

# **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**

**Junio 2012**

## Índice General

1.	Resumen Ejecutivo.....	4
2.	Objetivos y Alcance del Informe .....	10
3.	Introducción .....	11
4.	Marco Conceptual del Teletrabajo.....	16
5.	Teletrabajo: Nuevas Formas de trabajar .....	21
6.	El Teletrabajo hoy en España.....	23
7.	El Teletrabajo hoy en el mundo .....	27
8.	Los retos de los Estilos de Dirección en la cultura del Teletrabajo: Barreras y Factores de éxito.....	29
9.	Guía para definir un modelo de Teletrabajo. ....	39
10.	Marco Jurídico del Teletrabajo .....	56
11.	La Tecnología al servicio del Teletrabajo: Herramientas tecnológicas que faciliten el acceso virtual a la información .....	70
12.	Casos de éxito: buenas prácticas del Teletrabajo .....	74
13.	El Teletrabajo como parte de la RSE.....	87
14.	Conclusiones.....	97
15.	Referencias .....	98
16.	Anexos.....	99

# Índice detallado

<b>1.</b>	<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>Objetivos y Alcance del Informe</b> .....	<b>10</b>
<b>3.</b>	<b>Introducción</b> .....	<b>11</b>
	3.1. Introducción Empresarial .....	11
	3.2. Introducción Institucional .....	13
<b>4.</b>	<b>Marco Conceptual del Teletrabajo</b> .....	<b>16</b>
	4.1. Definiciones y nomenclaturas .....	16
	4.2. Alcance .....	16
<b>5.</b>	<b>Teletrabajo: Nuevas Formas de trabajar</b> .....	<b>21</b>
	5.1. ¿Por qué el Teletrabajo? .....	21
	5.2. Beneficios del Teletrabajo.....	21
	5.2.1. Beneficios para el Trabajador.....	21
	5.2.2. Beneficios para la empresa .....	21
	5.2.3. Beneficios para la sociedad.....	22
<b>6.</b>	<b>El Teletrabajo hoy en España</b> .....	<b>23</b>
<b>7.</b>	<b>El Teletrabajo hoy en el mundo</b> .....	<b>27</b>
<b>8.</b>	<b>Los retos de los Estilos de Dirección en la cultura del Teletrabajo: Barreras y Factores de éxito</b> .....	<b>29</b>
	8.1. Barreras al Teletrabajo .....	29
	8.2. Factores de éxito .....	31
	8.2.1 Colaboración.....	32
	8.2.2. Dirección por objetivos.....	34
	8.2.3. Diversidad .....	36
<b>9.</b>	<b>Guía para definir un modelo de Teletrabajo.</b> .....	<b>39</b>
	9.1. Planteamiento, puestos y perfiles.....	39
	9.2. Utilizar la tecnología para potenciar el Teletrabajo.....	41
	9.3. Formación y sensibilización de toda la compañía. ....	44
	9.4. Comunicación Interna y Externa. ....	46
	9.5. Puesta en marcha del Teletrabajo: la experiencia piloto, seguimiento y métricas.....	48
	9.6 El balance de los beneficios y las inversiones necesarias para el Teletrabajo.....	51
	9.6.1. Análisis de partidas gastos / ingresos en un plan de viabilidad asociado al teletrabajo .....	54
<b>10.</b>	<b>Marco Jurídico del Teletrabajo</b> .....	<b>56</b>
	10.1. Introducción general .....	56
	10.2. El marco normativo español: El trabajo a distancia.....	57
	10.2.1. La definición legal .....	57
	10.2.2. La forma del contrato .....	59
	10.2.3. Las condiciones laborales de los trabajadores.....	59
	10.2.4. Los derechos de representación colectiva del teletrabajador .....	60

10.2.5.	Seguridad y salud del trabajador a distancia .....	61
10.2.6.	Algunos temas pendientes en la regulación del Teletrabajo: .....	62
10.2.7.	Negociación y acuerdos colectivos .....	64
10.2.8.	Una propuesta de regulación de los contratos de Teletrabajo .....	66
<b>11.</b>	<b>La Tecnología al servicio del Teletrabajo: Herramientas tecnológicas que faciliten el acceso virtual a la información .....</b>	<b>70</b>
<b>12.</b>	<b>Casos de éxito: buenas prácticas del Teletrabajo .....</b>	<b>74</b>
<b>13.</b>	<b>El Teletrabajo como parte de la RSE.....</b>	<b>87</b>
13.1	Enfoque conceptual .....	87
13.2.	Normas y Guías de RSE .....	89
13.2.1.	ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social.....	89
13.2.2.	Guidelines del Global Reporting Initiative (GRI-G3) .....	90
13.2.3.	Otras normas de RSE (RS10, SGE21, UNE 165010 Y ABNT NBR 16001).....	93
13.3.	El teletrabajo y la conservación del medio ambiente.....	93
<b>14.</b>	<b>Conclusiones.....</b>	<b>97</b>
<b>15.</b>	<b>Referencias .....</b>	<b>98</b>
<b>16.</b>	<b>Anexos.....</b>	<b>99</b>
	Anexo 1. Costes tecnológicos estimados de puesta en marcha de un Modelo de Teletrabajo .....	99
	Anexo 2. Necesidades de un trabajador de la información .....	100
	Anexo 3. Recursos Hardware .....	104
	Anexo 4. Recursos Software.....	105
	Anexo 5. Tipos de teletrabajadores .....	110
	Anexo 6. Mejores usos asociados a la tecnología .....	111

## 1. Resumen Ejecutivo

El presente documento pretende ofrecer una visión general de la situación del Teletrabajo como modalidad de trabajo de carácter no presencial, basado en una orientación a la consecución de resultados y habitualmente apoyado en las tecnologías de la información, que posibilitan, que los empleados, puedan realizar toda o parte de su jornada, desde su domicilio particular a otras ubicaciones alternativas al propio puesto de trabajo.

Para tal efecto y de la mano de la Fundación Másfamilia, se diseñó una Comisión de trabajo dentro del Foro de empresas efr formada por BBVA, Fundación Másfamilia, GlobalPlace, Garrigues, Línea Directa Aseguradora, Microsoft, Microsoft Innovation Centre, Línea Directa Asistencia, Endesa, , Red Eléctrica de España, Banco Santander, Infojobs, Tirme, Fundación ONCE-Fundosa, Centrales Nucleares Almaraz Trillo, Grupo Iberdrola, Europcar, Indra, Casbega, Área laboral Asesores, Wolters Kluwer, Heineken, Altran, Grupo Leche Pascual, Coca-Cola, Philips, Banesto, Sanitas, Grupo Mahou-San Miguel, Sanofi-Aventis y Reale Seguros quiénes, por un espacio de 12 meses, han trabajado conjuntamente desarrollando el contenido de este informe.

El Informe se estructura en dieciséis capítulos: **Un primer punto** hace referencia al resumen ejecutivo, en el que se recoge brevemente los puntos analizados y que serán desarrollados de forma más extensa, a lo largo del informe. **Un segundo punto** recoge los objetivos y alcance del informe. **Un tercer punto** se inicia con una introducción institucional y empresarial, desde las cuales se argumenta el avance de las nuevas formas flexibles de trabajo. **Un cuarto punto**, desarrolla el marco conceptual de las distintas acepciones que se dan, respecto de esta materia. **El quinto, sexto y séptimo punto**, recoge una exploración de la situación del Teletrabajo en España y en el Mundo, donde todavía tiene una tímida (pero creciente) presencia en relación a otros países europeos. **El octavo punto**, identifica las barreras, que los Estilos de Dirección, en algunas ocasiones potencian, por falta de conocimiento respecto de los beneficios que el Teletrabajo implica. **El noveno punto**, desarrolla una guía de cómo implantar el Teletrabajo en una organización. **El décimo punto**, describe el marco legal, que recoge la legislación nacional



o internacional en materia de esta modalidad de trabajo flexible. **El punto decimoprimer** contempla a la tecnología, como la herramienta fundamental para un uso adecuado del Teletrabajo. **El punto de decimosegundo** describe un conjunto de buenas prácticas, en materia de Teletrabajo, que han sido adoptadas por una serie de empresas. **El punto decimotercero**, recoge un análisis de la implicación del Teletrabajo, como parte de la responsabilidad social. **El punto decimocuarto** recoge las conclusiones del análisis realizado en materia de Teletrabajo. **El punto decimoquinto** incluye las referencias de las fuentes consultadas. **El punto decimosexto** incluye los anexos que hacen referencia a costes y recursos tecnológicos.

El objetivo es múltiple, pero puede sintetizarse en dos grandes objetivos:

- 1) Servir como marco de ayuda, a aquellas organizaciones que deseen avanzar en el diseño e implantación de un proyecto de Teletrabajo, incorporado para ello las experiencias y el conocimiento de organizaciones más avanzadas.
- 2) Servir como marco de referencia, contribuyendo a normalizar la práctica del Teletrabajo, aportando conceptos, criterios y otros marcos de referencia más concretos como el jurídico – legal y el tecnológico.

El Teletrabajo, con sus diferentes acepciones o interpretaciones como veremos más adelante, es un eje transversal, sobre el que dirigir una nueva visión del trabajo. Contiene los principios y valores sobre los que sustentará la empresa del mañana:

- Eficiencia
- Orientación a resultados
- Conciliación de la vida familiar y laboral
- TIC (Tecnologías de la Información y la comunicación)
- Desarrollo Sostenible

Y proporciona innumerables ventajas y resultados muchos de los cuáles están aún por explorar:

- Mejora la conciliación de la vida familiar y laboral
- Mejora la salud y bienestar
- Reduce emisiones de gases de efecto invernadero y otros gases contaminantes
- Contribuye a mejorar la movilidad en las grandes urbes
- Genera equipos de trabajo más amplios y potentes sin barreras geográficas
- Fomenta la diversidad y en especial la integración laboral de colectivos más vulnerables como los discapacitados.

Es precisamente por la contribución del Teletrabajo a la conciliación, por el que Fundación Másfamilia puso su empeño en este cometido. Una vez más, deseamos contribuir al proceso de transformación socio-laboral en nuestro país, con herramientas profesionales e innovadoras y el Teletrabajo, es una excelente oportunidad y ejemplo.

Pero el equipo de Fundación Másfamilia trasciende a los profesionales que la forman, más de 300 empresas certificadas, más de 30 patronos, más de 20 organizaciones en su Consejo asesor, en definitiva, una red de contactos, de más de 500 organizaciones en 6 países, que hemos orientado fundamentalmente, a través del Foro efr, de grandes empresas, para aportar el conocimiento y experiencia necesaria.

La conclusión final es que, el Teletrabajo, genera beneficios en múltiples ámbitos: en las Organizaciones y en la Sociedad para mejorar su Productividad, en el Teletrabajador para mejorar su satisfacción y salud y equilibrar su vida familiar y laboral y en el medioambiente contribuye a su preservación.

### **Barreras al Teletrabajo**

El Teletrabajo desde el hogar, en movilidad o en otros escenarios, es hoy una realidad, que tiene muchos beneficios relacionados con la conciliación, la eficiencia, la productividad, la sostenibilidad y la satisfacción laboral pero, entonces, ¿por qué todavía no es una forma de trabajo generalizada y estructurada en las organizaciones de nuestro país?

Para aproximar la respuesta a esta pregunta, es necesario plantearse, las barreras fundamentales a las que se enfrentan las organizaciones, cuando se proponen institucionalizar las prácticas de Teletrabajo. La principal viene, del desconocimiento, que las personas y las organizaciones tienen del propio proceso. En este Libro Blanco, se proponen ocho ámbitos relacionados, con las barreras de percepción de las personas y de la preparación de la organización para el Teletrabajo.

### **Factores de éxito**

A continuación, se proponen una serie de factores clave, que permiten superar las barreras y facilitan el éxito del Teletrabajo en empresas e instituciones.

### **La Cultura, el liderazgo y su reflejo en sistemas claves de gestión**

La percepción del directivo y sus empleados, sobre las consecuencias de la falta de presencia física, supone una de las principales barreras al Teletrabajo en muchas organizaciones. Otro tipo importante de barrera es, la relacionada con la preparación de la organización. Por lo tanto, una cultura que promueva y facilite el Teletrabajo, debe establecer algunos valores, que no sólo mitiguen estos efectos, sino que también promuevan el ámbito social, la colaboración, la gestión y la visibilidad del trabajo común. A ello se une la necesidad, cada vez mayor, de que las organizaciones saquen partido a un entorno más global y diverso.

En este libro, se proponen tres argumentos que procuran el mayor impacto y que son de aplicación común en este nuevo escenario de Teletrabajo: **la colaboración, la gestión orientada a objetivos y la diversidad**. Con el fin de operativizarlos de forma tangible, proponemos cómo deben reflejarse estos tres valores en la organización y en los roles que deben ser asumidos, del directivo y del empleado. Planteamos un modelo de liderazgo, a través de las "actuaciones", que el directivo puede realizar y promover en sus colaboradores, así como el rol que cada profesional, puede desarrollar en primera persona en este modelo de Teletrabajo. El objetivo final de esta propuesta, es generar un entorno, donde todos los miembros de la organización, sepan "qué esperar" y "cómo fomentar" dichos valores. Asimismo, dentro del rol de la organización, establecemos algunos sistemas de gestión y prácticas fundamentales, que ayudarán a poner en marcha lo anterior, trabajando así los aspectos que apuntamos en el apartado anterior de *Barreras*.

## Consideraciones para definir un modelo de Teletrabajo

Una vez abordado el planteamiento cultural, de la preparación de la organización y el entendimiento común, de todas las personas que trabajan en ella, es el momento de proponer los aspectos fundamentales para clarificar el modelo de Teletrabajo.

Para iniciar la puesta en marcha del programa de Teletrabajo, hay que recoger en **su planteamiento, el tipo de puestos trabajo y de perfiles** que podrían ser seleccionados. Junto con esta reflexión, se deben estudiar las circunstancias más habituales, en las cuales se desarrollan las actividades del puesto, para así establecer de forma realista, los escenarios en los cuales el trabajo, se puede llevar a cabo (movilidad, hotdesking, hogar u otras oficinas o lugares). De la evolución de este análisis, también se concluirán los tiempos de Teletrabajo razonables, así como la preparación del entorno y los recursos necesarios para el mismo.

Otro factor fundamental, es el **uso de la tecnología para potenciar el Teletrabajo**, que incluye el conocimiento y la revisión de las herramientas y funcionalidades disponibles en la organización, para asegurarse que el usuario dispone de lo necesario, que es de fácil acceso y, por lo tanto, que va a utilizarlo. También implica disponer de otros aspectos, que faciliten su uso: el conocimiento de toda la tecnología disponible para el Teletrabajo, la formación necesaria para su optimización, canales de feedback, para proponer mejoras a la misma y un soporte técnico, que facilite averías y resolución de dudas.

La **Formación y la sensibilización de toda la plantilla**, es un aspecto fundamental para asegurarse el alineamiento de todos los profesionales (tanto de los teletrabajadores, como de las personas que trabajan con ellos y de otros posibles futuros teletrabajadores), asumiendo también, el concepto de que todo teletrabajador, necesitará también de un "telejefe. También es importante asegurarse, que todos los miembros de la organización, dispongan de las herramientas de conocimiento necesarias, para sacarle el mejor partido común a este entorno.

Finalmente, es indispensable desarrollar **una Estrategia de Comunicación interna y externa**, que refuerce de manera continuada, los esfuerzos internos y externos, que la institución realiza sobre el Teletrabajo y su impacto en otras políticas, como la Conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la Responsabilidad Social. Esta comunicación, debe involucrar a todos los profesionales de la organización, en la compartición de las mejores prácticas, en la marcha y el feedback sobre impacto del programa, reforzando este objetivo, a través de la combinación de medios, tanto físicos tradicionales, como digitales interactivos en un planteamiento 2.0.

## La puesta en marcha del Teletrabajo: la experiencia piloto, seguimiento y métricas.

Una vez establecidos los elementos y aspectos más relevantes, para una implantación exitosa del Teletrabajo en la organización, tanto de la cultura y su forma de operativizarla en el estilo de liderazgo y en los sistemas de gestión, como en el planteamiento del modelo, el uso de la tecnología, la formación y la comunicación necesarias para movilizarlo, establecemos el arranque del programa a través de una experiencia piloto y su seguimiento.

Un primer paso clave será designar, qué área de la organización, o qué tipos de colectivos, estarán incluidos en el programa de Teletrabajo. Para ello, es importante revisar las barreras de teletrabajar, los facilitadores con los que contar y qué beneficios procurará el programa, para

que éstos se reflejen claramente, en el impacto de dicha experiencia. Es importante que los profesionales incluidos en este colectivo, tengan una disposición positiva al Teletrabajo, es decir, bajas barreras, altos facilitadores y claros beneficios.

La alta Dirección debe sponsorizar el lanzamiento del programa, reforzando la filosofía y los criterios de implantación del Teletrabajo. Otro actor importante, es la organización de un Comité o Comisión de Teletrabajo, que debe tener un papel preponderante en la definición de su implantación, seguimiento, hitos y métricas. En cuanto a estas últimas, es recomendable manejar dos tipos de indicadores, según su disponibilidad, los relativos a la preparación de la organización para el Teletrabajo y, los relacionados con el avance y la consecución final del programa de Teletrabajo.

No hay que olvidar que implantar un modelo de Teletrabajo implica cambios importantes. La Gestión del Cambio es una disciplina vital hoy en día en nuestras organizaciones. Las conclusiones de aplicar este tipo de teorías (curvas del cambio, perfiles del cambio, pilotos, etc.) serán muy útiles en el caso del Teletrabajo.

### **El balance de los beneficios y las inversiones necesarias para el Teletrabajo.**



Las inversiones necesarias, para poner en marcha el Teletrabajo y los beneficios obtenidos a través del mismo, tanto para la compañía o institución, como para el empleado, son dos elementos fundamentales, en la toma de decisiones sobre su implantación. Para llegar a conclusiones concretas sobre estos dos aspectos, es necesario

plantearse, en primer lugar, el objetivo, que la empresa o institución, quiere conseguir y, por lo tanto, cuál es el alcance del proyecto de Teletrabajo. A mayor alcance, mayor será la necesidad de inversión, pero también la oportunidad del beneficio. El segundo elemento a analizar, es el nivel de preparación, en los diferentes aspectos planteados, en los apartados anteriores del presente documento, sobre esta práctica. Obviamente, un mayor nivel de preparación como punto de partida, disminuirá la necesidad de inversión y facilitará la obtención de los beneficios esperados.

Las inversiones necesarias vienen delimitadas por los costes directos y por el esfuerzo, que diferentes instancias de la organización, deben realizar para su implantación. Entre ellos están, la preparación de la infraestructura y accesos tecnológicos y la preparación de los diferentes aspectos del proceso de Teletrabajo, los recursos necesarios y la formación de las personas. Los beneficios, se relacionan con la actividad de la compañía en su entorno y con el empleado y su ámbito social y familiar. Diferentes estudios españoles e internacionales, exponen datos sobre las mejoras, que el Teletrabajo procura en la conciliación, la satisfacción laboral, el ahorro de los teletrabajadores en desplazamientos, la productividad, el ahorro en espacio para la empresa o institución, el ahorro en viajes, la retención del trabajador, el ahorro energético, etc.

## Marco jurídico del Teletrabajo

El Real Decreto – Ley 3/2012 de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral, publicado recientemente, constituye un hito legal, en la medida que establece por primera vez una regulación del fenómeno del Teletrabajo, modificado para ello el Artículo 13 del Estatuto de Trabajadores.

Entre sus aspectos positivos destacar el enfoque proporcionado, en cuanto a la forma del contrato, los derechos y condiciones laborales y la seguridad y salud. Entre los mejorables citaríamos, la interpretación del concepto preponderante y la flexibilidad en el tiempo de trabajo en alusión a la conciliación de la vida familiar y laboral.

Por último, continuarían pendientes algunos otros aspectos como, la flexibilidad de jornada y horario, el control y la vigilancia por parte de la empresa y la posible colisión con la intimidad e inviolabilidad del domicilio y la diversidad y casuística de los supuestos de trabajo a distancia.

Por todo ello, insistimos en la necesidad de un marco, por una lado enfocado al apoyo y promoción del Teletrabajo como parte de la RSE y por tanto voluntario, y por otro, orientado a la autorregulación y que respete las libertades de los individuos, orientadas a su equilibrio y conciliación de la vida familiar y laboral, junto con la protección de los derechos laborales de los teletrabajadores.

## Una última reflexión

El Teletrabajo en España, no ha alcanzado el desarrollo deseable, para una sociedad del conocimiento avanzada como la nuestra. No existen obstáculos tecnológicos, ni tampoco de índole jurídicos, si bien en este último caso, tampoco existe un marco de fomento y promoción.

Con todo ello, la reflexión debe estar centrada en los *“Por Qué’s”*, de no haberse producido este desarrollo y, si lo hará en un futuro próximo, si no introducimos cambios significativos, y de introducirlos ¿cuáles serían los precisos?

Las personas, las organizaciones y la sociedad en general, demandan los beneficios asociados al teletrabajo, como la conciliación, la salud y bienestar, la ecología, la eficiencia y la productividad etc. Sin embargo, en honestidad, no existe una clara demanda social del Teletrabajo ¿será por desconocimiento?

Este Informe- Libro Blanco pretende contribuir al cambio socio-laboral que se precisa, para abonar el suelo previo a la siembra del Teletrabajo, que deben realizar las empresas, eliminando obstáculos y barreras. Una contribución, quizás no suficiente.

## Metodología

En la elaboración del presente informe, se ha recurrido a una amplia diversidad de fuente de datos, que incluyen a organismos internacionales, entidades nacionales, encuestas y grupos de discusión, trabajos de investigación en la materia, en los foros efr, organizados por la Fundación Másfamilia e investigaciones académicas y empresariales en materia de las nuevas formas de trabajo.

## 2. Objetivos y Alcance del Informe

El propósito de este documento, es servir como marco conceptual y de referencia, a la vez que constituirse en un apoyo, en la implantación del *Teletrabajo* en las organizaciones. Son muchas las empresas efr<sup>1</sup>, algunas de ellas del selectivo Ibex 35, que han puesto en marcha una iniciativa como la del Teletrabajo, para ayudar a sus organizaciones a ser más competitivas, a la vez que para mejorar la calidad de vida de los empleados.

Este documento visibiliza el resultado, de una inquietud por parte de las empresas efr, en encontrar modelos de gestión interna más eficientes, que produzcan un mayor beneficio económico y social en la compañía. Surge con el propósito, de servir de base y apoyo a otras organizaciones que pudieran estar interesadas.

Las áreas de mayor impacto, que han sido tenidas en cuenta para este proyecto, son las que tienen a su vez mayor relevancia en la gestión del management, de los distintos stakeholders de la organización, y en optimización de recursos más competitivos. Así, se ha trabajado desde la perspectiva de las barreras culturales, sus estilos de dirección, sus riesgos financieros y jurídicos, sus herramientas tecnológicas, las buenas prácticas y las estrategias globales de RSE en el cruce con el Teletrabajo.

El alcance del informe se enmarca en el ámbito de las empresas, administraciones públicas, sectores de los distintos ámbitos y el público en general.

---

<sup>1</sup> Certificado efr [www.certificadoefr.org](http://www.certificadoefr.org) Iniciativa de Fundación Másfamilia

### 3. Introducción

Las investigaciones cualitativas convierten problemas privados en cuestiones públicas, haciendo posibles, las soluciones colectivas (Richardson 1990)

#### 3.1. Introducción Empresarial

La sociedad española se encuentra inmersa en un proceso de ajuste socio-laboral de proporciones, cuanto menos nada despreciables. La incorporación de la mujer al trabajo (54,8% de tasa de ocupación femenina en España), ha supuesto un cambio en el modelo de familia, y el rol que ocupaba en ella, ha sido sustituido sólo en parte. Esto ha producido una serie de consecuencias cuyo impacto, ha repercutido en la familia y a su vez en la empresa. Algunas de ellas son claramente beneficiosas, pero otras pesan como una losa sobre nuestro presente y futuro generando incertidumbres.

