICAS DE TELETRABAJO | 8 |
| LOS RESULTADOS DE LA EXPERIENCIA DEL TELETRABAJO | 12 |
| PERSPECTIVAS FUTURAS | 19 |
| CONCLUSIONES | 20 |

(+34) 609 033 226

jesus.atienza@gesempor.com

www.gesempor.com



Introducción

Se habla mucho hoy en día del teletrabajo, tanto por la importancia que ha tenido a lo largo del período de pandemia para conseguir mantener la actividad de muchas organizaciones (especialmente organizaciones de servicios), como al considerarla la forma futura de organización del trabajo.

Anteriormente veíamos comparaciones de todo tipo con otros países de nuestro entorno en relación a este tema. En 2017 la situación en la Unión Europea la plasmaba Eurostat en el gráfico 1 que podemos ver a continuación.

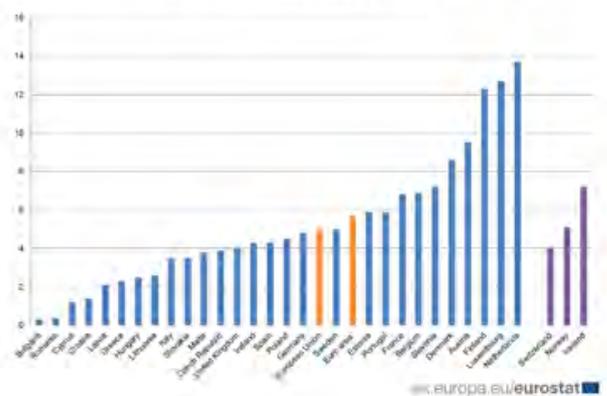
Esta situación de 2017, sin embargo, se vio rápidamente alterada con la aparición de la COVID-19 y su expansión por el mundo.

El siguiente gráfico nos muestra con claridad, no sólo el crecimiento de esta práctica laboral en toda Europa (la media de personas en teletrabajo se incrementó desde alrededor de un 5% hasta el 21,5%), sino también la importancia que ha alcanzado en nuestro país (donde hemos pasado de algo más del 4% de la población a un 14,7%).

Tal es esa importancia, que rápidamente surgió la necesidad de regular este tipo de actividad (aunque específicamente se excluyeron las prácticas derivadas de la necesidad generada por las medidas sanitarias y de seguridad de carácter restrictivo impuestas como resultado de la pandemia) y de establecer reglas claras sobre cómo deberían articularse las relaciones laborales y la gestión de del teletrabajo.

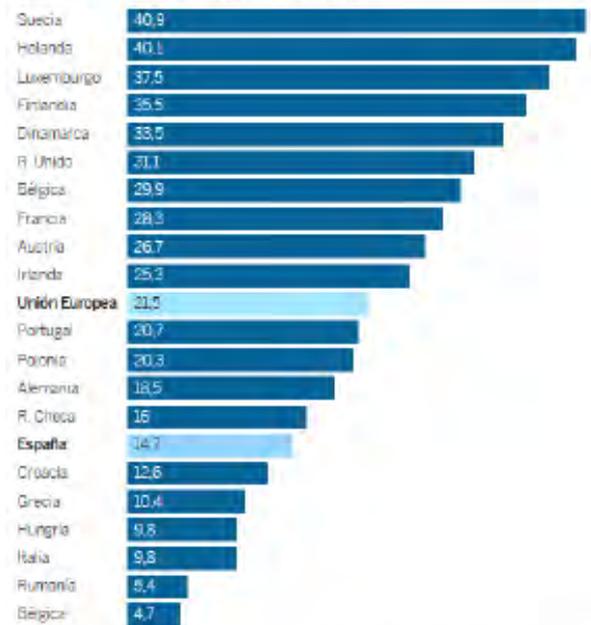
Así, el 23 de septiembre del año pasado (2020), se publicó en el BOE el Real Decreto-Ley 28/2020 (de 22 de septiembre) que regulaba el trabajo a distancia.

Employed persons aged 15-64 usually working from home in the EU, 2017
(% of total employment)



Personas que trabajan ocasional o regularmente desde su hogar

Porcentaje respecto a la población ocupada



Fuente: Anbarco-Group Institute, EL PAÍS

(+34) 609 033 226

jesus.atienza@gesempor.com

www.gesempor.com



En paralelo, la prensa ha venido informado con cierta regularidad de las bondades, los problemas y las perspectivas de las empresas en cuanto a esta fórmula de trabajo, desde una perspectiva periodística.

El informe que se desarrolla a continuación quiere aportar una visión distinta: la visión del statu quo en materia de teletrabajo y de las prácticas realmente aplicadas en las empresas españolas en materia de teletrabajo o trabajo a distancia.

El documento presenta los resultados de la encuesta abierta y anónima que, sobre el tema de las prácticas del Teletrabajo en España, se lanzó el 1 de marzo de este año, y se cerró el pasado día 1 de abril.

Esta encuesta fue pensada para poder obtener información detallada acerca de las prácticas de teletrabajo en España; de forma que indagara en los diferentes aspectos relativos a ellas: extensión entre las organizaciones, fórmulas utilizadas, problemas encontrados, beneficios objetivos, perspectivas, etc.