Algunos indicadores sociales como la natalidad (1,3%), fracaso escolar (31%), riesgos psicopatológicos en la familia (22%), desempleo (22%, del cual el 50%, es paro juvenil), junto con otros indicadores empresariales como productividad (16% por debajo de la media europea), competitividad (somos la economía 33 WEF), Flexibilidad laboral (12% de trabajos a tiempo parcial), indican que debemos adaptar la realidad actual a las exigencias de las organizaciones<sup>2</sup>. Algunos avances, en políticas sociales, han ayudado a equilibrar los tiempos de dedicación a la familia y al trabajo, sin embargo, no han sido suficientes y asistimos a un problema mucho más profundo, donde en la mayoría de las ocasiones, la solución pasa por la elección entre trabajo o familia. Las organizaciones, cada vez más exigentes y más competitivas, dedican tiempo y recursos en procesos de innovación, que ayudan a mejorar los ratios económicos. Y en el mejor de los casos, algunas de ellas dedican recursos a algunos de sus procesos, con el objetivo de conseguir, una mejor gestión en las políticas relacionadas con los empleados. Por la relevancia en el contexto actual de la sociedad española, donde la crisis económica y social, no ha hecho sino incrementar el problema y acallar las iniciativas, que en materia de equilibrio de vida personal y laboral se han ido desarrollando, pretendemos desarrollar y vincular la conexión existente, de las nuevas formas de trabajo, que mejoren el equilibrio de vida personal y laboral, como factor competitivo en el marco de la RSE.



Numerosos estudios demuestran, que el equilibrio de vida laboral y personal, constituye una parte

---

<sup>2</sup> Índice efr: Barómetro de la Conciliación 2010

importante de la Responsabilidad Social de las empresas. En esta nueva cultura se ha desarrollado el concepto de RSE. Desde el inicio, se pensó en ella, como una fórmula para asegurar y conocer el desempeño económico, social y ambiental de la organización y para impulsar criterios relacionados con el empleo, las relaciones industriales, los derechos humanos, el medio ambiente, la transparencia, la ciencia, la tecnología<sup>3</sup>. Muchos de estos factores, son difíciles de cuantificar en términos económicos, sin embargo, uno de los factores que se mide, en términos de desarrollo profesional, es el desempeño de un trabajador y el impacto, que derivado de su trabajo, produce en la cuenta de resultados de la organización. En esta línea de investigación, encontramos el cruce entre, las nuevas formas de trabajo, apoyándonos en el uso de las tecnologías, y su impacto en el rendimiento objetivo del trabajador. Este resultado se traduce en una clara ventaja competitiva, respecto a los intangibles de compromiso y responsabilidad, que afectan a los stakeholders, tales como su equilibrio de vida personal y laboral.

Hoy en día, la tecnología ha traído profundos cambios en el trabajo de las personas, con organizaciones sin fronteras, espacios de trabajo virtuales, y el potencial, para la conexión inalámbrica con el trabajo en tiempo real. Las empresas más avanzadas y competitivas saben, que el equilibrio de vida personal y laboral de los empleados, incide directamente en la obtención de mejores resultados y destacan aspectos como el estrés, la rotación, el absentismo, el agotamiento y la insatisfacción con el trabajo, la familia y la vida (Edwards y Rothbard, 2000; Kreiner, 2006; Parasuraman y Greenhaus, 2002; Rice, Frone, y McFarlin, 1992), como factores, que mal gestionados, les hace ser menos competitivos.

Otro de los aspectos, en los que se centra el debate es, en la importancia de una cultura presencialista, entendida ésta como una barrera, en la apuesta por la innovación tecnológica, frente a entornos más virtuales, donde la conectividad se entienda, como una ventaja competitiva, que proporciona los recursos necesarios, para atender cualquier demanda, independientemente del lugar en el que se encuentre. En cualquier caso, el mundo se ha globalizado, las fronteras han desaparecido, la información está disponible en tiempo real y esto obliga a las sociedades, a alienarse en la dirección de trabajo en red, colaborativo y virtual.

Existen modelos de buenas prácticas contrastados, donde la forma de trabajar en distancia, ha permitido crear una nueva cultura de optimización de recursos. También la posibilidad de asociar la RSE, al core business de la organización, es el resultado de una buena gestión interna con los stakeholders, los procesos y en definitiva los objetivos estratégicos de la organización. Si damos un paso más, se puede analizar también el concepto de sostenibilidad corporativa, lo que permitiría superar las barreras actuales que la RSE arrastra. El tópico de la buena reputación corporativa, a expensas del cumplimiento de la legalidad, en materia de RSE, no hace sino alejar el verdadero sentido para lo que se la creó. Está en el ánimo de este Informe, asociar las nuevas formas de trabajo y su impacto en términos de competitividad, a la parte de la RSE y su relación con los stakeholders, que incluye la innovación social, en tanto en cuanto, aborden proyectos con impacto social. En este caso, se podría vincular la teoría de que, las nuevas formas de trabajo, además de resultar ser una ventaja competitiva, en términos económicos, también lo es en términos de impacto social, ya que ayuda en gran medida a un mayor equilibrio de vida personal y laboral.

---

<sup>3</sup> Libro Verde de la RSE de la Unión Europea

De entre las investigaciones encontradas, citamos aquellas que hacen referencia, a la falta de equilibrio entre los roles familiares y laborales y que resultan ser, una barrera para los empleados y empleadores. Algunos estudios publicados, encuentran un mayor nivel de estrés y agotamiento en los empleados, que tienen que equilibrar su vida personal y profesional. Esto les lleva a tener bajos niveles de satisfacción en el trabajo, en el desempeño laboral y organizacional y en su compromiso con la organización, lo que en muchas ocasiones se traduce, en altos índices de absentismo, debido a este conflicto trabajo-familia aún por resolver (Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux, & Brinley, 2005).

Otros como (Anderson, Coffey, & Byerly, 2002; Lapiere & Allen, 2006) apoyan la idea, de que las organizaciones deberían diseñar e implantar políticas tales como, la flexibilidad horaria y flexibilidad espacial del Teletrabajo, que faciliten la asistencia a sus familias y a la propia organización. También Raghuramy Wiesenfeld (2004), defiende que el Teletrabajo, reduce el estrés del trabajo. La flexibilidad de horarios en el trabajo, ha sido identificada como una medida beneficiosa y con efectos positivos en la dedicación de trabajo según (Muse, Harris, Giles, y Feild, 2008) y en el compromiso organizacional (Grover & Crooker, 1995).

Los horarios flexibles y el Teletrabajo, contribuyen a aumentar los niveles de motivación y dedicación al trabajo. También permiten al empleado hacer uso del tiempo, de manera más eficiente, programando sus actividades, de manera que se adapten mejor a su situación (Hill, la fortuna, y Martinson, 2003). La flexibilidad horaria, es el predictor más potente del equilibrio de vida personal y laboral, ya que permite a los teletrabajadores asignar, de forma flexible los tiempos de dedicación al trabajo y a la vida personal y familiar (Takao Maruyama, Peter G. Hopkinson and Peter W. James).

En definitiva, este documento pretende servir, por una parte, como un *"libro blanco"* que ayude a contextualizar y normalizar el concepto de Teletrabajo, desde el punto de vista legal y de gestión, a las organizaciones profesional, ya sean públicas o privadas, grandes o pymes, o de carácter empresarial o de las definidas como, de economía social. Por otra parte, pretende ser algo más ambicioso, no limitándose a exponer los pros y contras, sino que desea constituirse en un documento de apoyo, para aquellas organizaciones, que hubieran decidido abordarlo. Por ello, antes de exponer los casos de éxito de las empresas líderes en la materia, analiza las barreras y dificultades más habituales, de cómo deben ser gestionadas para conseguir excelentes resultados.

Este documento por otra parte, no es una guía detallada de implantación de Teletrabajo. Son muchas las decisiones que es preciso afrontar, desde una organización y no todas ellas pueden ser resueltas en este documento. Las particularidades, deberán ser resueltas, en el ámbito concreto de cada actuación.

### **3.2. Introducción Institucional**

Fundación Másfamilia surge en el 2003 con el firme propósito de hacer posible, el necesario proceso de transformación socio-laboral, utilizando para ello, o incluso creando si fuera preciso, herramientas altamente profesionales e innovadoras.

El problema es complejo y la solución, no puede partir de un único ámbito de actuación, ya que el liderazgo preciso y la coordinación de todos los agentes sociales, hacen habitualmente inviable este tipo de soluciones, alcanzando la parálisis por el análisis.

Existen cuando menos tres grandes planos en los que la conciliación debe ser asumida:

- Micro o individual, en referencia a la persona: Qué desea hacer en su vida y cuál es su propósito, junto con herramientas individuales, como las de planificación y gestión del tiempo, en el terreno de la psicología, del coaching y de la espiritualidad y la búsqueda de la trascendencia y la felicidad.
- Macro o corporativa, en referencia a la empresa o a las organizaciones de todo tipo, donde desempeñamos nuestra actividad profesional con herramientas para la gestión de la conciliación como el Modelo efr. Es el terreno del management.
- Micro o social, en referencia a las políticas públicas de apoyo a la conciliación. Es el terreno de la política, pero también de la sociedad civil.

Fundación Másfamilia viene trabajando hasta la fecha, en la segunda de las esferas<sup>4</sup> si bien, para conseguir el éxito, es preciso identificar bien las conexiones entre ellas, para tenerlos en cuenta y tratar de mover el conjunto de las tres esferas.

El Teletrabajo, como término genérico que designa “trabajo a distancia”, ha sido una de las prioridades en nuestra orientación. De hecho el Teletrabajo, como política de flexibilidad espacial, es uno de los siete pilares de la conciliación desde que concebimos nuestro modelo efr<sup>5</sup> en sus orígenes.

### **Figura 1.** Tipos de políticas de conciliación

Fuente: Modelo efr. Fundación Másfamilia

Prácticamente desde el inicio de nuestras actuaciones, percibimos que el Teletrabajo, tenía en las organizaciones de nuestro país, un desarrollo muy inferior al que era de esperar. En función de los distintos estudios nuestros resultados difieren, si bien en ningún caso superan al 30% de nuestras empresas.

---

<sup>4</sup> Esferas: planos desde los que se asume la conciliación

<sup>5</sup> Modelo efr de gestión de la conciliación: [www.certificadoefr.org](http://www.certificadoefr.org)

En ese mismo instante, nos comprometimos con el estudio de análisis de sus causas y consecuencias, si bien no ha sido hasta el año 2011, cuando hemos podido ahondar de una forma más decidida y profesional, este asunto.

El foro efr<sup>6</sup> ha sido y es un lugar, en el que hemos decidido abordar esta tentativa, contando una vez, más con la ventaja de trabajar en ello, con las empresas más destacadas del país, y que aportan su conocimiento y experiencia en la materia.

Para finalizar, sólo nos queda desear a todos los lectores y usuarios de este documento, que encuentren en él una ayuda y orientación para la implantación y desarrollo del Teletrabajo en sus organizaciones, de forma que una vez más, podamos ver ampliada nuestra misión de contribuir a generar conocimiento y proporcionar herramientas de gestión para su uso.

---

<sup>6</sup> Foro efr de la Fundación Másfamilia. Espacio físico y virtual para el intercambio de experiencias de éxito, lecciones aprendidas, etc entre las empresas que cuentan con el certificado efr en vigor. [www.certificadoefr.org](http://www.certificadoefr.org)

## 4. Marco Conceptual del Teletrabajo

**Teletrabajar**, no es sólo trabajar a distancia, utilizando las telecomunicaciones y/o la informática, teletrabajar es servirse de estos elementos para trabajar de un modo nuevo” (Thibault, 1998, p. 211).

### 4.1. Definiciones y nomenclaturas

Existen muchas formas de designar el trabajo, fuera del espacio habitual de la organización. De entre las más comunes hemos señalado: Teletrabajo, telenetworking o telework, en Europa o telecommuting y Mobile Worker, en los EEUU.

Uno de los aspectos que muchos autores consideran importante, es el cambio que supone llevar el trabajo al trabajador, en vez de llevar el trabajador al trabajo. Hay dos elementos esenciales a tener en cuenta, para explicar qué se entiende por Teletrabajo.

La Interpretación etimológica de la palabra “Teletrabajo” la encontramos en la raíz griega de su palabra:

El *prefijo* tele -que proviene del término griego “telos” (a distancia)- indica que el Teletrabajo, es trabajo realizado fuera del centro físico de trabajo habitual, donde se ubica el empleador.

El segundo elemento esencial lo constituye el hecho, de que por Teletrabajo, no se entiende sólo trabajo a distancia, sino que engloba también en su significación, un uso intensivo de las tecnologías de la información y de la comunicación.

### 4.2. Alcance

En el análisis de los diferentes estudios analizados, la forma de denominar el trabajo fuera del entorno habitual de la organización, resulta diferente, no sólo por la tipología del sector/empresa, sino también, según establece cada país y cada cultura. Hemos preferido incluir la denominación de **Teletrabajo**, como el conjunto de las “Nuevas Formas de Trabajo” en las organizaciones, incluyendo, las distintas interpretaciones y modalidades, para que resulte lo mas enriquecedor.

Por tanto hemos realizado una interpretación holística lo menos restrictiva posible para resultar aglutinador y enriquecedor.

No obstante, hemos encontrado distintas definiciones del término:

Se entiende por “*Teletrabajo*”, como una forma de trabajo flexible que capacita a los empleados para acceder a sus actividades laborales, desde localizaciones distintas y remotas, mediante el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Esto exige además de una cualificación profesional, un dominio de las nuevas tecnologías, como el ordenador, los smartphones y en general el hard y el soft, existentes al efecto, ya que éstas serán sus herramientas de trabajo.

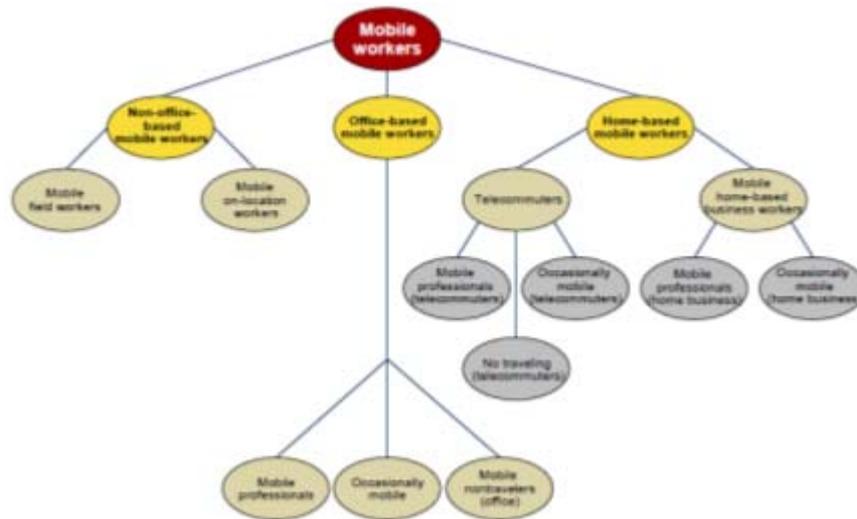
Esta denominación tiene distintos significados y contenidos:

- I. Según *Eurofound* se define el Teletrabajo: "El Teletrabajo, como una forma de organización y / o de realizar el trabajo, utilizando la tecnología de la información, en el marco de un contrato de trabajo / relación, donde se realiza el trabajo, que también podría llevarse a cabo en las instalaciones del empleador, alejándose de los locales de forma regular".
- II. Según el *Acuerdo Marco Europeo* define "el Teletrabajo, como un tipo de prestación, que utiliza las tecnologías de la información y la comunicación on line con el empleador y/o con el cliente, y se realiza desde lugares remotos o alejados de la empresa u organización, con la que se tiene vínculos contractuales". El contenido de este acuerdo gira en torno a tres ejes fundamentales:
  - El objetivo de mantener un justo equilibrio entre la flexibilidad y la seguridad en la organización del trabajo.
  - La idea de compatibilizar, la vida familiar con la vida laboral de los trabajadores.
  - La mejora de la productividad y competitividad de las empresas.
- III. Según UNICE /UEAPME, establece la distinción del Teletrabajo, en función de los trabajadores, que desde el inicio, son directamente teletrabajadores o aquellos que lo utilizan, como una forma flexible en función de las circunstancias.
- IV. Según un estudio de ENTER (iebusinessschool), entiende el "trabajo virtual", como una forma de trabajar, en la que algunos miembros de la organización, trabajan de forma no presencial, bien a través del teléfono, email, redes sociales, pero no necesariamente desde el hogar familiar.

Se entiende por "*Trabajo Flexible*" como una forma flexible de organización del trabajo, que consiste en el desempeño de la actividad profesional, sin la presencia física del trabajador de la empresa, durante una parte significativa de su horario laboral. También a esta acepción se la denomina "*Telecommuting*" o "*Mobile Worker*", en los EE.UU. El empleado realiza su trabajo de manera regular, entre la casa y la oficina, con distintos entornos: el lugar de trabajo en la oficina, puede no ser fijo, como el hotdesking (que consiste en compartir la mesa de despacho entre varios trabajadores, ya que las pocas horas de ocupación, no justifican el mantenimiento de un lugar fijo) o el sistema de hotelling (según el cual la mayor parte del espacio, salas de reuniones, no sólo se comparten sino que han de reservarse).

Se entiende por *Movilidad/ Trabajo en movilidad (Mobile workers)*, como una forma de organización del trabajo, que consiste en que el teletrabajador decide dónde quiere trabajar, mediante la utilización de medios y soportes tecnológicos, como PC, tablets, smartphones, etc. Se conectan a la oficina desde cualquier sitio, con conexión internet y reciben la información, permitiendo realizar su trabajo diario. Estos son trabajadores que se han convertido en móviles, debido a la reorganización empresarial y las oportunidades ofrecidas por la tecnología.

Existen varias categorías de Mobile Worker (teletrabajadores móviles):



**Figura 2.** Tipo de Teletrabajadores

Fuente: IDC's 2009 Work-at-Home Survey.

Y por último encontramos el *Teletrabajo en una sede remota*, a la que se llama habitualmente "oficina satélite". Esta es una unidad separada, conectada electrónicamente con la sede principal, donde se realizan algunas actividades, que pueden ser desarrolladas de forma independiente. Se incluyen en esta categoría los llamados "call centres".

Una aproximación a este concepto, que aunque muestra sus diferencias, serían los telecentros o cottages centres en inglés. Especialmente concebidos para entornos rurales, permiten al trabajador, teletrabajar en algunos momentos, no desde su domicilio, lo que puede requerir cierta inversión, sino desde un centro público, habitualmente de carácter municipal. En España, existe de forma generalizada en pequeños municipios, facilitando el servicio de internet y de ofimática, y en muchos casos de forma gratuita, pero su uso para teletrabajadores es reducido. Encontramos una mayor aplicación en el reino Unido, por ejemplo, para trabajadores que deban desplazarse al Gran Londres (la City), y que residen en cottages de su periferia.

En este informe, consideraremos el Teletrabajo, como una nueva forma de trabajar y en la que trataremos de reunir todas las interpretaciones existentes. Para ello, en la siguiente figura 3, representamos de forma gráfica y esquemática las diferentes posibilidades que el Teletrabajo puede tener:

1. En función de la proporción del tiempo que se tele trabaja o de la forma
2. En función del espacio
3. En función del método o modo.

### Figura 3. Tipos de teletrabajo en función de tiempo-espacio-forma

Fuente; Fundación Másfamilia

En la siguiente tabla 1, que nos muestra un estudio realizado por la organización "European Working Conditions Observatory", en el que se observa el incremento del 2006 al 2011 de las distintas modalidades de trabajo flexible en Europa

Type of arrangement	2006	2011
Part-time	88	92
Flexitime	44	52
Term-time	21	26
Career breaks or sabbaticals	29	46
Job share	48	52
Annualised hours	13	24
Compressed hours	19	24
Teleworking	15	59

**Tabla 1.** Tipos de medidas de flexibilidad ofrecidas por los empleadores en porcentaje

Fuente: CBI/Harvey Nash (2011) EWCO (European working Conditions Observatory)

Para los autores de este documento, se apuesta por la aceptación de Teletrabajo que define el "Acuerdo Marco Europeo", que a su vez recoge los tres ejes principales de esta medida de flexibilidad espacial:

1. Equilibrio y seguridad en la organización del trabajo
2. Equilibrio o conciliación de vida laboral y familiar
3. Incremento de la productividad y competitividad de las empresas

De forma que nuestra consideración del término "Teletrabajo", recoge todas las interpretaciones y modalidades existentes, contemplándolo de la forma más holística de cuantas visiones puedan existir.

No obstante, entre las propias empresas efr<sup>7</sup> (más de 300 a la fecha de este documento), que no deja de ser una reducida muestra en el entorno nacional o internacional, podemos encontrar interpretaciones bien distintas, que podrán recogerse entre estos dos extremos:

- La visión más avanzada y rupturista, en la que el Teletrabajo forma parte de la cultura empresarial. No se concibe trabajo sin Teletrabajo. Este es consustancial a la propia actividad. Si no se desea teletrabajar, se encontrarán grandes problemas de adaptación y por supuesto de desarrollo profesional. El trabajo está totalmente deslocalizado y orientado a resultados. Sus líderes están formados y cualificados para ello. No sólo no son un obstáculo, sino que son claros impulsores de la iniciativa.
- La visión más formal y tradicional, en la que el Teletrabajo no es parte de la cultura, si no una herramienta más y que resulta preponderante frente a la anterior. El Teletrabajo es todavía la excepción. Está restringido a programas piloto en pocos colectivos o personas. Es claramente un grado de libertad, que puede usarse o no. El trabajo sigue ligado a un espacio físico concreto, del que se puede ausentar en ocasiones justificadas. El Teletrabajo está protocolarizado y forma parte de la relación laboral, y se constituye en un anexo al contrato de trabajo, pactado con la representación sindical. Sus líderes no son todavía proactivos y en ocasiones constituyen un obstáculo.

Por supuesto entre una y otra de estas posibilidades, está toda la gama de grises, que enriquecen y complementan la visión del Teletrabajo y que lejos de restringir y condicionar, deseamos apoyar este grupo de trabajo y en concreto este documento.

---

<sup>7</sup>Empresas efr [www.certificadoefr.org](http://www.certificadoefr.org)

## 5. Teletrabajo: Nuevas Formas de trabajar

### 5.1. ¿Por qué el Teletrabajo?

El **Teletrabajo** es una nueva modalidad de trabajo de carácter no presencial, basado en una orientación a la consecución de resultados y apoyado, en la mayoría de ocasiones, en las tecnologías de la información y comunicación, que posibilita a los empleados que puedan realizar parte, o incluso toda su jornada, desde su domicilio particular u otros emplazamientos, pudiendo llegar a una completa deslocalización.

Supone una deslocalización espacial y en algunos casos temporal, en la prestación de servicios profesionales.

El Teletrabajo aporta claros Beneficios, **tanto para el empleado, como para la organización** y se convierte de este modo, en una fórmula madura y rentable de afrontar las necesidades del escenario laboral actual y futuro. En la sociedad del conocimiento actual, se ofrece como una respuesta proporcionada a parte de los actuales desafíos.

*Asimismo, el Teletrabajo, constituye un paso inicial hacia la introducción de políticas de Conciliación y Trabajo Flexible (nuevas formas de trabajo), en las Organizaciones en las que se practica.*

### 5.2. Beneficios del Teletrabajo

#### 5.2.1. Beneficios para el Trabajador

- Conciliación de la vida familiar y laboral.
- Ahorro de dinero y tiempo al reducir los desplazamientos diarios.
- Reducción del estrés y mejora de la salud (el 80% de las enfermedades están asociadas al estrés)
- Impulso del acceso a la formación en gestión online del trabajo: aprendizaje continuo.
- Incremento en la motivación y autorrealización y por tanto de la productividad.
- Dar oportunidades laborales a personas con discapacidades de movilidad, de modo que puedan incorporarse eficientemente al entorno laboral.
- Fomento de la inserción laboral de personas residentes en el entorno rural.
- Reducción de accidentes laborales, especialmente in itinere. Un 10,1% de los accidentes laborales fueron accidentes de tráfico, en cifras absolutas 65.446 accidentes laborales notificados a tráfico.<sup>8</sup>

#### 5.2.2. Beneficios para la empresa

- Genera entornos multiculturales y diversos. Permite trabajar en comunidades más diversas.
- Maduración de los sistemas de gestión y de las estructuras organizativas, como resultado del proceso de adaptación que la Organización experimenta, para acoger a esta modalidad de trabajo.

---

<sup>8</sup> Dirección General de Tráfico. Ministerio del Interior. Gobierno de España

- Incremento de la Productividad del empleado, a través de un ambiente sin interrupciones constantes, un trabajo más relajado y una mejor gestión del tiempo.
- Mejora en el rendimiento y compromiso de las trabajadoras, gracias a la mejora en la motivación vinculada a la compensación intrínseca.
- 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.
- Reducción del absentismo por enfermedad común y del índice de rotación.
- Mayor capacidad de multiplicar el talento, pudiendo disponer de equipos distribuidos geográficamente, a la vez que plenamente integrados en los procesos de la Organización.
- Impulso a una nueva dimensión de la responsabilidad social empresarial y mejora en la gestión de la diversidad y multiculturalidad.
- Contribución al cumplimiento de la LISMI (Ley de Integración Social de Minusválidos).
- Se constituye en una palanca de cambio, para implantar una nueva cultura de trabajo y en particular, de un estilo de liderazgo y dirección.
- Reducción de accidentes laborales, especialmente in itinere. Un 10,1% de los accidentes laborales fueron accidentes de tráfico, en cifras absolutas 65.446 accidentes laborales notificados a tráfico.<sup>9</sup>

### 5.2.3. Beneficios para la sociedad

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

---

<sup>9</sup> Dirección General de Tráfico. Ministerio del Interior. Gobierno de España

## 6. El Teletrabajo hoy en España

### Estado actual y proyección

El Teletrabajo actualmente en España exhibe una pequeña pero creciente presencia.

El Teletrabajo, como ahora lo entendemos, aparece en España a finales del siglo XX, y sigue su camino junto con el desarrollo de las TIC. No en vano, las empresas de TIC españolas son las que más teletrabajadores poseen.

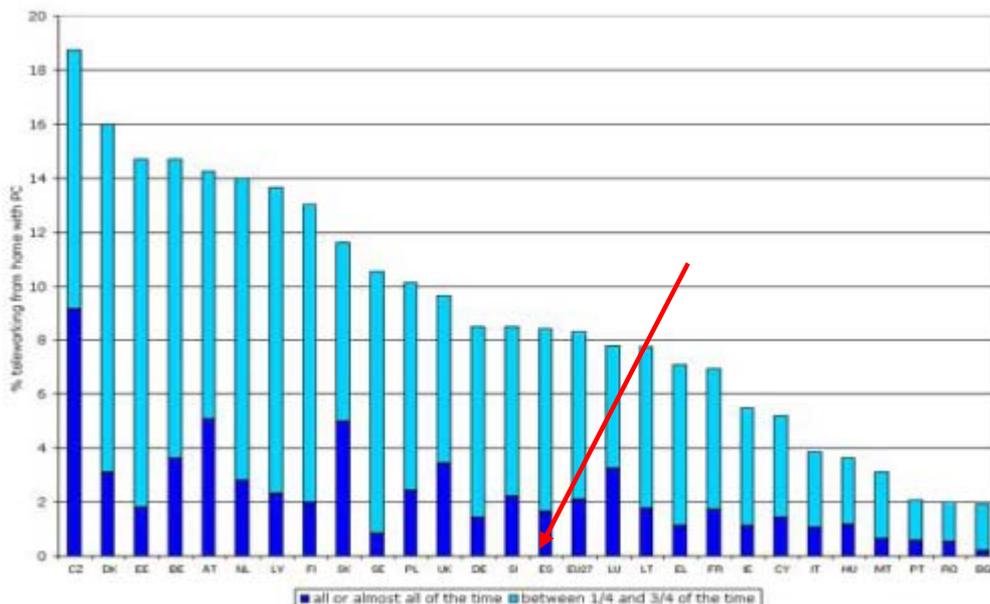
Algunas organizaciones españolas, tales como el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE), o la Asociación Española de Teletrabajo (AET), ya hacen uso del término "Teletrabajo", para denominar ese tipo de trabajo, que se realiza lejos del puesto de trabajo habitual. A pesar de que el concepto de Teletrabajo parece todavía asociado al de 'trabajo desde casa', empieza a concebirse, como una modalidad de trabajo, que se realiza desde oficinas remotas, centros de recursos, oficinas satélite o 'tercer lugar'.

Desde un punto de vista estadístico, cabe mencionar que existen pocos datos cuantitativos sobre el Teletrabajo en España, ya que los datos oficiales de las condiciones de trabajo españolas, proporcionan muy poca información sobre el tema.

A pesar de la escasez de datos rigurosos, algunas fuentes consultadas muestran que a un 57% de los trabajadores españoles les gustaría que su empresa les ofreciera la opción del Teletrabajo (1). Sin embargo, la realidad es que sólo un 26% de los españoles, realiza algún tipo de trabajo desde casa, mientras en Europa la media es de un 35%.

Más en detalle, entre un 7-8% de los empleados en España, teletrabajan un mínimo de un cuarto de la semana laboral (2), mientras que un 16,2% de las empresas tienen empleados que realizan Teletrabajo, al menos media jornada semanal, conectándose a los sistemas TIC de su empresa mediante redes telemáticas externas. Esta cifra supone un incremento interanual del 10,7%(3).

La siguiente figura 4 nos muestra la posición de España en relación al uso del Teletrabajo en comparación con la EU27. (8,5%)



**Figura 4.** Uso del Teletrabajo en EU27

Fuente: European Foundation 2007

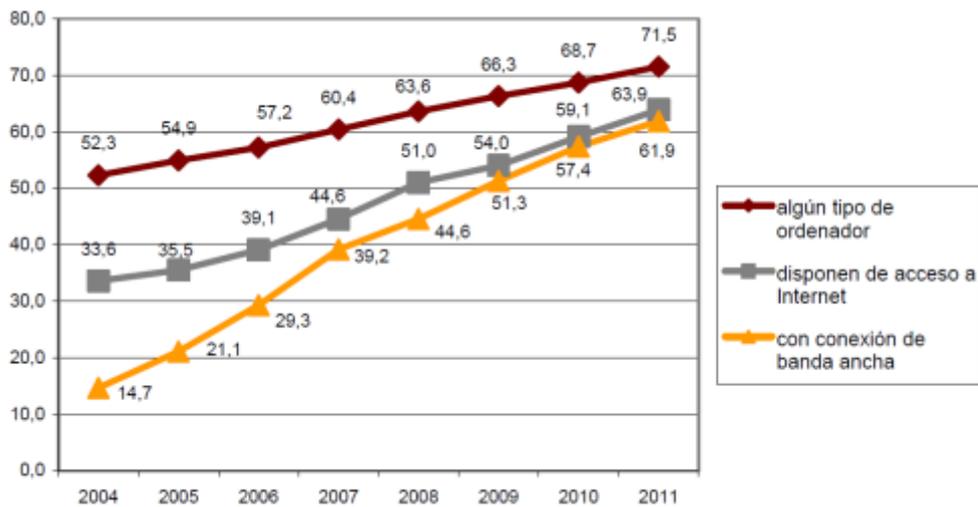
Algunas cifras demuestran que la situación del Teletrabajo en España no está principalmente condicionada por la infraestructura de telecomunicaciones disponible en el tejido empresarial(3):

- El 96,2% de las empresas españolas de 10 ó más asalariados dispone de conexión a internet
- El uso de ordenadores está extendido en la práctica totalidad de las empresas de 10 ó más trabajadores (el 98,6%). Por su parte, el 83,0% tiene instalada una Red de Área Local (LAN) y el 34,7% dispone de una Red de Área Local inalámbrica.
- Un 94,7% de empresas dispone de correo electrónico y en un 90,9% está implantada la telefonía móvil. Un 36,7% se comunican a través de intercambio automatizado de datos.
- El 58,9% de las empresas con conexión a internet dispone de sitio/página web. En el colectivo formado por las de 250 ó más asalariados, un 91,0% declara disponer de página web.

Y si examinamos la presencia de tecnología en los hogares, concluiremos, que tampoco debiera constituir una barrera determinante (ver figura 5):

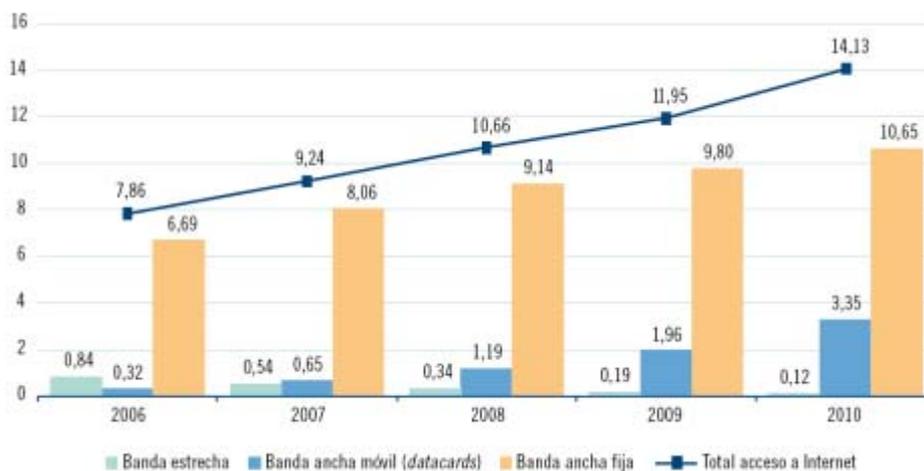
- El 71,5% de los hogares con al menos un miembro de entre 16 a 74 años dispone de ordenador en el año 2011. Este porcentaje supera en 2,8 puntos al del año 2010.
- Por tipo de ordenador, el de sobremesa o PC está presente en el 48,9% de los hogares, mientras que los portátiles alcanzan, prácticamente, la misma implantación (48,8%). Entre 2010 y 2011, se observa un descenso de más de un punto, en el nivel de equipamiento de PCs en los hogares y un crecimiento de más de seis puntos, en el de portátiles.

- El 63,9% de los hogares españoles tiene acceso a la Red, frente al 59,1% del año anterior. En España existen 9,9 millones de viviendas familiares que tienen acceso a Internet, con un aumento de más de 800.000 hogares respecto a 2010.



**Figura 5.** Evolución del equipamiento TIC en las viviendas. Total Nacional (% de viviendas)

Según la Comisión del Mercado de Telecomunicaciones (ver figura 6) la evolución anterior se complementa con las conexiones a internet desde PCs portátiles (Modem USB o *datacards*):



**Figura 6.** Evolución de las líneas de acceso a internet (en millones)

En definitiva, podemos concluir que, las condiciones estructurales en España, muestran unos niveles absolutos, que no debería obstaculizar el desarrollo del Teletrabajo, para la mayor parte de la población.

Y sin embargo, los niveles de Teletrabajo observados en España son bajos en relación a la UE, y especialmente con respecto a los EE.UU, debido principalmente, a que los empresarios españoles y, las organizaciones sindicales, son todavía reacios a la posibilidad, de que los empleados, trabajen fuera de la empresa.

Por razones distintas, incluso diametralmente opuestas, en muchas ocasiones, empresarios y sindicatos frenan el desarrollo del Teletrabajo.

- Muchos empresarios ven el riesgo de perder el control y la supervisión de las tareas, en una visión anticuada del trabajo por cuenta ajena. La supervisión de la presencia, no conduce más, que a descensos en la productividad y en el compromiso y por ende de competitividad. Existe la posibilidad de orientarse al resultado y practicar una dirección por objetivos (DPO), apoyada perfectamente en una cultura del Teletrabajo.
- Los sindicatos ven en el Teletrabajo, el riesgo de una posible desmovilización sindical, de perder algo de su posición de fuerza, al no poder ejercer parte de su tarea, en el propio centro de trabajo como asambleas, carteles informativos etc. Además, ven en el Teletrabajo, una puerta abierta a una relación laboral diferente, menos regulada en contrato laboral y por ende, menos controlada. Esta visión, puede resultar útil en entornos industriales y fabriles y en la propia administración pública, pero queda superada en entornos de empresas de servicios, donde lo importante no es el número de horas de asistencia al centro, ni tan siquiera la productividad, sino conceptos como la creatividad, la competitividad, la innovación y la calidad del servicio.

Además es preciso añadir la resistencia al cambio. Como cualquier proceso de cambio, el Teletrabajo supone modificaciones muy significativas, genera miedos e incertidumbres, que si no son gestionadas con eficacia, pueden suponer un obstáculo insalvable. La comunicación es un aliado en todo el proceso.

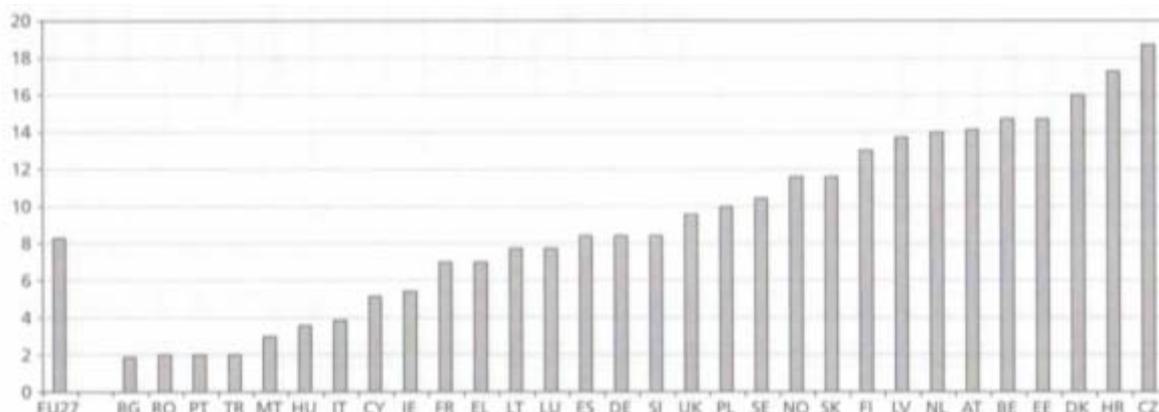
En cualquier caso, la situación parece estar cambiando rápidamente en los últimos años. Se identifican diferentes razones para explicar este cambio. En primer lugar, una creciente demanda, de este tipo de método de trabajo, entre las empresas privadas (especialmente en ciertos sectores, como las TIC o servicios avanzados ampliamente basados en el uso de las TIC), debido principalmente a los esperados aumentos en productividad. En otros casos, algunas empresas y algunos gobiernos, están intentando fomentar el Teletrabajo, como un posible instrumento, para fomentar las políticas de equilibrio de vida laboral y familiar.

Sin ser la principal barrera para la adopción de modelos de Teletrabajo, la oferta de servicios de colaboración y comunicación avanzados, basados en la nube (sin necesidad de poseer y mantener equipos informáticos en las oficinas), está representando un punto de inflexión en esta evolución. Nunca en la historia de las TIC, había sido tan accesible económicamente, para una empresa, el acceso a servicios de alta gama para la gestión del correo, las audio o video conferencias o la mensajería instantánea profesional como en nuestros días.

## 7. El Teletrabajo hoy en el mundo

### Estado actual en la UE

El 56% de las empresas de la UE con más de 10 empleados ofrecen medidas de flexibilidad a sus empleados (ver figuras 7 y 8)



Source: Parent-Thirion et al, Fourth European Working Conditions Survey, 2007, p. 103

Figura 7. Teletrabajadores por país

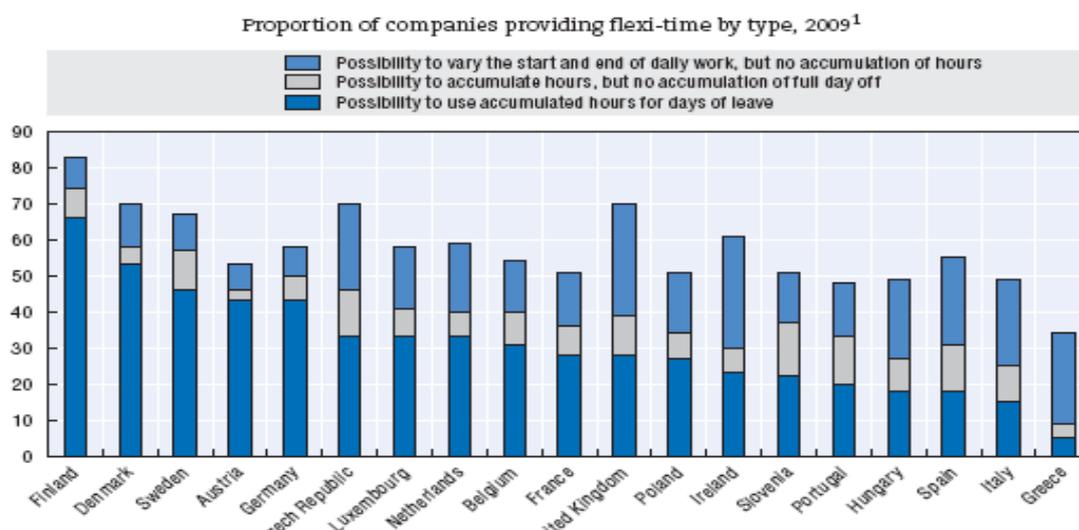


Figura 8. Trabajo flexible por país

Fuente: Doing Better for families: OECD 2011

### Estado actual en el resto del mundo

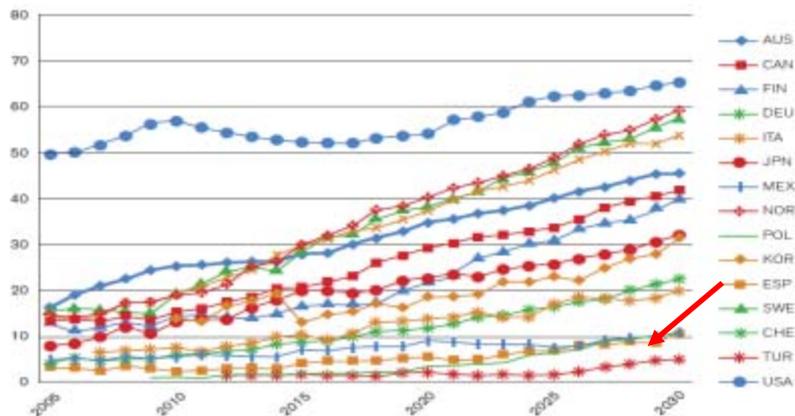
Las nuevas tecnologías de la sociedad de la información y la comunicación por un lado, y los cambios en la organización del trabajo por el otro, están provocando una profunda transformación de la manera de trabajar. La economía está globalizada y pide este cambio y la tecnología, lo permite. Las empresas pueden localizarse en cualquier lugar del mundo, y las estructuras organizativas se flexibilizan. Estas transformaciones tienen claramente consecuencias para los mercados de trabajo. El nuevo mundo del trabajo, está menos regularizado y se orienta más, a la empleabilidad del empleado, que a la duración indefinida.

La dificultad reside, en la medición del uso de esta nueva forma de trabajar. El European Telework Status Report publica cifras mayores para EEUU, 22,9% de la población activa. El factor determinante, es el incremento de la inversión realizada en países como EEUU y Japón y que incide directamente, en la penetración de internet en la sociedad empresarial. En Estados Unidos, más de 15 millones de personas utilizan esta modalidad de trabajo.

También existe el riesgo, de que las pistas abiertas por las TICs, amplíen la construcción de mundos paralelos (PNUD, 1999). El desarrollo de la desigualdad se plasma, en los diferentes destinos que toma el Teletrabajo, por ejemplo algunos países del Caribe, como Jamaica, se convierten en centros de procesamiento de la información que teletrabajan, para empresas de EEUU y Canadá.

Los países periféricos, buscan estrategias para atraer inversiones, en productos y servicios de la sociedad de la información, lo que hace que los gobiernos de los países de reciente industrialización (Singapur, China), promuevan planes para avanzar en el uso de las tecnologías, mejorando su competitividad, respecto a otros países incorporados tardíamente al capitalismo.

Una combinación de varios factores parece ayudar a avanzar en esta línea: la facilidad, en términos de coste económico de acceder a Internet, el incremento de los costes de combustible y la tendencia de las empresas a proporcionar soluciones de equilibrio de vida laboral, personal y familiar, como así lo muestra la figura 9, en la tendencia al uso de las nuevas tecnologías según los distintos países.



**Figura 9.** Estado del Teletrabajo en el mundo

Fuente: Haberkern, K., based on World Value Survey, 2009.

## 8. Los retos de los Estilos de Dirección en la cultura del Teletrabajo: Barreras y Factores de éxito

### 8.1. Barreras al Teletrabajo

El Teletrabajo es una forma de trabajo flexible, que permite desarrollar nuestra labor profesional de manera versátil, colaborando con los demás a distancia y haciendo así, más eficiente el proceso productivo. A lo largo del tiempo, las organizaciones han tenido la oportunidad de desarrollar un aprendizaje intuitivo del proceso de Teletrabajo; sin embargo, para que éste sea eficiente y resulte una experiencia positiva, para los profesionales en las empresas e instituciones, es necesario plantearse los elementos que hacen de este proceso una experiencia de trabajo distinta.



El entorno social y económico, la complejidad y el dinamismo actual del propio proceso de trabajo, la globalización y las nuevas tecnologías que lo sustentan, hace que las instituciones deban plantearse, el ecosistema necesario para un desarrollo óptimo del Teletrabajo. Este trabajo en remoto desde el hogar, en movilidad o en otros escenarios, es hoy una realidad, que tiene muchos beneficios relacionados con la eficiencia, la productividad, la sostenibilidad y la satisfacción laboral pero, entonces, *¿por qué todavía no es una forma de trabajo generalizada y estructurada en las organizaciones?*

Para aproximar la respuesta a esta pregunta, es necesario plantearse las barreras fundamentales, a las que se enfrentan las organizaciones, cuando se proponen institucionalizar las prácticas de Teletrabajo. La principal viene del desconocimiento que las personas y las organizaciones tienen del propio proceso; este desconocimiento, que a su vez, motiva otras barreras:

- Aquellas relativas, a la de falta de control, que el directivo percibe sobre el trabajo de sus colaboradores, como consecuencia de la falta de presencia física.
- En el caso del empleado, el aislamiento y la sensación, de que se podría no contar con él para temas importantes, y de que esta falta de involucración, podría afectar al desarrollo de su carrera en la organización.