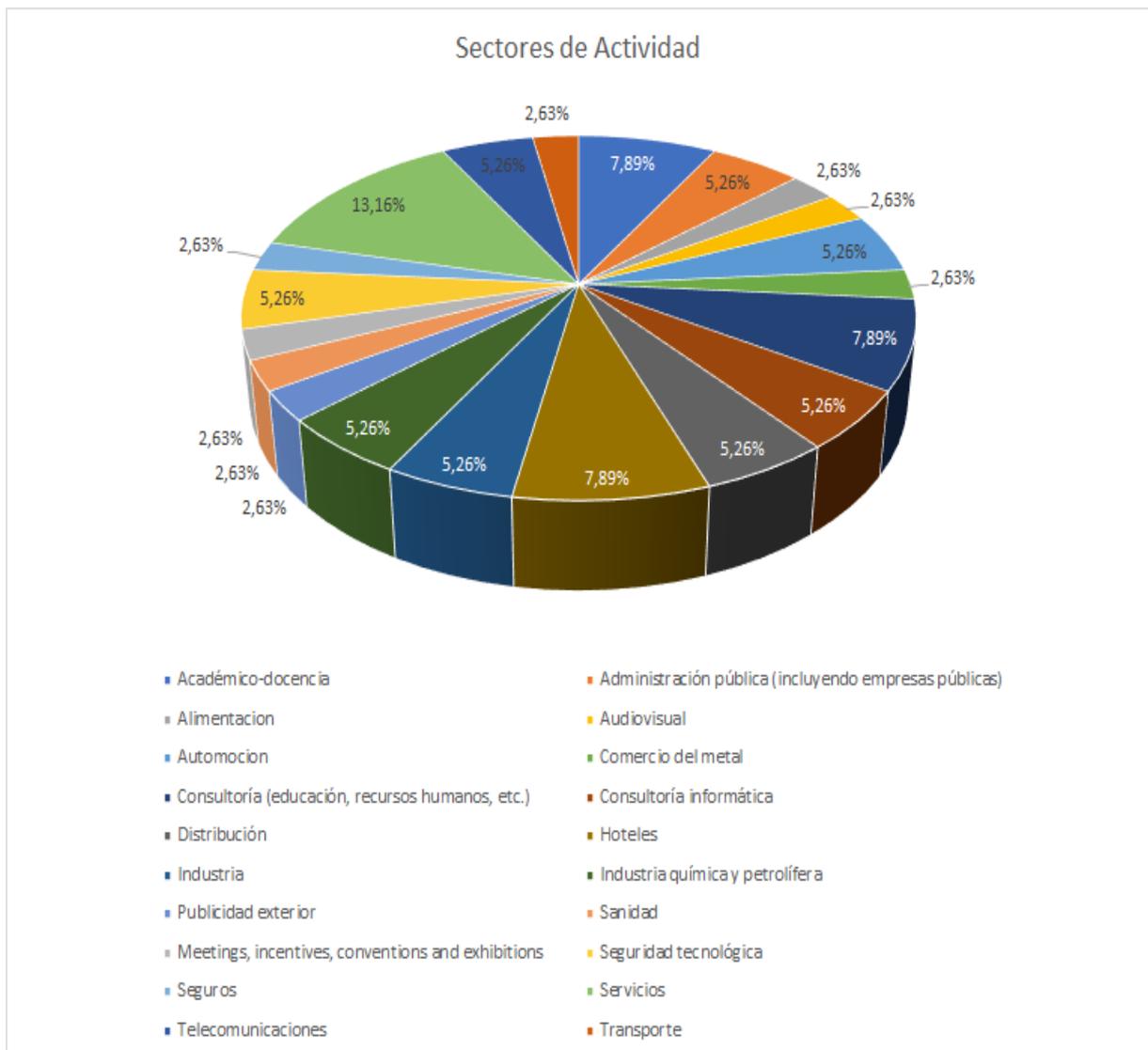
Desde esta introducción quiero darles las gracias a las 52 personas que, desde sus organizaciones, han tenido la gentileza de aportar los datos relativos a sus respectivas organizaciones y que nos aportan, sin duda, una visión de conjunto bastante precisa de cuál es la situación del teletrabajo en España.



Datos poblacionales

Como ya hemos indicado anteriormente, han sido 52 las empresas que nos han aportado información.

Su distribución por sector de actividad, presencia territorial, tamaño de facturación y volumen de personal se presenta en los siguientes gráficos.