- El desconocimiento de los elementos fundamentales del método de organización del trabajo, durante el proceso de Teletrabajo.
- La falta de una tecnología adecuada, que suponga un lugar de encuentro para trabajar y colaborar con el resto de la organización. En ocasiones, este tipo de tecnología existe, pero no se utiliza, porque los usuarios no han recibido, la formación necesaria, o porque el soporte tecnológico es deficiente para resolver averías.
- La ausencia de un sistema de comunicación y transparencia global, basado en una infraestructura tecnológica, que permita a todos los empleados reciban la información relevante de la compañía y que los miembros de la organización se comuniquen e intercambien con naturalidad.
- En muchas ocasiones, la no existencia de un sistema de Gestión y Evaluación de Desempeño/ Dirección por Objetivos, que facilite que las personas puedan planificarse, realizar un seguimiento compartido y obtener resultados en su trabajo alineados con el negocio.
- La ausencia de la formación adecuada para teletrabajar y manejar un método de comunicación virtual, que facilite el trabajo entre teletrabajadores y los miembros de sus equipos que no teletrabajan.
- Una falta de preparación para la diversidad, en un entorno donde el trabajo remoto y el Teletrabajo es cada vez más global.
- El desconocimiento sobre como plantear, los aspectos relacionados con el marco laboral de la seguridad y salud, en el marco legal actual de Teletrabajo y otros aspectos, como el de seguridad y confidencialidad.
- Finalmente, la ausencia de un enfoque para el balance global entre las inversiones y los beneficios, que se pueden obtener del Teletrabajo, así como un sistema de métricas que permita una optimización de estos programas.

Todas estas barreras, aparentemente adversas para el Teletrabajo, se convierten en una buena oportunidad para reflexionar, cuáles pueden ser esos elementos clave, que una compañía o institución, deberían abordar en su propuesta de implantación. "El Teletrabajo está sucediendo", según un estudio de Gartner, el 90% de las empresas tiene trabajadores remotos, pero el 25% de ellas no saben quiénes son. En España, en un estudio sobre 16 empresas multinacionales del sector TIC punteras en Teletrabajo se encontró que un 26,3% los empleados tenían accesos y herramientas para teletrabajar, son habilitados por la compañía, pero no están incluidos en programas formales de Teletrabajo<sup>10</sup> Estamos, por tanto, ante experiencias de Teletrabajo, en muchos casos conocidas de manera general por las organizaciones, pero no reguladas. En muchas ocasiones, estas experiencias dependen de la voluntad de un empleado de teletrabajar, en un momento concreto y de la flexibilidad del directivo, que le permite realizar esta práctica. Son prácticas que señalan que, existe un capital de aprendizaje en la organización y es, por lo

---

<sup>10</sup> Enter-IE, 2009.

tanto, interesante plantearse, hasta qué punto los beneficios y la experiencia propia de este tipo de casos, podría ser fructífera para el resto de la organización.

En los siguientes apartados se plantean los factores de éxito dirigidos a generar un entorno, donde el trabajo flexible y el Teletrabajo, se desarrollen plenamente: la cultura, el liderazgo y sistemas básicos de gestión, el modelo de Teletrabajo, el uso de la tecnología, las inversiones necesarias, los beneficios que se pueden obtener y la puesta en marcha a través de una experiencia piloto.

## 8.2. Factores de éxito

A continuación, se exponen los aspectos más relevantes para el éxito de la propuesta e implantación del Teletrabajo en las organizaciones.

### La Cultura, el liderazgo y su reflejo en sistemas claves de gestión

Como hemos señalado en el apartado anterior, la percepción del directivo y los colaboradores, sobre las consecuencias de la falta de presencia física, supone una de las principales barreras al Teletrabajo en muchas organizaciones. Este proceso de trabajo en remoto hace, que exista menos información disponible y visible sobre las personas con las que trabajamos, generando una percepción de falta de feedback y de control. Por otro lado, cuando el profesional trabaja a distancia, puede tener sensación de aislamiento, con respecto a sus colegas, que trabajan de manera presencial en la misma oficina y sentir que esta distancia, puede afectar al desarrollo de sus oportunidades en la organización.

Esto es especialmente visible en culturas latinas y/o mediterráneas como la española frente a culturas anglosajonas o centro-europeas, que el trabajo está mucho más desprovisto de una serie de ingredientes adicionales de carácter social-afectivo, y que complican el Teletrabajo.

Por lo tanto, una cultura que promueva y facilite el Teletrabajo, debe establecer algunos valores que no sólo mitiguen estos efectos, sino que también promuevan el ámbito social, la colaboración, la gestión y la visibilidad del trabajo común (web 2.0). A ello se une la necesidad, cada vez mayor, de que las organizaciones saquen partido a un entorno más global y diverso.

Se podría establecer una lista de valores relevantes en diferentes situaciones y organizaciones, para desarrollar el Teletrabajo, pero hemos querido detenernos aquí en tres, que procuran el mayor impacto y que son de aplicación común en este nuevo escenario: **la colaboración, la dirección orientada a objetivos y la diversidad**. Con el fin de operativizarlos de forma tangible, proponemos a continuación, como deben reflejarse estos tres valores en la organización y en los roles del directivo y del empleado.

Planteamos un modelo de liderazgo a través de las "actuaciones" que el directivo puede realizar y promover en sus colaboradores, así como el rol, que cada profesional puede desarrollar, en primera persona, en este modelo de Teletrabajo. El objetivo final de esta propuesta es, generar un entorno donde todos los miembros de la organización sepan "qué esperar" y "cómo fomentar" dichos valores. Dentro del rol de la organización, establecemos algunos sistemas de gestión y prácticas fundamentales, que ayudarán a poner en marcha lo anterior, trabajando así los aspectos que apuntábamos en el apartado anterior de *Barreras*.

Toda esta estructura de roles y su contenido, está pensada para ayudar a las instituciones a generar su propia guía de Teletrabajo, enfocada a conseguir las sinergias del esfuerzo común en la organización.

### **8.2.1 Colaboración**

#### **Situación Actual**

En el mercado empresarial global, el trabajo en equipo y la compartición de la información y del conocimiento, son considerados aspectos relevantes, para la economía de las organizaciones. A pesar de este interés, sólo algunas compañías consiguen realmente capitalizar su conocimiento y desarrollar verdaderas sinergias de aprendizaje y creación de nuevas soluciones, en los propios equipos de trabajo y, más allá, entre diferentes líneas de negocio y con otros *stakeholders* externos a la organización, pero muy relevantes para la actividad de negocio.

La colaboración se convierte en un valor y en una práctica crítica en un entorno de Teletrabajo, ya que la percepción sobre la disponibilidad y la disposición, a colaborar entre las personas alimenta, a su vez, la propia predisposición a colaborar de toda la organización y de sus *partners* de negocio. Esta cultura de colaboración, requiere también de una plataforma de colaboración, que integre las funcionalidades operativas y siendo las que dan un valor adicional al negocio, a través de las sinergias de conocimiento e innovación.

#### **Factores de éxito**

La colaboración como valor y como práctica va más allá del trabajo en equipo. Se refleja, en una posición activa de aprendizaje de cada profesional en su día a día, adelantándose a la necesidad del otro, aportándole conocimiento y nuevas ideas, e integrando a todas las personas de dentro y fuera de la organización.

El proceso de comunicación, tanto para colaborar como para fomentar esta colaboración, requiere un tratamiento diferente en entornos físicos, que en entornos virtuales de Teletrabajo y requiere unos medios específicos.

#### **Rol de la organización y de la alta dirección**

- Activar una visión sobre la colaboración, que vaya más allá del trabajo en equipo y que ponga a pensar a cada miembro de la organización sobre el interés global de su grupo, de otros equipos, *partners* y de todos los *stakeholders*.
- Acordar líneas de actuación, para fomentar la colaboración y el sentido de compromiso de cada miembro de la organización, a través de la propia actividad diaria.
- Facilitar una guía de método, para promover la colaboración y otros aspectos, en un entorno específico de Teletrabajo, trabajando el balance óptimo entre la presencia física y la virtual.
- Ofrecer guía y entrenamiento para la colaboración del equipo en entornos virtuales, no sólo para los teletrabajadores, sino también, para el resto de profesionales que trabajan con ellos.

- Plantear una plataforma integral e integrada de colaboración en la organización y fomentar su uso real, como lugar de encuentro (algunas organizaciones tienen demasiadas plataformas posibles pero sólo son utilizadas en parte).
- Aprovechar esta plataforma, para dar visibilidad y participación a los miembros de la organización, de acuerdo a las políticas y a los procesos de trabajo que manejan. Conectar esta operatividad, con una funcionalidad de gestión del conocimiento, de aprendizaje (LMS, TMS) y de generación de ideas e innovación.
- Promover objetivos de colaboración, en el Cuadro de Mando de cada empleado, que estén alineados con el conjunto de acciones, que proponga la organización dirigidas a este fin.

### **Rol del supervisor**

- Es un "facilitador" de la colaboración, y trabaja con una visión de personas y de equipos auto gestionados. Promueve la presencia virtual, no como una forma de control, sino como una manera de optimizar el tiempo de los miembros del equipo, maximizando la colaboración y minimizando las interrupciones.
- Fomenta las reuniones virtuales, independizando los méritos de la presencia física en la oficina. Reconoce o promociona a los teletrabajadores, de la misma forma que al resto, estableciendo claramente, que teletrabajar no supone un freno a su carrera.
- Actúa como un "conector" entre las personas, la visión de la compañía y el proceso diario. Pone énfasis en el "entendimiento común", estableciendo un marco de actuación, donde sus colaboradores realicen su trabajo con una autonomía amplia y, a la vez sepan, cuando es necesario consultarle una decisión.
- Moviliza, busca recursos e ideas para su equipo y para la organización y propone ideas, para el desarrollo de proyectos, operaciones, innovaciones y que requieren una gestión del cambio.
- Propone objetivos y proyectos comunes dirigidos a la colaboración y los incluye en el Cuadro de Mando del empleado y de su grupo.

### **Rol del empleado**

- Se adelanta a la necesidad de los demás en su trabajo y provee de conocimiento e ideas de interés.
- Maneja el balance entre lo físico y lo virtual, para hacerse cercano y así contribuir a la eficiencia del grupo y de la organización, en el momento óptimo.
- Gestiona su tiempo individual de manera productiva, a la vez que se hace presente virtualmente en el grupo, para facilitar así la colaboración con los demás.
- Encuentra nuevas utilidades y genera nuevas ideas sobre el uso de la plataforma para el equipo y de otros medios de colaboración.

- Utiliza los recursos de manera óptima, buscando una eficiencia global para todos, no sólo para sí mismo, pensando más allá de las fronteras de departamento o de organización.

### **8.2.2. Dirección por objetivos.**

#### **Situación Actual**

En algunas organizaciones, existe un sistema de Gestión y Evaluación de Desempeño, producto de una cultura y un estilo de dirección, orientados a resultados y a una Gestión por competencias. Este tipo de sistemas, son métodos útiles para asegurar, que cada uno de los empleados de la organización, oriente sus actividades a conseguir resultados tangibles y adquiere y desarrolla las competencias necesarias para realizar eficazmente su tarea. Esto hace que suelen estar especialmente centrados en la evaluación del cumplimiento de objetivos.

Sin embargo, por lo general, este proceso de gestión del desempeño, no se propone para que cada empleado pueda realizar una gestión autónoma de su trabajo, de la misma manera que haría cualquier directivo en su puesto. Esta aproximación del empleado, como el "gestor" fundamental de su labor, es indispensable en el Teletrabajo, donde la supervisión continua es difícil e ineficiente, lo que requiere cambiar el foco de estos sistemas hacia la planificación y la gestión, de tal manera, que cada profesional, se sienta propietario de su trabajo y del cumplimiento de sus metas. Esto revertirá, a su vez, en su satisfacción laboral y en su compromiso con la organización.

Tampoco es habitual, que las empresas tengan implantada una cascada participativa de objetivos, que fomente esta cultura de contribución y de colaboración y que garantice dos aspectos fundamentales. En primer lugar, una difusión de la información, sobre lo que la compañía quiere conseguir cada año fiscal, en todos los niveles de responsabilidad; para que así, en segundo lugar, cada empleado y equipo departamental, pueda contribuir con su visión de las barreras y facilitadores, a la hora de llevar a cabo estos objetivos y con propuestas adicionales, que enriquezcan la visión de la compañía o institución en su mercado.

#### **Factores de éxito**

La cultura basada en la gestión y en la orientación a resultados, es indispensable para un entorno de Teletrabajo donde, como hemos dicho, la supervisión continua es difícil e ineficiente. Dar herramientas e información, para que cada profesional pueda plantearse su contribución al equipo y a la organización, supone la oportunidad de obtener una ventaja competitiva y de promover, una fuente de compromiso en las personas que, a su vez, revierta en unos buenos resultados.

El acento en este modelo está en un liderazgo compartido, donde cada colaborador tenga claro su marco de trabajo, en acuerdo con su supervisor y su rol en el proceso de gestión para obtener resultados y, de esta manera, pueda tomar decisiones rápidas en un entorno cambiante.

## **Rol de la organización y de la alta dirección**

- Establecer una cultura, que ponga foco en la autogestión de cada colaborador en la compañía, en la transparencia necesaria de la información y en su contribución en la definición de los objetivos.
- Promover un manual de uso de la Gestión del Desempeño, con la competencia o competencias, que definan este empowerment y los roles y reglas del juego. Todo ello, debe tener en cuenta las características específicas del Teletrabajo estableciendo, por ejemplo, cuando es eficiente la presencia física en el proceso de Gestión del Desempeño virtual (nuevos empleados, empleados nuevos en el puesto o situaciones críticas) y cómo debe ser el proceso de comunicación a distancia, necesario para un intercambio positivo.
- Poner a disposición del empleado, una herramienta sencilla de análisis del trabajo y de definir objetivos en coordinación con su equipo, para que cada profesional, pueda realizar una propuesta de objetivos alineada con los resultados que la compañía o institución persigue.
- Utilizar herramientas visibles, tipo Cuadro de Mando del empleado, para el seguimiento en aquellas organizaciones que puedan requerir una información o una complejidad mayor en su gestión, pudiendo plantearse, como herramienta de seguimiento del trabajo individual, con consolidación departamental e institucional.
- Asimismo, el equipo en su conjunto, debe tener a disposición la información compartida necesaria para hacer un seguimiento consolidado de su contribución.
- Establecer una infraestructura tecnológica dinámica accesible en Teletrabajo, que facilite el proceso de intercambio de información y revisión, y la guía de uso la comunicación y el intercambio virtual.

## **Rol del supervisor**

- Para promover esta cultura de gestión, participación y autogestión, el supervisor, debe ser un facilitador del proceso de trabajo de sus colaboradores, tanto de forma individual como con el equipo.
- Apoya el trabajo en formato virtual, dejando la presencia física, para aquellos encuentros, donde la dimensión social y la necesidad de organización, sea importante para generar confianza entre los miembros del equipo.
- Provee de la información empresarial y el apoyo adecuado, para que cada colaborador y todo el equipo, puedan gestionar sus objetivos de manera proactiva y autónoma.
- Actúa como un facilitador de la eficiencia, a través de la conexión de su equipo, en la colaboración con el resto de la organización y otros stakeholders haciendo, que se difuminen las fronteras institucionales.

## **Rol del empleado**

- El empleado desempeña un papel central en este aspecto cultural del Teletrabajo, ya que debe ser un “gestor de su proyecto de trabajo”, desde la propuesta de objetivos, la auto-planificación, el seguimiento y la auto-evaluación, conjunto con la del supervisor y otras personas o instancias de la organización.
- Busca nuevas iniciativas y propuestas de mejora, de forma continuada, en su propio trabajo y en el de los demás, lo que requiere también colaborar eficientemente en virtualidad.
- Es importante que actúe proactivamente, dentro del marco de trabajo definido con su supervisor y con el equipo, dando transparencia en las situaciones, que supongan un área de grises, ayudando así a compartir y a generar criterio con su directivo y con el resto del grupo.
- Para ello es fundamental que maneje con fluidez el proceso de comunicación virtual.

### **8.2.3. Diversidad**

#### **Situación Actual**

El término “diversidad”, simboliza el reconocimiento de que, el mercado está compuesto de individuos: hombres y mujeres de diferentes naciones, culturas, grupos étnicos, generaciones, experiencia, habilidades y contextos personales diferentes. Esta diversidad, refleja el entorno cada vez más global, en el que se mueven nuestras organizaciones.

En este mercado globalizado, el término diversidad, va acompañado del término “inclusión”, que representa un entorno, donde todos pueden participar en crear éxitos para el negocio y donde cada persona, es valorada por su talento (habilidades, experiencia, perspectivas, etc.), cuyo origen se encuentra en ser un individuo diferente.

Existe una necesidad de “innovación social” en la forma de trabajar de las compañías, como consecuencia de la diversidad social, de negocio y de los mercados existentes. El reconocimiento y el aprovechamiento de esta diversidad, a través de la gestión de la inclusión, como valor cultural, aún no se refleja suficientemente en prácticas organizacionales. Las organizaciones esperan que los trabajadores, adopten esta mentalidad global, abierta al cambio y capaz de aprovechar las sinergias de las diferencias. Sin embargo, todo esto requiere llevar a cabo programas y políticas, que hoy en día necesitan de un mayor desarrollo. Estas sinergias de la diversidad, se hacen más patentes, cuanto más se expande el negocio de las organizaciones, a lo largo de las distintas geografías, lo que añade la complejidad, de gestionar la inclusión en la distancia y a través de las tecnologías. El Teletrabajo puede ser un potente revulsivo y mediador necesario, para conseguir el éxito en este proceso.

#### **Factores de éxito**

Es importante asegurar un entorno, en el que realmente se aprecien las diferencias y que fomenta, que todas las personas de la compañía, contribuyan en este sentido. Grupos de trabajo

de diferentes organizaciones, pueden no aprovechar todo su potencial, por problemas de comunicación, formas de trabajar y contextos distintos (diferentes enfoques en la toma de decisiones, gestión de horarios diferentes, etc.).

Hay muchos estudios que muestran, que todos tenemos prejuicios y que los que vemos, dependen fuertemente de nuestras experiencias y expectativas. Dependiendo del contexto, en el trabajo a distancia, estos prejuicios, pueden tender a acentuarse, ya que se dispone de una menor información sobre los profesionales con los que se trabaja y, por ello, la información de la que disponemos, se nos hace más relevante. Ser conscientes de estos prejuicios y gestionarlos activamente, es el primer paso para alcanzar una "cultura inclusiva".

La organización debe facilitar este proceso de toma de conciencia, así como, establecer políticas y programas específicos, que faciliten los diferentes aspectos de la inclusión, de la diversidad adicional que podemos encontrar en un entorno de Teletrabajo.

### **Rol de la organización y de la alta dirección**

- Tomar conciencia del proceso dinámico de globalización, como nueva forma de mercado y entorno laboral (clientes diversos - empleados diversos - proveedores diversos – inversores diversos – sociedad diversa) y planificar el impacto, en las diferencias, para el aprovechamiento de las sinergias en la organización.
- Establecer programas y metodología aplicados a enriquecer cada equipo, desde la diversidad individual, que aumente la sinergia del grupo a partir de diferentes ángulos: la integración cultural, la generacional, la de género, la experiencia, las capacidades-discapacidades y la apertura a nuevas experiencias.
- Poner en marcha una nueva política de Selección y Desarrollo, basada en un nuevo estilo de liderazgo. Se necesitan nuevos líderes, con mayor formación en habilidades, para tratar con equipos diversos y para gestionarlos a distancia.
- Diseñar planes de Teletrabajo dirigidos a diferentes tipos de inclusión, que faciliten la conexión entre las personas en la organización y, a su vez, consideren la diversidad de las diferentes situaciones individuales: necesidades de conciliación, hábitos culturales, tipos de discapacidad, etc.
- Añadir la dimensión internacional e intercultural a las capacidades de los empleados y de sus familias, para poder expandir negocio a otras geografías, generando políticas transparentes de expatriación y programas de preparación intercultural.
- Generar oportunidades de carrera para los empleados, basadas en la preparación para la diversidad, la colaboración y la autogestión y dar visibilidad a los teletrabajadores y a toda la organización, de las nuevas vacantes de puestos de trabajo disponibles en la organización.
- Puede plantearse un comité de desarrollo de la Diversidad o la figura del "Flex champion" para garantizar una correcta implantación de esta nueva forma de trabajo. Dicha figura, se convertiría en el link entre el directivo y los empleados, para casos en los que se necesite este apoyo.

### **Rol del directivo**

- Promueve las sinergias de la diversidad en los equipos y las trabaja en el lanzamiento de nuevos proyectos, o en la conformación de nuevos equipos de trabajo.
- Facilita el alineamiento de la diversidad interna con la del mercado de clientes y los proveedores con los que trabajan.
- Gestiona la internacionalización de los equipos que trabajan en diferentes contextos: en distintas franjas horarias, número de horas, lugares de trabajo, etc. para facilitar las sinergias de trabajo, garantizar un mayor equilibrio entre trabajo y vida personal en su caso y la inclusión.
- Actúa como modelo de actuación y transmite la importancia de esta capacitación internacional/multicultural, como una ventaja en la carrera del empleado y como una oportunidad de mejora para el negocio. Motiva y facilita a los miembros de sus equipos, a optar por un desarrollo internacional.
- Ayuda a maximizar la colaboración y el rendimiento de los equipos de trabajo, geográficamente distribuidos, como si se tratase de personas que viven en cubículos contiguos, manejando inclusivamente el Teletrabajo y sus beneficios.

### **Rol del empleado**

- Toma conciencia y establece su propia diversidad, sus beneficios y las áreas a trabajar en su integración con el equipo y demás stakeholders.
- Prepara estrategias que faciliten la comunicación, ante los problemas que puedan surgir en los proyectos con equipos diversos, en especial a través de la comunicación virtual.
- Trabaja la integración y la colaboración, aprovechando las sinergias de diversidad de todo el equipo.
- Aplica la gestión de las diferencias en el trabajo a distancia, con equipos distribuidos o en programas de Teletrabajo.

## 9. Guía para definir un modelo de Teletrabajo.

Hemos visto en los apartados anteriores que la Cultura, el liderazgo asociado a la misma y el planteamiento de algunos sistemas claves, que conforman un ecosistema previo, donde se desarrollará un Teletrabajo más eficiente y satisfactorio.

Vamos a revisar, a continuación, aquellos aspectos más relevantes a tener en cuenta, a la hora de poner en marcha un proyecto de Teletrabajo: su planteamiento, el uso de la tecnología, la formación y sensibilización necesarias, así como la comunicación a poner en marcha dentro y fuera de la organización.

### 9.1. Planteamiento, puestos y perfiles.

#### Situación Actual

En muchas organizaciones existen algunas prácticas de Teletrabajo, muchas veces conocidas pero no reguladas. Es interesante aprender de este hecho, que nos demuestra, que puede ser eficiente, sacar adelante el trabajo, en otro lugar que no sea la oficina habitual.

Esta evaluación intuitiva de cuándo y cómo puede ser más productivo trabajar en uno u otro lugar, suele basarse en una racionalidad que, bien estructurada, puede constituir una oportunidad útil para todos miembros de la organización. Con ello, estaremos ofreciendo opciones productivas y satisfactorias de Teletrabajo, más allá de una situación puntual o de una decisión individual del profesional o de su supervisor.



#### Factores de éxito

Para estructurar y generalizar esta opción de Teletrabajo, es necesario empezar por plantearse qué tipo de trabajos y de perfiles podrían ser elegibles para este tipo de programas. Conjunto con esta reflexión, se deben estudiar las circunstancias más habituales, en las cuales se desarrollan las actividades del puesto, para así establecer de forma realista los escenarios en los cuales, el trabajo se puede llevar a cabo (movilidad, hotdesking, hogar u otras oficinas o lugares). De la evolución de este análisis, también se concluirán los tiempos de Teletrabajo razonables, para la organización, el área, el puesto y el perfil del teletrabajador, así como la preparación del entorno y los recursos necesarios para el mismo.