(+34) 609 033 226

jesus.atienza@gesempor.com

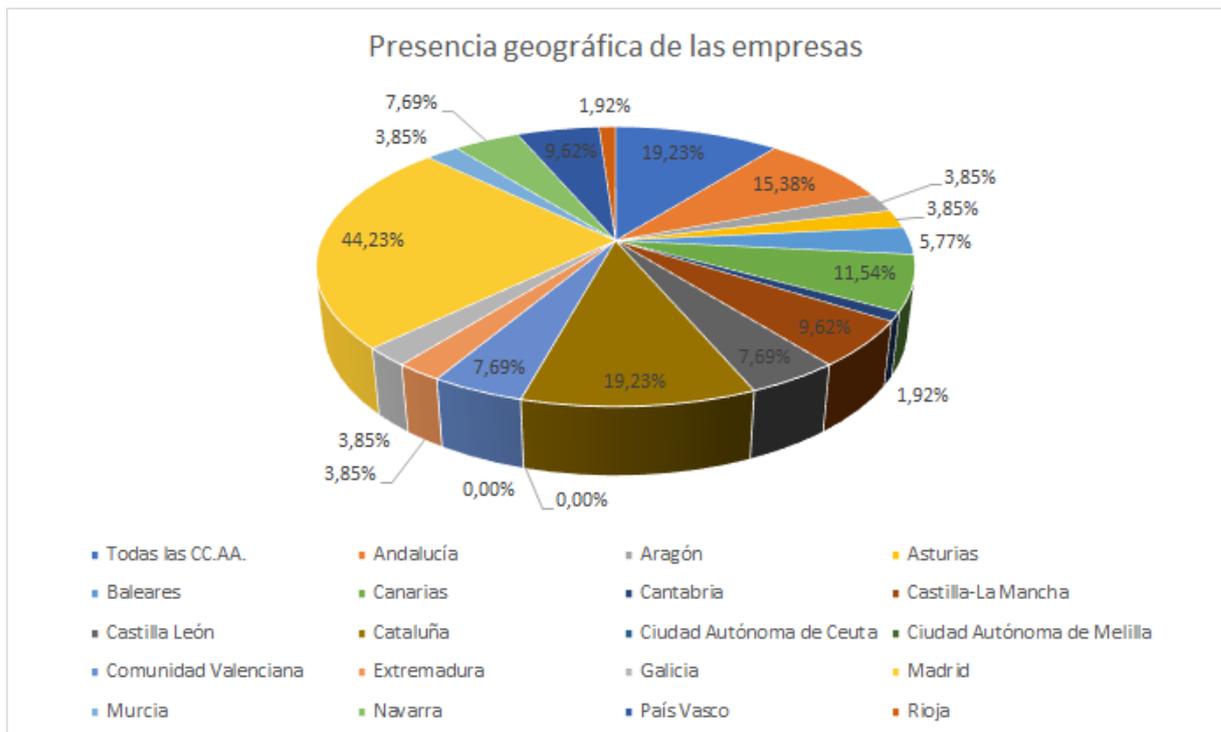
www.gesempor.com



Como puede comprobarse en el gráfico, la muestra está muy diversificada (están representados un total de 20 sectores de actividad), si bien 36% de ella se concentra en los sectores de Servicios, Docencia, Consultoría y Hoteles.

Si atendemos a la **ubicación de las operaciones** de estas empresas, la muestra está claramente dominada por organizaciones que tienen presencia en Madrid (44% de las empresas) y Cataluña (19% de las organizaciones).

A pesar de este hecho, un 19% de las organizaciones mantiene presencia en todas las Comunidades Autónomas (salvo en las Ciudades Autónomas de Ceuta y Melilla, que son gestionadas generalmente desde Andalucía) y algo más del 23% de las empresas mantienen operaciones en distintas Comunidades Autónomas (mínimo en 2 y máximo en 14).



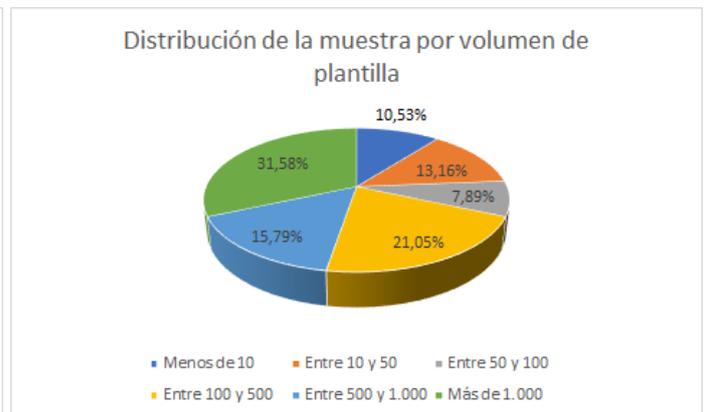
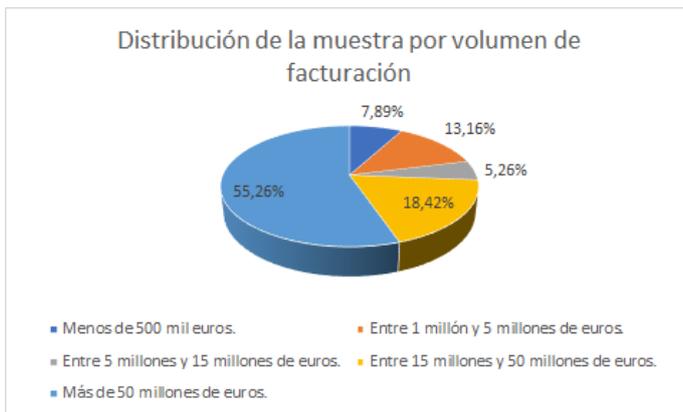
Desde el punto de vista del **tamaño de las compañías**, la muestra se encuentra algo más polarizada.

El 55% de las empresas que han respondido tienen una facturación anual de más de 500 millones de euros y casi el 32% de ellas, más de 1.000 empleados/as.



Las empresas pequeñas (con una facturación menor de 500 mil euros al año) son casi el 8% de la muestra. Y desde el punto de vista del personal, las empresas pequeñas (menos de 10 trabajadores) representan casi el 11% del total.

Vista la distribución, cabe deducir que la muestra es suficientemente representativa del conjunto de empresas españolas, si bien la participación en la encuesta varía con respecto al volumen real de empresas en la economía española.

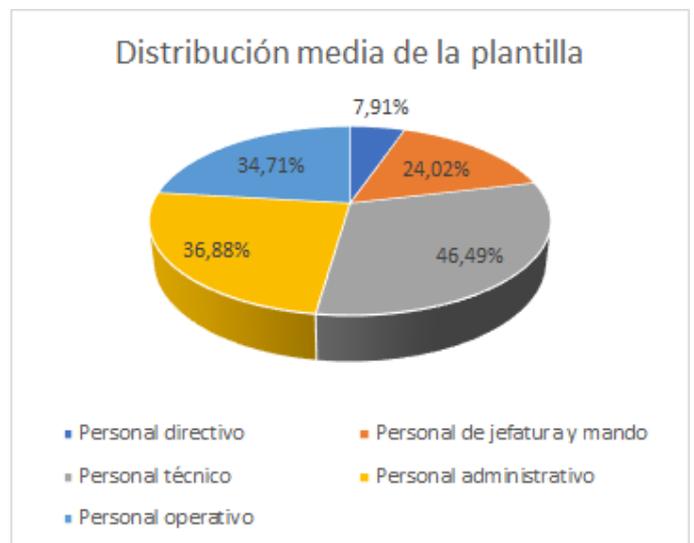


La distribución media de la plantilla, por tipo de colectivo de personal se muestra en el cuadro de la derecha.