## **Rol de la organización y de la alta dirección**

- Habilitar un proceso de decisión, sobre las características que hacen a un puesto virtualizable o parcialmente virtualizable: responsabilidades, tareas más habituales y profesionales con los que trabaja (supervisor, colegas, proveedores, clientes), disponibilidad y uso de la tecnología y otros aspectos de su contexto general de trabajo.
- Habilitar un proceso de decisión, sobre la elección de la persona, que quiera acceder al Teletrabajo: puesto desarrollado, perfil profesional para el Teletrabajo y sus competencias (autogestión, disciplina, colaboración, etc.), conocimiento de la compañía, desempeño, contexto familiar, existencia de espacio adecuado en el hogar, formación necesaria, etc.
- Dar visibilidad de estos criterios y, en su caso, generar un comité de Teletrabajo, que ayude a evaluar y a establecer un seguimiento sobre el proceso de decisión e implantación.
- Establecer el proceso y definir los actores relevantes, a involucrar para analizar las actividades y el contexto en las que se desarrollará el puesto de trabajo del profesional elegible, con el fin de determinar los escenarios de Teletrabajo, los tiempos a invertir en el mismo (ej. días por semana), el lugar o contexto de Teletrabajo y los recursos necesarios asociados al mismo.
- Establecer y aplicar, en su caso, las acciones pertinentes de acuerdo al marco jurídico, de prevención de riesgos laborales, de seguridad y confidencialidad aplicable en el marco de relación de Teletrabajo entre la compañía y el empleado.

## **Rol del supervisor**

- Participa en el proceso de decisión, aportando su visión sobre la actividad del puesto y la preparación de la persona.
- Facilita la reflexión con el empleado, sobre los aspectos que conlleva el Teletrabajo, a través de un proceso fluido de diálogo que ayude a la persona, a llegar a conclusiones, sobre qué elementos preparar y su impacto a nivel individual y de equipo.
- Prepara un plan de acción conjunto con su colaborador, para desarrollar de forma realista aquellos aspectos competenciales o de preparación de su entorno que puedan influir en la selección final del empleado para el Teletrabajo.
- Participa activamente en el proceso definido en la organización para determinar los escenarios de Teletrabajo, los tiempos a invertir en el mismo (ej. días por semana), el lugar o contexto de Teletrabajo y los recursos necesarios asociados al mismo.
- Considera cada caso de manera individual en su equipo, informando al empleado y velando con él, en el cumplimiento de las acciones necesarias relativas al marco jurídico, de prevención de riesgos laborales, de seguridad y confidencialidad aplicable en el marco de relación de Teletrabajo de compañía y empleado.

- Provee de feedback continuo, en cuanto a su experiencia del propio proceso de acceso y selección, con objeto de mejorar el marco definido por la compañía.

### **Rol del empleado**

- Realiza una primera valoración sobre su preparación, su situación personal y su contexto familiar, antes de realizar una petición formal de incorporación al programa de Teletrabajo.
- Aporta su visión en el proceso de decisión, sobre la virtualización de su puesto de trabajo y el impacto en la organización y sobre sus habilidades y preparación al Teletrabajo, aportando un análisis lo más preciso posible.
- Prepara un plan de acción conjunto con su supervisor, para cubrir aquellas pequeñas deficiencias, que puedan influir en su selección final para el Teletrabajo.
- Realiza un análisis y provee de la información necesaria, sobre los diferentes escenarios en los que trabaja, la flexibilidad requerida y la aplicabilidad del Teletrabajo, los tiempos a invertir en el mismo, el lugar o contexto de Teletrabajo y los recursos necesarios asociados al mismo.
- Expone su situación y contexto personal y profesional para facilitar la definición y el reflejo jurídico necesario, la prevención de riesgos laborales, de seguridad y la confidencialidad aplicable en el marco de relación de Teletrabajo con la compañía, velando, junto con su supervisor, en el cumplimiento de las acciones necesarias.
- Da feedback sobre aspectos a tener en cuenta, en cuanto al impacto del propio proceso, en su situación, que pudieran ser de utilidad para futuras situaciones con otros empleados.

## **9.2. Utilizar la tecnología para potenciar el Teletrabajo.**

### **Situación Actual**

En el escenario económico actual, aumentar la productividad es una clave fundamental para el éxito de empresas e instituciones. El uso adecuado de la tecnología, puede ayudar a la organización, a ser más efectiva con menos recursos, sin embargo, no existe un conocimiento completo sobre las opciones disponibles y para obtener resultados a corto plazo. En muchas ocasiones, el departamento de tecnología, tiene las capacidades necesarias para lanzar el Teletrabajo, pero muchos usuarios lo desconocen y, en muchos casos, también la propia dirección. Por tanto, se añaden barreras de percepción sobre la preparación de los empleados, las inversiones y los tiempos necesarios para arrancar esta iniciativa, cuando, en realidad, la situación es más favorable y aprovechable para constituir un entorno que facilite el trabajo remoto.

En otras ocasiones, el departamento de tecnología no está suficientemente preparado, para abordar este planteamiento y puede llegar a percibirlo, como un proyecto que requiere un gran esfuerzo. A veces las aplicaciones ofrecidas por el departamento de tecnología, están pensadas

para un entorno de oficina, o con una conectividad cliente-servidor, esto pone barreras a la movilidad/usabilidad a dichas aplicaciones, lo que hace que los usuarios, sean menos productivos o no puedan trabajar desde cualquier lugar y con cualquier dispositivo.

### Factores de éxito

En la actualidad, la preparación de esta infraestructura ya no es compleja, ya que existen opciones variadas y abiertas para facilitar la tecnología necesaria para la movilidad y el Teletrabajo. Pueden ponerse, a disposición de los empleados, herramientas que acerquen a las personas, en tiempo real o bien de modo asíncrono, facilitando cuál es su estado de disponibilidad, por ejemplo, de los empleados que trabajan fuera de la oficina.

Por otro lado, la tecnología más avanzada no suele ser la más demandada por los usuarios. Cuando se trabaja en movilidad o en otros escenarios la *usabilidad* y la *sencillez*, son factores que marcan la diferencia, a la hora de utilizar o no las herramientas tecnológicas.

### Rol de la organización y de la alta dirección

- Integrar en el día a día del negocio, los nuevos usos de la tecnología, para conseguir una mayor productividad.
- Desde el departamento de tecnología, se debe establecer un flujo de comunicación hacia la Dirección y desde la Dirección, a todos los directivos y empleados, sobre las nuevas capacidades IT de la organización, para que todos puedan disfrutar de un *flexible workplace*. Esta comunicación, debe estar integrada en el plan de Comunicación de la compañía y debe abordar, las ventajas y compromisos, que supone trabajar de esta nueva forma; también debe ir de la mano de la formación necesaria, para que los empleados puedan usar esta tecnología de manera óptima.
- Crear un ambiente de confianza con el departamento de IT, para que exponga sus necesidades de seguridad, medios técnicos, personal, etc., y establecer una hoja de ruta, que comience por la disponibilidad a corto plazo de unos servicios básicos, que respeten las condiciones actuales de IT y de una posterior evolución, de los servicios que tenga en cuenta las necesidades de los usuarios, las tendencias de la industria y los requerimientos de la tecnología.
- Acercar el departamento de IT a las experiencias diarias de los directivos y empleados, para que se conozcan sobre el terreno, las necesidades de negocio y las condiciones (lugar, dispositivo...) de los entornos de trabajo desde donde se conectan. En este sentido, experiencias del tipo: Un mes trabajando desde casa, una semana visitando clientes y reportando a la oficina, etc. consiguen que los diseños de las herramientas tecnológicas, se ajusten perfectamente a lo que los usuarios necesitan sobre el terreno.
- Dotar a los empleados de dispositivos móviles de última generación, planes de conectividad ADSL y 3G, según el planteamiento requerido en la organización.
- Crear una cultura de *presencia virtual*, a través de la tecnología, en la que los empleados informen de su estado, para que el resto sepa cuando y como puede colaborar con ellos, minimizando así las interrupciones.

- Poner a disposición de toda la organización, un *soporte tecnológico*, para averías e incidencias, que provea un servicio de calidad y compromiso en tiempos de respuesta, con el objetivo de facilitar una experiencia positiva del empleado con la tecnología. Generar foros y una guía permanente sobre las preguntas más habituales de los usuarios y su solución.

### **Rol del supervisor**

- Transmitir a sus empleados que la tecnología es una capacidad extendida, que permite al empleado acceder a formas de trabajo más productivas y conciliadoras, con su modelo de vida.
- Comunicar a los empleados, la existencia de las capacidades tecnológicas y de soporte técnico, relacionadas con las políticas de Teletrabajo, con el fin de romper posibles barreras, relacionadas con estos aspectos, en aquellos empleados que se estén planteando, la posibilidad de teletrabajar; facilitar que los empleados que ya lo estén haciendo le saquen el mayor partido a esta forma de trabajo.
- Recoger el feedback consolidado, del día a día de sus equipos y transmitirlo al departamento de IT, para que éste diseñe aplicativos más ajustados a los escenarios reales de uso.
- Liderar con el ejemplo y gestionar con éxito una cultura de presencial virtual, que integre en el mismo equipo tanto a los teletrabajadores como a aquellos que trabajan desde la oficina.
- Ante problemas técnicos/logísticos, dar un apoyo adecuado al empleado facilitando que siga siendo productivo y se centre en su negocio.

### **Rol del empleado**

- Aprender las nuevas tecnologías, como una parte importante de sus capacidades y de la necesidad de ser más productivo.
- Tomar las decisiones pertinentes sobre el uso más eficiente de la tecnología en cada momento.
- Colaborar con los demás en el uso de la tecnología, promoviendo su utilización de la manera acordada en el equipo y en la organización. La utiliza como un lugar común de comunicación y encuentro.
- Ayudar con su feedback a IT a diseñar interfaces sencillos y productivos.
- Utilizar de forma eficiente el servicio de soporte tecnológico y participar activamente en los foros y/o en la elaboración de una guía de preguntas-respuestas que ayude a los usuarios, formando así parte de la solución.

## 9.3. Formación y sensibilización de toda la compañía.

### Situación Actual

La formación y la sensibilización de la plantilla, suelen ir orientadas a ampliar conocimientos alineados con las funciones propias de los puestos de trabajo, para mejorar el desarrollo profesional. Los programas de desarrollo del equipo directivo, poco a poco introducen módulos específicos, sobre distintos aspectos de gestión de personas, enfocándose en menor medida, en los aspectos más técnicos y mejorando el conocimiento, de determinadas herramientas de gestión asociadas al negocio y a las personas.

Sin embargo, en ocasiones, los resultados obtenidos a la hora de su puesta en práctica dependen de la cultura propia del gestor. Para conseguir resultados óptimos, con respecto al Teletrabajo, es necesario tener una cultura perfectamente asimilada y estructurada, que fomente un total compromiso, por parte de los equipos de trabajo y un alto nivel de confianza, por parte de los gestores de equipos. Tanto los teletrabajadores, como aquellas personas que trabajan con ellos a distancia, necesitan optimizar su aprendizaje del proceso de comunicación y trabajo remoto, facilitando así la conciliación y la productividad.

### Factores de éxito

Establecer un proceso continuo de aprendizaje, dando herramientas y proveyendo de una comprensión común en toda la organización, de cuáles son las circunstancias y como se gestiona el Teletrabajo, facilitará las sinergias y el éxito del trabajo.

### Rol de la organización y de la alta dirección

- Desarrollar y establecer un plan de formación y sensibilización de toda la plantilla y del equipo directivo, sobre todos los aspectos relacionados con el Teletrabajo.
- Poner a disposición y trabajar los siguientes contenidos en los programas formativos:
  - Filosofía de la compañía que avala el Teletrabajo: flexibilidad, diversidad, conciliación, productividad, actividad de negocio, diferentes aspectos de la RSC, etc. Distintas definiciones del Teletrabajo, proyectando el concepto más allá del ya conocido *trabajo en casa*.
  - Definición de los puestos de trabajo, candidatos y del proceso de elección, incluidas la descripción de las causas y situaciones que motivarían el Teletrabajo. Organización del Teletrabajo, comité y especialistas implicados, planteamiento legal, ergonómico, de seguridad, etc. y desarrollo de las obligaciones y derechos en este contexto.
  - Aspectos generales a considerar en el Teletrabajo, tanto por los teletrabajadores como por el resto de la organización: qué es el Teletrabajo, qué esperar de él, como influye en la operativa de la organización, la gestión de horarios, como estructurarlo con el equipo para obtener resultados satisfactorios para todos, el método virtual para optimizar la comunicación y la productividad en los equipos, etc.

- Aspectos especializados, que el teletrabajador debe tener en cuenta en su trabajo diario: organización del trabajo diario y semanal, gestión por objetivos, coordinación con su supervisor y compañeros, auto-supervisión de su contexto de trabajo, método virtual para optimizar su comunicación y la cercanía con el equipo, el balance entre la presencia física y la virtual, etc.

### **Rol del supervisor**

- Se involucra, como parte del proceso de formación y sensibilización, permitiendo que se integren teletrabajadores y no teletrabajadores colaborando como un único equipo.
- Detecta y manifiesta las carencias de conocimientos (legales, sistemas de evaluación, etc.), para adaptar los programas de formación a las necesidades reales.
- Empatiza con aquellas personas que pudieran ser candidatas a trabajar a distancia, facilitándoles el proceso de formación para la preparación necesaria en el Teletrabajo.

### **Rol del empleado**

- Se involucra en su aprendizaje, en el de su equipo y demás miembros de la organización, para facilitar la integración del Teletrabajo en la organización.
- Actúa como garante del buen uso y las buenas prácticas del Teletrabajo en la organización, dando feedback sobre posibles mejoras que faciliten su funcionamiento.



## 9.4. Comunicación Interna y Externa.

### Situación Actual

En las organizaciones, la comunicación se está transformando y generalizando; las compañías e instituciones ya hablan de una comunicación 2.0 y del paralelismo entre la gestión del cliente y la gestión del empleado, como la de un cliente más, en el interior de la organización. La comunicación interna y su alineamiento con la comunicación externa, tiene una relevancia fundamental en la marcha del negocio y en sus implicaciones en el entorno de los empleados.

Esta evolución en la comunicación es muy relevante en el planteamiento global y el desarrollo del Teletrabajo que, como ya hemos dicho, debe tener en cuenta, tanto a los teletrabajadores como a los compañeros, que trabajan con ellos de manera remota.

### Factores de éxito

El alineamiento entre comunicación interna y externa puede ser fundamental, para reforzar el esfuerzo que la organización quiera hacer en el Teletrabajo, así como en la relación de éste con la productividad y la eficiencia de la actividad y las políticas relacionadas con la Responsabilidad Social Corporativa. En un entorno virtual, como el del Teletrabajo, es clave trabajar la transparencia, la consistencia entre lo que se dice y lo que se hace y el nivel de involucración de los empleados en su conjunto y de los teletrabajadores, en particular.

### Rol de la organización y de la alta dirección

- La comunicación interna, es una herramienta imprescindible para favorecer la implantación y normalizar el Teletrabajo en la organización. Debe ser planteada, desde un posicionamiento estratégico, que surja desde la más alta dirección e integrada dentro de los objetivos de negocio. El uso de herramientas corporativas es clave para su divulgación y entendimiento, utilizando un balance entre los medios y herramientas virtuales y físicas:
  - La intranet supone un medio de publicación detallada, de cómo se entiende el Teletrabajo en la compañía, cómo se integra en las políticas corporativas, cuales son las herramientas y tecnologías disponibles y los procedimientos a seguir para su aplicación.
  - En este medio digital, otra herramienta útil son los foros que conecten a los teletrabajadores y sirvan para dinamizar y compartir mejores prácticas en el Teletrabajo y en el trabajo remoto, así como en la tecnología asociada. También los Blogs o webs interactivas, pueden dar la posibilidad de conocer la percepción de personas de la compañía y, a su vez, constituyen un medio de comunicación bidireccional, donde la empresa puede responder a inquietudes concretas, recoger la satisfacción de los teletrabajadores y la percepción de otros empleados. Todas estas herramientas se pueden aunar, bajo un concepto de red de conexión, intercambio y colaboración.

- Dentro de la intranet, el Portal del Mando, es un lugar ideal para que la organización traslade los mensajes y la gestión del Teletrabajo y de políticas relacionadas con el trabajo flexible a los responsables de personas.
- La revista interna, newsletters, en formato físico o digital, es un medio dirigido a todos los empleados de la Compañía donde se lanzan mensajes más cercanos, casos de éxito, experiencias, etc., dando también participación a los propios empleados como principales garantes del Teletrabajo.
- Otros medios paralelos como la cartelería física, las campañas específicas de comunicación, vídeos/tv, etc., sirven para reforzar la cultura y las prácticas de Teletrabajo.
- Las nuevas tendencias apuntan, a la preparación de los dispositivos móviles, para un fácil acceso e interactividad en movilidad y también a formatos tipo podcast, como píldoras rápidas de comunicación e impacto, adicionalmente a las herramientas digitales ya mencionadas.
- En el caso de la comunicación externa, se parte de una reflexión sobre el posicionamiento que se quiere adoptar en esta materia con respeto a los medios. Una vez tomada la decisión, y si ésta implica ser proactivo, se pueden divulgar las prácticas instauradas en prensa, medios especializados, redes sociales, foros empresariales, etc. Como hemos dicho, la consistencia y el alineamiento entre la comunicación externa y la comunicación interna es fundamental, siendo el empleado y su entorno social embajadores de la propia compañía y de los beneficios del Teletrabajo.

### **Rol del supervisor**

- Despliega o refuerza, en su caso, los mensajes corporativos sobre el Teletrabajo, tanto en su lanzamiento, como en su seguimiento. Ejerce como transmisor de primera línea del impacto de estos programas en sus equipos.
- Debe cuidar su propia comunicación para ser facilitador, abierto, flexible y debe contar con toda la información para poder responder y/o encauzar las inquietudes de sus colaboradores. Su rol es crucial para que las personas vean el Teletrabajo como una oportunidad y una buena práctica integrada y aceptada en la Compañía.
- Utiliza las herramientas disponibles para la comunicación interna y externa y facilita la circulación de los mensajes a través de ellas, dando así ejemplo en la compañía y en el mercado de lo que supone el Teletrabajo.

### **Rol del empleado**

- Se asegura de entender bien los mensajes y de enmarcarlos en su contexto profesional, aclarando sus dudas a través de su supervisor o de otras instancias.
- Participa como principal agente informal de comunicación, de cómo se está implantando el Teletrabajo y asume una responsabilidad directa, sobre la percepción del sistema dentro y fuera de la compañía.

- Se involucra en la mejora de su funcionamiento y en la propuesta de nuevas ideas, que faciliten la interconexión de los todos los empleados y el acceso a las políticas y herramientas necesarias para su colaboración y el éxito en su trabajo.

## 9.5. Puesta en marcha del Teletrabajo: la experiencia piloto, seguimiento y métricas.

En los apartados anteriores, hemos establecido los elementos y aspectos más relevantes, para la implantación exitosa del Teletrabajo en la organización, tanto de la cultura y su forma de operativizarla en el estilo de liderazgo y en los sistemas de gestión, como el planteamiento del modelo, el uso de la tecnología, la formación y la comunicación necesarias para movilizarlo. A continuación, establecemos el arranque del programa, a través de una experiencia piloto, así como los aspectos involucrados en su seguimiento.

### Situación Actual

Todos los elementos revisados anteriormente, deben prepararse para afrontar una puesta en marcha óptima, de esta nueva forma de trabajo. En este sentido, la aproximación preferida por aquellas empresas e instituciones, que han abordado el Teletrabajo, es realizarlo a través de una *experiencia piloto*, en un colectivo de la organización. Esta es una aproximación recomendable, para extraer conclusiones globales y para proceder así a una regulación eficaz posterior.

### Factores de éxito y guía de actuación

A continuación se abordará, cómo integrar todo lo planteado previamente, para llevar a la práctica la experiencia piloto. No distinguiremos entre los roles de la organización, del directivo y del empleado, ya que estos aspectos ya se han trabajado, en los apartados correspondientes de las páginas anteriores y el objetivo de este epígrafe, es plantear el proceso, para abordar una experiencia piloto efectiva en la organización.

Un primer paso clave será designar, qué área de la organización o qué tipos de colectivos, estarán incluidos en el programa de Teletrabajo y los criterios y razones para ello. Seleccionar los puestos y las personas adecuadas, influirá en buena parte en el éxito o fracaso de esta experiencia piloto. Más allá de esto, el éxito de esta primera experiencia vendrá determinado, por el éxito del programa, en relación al impacto en los beneficios institucionales, buscados con el Teletrabajo y a la satisfacción de los teletrabajadores y sus supervisores, así como por el impacto del mismo, en las restantes áreas de la organización y personas, no incluidas en el Teletrabajo.

Con el fin de realizar una selección del colectivo y establecer un planteamiento adecuado de “por dónde empezar”, es importante plantearse las barreras a trabajar, los facilitadores con los que contar y qué beneficios procurará el programa. Para ello, si el lector de este documento se está planteando realizar una experiencia piloto en su organización, le recomendamos que utilice como guía el apartado 1. Barreras al Teletrabajo, de manera que pueda chequear las más relevantes en su organización. Asimismo, le recordamos, que los apartados que siguen al de las Barreras, le ayudarán a plantearse posibles “soluciones” para salvarlas o paliarlas y, adicionalmente, le ayudarán en la detección de esos facilitadores en los que se puede apoyar en

su organización, tales como si existen directivos y empleados predispuestos al Teletrabajo, la existencia de políticas asociadas (igualdad, conciliación, RSC, etc.), una infraestructura tecnológica aprovechable, la existencia de puestos virtualizables, la necesidad de comunicación del negocio con otras geografías, la existencia de sistemas de gestión del desempeño, etc.

Otro paso fundamental, es establecer los beneficios concretos, por los cuales se está planteando el Teletrabajo en la organización y de qué manera estos, se reflejarán en la experiencia piloto: en la productividad, en las políticas relacionadas a la Responsabilidad Social Corporativa y aquellos dirigidos a la satisfacción de los empleados. Hay una lista larga de beneficios específicos, que la empresa o institución, puede buscar en el Teletrabajo y que es necesario clarificar, a la hora de presentar una propuesta, de experiencia piloto a la organización y a sus diferentes instancias: el ahorro para los empleados, de su tiempo y dinero en desplazamientos a las oficinas, promocionar canales de comunicación más dinámicos y productivos, alineados con las nuevas tendencias de relación social, mejorar el sistema de trabajo y comunicación de los empleados en movilidad, la reducción de costes asociados a los espacios de trabajo, el ahorro de tiempo y dinero en viajes de compañía, el acceso al trabajo para profesionales con discapacidad, el acceso al trabajo en áreas rurales, ofrecer a los empleados una forma de trabajo flexible, reducir el absentismo laboral, la atracción de nuevo talento en otras geografías, el ahorro del consumo energético y la reducción de emisiones de CO<sub>2</sub>, etc.