Como puede observarse en el gráfico, en media, el 46% de la plantilla es personal técnico y casi el 37% personal administrativo; colectivos en los que más fácilmente podría darse el teletrabajo.

Casi el 35% personal está englobado dentro del colectivo de personal operativo.

Hemos de hacer notar que tan sólo un 11% de las empresas de la muestra no cuentan con personal considerado dentro del colectivo de "Operativos" (empresas puras de servicios).



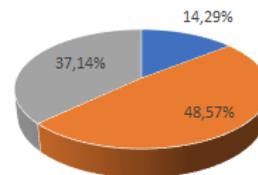


Las prácticas de teletrabajo

Sólo el 8% de las empresas que han respondido a la encuesta no han adoptado el teletrabajo, ni total, ni parcialmente.

Sorprende en la muestra que en el 37% de los casos, el teletrabajo siempre ha sido una posibilidad, mientras que el 49% de las empresas adoptó esta práctica como consecuencia de la aparición y extensión de la Pandemia de la Covid-19.

¿Desde cuándo se puede teletrabajar en la organización?



- Desde antes del comienzo de la pandemia (período 2017-2019).
- Desde que comenzó la pandemia
- Siempre ha existido la posibilidad de teletrabajar.

Las razones para optar por el teletrabajo



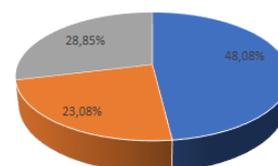
Las razones para adoptar el teletrabajo son variadas y aunque los temas sanitarios y de prevención tienen un lugar entre ellas, son dos razones bien distintas las que destacan entre las demás: Una razón oportunista: la utilización del teletrabajo como mecanismo para dar continuidad al funcionamiento de las organizaciones; y una razón

estratégica: que el teletrabajo formaba parte del proceso de transformación digital de la organización. El Real Decreto 28/2020 de 22 de septiembre, establecía un marco normativo de aplicación general a todas las organizaciones privadas del país, pero eximía transitoriamente de su aplicación a todas aquellas empresas que, con motivo de la Pandemia de la Covid-19, habían asumido el teletrabajo como forma de dar continuidad a su actividad económica.

Este hecho explica que casi el 50% de las empresas consultadas no tengan formalizada ninguna política de teletrabajo.

El resto se divide en dos grupos de peso bastante equivalente, entre las empresas que ya tenían una

Políticas de teletrabajo formalizadas



- No y no vamos a formalizarla
- No, pero estamos trabajando en ella
- SI. Existe una política formalizada

(+34) 609 033 226

jesus.atienza@gesempor.com

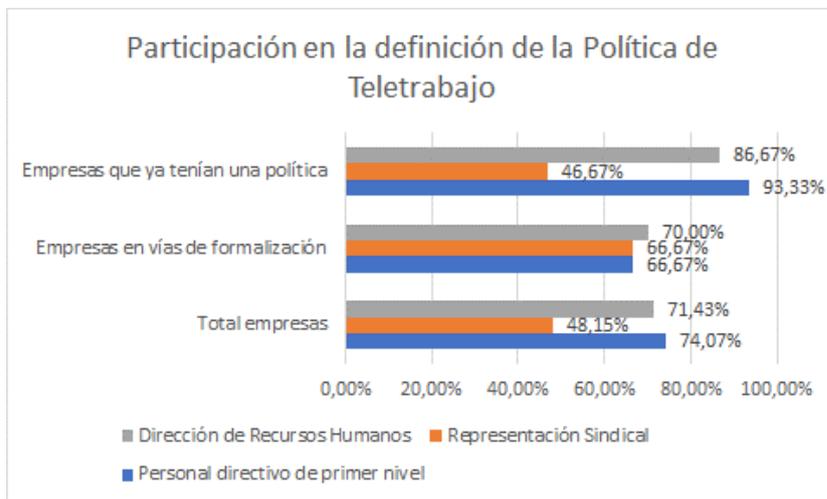
www.gesempor.com



política de teletrabajo y la generalizaron a raíz del advenimiento de la Pandemia; y aquellas otras empresas que, como consecuencia de la situación vivida, se plantean formalizar su política de teletrabajo para aplicarla una vez finalizadas las medidas restrictivas.

Por lo que se refiere a la forma de diseñar y formalizar estas políticas de teletrabajo, todas las organizaciones que ya las tienen vigentes y aquellas que están en vías de formalizarlas, aseguran **desarrollarlas internamente**, sin ningún tipo de ayudas externas.

Los intervinientes en el diseño de las políticas difieren notablemente, no por los actores, sino por su peso, entre las empresas que en su momento definieron la política que aplican en la actualidad, y aquellas empresas cuyas políticas están en proceso de definición.



Como podemos observar en el gráfico, las empresas que formalizaron en su momento su política de teletrabajo, dieron una fuerte participación conjunta del personal directivo y de la Dirección de Recursos Humanos; mientras que la representación del personal tuvo una participación más bien discreta en el proceso.

Sin embargo, en las empresas en las que actualmente se está desarrollando el proceso de formalización, la participación de los tres actores (dirección, representación del personal y recursos humanos) se muestra bastante equilibrada a través, o bien por la participación de los tres agentes mencionados (un 45% de los casos); o bien por la participación exclusiva de la dirección de recursos humanos y la representación del personal (33% de los casos); o bien por la participación exclusiva del personal directivo (22% de las respuestas).

Un 42% de las empresas han dado posibilidad de teletrabajar a todo el personal, incluyendo el personal operativo, mientras que un 33% han excluido de esa posibilidad al personal operativo de la organización.



En cuanto al resto de las organizaciones, el cuadro adjunto muestra que las empresas han optado por permitir el teletrabajo en todos los colectivos; fundamentalmente entre el personal directivo y el personal administrativo.

Sin duda, el personal operativo es aquel que tiene menos posibilidades de teletrabajar.



Cuando preguntamos a las empresas acerca de qué porcentajes de su personal podrían teletrabajar en la actualidad, nos encontramos con que la práctica del teletrabajo sería posible para un amplio porcentaje de puestos de trabajo en todos los colectivos, excepto en el correspondiente al personal operativo.

Sin embargo, cuando hemos preguntado por los porcentajes de su personal que trabajan en la actualidad, nos hemos encontrado con fuertes oscilaciones dentro de los diferentes grupos, que van desde el 10% de los integrantes del colectivo, hasta el 100% de los mismos.



Sólo algo menos del 15% de las empresas han mantenido la extensión del teletrabajo como antes de la pandemia, y sólo algo menos del 4% extendieron esta práctica exclusivamente dentro de colectivos que anteriormente ya teletrabajaban.



El 82% de la muestra, sin embargo, extendió la posibilidad del teletrabajo, tanto dentro de los colectivos que anteriormente podían teletrabajar, como a otros a los que anteriormente les estaba vedada esta práctica.

Los colectivos que no han podido teletrabajar han corrido una suerte diversa.

En algo más del 10% de los casos, el personal que no ha podido teletrabajar fue incluido en un ERTE o en un ERE.

En casi un 18% de los casos, el personal no ha trabajado presencialmente, pero ha seguido a disposición de la empresa.

En más del 42% de las empresas, ese personal ha seguido todos trabajando presencialmente, pero siguiendo las medidas de seguridad necesarias para evitar los posibles contagios; mientras que en el 14% de las empresas consultadas, el personal se ha dividido en turnos diarios o semanales organizados en función de las restricciones de aforo a las instalaciones.

Finalmente, en el 7% de las empresas, sólo han seguido trabajando presencialmente las personas no consideradas vulnerables.



Los resultados de la experiencia del teletrabajo

Las empresas que han aplicado la práctica del teletrabajo se han encontrado con una gran variedad de problemas.

Los principales se muestran en el siguiente gráfico.



Resulta aleccionador ver que uno de los principales problemas ha sido la idoneidad de las infraestructuras de las personas que han teletrabajado. Este hecho, sin duda, se debe a la celeridad e improvisación de la que se ha tenido que hacer gala durante este período, para poder implementar de manera efectiva y eficiente el teletrabajo en colectivos que, ni estaban acostumbrados a teletrabajar, ni tampoco hubieran sido el objetivo de este tipo de prácticas en las empresas.





A pesar de estas dificultades, el teletrabajo ha sido desarrollado en las organizaciones gracias, fundamentalmente, a tres factores: la capacidad de las organizaciones (como conjunto) para adaptarse a la nueva situación, la actitud del personal y el liderazgo ejercido por el personal directivo durante esta situación.

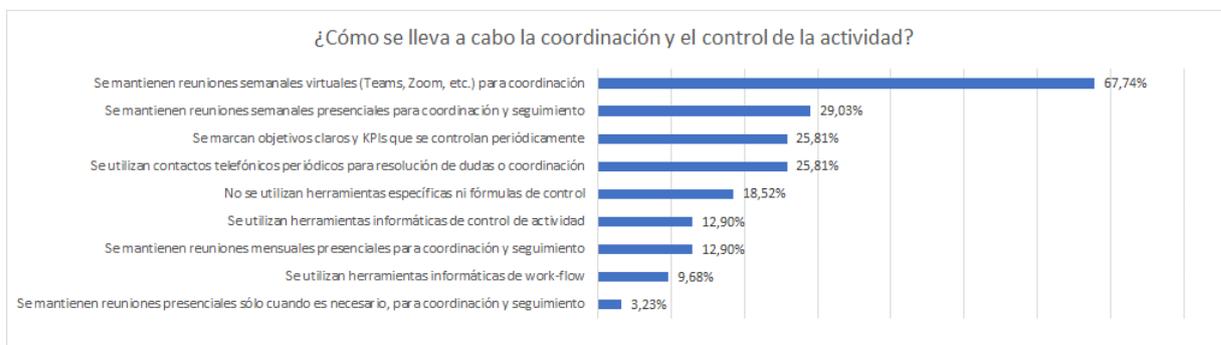
En cuanto a los esquemas de teletrabajo-trabajo presencial, la pandemia ha variado sustancialmente los períodos semanales dedicados al teletrabajo. El siguiente cuadro nos muestra la preponderancia de los diferentes esquemas a lo largo del tiempo.

| | Antes de la pandemia | En la actualidad | En el futuro |
|---|----------------------|------------------|--------------|
| Todos los días son/eran/serán de teletrabajo | 20,00% | 50,00% | 21,74% |
| 1 día de teletrabajo y 4 de trabajo presencial | 33,33% | 7,14% | 21,74% |
| 2 días de teletrabajo y 3 de trabajo presencial | 33,33% | 3,57% | 30,43% |
| 3 días de teletrabajo y 2 de trabajo presencial | 13,33% | 32,14% | 21,74% |
| 4 días de teletrabajo y 1 de trabajo presencial | 0,00% | 7,14% | 4,35% |

La mayoría de las empresas que en su momento no teletrabajaban (48%), pasaron a asumir esquemas muy fuertes de teletrabajo, mientras que las empresas que anteriormente teletrabajaban se mantuvieron en esquemas muy similares o ligeramente más amplios que los que tenían anteriormente.