**Una vez planteadas las barreras, los facilitadores y los beneficios relacionados con el Teletrabajo, es el momento de** establecer la puesta en marcha y el seguimiento del Programa Piloto:

- La primera recomendación, es seleccionar un colectivo que pueda considerarse significativo, para extrapolar las conclusiones del Programa Piloto a otras áreas. Es importante que los profesionales incluidos en este colectivo, tengan una disposición positiva al Teletrabajo, es decir, bajas barreras, altos facilitadores y claros beneficios.
- La planificación y la puesta en marcha del programa, debe ser avalada por la Alta Dirección y es recomendable, que actúen como sponsors, en el punto de partida de su comunicación y difusión, reforzando el carácter voluntario del programa, la igualdad de oportunidades, los criterios establecidos y las posibilidades de proyección futura del programa en toda la organización.
- Además de establecer todos los aspectos, que se han planteado en los apartados anteriores de este documento, es importante fijar e implantar un adecuado seguimiento, a través de plazos e hitos específicos y de la medición del éxito en su implantación.
- Para este seguimiento, el apoyo y las adaptaciones necesarias en la dinámica del programa, es conveniente organizar un Comité de Teletrabajo, del que hablamos en apartados anteriores. También es importante un reporte regular sobre la marcha del programa al Comité de Dirección.
- Para la medición del éxito final, en la implantación de esta experiencia piloto, es recomendable fijar el punto de partida, es decir, establecer los aspectos, que antes de ella, ya estaban en uso en la organización: la utilización de accesos e infraestructura

móvil, el uso de aplicaciones relacionadas con la información y la comunicación (e-mail, las descargas de documentos asociados a una intranet, etc.), el porcentaje de empleados que trabajan en movilidad, el porcentaje de puestos que se pueden virtualizar, el uso de los espacios, la preparación de los empleados en la tecnología y en otros aspectos relacionados con el Teletrabajo, etc. De la posible existencia de ese tipo de experiencias, que comentábamos en apartados anteriores, que son conocidas pero no reguladas, podemos extraer tanto los aspectos cualitativos, sus características, como del impacto cuantitativo de las mismas. En definitiva, una parte de este punto de partida seguirá existiendo y siendo una referencia en el programa piloto y otra parte, deberá cambiar, para generar la nueva infraestructura, las políticas y variaciones en los sistemas de gestión relacionados con el Teletrabajo. Todas estas variaciones constituirán un cambio, cuyo proceso e impacto final se deberá medir.

- Una vez establecido el nuevo proceso de Teletrabajo, los indicadores variarán según la definición planteada sobre el mismo, la preparación de los teletrabajadores, las medidas sobre los tiempos del uso del Teletrabajo, los flujos de información, el uso de aplicaciones concretas, etc. El impacto final, dependerá, de qué beneficios se estén buscando con el Teletrabajo y del éxito obtenido en el mismo proceso, como medio para conseguir este impacto: la satisfacción de los teletrabajadores, el uso de los espacios, el absentismo, la productividad, el ahorro en viajes, en energía, etc.

En el siguiente apartado de este documento, hablamos de una amplia visión sobre los costes y los beneficios, que están directamente relacionados con Teletrabajo y con todas estas métricas de proceso e impacto.

El éxito de una experiencia piloto, realimenta la propia cultura del Teletrabajo, facilitando una percepción positiva de todos los miembros de la organización. Abre la puerta a la expansión de un sistema de gestión global en la compañía, donde se comparta un terreno común de encuentro "virtual" en toda la organización, una forma común de entendimiento, en la que también otros empleados que se encuentren distribuidos en proyectos y en clientes fuera de la oficina, tengan las mismas oportunidades de estar informados, de participar en las reuniones (tele/videoconferencias), de poder opinar y tener acceso a las personas y al conocimiento necesario para su trabajo.

## 9.6 El balance de los beneficios y las inversiones necesarias para el Teletrabajo.

En este apartado final, se realiza una revisión de los beneficios que empresas e instituciones, deben tener en cuenta de manera general, cuando se proponen llevar adelante un programa de Teletrabajo en la organización, así como una visión global de las inversiones a tener en cuenta para su implantación.

### Situación Actual

Hoy en día existen ya, algunas experiencias relevantes en diversas compañías, que constatan el balance positivo entre las inversiones necesarias en el Teletrabajo y los beneficios consecuencia del mismo. Asimismo, algunos estudios de investigación recientes avalan el coste-beneficio en diferentes aspectos del Teletrabajo. Vamos a revisar aquí dichos aspectos, con el fin de ofrecer una visión global sobre la cual, cada institución, pueda realizar este ejercicio para obtener una visión sobre su propio balance.

### Factores de éxito y guía de actuación

Las inversiones necesarias para poner en marcha el Teletrabajo y los beneficios obtenidos a través del mismo, tanto para la compañía o institución, como para el empleado, son dos elementos fundamentales en la toma de decisiones sobre su implantación.

Para llegar a conclusiones concretas sobre estos dos aspectos, es necesario plantearse dos elementos. El primero, es el objetivo que la empresa o institución quiere conseguir y, por lo tanto, cuál es el alcance del proyecto de Teletrabajo. A mayor alcance, mayor será la necesidad de inversión, pero también la oportunidad de beneficio. El segundo elemento a analizar es, el nivel de preparación en los diferentes aspectos planteados, en los apartados anteriores del presente documento sobre esta práctica. Obviamente, un mayor nivel de preparación como punto de partida disminuirá la necesidad de inversión y facilitará la obtención de los beneficios esperados.

Comenzando por las inversiones y para facilitar su planteamiento, establecemos aquí una guía esquemática acerca de las mismas, desglosadas en dos ámbitos, el esfuerzo y los costes:

- **Costes:** deben considerarse los costes de preparación de la infraestructura tecnológica, los accesos remotos, el soporte técnico y la formación necesaria si se contrata externamente. En su mayoría, las empresas proveen de PC o portátil y de algún tipo de solución de telefonía. Pocas empresas aportan el mobiliario a sus empleados aunque, si lo hacen, lo financian al 100%. Las prácticas sobre la financiación de la ADSL son muy variables. Algunas empresas lo plantean, como una infraestructura a aportar y financiar por la compañía, entre el 30 y el 100% de su coste, mientras que otras consideran, que es el empleado, el que debe aportar y sufragar este recurso (Enter-IE, 2009). Una práctica existente en algunas compañías, es sufragar con una cantidad fija, los consumos de energía en el hogar relacionados con el Teletrabajo.
- **Esfuerzo:** viene determinado por el tiempo, convertible en dinero, de los profesionales de la organización involucrados en la elaboración de las políticas y el marco de Teletrabajo, el

proceso de elegibilidad y los formatos necesarios a rellenar, los anexos legales, la posible revisión de otras políticas relacionadas (Comunicación, Gestión del Desempeño, etc.) y su puesta en marcha. Es recomendable obtener un cálculo del coste de la contratación externa, de soluciones ya existentes, de este know-how, para comprobar si supondría la reducción en costes sobre este esfuerzo.

En cuanto a los beneficios, hemos comentado en apartados anteriores, que pueden ser muy variados pero, en cualquier caso, se relacionan con la actividad de la compañía en su entorno y con el empleado y su ámbito social y familiar. En este sentido, el Teletrabajo, puede suponer una posibilidad de trabajo, para personas con discapacidad o que viven en áreas rurales, de difícil acceso.

Un primer dato que nos acerca a estos beneficios es, que el 73% de las empresas españolas cree, que el trabajo tradicional en oficina, tiene un coste mayor que el trabajo flexible, como el Teletrabajo; asimismo, el 72% de las firmas españolas, creen que las prácticas de trabajo flexible, mejoran la conciliación de los empleados (Regus, 2011).

Algunos estudios internacionales señalan, que el nivel de ocupación medio de una oficina por sus empleados, está en torno al 45%, por lo que también existen beneficios de ahorro relacionados con el espacio de trabajo, que se cifran hasta el 40% (ADN, 2010). Por otro lado, los costes relacionados con la infraestructura tecnológica, pueden ser menores, que el beneficio obtenido, como consecuencia del ahorro en viajes. Según un estudio de la Fundación Movilidad, el 31% de los empleados que viajan por motivos de trabajo, opinan que algunos de sus viajes, son perfectamente sustituibles por videoconferencias. Según este estudio, los costes de esta inversión inicial, en la implantación de estas nuevas tecnologías, podrían ser amortizados con el ahorro en gastos de viaje, considerando el número de viajes, su coste incluso en tiempos y su traducción en ahorro en costes y en emisiones. De acuerdo al estudio SMART 2020, un cálculo



muy conservador, apunta a que la teleconferencia y la videoconferencia, podrían sustituir entre el 5% y el 20% de los viajes por negocios. Las aplicaciones avanzadas de la videoconferencia, en la etapa inicial de adopción, podrían tener un impacto muy significativo, en los sectores industriales de servicios muy distribuidos, tanto en el sector privado como público.

En una visión general de este balance, un estudio reciente realizado por la Cámara de Comercio de Navarra señala, que las ventajas iniciales, que se observan en la implantación del Teletrabajo son, en primer lugar, la conciliación de la vida laboral y familiar, la segunda ventaja observada es, la flexibilidad de horarios y la tercera, el aumento de la productividad. Una de las conclusiones más llamativas es, que el Teletrabajo puede suponer a la empresa, un ahorro anual superior a 1.200 euros por teletrabajador. Los gastos se reducen, fundamentalmente, en infraestructura y personal y, además, en un porcentaje bastante elevado de los casos, la productividad se incrementa. En cuanto a los beneficios que obtiene el teletrabajador, el ahorro económico es algo mayor y a él se suma el ahorro en tiempo, una media de 216 horas al año en desplazamientos al lugar de trabajo.

Adicionalmente al ahorro, en el tiempo invertido en desplazarse a la oficina, los teletrabajadores obtienen otros beneficios, que se pueden cuantificar en ratios: la satisfacción laboral, la productividad, el aprovechamiento del tiempo, gracias al ahorro en los tiempos de preparación personal, para ir a trabajar y también, a la evitación de interrupciones en su organización del trabajo. Además de esto, existe un ahorro del dinero invertido en desplazarse que, en algunos casos, puede tener un gran impacto. Un ejemplo de ello, es la experiencia piloto, puesta en marcha por el Gobierno Vasco con 29 funcionarios, entre los meses de enero y mayo del 2011, donde se redujeron sensiblemente los gastos de desplazamiento, dado que 21 de los empleados públicos, residen a más de 50 kilómetros de su puesto. Otros beneficios que se añaden a lo anterior, es la mejora en la calidad de vida, su relación con la disminución del estrés y la mejora de la salud de las personas.

En relación a la satisfacción laboral, este puede llegar a ser muy elevada si la preparación del Teletrabajo se aborda adecuadamente, proponiendo soluciones a las barreras organizacionales ya mencionadas. En el caso del estudio de la Cámara de Comercio de Navarra, un 90% de los teletrabajadores está satisfecho o muy satisfecho y la valoración del funcionamiento del proceso ha resultado satisfactoria o muy satisfactoria para el 100% de los supervisores. Otros estudios internacionales señalan que los teletrabajadores, incluso ven el Teletrabajo, como una ventaja y el 28% lo considera, como una recompensa o beneficio en sí mismo (Worldatwork, 2011). Asimismo, el 95% de los empleadores consideran que, el Teletrabajo tiene un alto impacto en la retención de sus empleados (TeleworkResearch Network).

En cuanto a las políticas de Responsabilidad Social Corporativa, relacionadas con el impacto medioambiental, el estudio SMART 2020 señala, que este impacto varía, en función de la cantidad de tiempo invertido en casa y la eficiencia de la economía, en la que se introduce el Teletrabajo. Por ejemplo, si un número significativo de personas trabajara desde casa más de tres días por semana, esto podría llevar a un ahorro energético del 20% - 50%, tenido en cuenta con el aumento de la energía utilizada en casa o los viajes distintos a los del trabajo. El trabajo desde casa permite a las empresas, utilizar o construir oficinas más pequeñas, que precisan menos energía para su construcción y mantenimiento. Sin embargo, el efecto es mucho menor, si la cantidad de días es inferior a los tres días por semana, ya que aún sería necesario, mantener

espacio en la oficina, para los empleados que sólo teletrabajarán de forma puntual. Según este estudio, la teleconferencia y la videoconferencia -reuniones en línea o por teléfono en lugar de en persona- también podrían reducir las emisiones.

La productividad varía dependiendo del negocio, la actividad y el escenario de Teletrabajo. Algunos informes internacionales reportan, incrementos en la productividad de las compañías de un 35% (Telework Research Network, 2011), otros plantean que la productividad media de los teletrabajadores, aumenta entre un 10% y un 40% (Mello, 2007) o un 10% en la institución pública internacional (USPTO, 2010). Otros estudios internacionales, que señalan que los teletrabajadores, son hasta un 65% más productivos, porque la flexibilidad les permite enfocarse en gestionar mejor su tiempo y porque, tener mayor control sobre su entorno de trabajo y su agenda, les lleva a sentir una mayor satisfacción (Ipsos, 2012). Un dato interesante es que el Teletrabajo, puede reducir ausencias imprevistas debidas a problemas familiares, necesidades personales e incluso estrés hasta un 78% (Telework Research Network).

Todos estos datos, apuntan a la necesidad de evaluar el impacto del Teletrabajo en la organización, con una perspectiva de inversión, en la que el beneficio final puede superar con creces, los costes necesarios para su optimización o su puesta en marcha.

#### **9.6.1. Análisis de partidas gastos / ingresos en un plan de viabilidad asociado al teletrabajo**

Son muchos los atributos que pueden llegar a formar parte de un análisis de viabilidad económica-financiera para una experiencia concreta de teletrabajo.

Los costes e ingresos varían de una a otra en función del tamaño de la organización y de la muestra "teletrabajadora", del sector de actividad, de la intensidad tecnológica, etc.

En este apartado vamos a indicar, con carácter general, un compendio de partidas de ingresos y gastos para una organización tipo, que deberán ser considerados para llevar a cabo un análisis completo de viabilidad económica-financiera.

No obstante y a pesar de la dispersión de los datos aportados, hemos podido observar las siguientes cifras:

- 1.200 € / de ahorro por trabajador
- 20% de incremento de la productividad.
- 40% de ahorro de espacios de trabajo.
- 216 horas de ahorro en desplazamientos año y per capita.

En cuanto a la relación de partidas contables la siguiente tabla 2 podría ofrecer unas pautas generales:

INGRESOS	GASTOS
1. Reducción de costes asociados al lugar de trabajo: inmovilidades, alquileres, parkings, etc.	1. Formación 1.1 Formación cuadros directivos 1.2 Formación teletrabajadores 1.3 Formación general- Cultura de teletrabajo.
2. Incremento productividad en €/hrs trabajada	2. Comunicación interna 2.1 Diseño y planificación 2.2 Ejecución
3. Reducción costes asociados a contingencias como inclemencias meteorológicas, congestiones tráfico, etc.	3. Tecnología 3.1 Hardware y líneas de comunicación (PC, Smartphones, tablets, ADSL, etc.) 3.2 Software y aplicaciones
4. Reducción de costes en desplazamientos in itinere: 4.1 Combustible 4.2 Compensación emisiones CO2 y otros gases efecto invernadero 4.3 Deterioro calidad atmósfera gases contaminantes SO <sub>x</sub> , NO <sub>x</sub> , O <sub>3</sub> troposférico, etc	4. Diseño, planificación y seguimiento de la experiencia. 4.1 Costes externos 4.2 Costes internos
5. Reducción de costes de PRL y vigilancia de la salud y de iLT y i LP	
6. Reducción costes extrasalariales asociados a la presencia física en el lugar de trabajo como ticket restaurant, cofinanciación productos venching, transporte a la oficina, etc	
7. Incremento satisfacción y compromiso teletrabajadores- Indicador tipo clima laboral, compromiso, etc.	
8. Incremento de la atracción de talento vía marca "buen empleador". Incremento de número de currícula realizados con la consiguiente disminución en costes de reclutamiento, etc.	
9. Incremento de la calidad de servicio prestado. Disminución de costes relacionados con al no calidad.	
10. Disimulación de costes relacionados con la rotación no deseada como reclutamiento, selección, acogida, formación inicial, formación continua, capacitación, etc.	
11. Mejora de la movilidad en las grandes urbes, incentivos a plus y acciones de movilidad (Inspección de trabajo y seguridad social del Ministerio de Trabajo, Comunidades Autónomas, ayuntamientos, etc.)	

**Tabla 2.** Partidas de ingresos y gastos tipo en un proyecto de Teletrabajo

Fuente: Fundación Másfamilia

## 10. Marco Jurídico del Teletrabajo

### 10.1. Introducción general

En lo relativo al marco jurídico del Teletrabajo, el Real Decreto-ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral, que entró en vigor el pasado mes de febrero de 2012, constituye un hito legal, en la medida en que establece por primera vez una regulación del fenómeno del Teletrabajo, mediante una nueva redacción del art. 13 del Estatuto de los Trabajadores, relativo al "trabajo a distancia". Aunque el término "trabajo a distancia" sea el jurídicamente correcto, a lo largo del capítulo nos referiremos a Teletrabajo como un sinónimo del mismo.

Con anterioridad, el mencionado artículo del Estatuto de los Trabajadores, hacía referencia al denominado trabajo a domicilio, categoría laboral ésta, que respondía a un fenómeno anclado en una de la realidad productiva y organizativa, que no respondía a lo que entendemos como Teletrabajo en la actualidad, y que cuenta con un componente tecnológico indudable.

Así, la Exposición de Motivos del Real Decreto-ley 3/2012 recoge la siguiente declaración:

"El deseo de promover nuevas formas de desarrollar la actividad laboral, hace que dentro de esta reforma, se busque también dar cabida, con garantías, al Teletrabajo: una particular forma de organización del trabajo, que encaja perfectamente en el modelo productivo y económico que se persigue, al favorecer la flexibilidad de las empresas en la organización del trabajo, incrementar las oportunidades de empleo y optimizar la relación, entre tiempo de trabajo y vida personal y familiar. Se modifica, por ello, la ordenación del tradicional trabajo a domicilio, para dar acogida, mediante una regulación equilibrada de derechos y obligaciones, al trabajo a distancia basado en el uso intensivo de las nuevas tecnologías"

No obstante lo anterior, el hecho de que previamente el Teletrabajo, no contara con un soporte normativo, no ha impedido que se impusiera como una realidad en el ámbito de las relaciones de trabajo gracias, por una parte a la existencia de un Acuerdo Marco Europeo sobre el Teletrabajo de fecha 16 de julio de 2002, firmado entre CES (Confederación Europea de Sindicatos), UNICE/UEAPME (Unión de confederaciones de la Industria y de las Organizaciones Empresariales de Europa) y CEEP (Centro Europeo de Empresas Públicas y de Empresas de Interés Económico General) y, por otra parte, a la negociación de acuerdos de carácter colectivo, y al establecimiento de políticas empresariales en esta materia.

Si bien el Acuerdo Marco Europeo sobre el Teletrabajo, no contaba con naturaleza normativa, lo cierto es que, al tratarse de un texto que abordaba diversas materias y problemáticas de su aplicación, ha servido de inspiración, para los acuerdos de naturaleza colectiva y las regulaciones internas de las empresas.

## 10.2. El marco normativo español: El trabajo a distancia

Para iniciar el análisis del marco jurídico, es obligado reproducir el nuevo artículo 13 del Estatuto de los Trabajadores:

**“Artículo 13.** Trabajo a distancia.

1. Tendrá la consideración de trabajo a distancia, aquél en que la prestación de la actividad laboral, se realice de manera preponderante en el domicilio del trabajador o en el lugar libremente elegido por éste, de modo alternativo a su desarrollo presencial, en el centro de trabajo de la empresa.

2. El acuerdo por el que se establezca el trabajo a distancia, se formalizará por escrito. Tanto si el acuerdo se estableciera en el contrato inicial como si fuera posterior, le serán de aplicación las reglas contenidas en el artículo 8.3, de esta Ley para la copia básica del contrato de trabajo.

3. Los trabajadores a distancia tendrán los mismos derechos, que los que prestan sus servicios en el centro de trabajo de la empresa, salvo aquéllos que sean inherentes a la realización de la prestación laboral en el mismo, de manera presencial. En especial, el trabajador a distancia tendrá derecho a percibir, como mínimo, la retribución total establecida conforme a su grupo profesional y funciones.

El empresario deberá establecer los medios necesarios, para asegurar el acceso efectivo de estos trabajadores a la formación profesional continua, a fin de favorecer su promoción profesional. Asimismo, a fin de posibilitar la movilidad y promoción, deberá informar a los trabajadores a distancia, de la existencia de puestos de trabajo vacantes, para su desarrollo presencial, en sus centros de trabajo.

4. Los trabajadores a distancia tienen derecho a una adecuada protección en materia de seguridad y salud resultando de aplicación, en todo caso, lo establecido en la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales, y su normativa de desarrollo.

5. Los trabajadores a distancia podrán ejercer los derechos de representación colectiva conforme a lo previsto en la presente Ley. A estos efectos dichos trabajadores deberán estar adscritos a un centro de trabajo concreto de la empresa.”

Sin ánimo de ser exhaustivos, se analizan a continuación, los aspectos más relevantes de la nueva normativa, así como determinados aspectos críticos que no han quedado recogidos en la norma vigente.

### 10.2.1. La definición legal

Se incide por parte del legislador, que el denominado *trabajo a distancia*, se caracterizará por una actividad que se realice de forma preponderante, en el domicilio del trabajador o en el lugar libremente elegido por el mismo, de modo alternativo a su desarrollo presencial, en el centro de trabajo de la empresa.

Respecto a dicha previsión, se deben destacar dos cuestiones:

el término preponderante, de carácter indeterminado, permite flexibilidad interpretativa, pero asimismo crea dudas en relación con la posible inclusión de fenómenos conexos, como por ejemplo el denominado informalmente trabajo flexible, en el cual se permite trabajo en el centro de trabajo y en el propio domicilio si bien la preponderancia puede ser una cuestión discutible, y la mención a que los mismos, se desarrollarán en el domicilio del trabajador o en el lugar libremente elegido por éste. La referencia, a que pueda desarrollarse en un lugar libremente decidido por el trabajador, crea igualmente dudas interpretativas, en la medida en que podría llegar a entenderse en el sentido, de que el lugar de trabajo, queda a decisión del trabajador en cada momento.

Puede comprobarse, cómo la definición no coincide exactamente con la del mencionado Acuerdo-Marco Europeo sobre el Teletrabajo, que se expresaba en los siguientes términos:

“una forma de organización y/o de realización del trabajo, utilizando las tecnologías de la información, en el marco de un contrato o de una relación de trabajo, en la cual un trabajo, que hubiera podido ser realizado igualmente en los locales del empleador, se efectúa fuera de estos locales de manera regular”.

Aunque se desprende un espíritu similar, véase cómo la definición del Acuerdo Marco incide en el componente tecnológico, algo de lo que prescinde la normativa española y que, a priori, podría entenderse, que da cabida a fenómenos más amplios que los del Acuerdo Marco. La normativa española, perfectamente podría haber acogido la referencia a las tecnologías de la información como hace, por ejemplo el Código de Trabajo portugués, que mantiene la referencia a la tecnología de la información y las telecomunicaciones, máxime cuando la Exposición de Motivos de la reforma laboral, hace una referencia al fenómeno tecnológico.

Dicho lo anterior, no hay que olvidar que tradicionalmente, había tenido lugar un debate en relación con, la posible desnaturalización de la relación de los teletrabajadores, en la medida en que se desdibujaban algunas de las notas de laboralidad, principalmente, en lo relativo a la dependencia, frente al empresario. Dicho debate se había estado inclinando hacia la existencia de relación laboral, mediante una interpretación más flexible del término dependencia.

Así lo declaraba la doctrina judicial previa, a la reforma laboral, entre otras la Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Cataluña, de 10 de julio de 2006, Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Asturias, de 15 de febrero de 2002 o la Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Andalucía, Granada, de 5 de febrero de 2002. Dichos pronunciamientos expresaban el carácter laboral de las relaciones, pese a las peculiaridades de una prestación de servicios que, físicamente, se encuentra localizada fuera de la ubicación tradicional del centro de trabajo, teniendo en consideración entre otras facetas, que el control por parte del empresario puede realizarse pese a tal circunstancia.