El futuro, sin embargo, parece que depara un cambio completo de escenario, dado que tan sólo algo menos del 12% de las empresas decidirán volver a situaciones sin teletrabajo, mientras que el resto o mantendrán o reducirán levemente los días de teletrabajo, aunque seguirán conservando el instrumento.

La actividad a distancia plantea algunos retos a la hora de llevar a cabo el control del trabajo realizado y la necesaria coordinación de las actividades con vistas a posibilitar un eficiente y eficaz desarrollo de las mismas, así como la consecución de los objetivos comunes de la organización.





El cuadro anterior muestra las diversas fórmulas que están utilizando las organizaciones en estos momentos para realizar esa coordinación; la cual, preferentemente (67,74% de las organizaciones), se viene desarrollando a través de medios telemáticos, si bien las reuniones presenciales de coordinación juegan un papel muy importante como lo muestra el peso sobre el total (45,16% de las organizaciones) de la utilización de este tipo de fórmulas, independientemente de su periodicidad (29,03% reuniones semanales; 12,90% reuniones mensuales y 3,23% reuniones ad-hoc).

Es sorprendente el dato de que un 18% de las organizaciones no utiliza ningún tipo de herramientas para el control de la actividad que se desarrolla a través del teletrabajo.

Otro aspecto importante y no exento de polémica, máxime tras la publicación del Real Decreto 28/2020, es la cuestión de los gastos inherentes al teletrabajo.

La práctica del teletrabajo requiere de infraestructuras (ordenadores, accesos a internet, etc.) y conlleva también una serie de gastos derivados de los consumos o la utilización de las infraestructuras).

En el 51% de los casos, las organizaciones, en la actualidad, no cubren ningún tipo de gasto.



Para el restante 49%, el cuadro que se muestra al lado nos da una idea de cuáles son los gastos a los que, en estos momentos, están haciendo frente las empresas en las que se desarrollan actividad a distancia.

Como puede comprobarse, mayoritariamente, las organizaciones se están haciendo cargo de los gastos derivados de los equipos informáticos y,

total o parcialmente, de los gastos derivados de las comunicaciones telefónicas.

Recordemos que, en este período, algunas redes fijas en España han soportado unos incrementos entorno al 50% en el tráfico de voz fija, del 70% en voz móvil y de algo más del 70% en datos.

Otros gastos, en la actualidad, son poco significativos. Hay que destacar que hay empresas que están esperando a las regulaciones que puedan incorporarse en los diferentes Convenios Colectivos para definir sus políticas de compensación de gastos en la práctica del teletrabajo.



Otro aspecto relativamente problemático del trabajo a distancia es la desconexión digital.

Como tal, la desconexión digital se define como el derecho (también recogido en la Ley Orgánica 3/2018 de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales) de la persona que teletrabaja a desconectar fuera de su horario de trabajo, lo que implica la no utilización de los medios tecnológicos de comunicación y trabajo de la empresa.

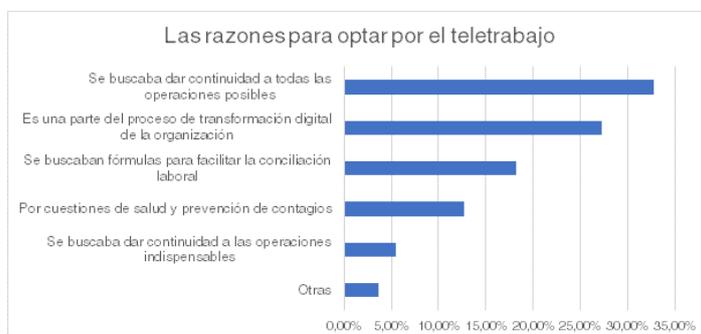
El artículo 18.2 del Real Decreto 28/2020 dice textualmente: “La empresa, previa audiencia de la representación legal de las personas trabajadoras, **elaborará una política interna** dirigida a personas trabajadoras, incluidas las que ocupen puestos directivos, en la que **definirán las modalidades de ejercicio del derecho a la desconexión** y las acciones de formación y de sensibilización del personal sobre un uso razonable de las herramientas tecnológicas que evite el riesgo de fatiga informática. En particular, se preservará el derecho a la desconexión digital en los supuestos de realización total o parcial del trabajo a distancia, así como en el domicilio de la persona empleada vinculado al uso con fines laborales de herramientas tecnológicas”.

A este respecto ¿qué hacen las empresas españolas?

Un 34% de las empresas han optado por no fijar horarios que garanticen la desconexión digital. Un 25% han fijado horarios amplios de teletrabajo (generalmente flexible), pero marcando horas límite para la actividad. Un 21% de las empresas han optado por la fijación de horarios amplios de teletrabajo, dejando la desconexión digital como una práctica aconsejable, aunque sin ningún tipo de acción positiva que la garantice.

Otro 10% de las empresas han optado por fijar horarios estrictos de teletrabajo. Y finalmente, el otro 10% de las organizaciones han optado por diversas posibilidades:

- Mantener los mismos horarios que se utilizaban en el trabajo presencial;
- Mantener horarios reducidos de trabajo; o
- Atenerse a lo previsto en los correspondientes Convenios Colectivos.



Si recordamos, en el primer capítulo de este informe desgranábamos las razones por las que las empresas había optado por la implantación del teletrabajo (ver cuadro).

Ahora debemos preguntarnos cuál ha sido el resultado de la aplicación del teletrabajo en las empresas.



¿Cuáles de estos objetivos que buscaban las organizaciones a la hora de implantar el teletrabajo han sido alcanzados y cuáles no? ¿Se pueden cuantificar los resultados obtenidos en caso de que existan?

Un 18% de las empresas aseguran que no han conseguido ningún tipo de resultados significativamente diferentes de la situación de trabajo presencial.

El resto de las organizaciones reporta distintos resultados, entre los que destaca significativamente la mejora en la conciliación laboral (el tercer objetivo, en importancia, fijado por las empresas a la hora de abordar el teletrabajo).



Los resultados restantes giran fundamentalmente en torno a la productividad y la eficacia organizativa.

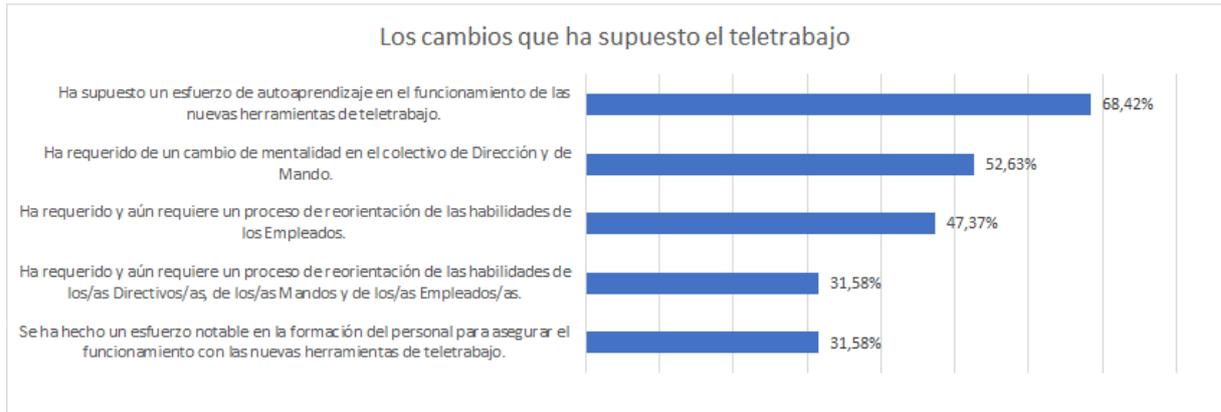
Cuando los resultados obtenidos han tenido carácter económico, las empresas (sólo un 23%) indican que han experimentado mejoras en la productividad del orden del 26%, y mejoras en los ingresos de hasta un 5%.

Que la implantación del teletrabajo es un proceso de cambio organizativo es una realidad evidente a tenor de los resultados de las opiniones de las empresas acerca del grado de esfuerzo que ha implicado (y/o aún implica) la asunción de esta práctica.

Para un 32% de las organizaciones, el cambio a las prácticas de teletrabajo no ha supuesto ningún tipo de esfuerzo, ni para la organización, ni para las personas. Casi todas estas organizaciones son organizaciones en las que anteriormente ya se teletrabajaba, con lo que la extensión o generalización de la práctica al conjunto de la plantilla no tenía porqué suponer un esfuerzo particular, al menos para la organización como tal.



Las restantes entidades nos presentan un escenario de cambio continuo y de adecuación, tanto organizativa, como personal, a la nueva situación, en todos los niveles de la organización; cambio que, en muchas ocasiones, ha supuesto un esfuerzo autodidacta en las plantillas para adecuarse a las herramientas necesarias para mantener el teletrabajo.



Sin embargo, los principales cambios, como vemos en el cuadro anterior, se han centrado en los aspectos culturales y de mentalidad.



Lo que parece claro es que la experiencia del teletrabajo ha resultado mayoritariamente satisfactoria. Tan sólo un 11% de las organizaciones se declaran insatisfechas con la experiencia, mientras que más del 81% la consideran satisfactoria o muy satisfactoria, siendo una mayoría significativa las empresas que se declaran muy satisfechas con la experiencia.

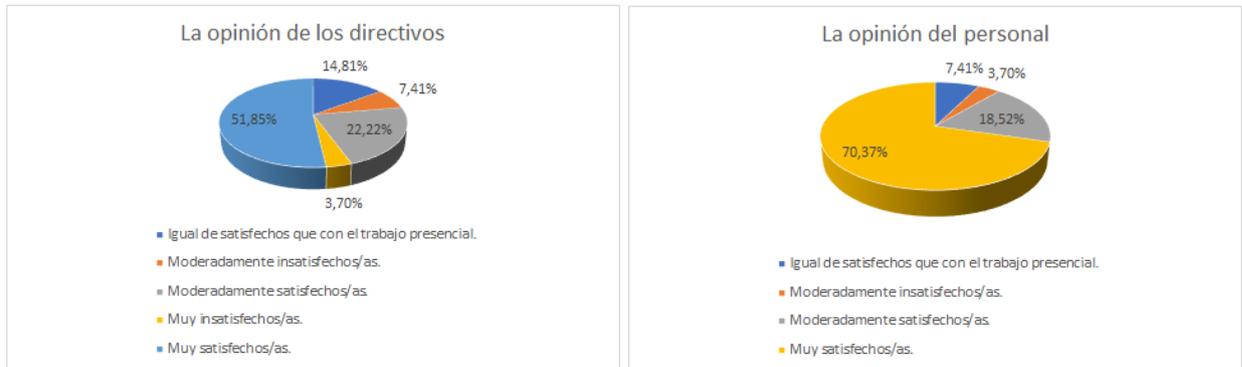
Señalaremos que el perfil del 11% de empresas que se declaran insatisfechas con la experiencia, es un perfil de empresa de no más de 500 trabajadores/as, con una facturación inferior a los 50 millones de euros, que declara no haber obtenido ningún tipo de resultados significativo del proceso y en la que no se teletrabajaba antes de la pandemia.