En este sentido el texto anterior del art. 13 del Estatuto de los Trabajadores referido al trabajo “a domicilio” preveía expresamente que la actividad se realizaba sin vigilancia del empresario. Esta mención sobre la falta de vigilancia, se elimina en la nueva redacción, lo que acomoda la regulación a una situación práctica, en la cual los instrumentos tecnológicos permiten el control de la actividad productiva en remoto. Ello supone un refrendo adicional a la naturaleza laboral

del Teletrabajo, de forma que la existencia de un supuesto de Teletrabajo no tiene por qué ser un elemento que por sí mismo desdibuje la relación laboral.

### **10.2.2. La forma del contrato**

La normativa laboral prevé, la forma por escrito del contrato a distancia y menciona expresamente, que puede establecerse desde el inicio de la relación laboral o con posterioridad, remitiéndose a las reglas generales en materia de copia básica del contrato de trabajo.

Estas previsiones no se desmarcan de la tendencia que se había marcado en la práctica a partir del Acuerdo Marco, que establecía la voluntariedad de las partes para acordar la prestación de servicios como teletrabajadores, así como que la negativa de un empleado a teletrabajar no podía ser un motivo de extinción de la relación laboral, ni de modificación de las condiciones de trabajo.

En cuanto a la interpretación de la voluntariedad del Teletrabajo, la Sentencia de la Sala de lo Social del Tribunal Supremo, de fecha 11 de abril de 2005, señalaba la imposibilidad de imponer el Teletrabajo, ni siquiera mediante una modificación sustancial de condiciones de trabajo, entendiendo que el Teletrabajo excedía las materias, que podían ser objeto de modificación, ya que lo que significaba un cambio en el régimen contractual de aplicación que afectaba, igualmente, la esfera privada y particular del trabajador. Concluye dicha Sentencia, que ni por el mecanismo de modificación sustancial de condiciones de trabajo, ni tampoco mediante acuerdo colectivo, puede imponerse al trabajador la aplicación del Teletrabajo. En consecuencia, debe atenderse a los contratos y consentimientos individuales.

El Acuerdo Marco, incidía igualmente en la posibilidad de reversibilidad del acuerdo de Teletrabajo, si el mismo no formaba parte inicialmente del contenido del puesto. Esta previsión, tampoco se recoge expresamente en la norma española, si bien nada impide, en principio, que las partes de mutuo acuerdo estipulen el retorno a una prestación de servicios presencial.

En conclusión, el Teletrabajo no se configura a priori como un derecho de los empleados, ni como una posibilidad a imponer por la Empresa, sino del fruto de un acuerdo, de un consenso de voluntades.

### **10.2.3. Las condiciones laborales de los trabajadores**

Como no podría ser de otra manera, los trabajadores tendrán los mismos derechos que los restantes empleados, incluido un salario, como mínimo, aplicable al grupo profesional y funciones. Únicamente se hace salvedad de los derechos, que por su naturaleza, sean inherentes a la actividad presencial.

Igualmente se prevé la obligación de proporcionar los medios para que, el teletrabajador tenga acceso a una formación profesional, que favorezca su promoción profesional. Asimismo, de forma novedosa, se establece que el empresario deberá informar a los trabajadores a distancia, si existen puestos de trabajo vacantes para su desarrollo presencial en sus centros de trabajo. El mandato legal, respecto a las vacantes, a priori se limita, a información sobre las mismas, sin que se mencione expresamente derecho o preferencia para incorporarse a los puestos.

#### 10.2.4. Los derechos de representación colectiva del teletrabajador

Los trabajadores a distancia cuentan, obviamente, con los derechos de representación colectiva, lo que significa, entre otros aspectos, su condición de electores y elegibles como representantes de los trabajadores.

La nueva norma resuelve, asimismo, una de las cuestiones que podía presentar dificultades prácticas a la hora del ejercicio de dichos derechos, al prever que, con independencia del trabajo a distancia, el teletrabajador tiene que estar adscrito a un centro de trabajo de la empresa. Esto significará que serán computables para la determinación del número de representantes, así como para ser electores y elegibles en los mismos.

No obstante lo anterior, la norma no prevé cuales son los criterios, para asignar cada uno de los empleados a cada centro de trabajo, pudiendo crearse controversias en casos en que la atribución o dependencia del teletrabajador a un centro concreto, pueda ser objeto de discusión.



### 10.2.5. Seguridad y salud del trabajador a distancia

Pese a que se trataba de una cuestión ya asumida, la norma establece el derecho de los trabajadores en materia de Seguridad y Salud y la aplicación de la normativa en materia de Prevención de Riesgos Laborales. No obstante, la norma se remite a las obligaciones generales en esta materia y no establece ninguna previsión específica con motivo de las peculiaridades y riesgos específicos del Teletrabajo.

Dicho lo anterior, en la práctica, los proyectos que abordan el Teletrabajo en todas sus perspectivas ya han venido contemplando habitualmente la de Prevención de Riesgos Laborales, como obligación empresarial y el derecho a la Seguridad y Salud del teletrabajador.

Así, es habitual que los proyectos de Teletrabajo contemplen, la evaluación de las condiciones mínimas de seguridad relacionadas con la iluminación, temperatura, ambiente sonoro, espacio físico, extinción de incendios, material de primeros auxilios, material y herramientas de trabajo, así como la formación e información que debe adecuarse a las circunstancias particulares. Asimismo, las peculiaridades de la prestación de servicios han llevado, en la práctica, a incidir en cuestiones tales como, las medidas en relación con las pantallas de visualización de datos, o los riesgos psicosociales, derivados del posible aislamiento y falta de relación personal de los teletrabajadores.

Sin perjuicio de lo anterior, se echa de menos una normativa ad hoc, que aborde cuestiones críticas en esta materia. Entre las mismas, se ha suscitado tradicionalmente la controversia sobre, si el lugar en el que se realice el Teletrabajo o trabajo a distancia, debe considerarse como un centro de trabajo, con las implicaciones legales, y cargas administrativas, en toda su extensión que el mismo conlleva, algo que se antojaría, a priori, desproporcionado y no alineado con la reciente normativa. En este sentido, la nueva norma define el trabajo a distancia, por oposición a la actividad prestada en el centro de trabajo de la empresa, sin olvidar la previsión de que el teletrabajador, debe ser adscrito a un centro concreto de la empresa. Lo anterior puede ser indicativo de que el legislador no atribuye la naturaleza de centro de trabajo al domicilio u otro lugar, donde el teletrabajador preste servicios.

Íntimamente relacionado con lo anterior, se encuentra el hecho de la falta de disponibilidad del empresario sobre el lugar de trabajo, muy especialmente cuando el mismo sea el domicilio, habida cuenta de su carácter inviolable, y los límites al derecho a la intimidad. Cuestión ésta vinculada igualmente, a la conveniencia de poder delimitar, qué debe definirse como accidente de trabajo en el ámbito del Teletrabajo y, fundamentalmente la limitación de posibles responsabilidades del empresario, ante situaciones que lógicamente escapan de su control, al desarrollarse en la esfera privada del trabajador.

Se trata por lo tanto de una serie de cuestiones, que convendría clarificar a los efectos de proporcionar seguridad jurídica, a las empresas que aborden proyectos de Teletrabajo, considerando las especiales circunstancias en que se desarrolla el trabajo a distancia.

## 10.2.6. Algunos temas pendientes en la regulación del Teletrabajo:

### a. La flexibilidad de jornada y horario

La regulación del denominado “trabajo a distancia” marca un hito y supone un innegable avance, en lo que refiere al establecimiento de mecanismos y el asentamiento del fenómeno del Teletrabajo en España. No obstante, han quedado en el tintero cuestiones críticas que tal vez un proyecto más ambicioso podía haber recogido.

A continuación, mencionamos algunas de dichas cuestiones o materias, que una regulación más completa podría haber tratado. Algunas de las mismas, ya han sido objeto de regulación en el propio Acuerdo Marco o en otros ordenamientos jurídicos lo que, sin duda, podría ser inspirador para el legislador español.

Así, a modo de ejemplo, la flexibilidad de jornada es innegablemente, uno de los principales beneficios y aspectos motores del establecimiento de sistemas del Teletrabajo. De hecho, supone, en la práctica, uno de los principales alicientes para su establecimiento. En defecto de previsión en la norma, habrá de estarse, no solo a los periodos máximos de trabajo y descanso, sino igualmente a la distribución de la jornada que, con carácter general, pueda establecerse en el Convenio Colectivo de aplicación.

Sin perjuicio de que la reforma laboral, recientemente aprobada, establece mecanismos que, eventualmente permitirían modificaciones en materia de jornada y horario, lo cierto es que la propia dinámica de la actividad, debería, en nuestra opinión, haber ido acompañada de una flexibilidad en el tiempo de trabajo, máxime cuando la propia Exposición de Motivos de la reforma laboral, establecía como una de las motivaciones de la misma la optimización de la relación, entre tiempo de trabajo y vida personal y familiar.

Así lo ha hecho, por poner un ejemplo, la legislación chilena que, en su Ley 19.759 llega incluso a excluir de la limitación de jornada a los trabajadores contratados, para que presten sus servicios preferentemente fuera del lugar o sitio de funcionamiento de la empresa, mediante la utilización de medios informáticos o de telecomunicaciones.

Igualmente el ordenamiento colombiano, en concreto, el artículo 2º de la Ley 1221 de 2008, recoge que no serán de aplicación a los teletrabajadores los límites en relación con la jornada de trabajo, horas extraordinarias y trabajo nocturno.

Más allá de estos ejemplos, insistimos en que la flexibilidad de jornadas y horarios está en la base y en las motivaciones de un amplísimo número de proyectos de Teletrabajo, lo que permite concluir lo deseable de un marco más flexible en este ámbito, para evitar que los fines de esta forma de prestación laboral, no queden frustrados.

### b. El control y vigilancia empresarial y la protección de datos personales: la posible colisión con la intimidad y la inviolabilidad del domicilio

Otra de las cuestiones críticas, que el legislador no ha tratado en la regulación del trabajo a distancia, es la compatibilidad del control empresarial y la vigilancia de la actividad productiva, cuando la prestación de servicios se realiza en un ámbito privado, muy especialmente en el domicilio. Como se ha indicado anteriormente, la nueva norma suprime la mención que

realizaba el anterior texto que, refiriéndose al trabajo a domicilio, establecía que la actividad se realizaba sin vigilancia del empresario. Dicha supresión, puede interpretarse en el sentido de que el trabajo a distancia, no impide el control empresarial, en línea con la actividad laboral general.

Ahora bien, pese a que el control y la vigilancia empresarial puede colisionar con los derechos a la intimidad del trabajador y la inviolabilidad de su domicilio, previstos en el art. 18 de la Constitución Española, la nueva normativa nada prevé a tales efectos.

Afortunadamente, los medios técnicos y tecnológicos actuales pueden permitir, a priori, separar y disociar el control de la actividad laboral del ámbito privado, por ejemplo restringiendo la verificación de la actividad productiva a las redes y conexiones de la propia empresa, quedando ajena la restante actividad del trabajador en su domicilio o en el lugar donde preste servicios, y preservando así la intimidad del trabajador.

Estrechamente relacionado con lo anterior, se encuentra la necesidad de preservar la confidencialidad y la protección de datos personales, y las obligaciones que asume la empresa a este respecto. Nuevamente, las organizaciones centran sus esfuerzos en dotarse de soluciones técnicas, mediante redes seguras, que permitan al empresario mantener los niveles adecuados de seguridad y mediante el establecimiento de protocolos y políticas de trabajo, cuya observancia, por parte del teletrabajador es crítica, debiendo considerarse una obligación esencial para el mismo.

Al contrario que en nuestra norma interna, las anteriores cuestiones, ya han sido recogidas por ejemplo, en el Acuerdo Marco Europeo. El mismo preveía que debe garantizarse el respeto a la vida privada del trabajador en el desarrollo de actividad, exigiendo que el método de vigilancia utilizado por el empresario, sea proporcional al objetivo perseguido, así como la responsabilidad del empresario para salvaguardar y garantizar la protección de los datos utilizados y procesados por el teletrabajador. Igualmente, respecto al uso adecuado de las herramientas informáticas puestas a disposición del teletrabajador, se prevé que el empleado responderá en caso de incumplimiento si, previamente, el empresario ha tomado las medidas oportunas con respecto a las herramientas informáticas aportadas al trabajador, le ha informado de las normas de la empresa pertinentes para la protección de datos, de las restricciones en el uso de equipos o herramientas informáticas, y de las sanciones en caso de incumplimiento.

Dicho Acuerdo Marco podría haber sido inspirador para el legislador nacional, como también podría haber servido de referencia el Código de Trabajo portugués, que establece una regulación relativa a la puesta a disposición de medios de trabajo y su utilización, incidiendo en que los medios de trabajo del teletrabajador deben utilizarse exclusivamente para dichos fines, en la obligación de cumplimiento de las reglas de utilización de los mismos, y en los mecanismos de control que preserven la intimidad del trabajador.

### **c. La diversidad y casuística de los supuestos de trabajo “a distancia”**

En otro orden de cosas, como se ha apuntado al inicio del capítulo, el denominado trabajo a distancia viene definido por una actividad “preponderante” en el domicilio del trabajador u otro lugar distinto del centro de trabajo. El término preponderante, como se ha mencionado, supone un alto grado de indefinición, que dificulta discernir sobre su aplicación en función de la enorme

casuística existente. La falta de precisión de la definición legal no permite establecer con claridad los límites de la regulación del trabajo a distancia, sobre todo en aquellos supuestos en que el trabajo en las instalaciones de la empresa o domicilio se establece desde una perspectiva flexible, no prevista inicialmente y variante en función de las necesidades del negocio o incluso de decisiones del propio trabajador.

Nuevamente como posible referencia, algunas normativas extranjeras, como la colombiana, a la que se ha aludido anteriormente, van más lejos en su definición incluyendo diversas formas de prestación de servicios, desde aquellos que utilizan su propio domicilio y acuden solamente de manera excepcional a la empresa, a los que prestan servicios dos o tres días a la semana a distancia y el resto en las instalaciones de la empresa, pasando por aquéllos a los que denominan "móviles", que no tienen lugar de trabajo establecido y cuyas herramientas primordiales son las tecnologías de la información, en dispositivos móviles.

#### **10.2.7. Negociación y acuerdos colectivos**

Aunque la regulación legal del Teletrabajo en España es más que reciente, es innegable que este fenómeno laboral era una realidad en la práctica de las relaciones laborales. Muy especialmente, desde la firma del Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo el 16 de julio de 2002 y el compromiso de los agentes sociales españoles de dar difusión al mismo, se ha venido produciendo en los últimos años el desarrollo del Teletrabajo en el marco de la negociación colectiva.

El apoyo a nuevas formas de organización del trabajo, como es el Teletrabajo se ha venido plasmando desde el Anexo al "Acuerdo Interconfederal para la Negociación Colectiva de 2003", hasta el último "Acuerdo para el empleo y la negociación colectiva firmado para los años 2010, 2011, 2012". Este desarrollo también ha tenido su implantación a nivel de Comunidades Autónomas, existiendo ejemplos, como el Acuerdo Interprofesional de Cataluña para los años 2005-2007 de asunción de los contenidos del Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo, que recomendaban a su vez que los Convenios Colectivos incorporaran su regulación.

El establecimiento de un régimen legal, sobre el Teletrabajo, puede conllevar la necesidad de ajuste en determinadas regulaciones convencionales, si bien, el espíritu de la norma y del Acuerdo Marco, principal inspirador de la negociación colectiva, cuentan con un enfoque y una regulación similar. Adicionalmente, los Convenios y acuerdos colectivos, incluso llegan a un grado de detalle y regulación superior a la norma, por lo que pueden seguir siendo de utilidad para completar el régimen del Teletrabajo, en aquellos aspectos que el legislador no ha abordado.

A continuación se recogen por orden cronológico algunos ejemplos de Convenios Colectivos (principalmente a nivel de empresa) que recogen esta materia. En su mayoría asumen los términos establecidos en el Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo, o en su caso compromisos de establecimiento de un marco de desarrollo del Teletrabajo en las empresas o, incluso, en algún supuesto, un desarrollo más amplio de los términos en que ha de desarrollarse, en línea con lo establecido en el Acuerdo Marco.

NOMBRE	FECHA	AMBITO	OBSERVACIONES
Ayuntamiento de Vallgorguina (Barcelona)	11/04/2003	Empresa	Cuando no se exija presencia física del trabajador, posibilidad previa petición del trabajador y opinión de su jefe. Ayto. aporta aplicaciones informáticas y enlaces telefónicos, pero no el ordenador
Oficinas y Despachos de Navarra	18/07/2007	Sector. Comunidad Autónoma	Posibilidad de que las empresas pacten con sus trabajadores la realización de toda o parte de la jornada en régimen de teletrabajo
Industria Química	09/08/2007	Sectorial. Nacional	Se contempla en los términos del Acuerdo Marco Europeo
Administrador de Infraestructuras Ferroviarias (ADIF)	03/06/2008	Empresa	Sólo declaración como medio de organización del trabajo, para parte de la jornada, dependiendo del puesto y como medio de conciliación. Proyecto de programa piloto
Prensa Diaria	03/12/2008	Sectorial	Firmantes comparten el Acuerdo Marco Europeo. Se entiende únicamente para los puestos de trabajo susceptibles de desarrollarse fuera del centro de trabajo, Excluye expresamente algunos puestos
Oficinas y Despachos Valencia	30/01/2009	Sector. Provincial	Asunción del Acuerdo Marco Europeo.
Telefonica Moviles de España	11/08/2009	Empresa	Compromiso para acordar un marco de desarrollo del Teletrabajo
Alcatel-Lucent España	31/08/2009	Empresa	Carácter voluntario. Acuerdo previo. Suscripción de anexo al contrato de trabajo. No variación de condiciones económicas o laborales previas. Jornada y horarios. Acceso a formación y desarrollo. Derechos colectivos. Medios materiales. Protección de datos. Salud Laboral
Personal Laboral de la Comunidad Autónoma Euskadi	26/03/2010	Comunidad Autónoma	Mesa Sectorial negociará condiciones teletrabajo
Ibermática SA	12/07/2010	Empresa	Antes en CC de jun 2004. Para algunos empleados. Pacto previo por escrito. Flexibilidad horaria total
France Telecom España (2010-2013)	16/07/2010	Empresa	Declaración sobre beneficios teletrabajo. Compromiso de acordar un marco para el desarrollo del teletrabajo
BP OIL España SAU	22/07/2010	Empresa	Complemento salarial por teletrabajo. Ayuda económica para adaptación domicilio
Perfumerías y afines	03/09/2010	Sector	Definición. Condiciones previas. Medios materiales. PRL. Obligatorio de definir medidas anti aislamiento. Derechos colectivos
Oficinas y Despachos de Huesca	18/02/2011	Sector. Provincial	Con el objetivo de favorecer la Conciliación de la vida laboral y familiar
Telefónica de España	19/07/2011	Empresa	Antes en CC 2003-2007. Valoración positiva implantación Acuerdo. Mantiene su vigencia.

**Tabla 3. Ejemplos de convenios colectivos en España con inclusión del Teletrabajo**

Fuente: Garrigues Abogados y Asesores Tributarios

Asimismo, son destacables otros acuerdos de carácter colectivo, de aplicación a empresas, grupos de empresas como son los siguientes:

NOMBRE	FECHA	AMBITO	OBSERVACIONES
Telefónica de España	14/02/2006	Empresa	En desarrollo de lo establecido en C.C 2003-2007. Criterios del AME. Colectivos destinatarios. Condiciones de Implantación (carácter voluntario y reversible). Tiempo de Trabajo. Formación. Protección de datos. Medios Materiales. Seguridad y salud. Derechos colectivos. Seguimiento
Grupo Repsol YPF	17/06/2009	Grupo empresarial	Acuerdo para la implantación progresiva del Teletrabajo en los términos del AME. Definición del término. Modalidades de Teletrabajo. Requisitos básicos (organizativos, perfil Profesional teletrabajador, técnicos y espaciales). Obligaciones y derechos del teletrabajador (suscripción de Acuerdo individual). Medios materiales
BBVA	27/07/2011	Empresa	Ámbito personal (SSCC y DIR. TERR.) Condiciones Laborales preexistentes. Suscripción de acuerdo individual. Jornada y horarios. Formación. Medios materiales. PRL. Controles. Gastos. Derechos colectivos. Comisión de Seguimiento.

**Tabla 4. Ejemplos de acuerdos de carácter colectivo en grupos de empresas con inclusión del teletrabajo**

Fuente: Garrigues Abogados y Asesores Tributarios

Y ello sin perjuicio del desarrollo de proyectos, en el ámbito de las administraciones públicas, como es el caso del Decreto 9/2011, de 17 de marzo, por el que se regula la jornada de trabajo no presencial, mediante Teletrabajo en la Administración de la Comunidad de Castilla y León o las medidas del Acuerdo de la mesa general de negociación de 19/01/2011, por el que se aprueba el Plan de Igualdad de Oportunidades para empleadas y empleados públicos de la Administración de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha.

#### **10.2.8. Una propuesta de regulación de los contratos de Teletrabajo**

Sin perjuicio de lo expuesto en el apartado precedente, no todo el desarrollo del Teletrabajo ha venido marcado por acuerdos de naturaleza colectiva. Al contrario, al margen de la negociación colectiva han sido numerosísimas las empresas que han implantado programas de Teletrabajo, mediante políticas internas y acuerdos con los trabajadores, generando una muy valiosa experiencia práctica. A continuación, se describen brevemente algunas propuestas de regulación, surgidas del desarrollo de proyectos empresariales.

Como se ha venido indicando, la falta de regulación legal no ha sido un obstáculo para el desarrollo de proyectos de Teletrabajo, que ganan cada día más peso en el tejido empresarial español, si bien a un menor ritmo que en numerosos países europeos. Sin perjuicio de tomar como punto de partida histórico, la referencia del Acuerdo Marco Europeo y, teniendo en cuenta la actual regulación legal, las organizaciones han ido delimitando los aspectos básicos a regular en políticas y acuerdos de Teletrabajo.

Es en esta línea en la que se desarrollan a continuación, los aspectos más relevantes de lo que podría ser una propuesta de regulación, teniendo en cuenta, en primer lugar, la necesidad de formalizar políticas y documentos contractuales, que recojan las condiciones a aplicar en el desarrollo del Teletrabajo y los requisitos que las organizaciones establezcan para los mismos.

En concreto, materias como la vigencia temporal de la adscripción a la modalidad y la toma en consideración de la finalización de la adscripción a esta modalidad, el lugar/es donde se presten los servicios, la puesta a disposición de los medios materiales y/o virtuales necesarios para el óptimo desarrollo del trabajo, la asunción de los costes que esto pueda generar, el horario en el cual el teletrabajador, deba estar disponible para la empresa, el cumplimiento de las exigencias legales en materia de prevención de riesgos laborales y en materia de uso de herramientas electrónicas, protección de datos y el tratamiento confidencial de la información, entre otros.

La práctica más habitual en las organizaciones que implantan proyectos de Teletrabajo suele ser el establecimiento, tanto de un marco regulatorio general, como la posterior suscripción del contrato individual escrito.

##### **a. Marco regulatorio general**

El marco regulatorio general puede articularse a través de acuerdos o Convenios Colectivos, o bien a través de políticas/normas y/o procedimientos internos que recojan dicha regulación. Es recomendable, en ambos casos, que éstos se pongan en conocimiento del conjunto de la plantilla y/o colectivo, definido a tal efecto, por los canales que cada empresa estime oportunos.