En el extremo opuesto, el perfil de las empresas que se declaran muy satisfechas con la experiencia es un perfil (no excluyente) de empresa grande (más de 50 millones de facturación y más de 50 empleados/as), en la que ya se teletrabajaba antes de la pandemia y que consideran que han obtenido resultados tangibles de la experiencia.

Este grado de satisfacción general parece mantenerse en niveles y circunstancias empresariales similares cuando hablamos de la opinión que la experiencia del teletrabajo les



merece a los directivos y al personal de las organizaciones, si bien entre el colectivo de directivos hay quien muestra su profunda insatisfacción (minoritaria) con la experiencia.



Lo que parece claro es que, en general, el personal ha considerado satisfactoria o muy satisfactoria la experiencia, lo cual haría pensar en la necesidad de realizar una investigación en profundidad de la visión del personal sobre la práctica del teletrabajo.



Perspectivas futuras

La encuesta sólo contenía una única pregunta respecto al futuro de la práctica del teletrabajo en las organizaciones: *¿Cuáles son sus perspectivas post-pandemia, en relación al teletrabajo?*

Ya indicamos en su momento que el 11% de las organizaciones nos indicaron que eliminarían el teletrabajo de su forma de actuar, una vez finalizase la pandemia y las restricciones actualmente vigentes.

Sin embargo, en el 56% de las organizaciones en las que el teletrabajo se mantendrá en el futuro, esta práctica se potenciará, mientras que en el 20% se tenderá a disminuir.

En el 12% de las organizaciones, sin embargo, se optará por prácticas, no de teletrabajo, sino de trabajo a distancia, en las que el personal desarrollará su actividad desde ubicaciones remotas, no necesariamente localizadas en territorio español.

Esto abre la puerta a futuras reflexiones sobre cómo articular políticas en materia de recursos humanos que conjuguen ubicaciones diferentes y posiblemente retribuciones y condiciones laborales diferentes.



Conclusiones

A modo de resumen, destacamos las siguientes conclusiones:

1. Tal y como nos indica la lógica, el teletrabajo, ni es un derecho aplicable a todas las personas, **ni puede ser aplicado a todos los puestos de trabajo** dentro de una organización.

Tan sólo en un pequeño grupo de empresas (no ligadas a procesos productivos), al personal de carácter operativo se le puede aplicar la práctica del teletrabajo.

Una situación completamente diferente la tenemos si consideramos al resto de colectivos dentro de las organizaciones (personal directivo, personal de mando y jefatura, personal técnico, o personal administrativo), para los cuáles la práctica del teletrabajo es posible casi en el 100% de los casos.

2. El teletrabajo y su implantación en las organizaciones no es un simple cambio de forma de trabajo. Es un **proceso de transformación** de la organización, que implica cambios de diversa índole, que implican, tanto **cambios culturales** profundos, como **modificaciones en las herramientas y los sistemas** de coordinación y control de la actividad en las organizaciones.

El teletrabajo debe llevar aparejada otra forma de hacer y gestionar las cosas, en la organización.

3. La experiencia actual de las organizaciones en materia de teletrabajo está muy influida por la pandemia y por la necesidad de dar continuidad a las operaciones de las organizaciones.

Ha sido una **experiencia sobrevenida**, que en el futuro se verá modificada, tanto en la forma en la que se lleva a cabo, como en las fórmulas para gestionarla.

4. En lo relativo al **control** y a la **coordinación** del trabajo a distancia, la experiencia vivida por las organizaciones nos apunta que es una materia fácil de abordar y que, de hecho, no plantea un especial problema para las organizaciones.



De hecho, la gran mayoría de las organizaciones basan este control y la coordinación en elementos sencillos y fáciles de implantar (reuniones de coordinación, procesos de fijación y evaluación de objetivos, etc.)

5. La **desconexión digital** seguirá siendo en el futuro un tema abierto y seguramente sujeto a distintas visiones, aunque seguramente sufrirá regulaciones a nivel general que serán de aplicación obligatoria a las organizaciones, mientras que estas no fijen límites claros que posibiliten el ejercicio de este derecho.
6. La adopción del teletrabajo como práctica normal de trabajo en las organizaciones, **aporta distintos resultados tangibles** a las organizaciones; empezando por la mejora de la conciliación y continuando por mejoras en la productividad de las propias organizaciones, a distintos niveles.

La mejora de los resultados será sin duda uno de los campos a investigar en el futuro.

7. De igual manera, la **incidencia del teletrabajo en la cuenta de resultados** será también un elemento de investigación en el futuro, a tenor de las mejoras conseguidas en los ingresos y de las reducciones obtenidas en los costes, reportadas por las empresas.

La incidencia del teletrabajo, tanto en los ingresos o en la productividad, como en los gastos de las organizaciones, es un hecho, aunque escasamente medido.

8. Finalmente, hay que señalar que el teletrabajo, tal y como nos han contado las organizaciones participantes, **ha venido para quedarse**.

Independientemente del número mayor o menor de organizaciones que abandonen el teletrabajo, o de aquellas otras que lo reduzcan, el hecho innegable es que la mayoría de las organizaciones ven las ventajas (y también los peligros) del teletrabajo y consideran que estas son sustanciales, por lo que seguirán manteniendo esta práctica en el futuro.

Incluso, se explorarán y se aplicarán otro tipo de prácticas más arriesgadas desde el punto de vista cultural y de coordinación, tales como el trabajo deslocalizado, donde determinadas actividades (individuales) se ejecutarán de manera remota y fuera de los límites físicos y geográficos habituales de las organizaciones.