El marco regulatorio general al que aludimos, podrá incorporarse como anexo al contrato de trabajo individual, formando parte ambos de un mismo cuerpo obligacional, y debiendo ser

asumidos por el teletrabajador. En cuanto al conjunto de materias que pudieran incorporarse al mismo, la práctica recomienda incluir principalmente, las siguientes:

#### **b. Objeto y alcance de la norma y/o acuerdo.**

Criterios generales: en este apartado se recogerán el conjunto de normas, reglas y pautas propias del sistema:

**Modalidades** de Teletrabajo aplicable en la empresa: el documento recogerá aquellas modalidades definidas dentro del concepto Teletrabajo que vayan a ser de aplicación dentro de la empresa.

Requisitos mínimos para optar al Teletrabajo: en este ámbito, la empresa puede definir requisitos mínimos en mayor o menor medida, en aspectos que tengan que ver con la propia organización (porcentajes máximos de cobertura por áreas, centros de trabajo o cualquier otro que se estime, petición para cobertura de puestos de trabajo sobre los cuales se permita el sistema por el contenido del mismo...), con el propio solicitante (experiencia mínima en la empresa, buenos resultados en su desempeño...), con sus competencias personales y profesionales (flexibilidad, adaptabilidad, merecedor de confianza, auto-disciplinado, independiente, dinámico, comunicativo, resolutivo, organizado..), aspectos éstos últimos a valorar por las áreas competentes a esos efectos y, sin cuya conclusión positiva no se pueda seguir dando curso el proceso hasta que, en cada caso, se subsane y por último aspectos de contenido técnico y de prevención de riesgos laborales (cobertura telefónica y de plataformas de comunicación exigidas para el correcto desarrollo del trabajo, cumplimiento de la normativa establecida por la ley de prevención de riesgos laborales al efecto dentro de su domicilio o lugar donde desarrolle el Teletrabajo...).

**Voluntariedad:** la norma establecerá el carácter voluntario para ambas partes, en la aceptación para el empleado, así como en el ofrecimiento por parte de la empresa. Es recomendable incorporar en este apartado, el concepto de flexibilidad de cambio, de los días señalados como tele trabajables por otros, en los supuestos en los que por necesidades organizativas, tecnológicas o de producción se hiciera necesaria la presencia del empleado. Se entenderá esta opción, sin perjuicio de la obligación del trabajador de acudir a los locales del empleador, si ésta es necesaria para la adecuada prestación de sus servicios en el modo en que se determine.

**Reversibilidad:** se definirán las razones, frente a las cuales, cualquiera de las dos partes, podrá exigir la finalización de la prestación del trabajo bajo esta modalidad y los plazos para poder ejercerlas.

**Formación:** la norma establecerá la conveniencia del desarrollo de acciones formativas específicas a desarrollar, tanto con carácter previo a la puesta en marcha del sistema como durante su vigencia, con el objetivo de garantizar un correcto desarrollo del trabajo bajo este sistema de prestación laboral. Lo anterior es adicional al derecho a la formación continua del teletrabajador legalmente prevista.

Medios materiales y/o virtuales: definición de la propiedad de las herramientas y/o medios puestos a disposición del teletrabajador, su normativa de uso y enumeración de las mismas, que

siempre deberán ser suficientes para el correcto desarrollo de su cometido. Soporte para la resolución de incidencias.

**Gastos:** definición del responsable de asumir el coste de los gastos, derivados del nuevo sistema de prestación laboral, que asume cada una de las partes, tanto materiales, como de elementos de telecomunicación, consumibles, recibo de luz, etc. En otro sentido, será recomendable indicar la regulación relativa, a los gastos desplazamientos, desde el domicilio hasta el centro de trabajo, y/o desde el domicilio, a otros emplazamientos.

Prevención de riesgos laborales: a fin de dar cumplimiento a la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales, se cumplirán con las obligaciones en esta materia, y, entre otras medidas, se hará entrega al trabajador de la documentación/información, relativa a los riesgos para la seguridad y salud en el trabajo, en relación a la actividad de Teletrabajo, en función de las condiciones ergonómicas del trabajo relacionado con pantallas de visualización de datos, así como de las buenas prácticas en el puesto de trabajo administrativo y las malas posturas más frecuentes, así como en relación con la prevención de riesgos psicosociales, derivados de situaciones de posible aislamiento. El trabajador deberá recibir la formación necesaria a estos efectos, en cada caso. Deberán establecerse los mecanismos, que permitan el control que garantice el cumplimiento de la norma de aplicación y la salud de sus empleados siempre, con respeto a la intimidad e inviolabilidad del domicilio.

**Datos** confidenciales y tratamiento de los mismos: recogerá la posibilidad de implantar, cuantas medidas se puedan ejercitar en derecho para garantizar la confidencialidad y la protección de datos, comprometiéndose el empleado a un correcto tratamiento de los mismos, así como la sujeción al régimen jurídico propio de los derechos, derivados de la propiedad intelectual, y conociendo el trabajador la gravedad de los incumplimientos en esta materia.

**Control-seguimiento:** mecanismo y regulación del mismo, por el que el empleador se garantice el cumplimiento de las obligaciones del empleado, con respeto a la intimidad e inviolabilidad del domicilio.

**Proceso de solicitud y aprobación:** se podrá incorporar el proceso a seguir, en los supuestos de solicitud de incorporación al sistema, por parte de un empleado. En el mismo tendrían que reflejarse, tanto las áreas implicadas en la empresa, los plazos, la inter-relación entre unos y otros y las responsabilidades en cada supuesto.

### **c. Contratos individuales**

Sin perjuicio del contenido, que el Estatuto de los Trabajadores establece como mínimo para los contratos de trabajo, conviene regular en el mismo, si el marco general al que se adscribiría/adheriría el trabajador, no es suficientemente preciso, los siguientes aspectos:

**Lugar** de desarrollo del trabajo bajo este sistema: lugar donde el empleado vaya a desarrollar el trabajo los días, en los que lo desarrolle, bajo esta modalidad.

**Voluntariedad** y mecanismos concretos de reversibilidad

**Disponibilidad:** definición de los horarios, en los cuales el empleado esté disponible y accesible, a efectos de comunicación y contacto con la empresa.

**Métodos** de trabajo: en este apartado podrán regularse los mecanismos de reporte, periodicidad, e implicados entre otros.

**Objetivos:** se relacionarán aquellos objetivos a cumplir por el empleado, en cuanto a resultados de su trabajo.

**Medios** concretos puestos a disposición del empleado.

Esta sería una posible propuesta de materias, objeto de regulación, basada en la experiencia de proyectos de Teletrabajo, que debería ser objeto de adecuación e individualización, en función de la diversa casuística y circunstancias que puedan resultar de aplicación en cada caso. No obstante, constituye una realidad innegable como muestra la experiencia de las propias empresas que componen el Foro efr, autoras de este informe, que el Teletrabajo es una respuesta a una serie de necesidades, tanto corporativas o empresariales como personales y sociales, verdaderamente complejas y en pleno proceso de evolución y transformación.

Por ello, es necesario que el marco legal, respete la consideración del Teletrabajo, como medida de conciliación de la vida familiar y laboral, equilibrando sus efectos regulatorios sobre la protección de derechos laborales, con los ejercicios de libertad individual que se precisan.

Por último, citar que las experiencias acumuladas en materia de Teletrabajo por las más de 300 empresas efr, líderes en conciliación, están demostrando hasta la actualidad, que el Teletrabajo más exitoso, o por lo menos el más utilizado es aquel más flexible, menos protocolizado y regularizado, considerado como una opción y un complemento voluntario más que aquel Teletrabajo considerado una alternativa.

## 11. La Tecnología al servicio del Teletrabajo: Herramientas tecnológicas que faciliten el acceso virtual a la información

### La Tecnología al servicio del Teletrabajo

Entre los principales requisitos que una Organización debe satisfacer para iniciar el diseño y posterior implantación de su Modelo de Teletrabajo, se encuentra la provisión de los recursos tecnológicos necesarios para:

- Permitir la comunicación y la colaboración ágil entre las personas (internas y externas a la Organización)
- Permitir el acceso y la compartición ágil y segura de la información relevante.

Los recursos necesarios pueden clasificarse en tres categorías:

1. Soluciones tecnológicas (programas o software en PCs de los usuarios o en servidores)
2. Equipamiento (dispositivos físicos, como PCs, teléfonos, móviles, módems ADSL, ...)
3. Conocimiento sobre los mejores usos de los anteriores elementos y de cómo combinarlos con la forma de trabajo particular de la Organización para obtener la máxima aportación de valor.

Los siguientes apartados desarrollan estos elementos.

### Las necesidades del Trabajador de la Información

El 'trabajador de la información' es un perfil de trabajador abundante en nuestros días, y sin duda su desarrollo en los próximos años va a resultar muy significativo, al encontrarnos inmersos en una sociedad del conocimiento. Corresponde a aquel profesional que tiene una necesidad más o menos constante de utilizar información cuyo origen o destino tiene soporte digital.

Se pueden introducir muchos matices (y en base a ellos definir tipologías), pero en resumen, un trabajador de la información consume, modifica, crea, comparte, analiza datos, información e ideas.

Difícilmente puede entenderse el trabajo de estas personas sin el uso de un ordenador y de los sistemas, simples o complejos, a los que este esté conectado (servidores, redes locales, redes WiFi, internet, periféricos, programas de gestión,...).

Pero además del ordenador, el trabajador de la información utiliza otros dispositivos para realizar sus funciones de comunicación, colaboración y acceso a la información; algunos de esos elementos son tecnológicos: teléfonos fijos y móviles, faxes, salas de teleconferencia,...; otros, sin embargo, no lo son: bandejas para papeles, valijas, correo postal, maletines, salas de reuniones, blocs de notas, bolígrafos,...

La gran virtud de las tecnologías disponibles en nuestros días es la de permitir a un trabajador de la información satisfacer todas sus necesidades más relevantes a través tan sólo del uso de su ordenador y de una conexión a internet (como mínimo disponible en ciertos intervalos al

día). Y allí dónde el trabajador sitúe su ordenador, allí podrá trabajar igual (o mejor) que en su oficina. Esta es la idea que subyace a los conceptos que seguidamente se desarrollan.

Un tipo muy habitual de teletrabajador, es un trabajador de la información cuya principal diferencia con el no-teletrabajador radica, en que trabaja desde un lugar diferente a la oficina (típicamente lo hace desde su casa). Su Grupo de Trabajo no está en la misma planta o en el mismo edificio; la información que precisa no está en un archivo detrás de su mesa o en una pila de papeles encima de su escritorio, sino en cualquier lugar del mundo.

Se verá más adelante, en este documento, que las condiciones que permiten el Teletrabajo, van más allá del plano tecnológico. Sin embargo, aquellas condiciones que requiere un teletrabajador como trabajador de la información, no difieren en absoluto de las que requieren los empleados que trabajan en sus oficinas. Veamos cuáles son esas necesidades.

Con independencia de cuáles sean nuestras funciones o nuestros objetivos (vender, desarrollar producto o servicio, publicitar, administrar, dirigir,...), nuestras necesidades como trabajador de la información se podrán expresar en términos de:

- Comunicar
- Colaborar/Compartir
- Buscar/Acceder/Consultar/Almacenar la información
- Crear/Editar Documentos
- Analizar información y tomar decisiones
- Gestionar el tiempo
- Maximizar la productividad personal
- Garantizar la preservación de la información

[Ver Anexo 2. Las necesidades de Trabajador de la información \(MIC\)](#)

### **Principales recursos tecnológicos disponibles para el teletrabajador**

En el apartado anterior se han enunciado las necesidades más destacables que un teletrabajador puede precisar, en el ejercicio de sus tareas profesionales.

En esta sección, se realiza un repaso de los elementos concretos, en forma de dispositivos o tecnologías, que permiten satisfacer esas necesidades.

### **Recursos Hardware, Equipos e infraestructura doméstica**

A continuación se muestra una lista orientativa de los dispositivos más comúnmente utilizados por los teletrabajadores en su 'oficina doméstica'.

- Ordenador Portátil
- Tablet PC
- Smartphone
- Cámara videoconferencia, Etc.

[Ver Anexo 3. Recursos Hardware](#)

### **Recursos Software. Herramientas informáticas (desde el punto de vista del usuario)**

Si en el apartado anterior se presentaba una relación típica de dispositivos habituales en el teletrabajador, en este se introducen aquellas aplicaciones informáticas que con el soporte de las primeras permiten satisfacer las necesidades arriba enunciadas:

- Mensajería instantánea
- Información de presencia
- Audio y Vídeo Conferencia
- Reuniones Virtuales
- Espacios de Colaboración (online y offline)
- Portales para la Gestión del Conocimiento
- Gestor de Correo y del Tiempo
- Sistema Operativo cliente para PC
- Sistema Operativo cliente para terminal móvil
- Suite Ofimática

Ver [Anexo 3. Recursos Hardware](#)

En el [Anexo 1](#) se realiza una estimación de los costes que representa la puesta en marcha y el mantenimiento de un Modelo típico de Teletrabajo.

### **Los mejores usos asociados a cada tecnología**

Tal y como se ha comentado, el Teletrabajo no tiene por qué introducir necesidades nuevas en el plano tecnológico, sino que simplemente intensifica el uso de las herramientas ya disponibles.

Asimismo, el Teletrabajo (y cualquier otra modalidad de trabajo) exige la aplicación de ciertas pautas o prácticas que, de la mano de las herramientas antes introducidas, permiten multiplicar la productividad y la satisfacción personales.

### **Sobre cómo gestionar nuestro tiempo**

El Tiempo es el bien más preciado del trabajador, en tanto que condiciona fuertemente el coste/beneficio y la calidad de nuestras acciones e indirectamente los servicios y/o productos que creamos, vendemos o ejecutamos.

La mala gestión del tiempo tiene un efecto 'epidémico' en la Organización, puesto que la ineficiencia personal se propaga hacia el resto de trabajadores introduciendo de este modo variables externas (y no controlables) sobre la gestión de nuestro propio tiempo. Dicho con otras palabras, en la medida en que nuestro tiempo se gestiona convenientemente, facilitamos la gestión del tiempo de las personas con las que nos relacionamos.

Algunas pautas para su correcta gestión son (ver tabla 5):

<ul style="list-style-type: none"><li>● <b>Utiliza el correo electrónico de forma racional:</b> Conoce y adapta las funcionalidades que te ofrece tu gestor de correo a tu forma particular de organizarte. Cuestiona si debes formarte en cómo organizarte mejor.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>● <b>Recoge, clasifica</b> (por objetivos, por proyectos, ...), <b>prioriza , planifica</b> (su ejecución en el calendario) <b>y revisa tus tareas</b></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>● <b>Convoca reuniones cuando sean necesarias y gestiónalas bien:</b><ul style="list-style-type: none"><li>● Decide convocar una reunión cuando no exista otro mecanismo más eficiente para comunicar o compartir (espacios de colaboración, de proyecto, de noticias, blogs, ...)</li><li>● Define el contenido y los objetivos (y compártelos previamente) y expresa conclusiones/decisiones y acciones/actores poniendo en marcha los mecanismos para realizar seguimiento.</li></ul></li></ul>

**Tabla 5.** Pautas para gestionar nuestro Tiempo

### **Sobre cómo colaborar con nuestros equipos y con el mundo exterior**

El día a día del teletrabajador, requerirá co-desarrollar con otras personas, tanto de la Organización, como de nuestra red de clientes, proveedores y colaboradores.

### **Sobre cómo comunicarnos por el canal óptimo**

El teletrabajador tiene a su disposición diversos canales de comunicación, cada uno con características específicas. Debe elegirse aquél que mejor se adapte a nuestras necesidades en cada momento.

### **Sobre cómo almacenar y compartir la información y el conocimiento**

Posiblemente, entre las actividades más comunes de un trabajador de la información están las de crear, revisar y compartir conocimiento a través de diversos tipos de documentos.

## 12. Casos de éxito: buenas prácticas del Teletrabajo

Nombre Empresa	BBVA
Localización	España
Sector	Banca
Área Funcional	Innovación y cultura RRHH
Personal Implicado	Áreas Corporativas
Periodo Implantación	Pilotos desde Enero 2010 a Junio 2011. Extensión desde junio 2011 a actualidad
Descripción:	<p>En BBVA entendemos que el "Trabajo Flexible" es aquel que permite a los empleados desarrollar las mismas funciones que actualmente desempeñan en los centros de trabajo, fuera de ellos.</p> <p>En BBVA se dispone de 3 modalidades de Trabajo Flexible, una vez testadas en una fase piloto previa. Uno de las variables clave que permiten diferenciar las 3 modalidades es el tiempo que el empleado desarrolla su jornada de trabajo fuera de la oficina. Nos vamos a centrar en la primera modalidad, denominada "Teletrabajo" donde el empleado realiza de manera no presencial, trabajando desde su domicilio permanente, el noventa por ciento (90%) de su jornada laboral. Se establece como marco horario de referencia con carácter general el de la Unidad a la que pertenece.</p> <p>El tiempo restante de su jornada laboral la realiza de manera presencial dentro de las instalaciones de la Empresa en el centro de trabajo al que el empleado está formalmente adscrito. El horario que resulta de aplicación en el tiempo de su jornada presencial es el de la Unidad a la que pertenece.</p> <p>El empleado que se incorpora a esta modalidad tiene la posibilidad de solicitar mobiliario de oficina (mesa y/o silla) para instalarlo en su domicilio.</p> <p>Esta modalidad está bajo las condiciones definidas en el Acuerdo Colectivo de Teletrabajo.</p> <p>El empleado formaliza un acuerdo de nuevo régimen y un documento de Salud Laboral que detalla las recomendaciones que ha de tener en cuenta en este ámbito desde el momento de su incorporación.</p>
Resultados, KPIs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la actualidad, el 9% de los empleados que están incorporados a Trabajo Flexible en España desarrollan sus funciones en la modalidad de Teletrabajo.</li> <li>• Casi el 80% de ellos solicitan mobiliario (mesa y/o silla) para instalación en su domicilio.</li> </ul>
Barreras encontradas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todo lo relacionado con la puesta en marcha de un nuevo modelo de Trabajo Flexible. En especial, dotar de la infraestructura tecnológica y comunicativa necesaria para los empleados que desarrollan su actividad en la modalidad de Teletrabajo (actualización de aplicaciones, soporte técnico, etc.)</li> </ul>

<b>Nombre Empresa</b>	<b>ENDESA</b>
Localización	España y Latinoamérica
Sector	Energía
Área Funcional	Recursos Humanos y Organización
Personal Implicado	
Periodo Implantación	2010 – actualidad
Descripción:	<p>El Trabajo en casa es uno de los principales objetivos del Plan global de Endesa de Responsabilidad Corporativa en materia de Recursos Humanos (Plan Senda) en la dimensión de Conciliación y Flexibilidad e impacta positivamente en la dimensión de Gestión de la Diversidad e Igualdad de Oportunidades</p> <p>El Plan Senda fija líneas estratégicas, las líneas de actuación y los objetivos 2011-2012 en las siguientes dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La gestión de la diversidad e igualdad de oportunidades</li> <li>▪ La conciliación y flexibilidad en el trabajo</li> <li>▪ La integración de personas con discapacidad y riesgo de exclusión social</li> <li>▪ La promoción del voluntariado</li> <li>▪ La inversión socialmente responsable</li> </ul> <p>Además, incorpora la consideración de los empleados como grupo de interés, fijando criterios de gestión para integrar sus intereses y expectativas en la toma de decisiones empresariales</p> <p>Dentro de ese marco, se ha impulsado la implantación de programas piloto de Trabajo en casa en los distintos países donde opera Endesa (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, España y Perú) durante 2010 - 2012 para proceder a su implantación durante la vigencia del Plan Senda</p> <p>Nuestro planteamiento global es el Trabajo en casa <b>PARCIAL</b>, en ningún caso total, y siempre <b>REVERSIBLE</b></p> <p>Nuestro modelo global de Trabajo en casa tiene las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Está dirigido a todos los Países y Líneas de Negocio, así como a distintos colectivos</li> <li>▪ Todos los puestos de trabajo son susceptibles de Trabajo en casa, con las excepciones definidas en base a los requerimientos de los Países/Negocios</li> <li>▪ Consta de dos modalidades: diaria (1 ó 2 días por semana) y horaria (2 horas por día, al inicio o al final de la jornada laboral)</li> <li>▪ Requiere el acuerdo de tres partes: Persona – Dirección – Recursos Humanos y Organización y el cumplimiento de requisitos de tres tipos: Persona – Puesto de trabajo – Tecnología</li> <li>▪ Tiene una vigencia anual y su prórroga está condicionada a los resultados de la evaluación anual del programa</li> </ul> <p>Asimismo, consideramos fundamental realizar un seguimiento de forma cercana y continua para asegurar el correcto funcionamiento del programa: Resolución de incidencias, Reuniones al menos semestrales con trabajadores en casa y gestores tanto para evaluar el grado de satisfacción como el cumplimiento de los objetivos, Redacción de informes al menos con periodicidad semestral, Revisión anual de las condiciones de los trabajadores en casa de cara a su continuidad o no en el programa y siempre que cambien las condiciones de concesión iniciales (cambio de puesto de trabajo, necesidades puntuales del departamento, etc.) y Valoración de las situaciones excepcionales (motivos médicos, familiares, etc.) que se puedan producir una vez iniciado el programa de Trabajo en casa de cara a su inclusión en el mismo</p>

## Resultados, KPIs

- Se prevé que a finales de 2012, el 2.2% de la plantilla global de Endesa participe en programas de Trabajo en casa
- **Encuesta de clima** (con periodicidad bianual): Resultados 2010 – equilibrio entre la vida personal y la vida profesional – 72%. Próxima encuesta: finales 2012
- **Termómetro de Clima:** Resultados 2012 – índices de satisfacción general (65%) y de compromiso (95%)
- **Cuestionario de evaluación del Trabajo en casa (datos del piloto realizado en España):** Globalmente la satisfacción de los participantes en el piloto, tanto la de los trabajadores en casa como la de sus gestores es muy elevada, situándose entorno a porcentajes del 90%. Destacar asimismo que en las preguntas directas sobre cumplimiento de expectativas y sobre la repetición o recomendación de la experiencia, las respuestas tanto de trabajadores en casa como de gestores han sido contundentes. **Todos ellos repetirían y recomendarían la experiencia. No hay diferencias desde una perspectiva de género**
- **Cuestionario de validación de hipótesis sobre Trabajo en casa (datos del piloto realizado en España):**
  - Beneficios para la sociedad – ahorro energético y disminución emisiones CO2 – 2.8% (gestores) y 2.9% (trabajadores en casa) sobre 3
  - Beneficios para la organización – incremento de la productividad – 1.9% (gestores) y 2.5% (trabajadores en casa) sobre 3
  - Beneficios para la organización – disminución del absentismo – 1.9% (gestores) y 2.4% (trabajadores en casa) sobre 3
  - Beneficios para la persona – disminución del estrés y otros riesgos psicosociales – 2.3% (gestores) y 2.7% (trabajadores en casa) sobre 3

## Barreras encontradas

- Estereotipos existentes en cuanto al teletrabajo
- Cultura de presencia en la oficina muy arraigada
- Desigual liderazgo de los Países/Negocios
- Aspectos tecnológicos, relacionados sobre todo con la instalación en los domicilios de los trabajadores en casa de las líneas de ADSL corporativas

Nombre Empresa	INDRA
Localización	España. Oficinas y centros productivos en Madrid.
Sector	Tecnología
Área Funcional	Sistemas Internos
Personal Implicado	Profesionales áreas corporativas
Periodo Implantación	Septiembre 2008 - Actualidad
Descripción:	<p>Centro de Atención al usuario.</p> <p>Indra ha desarrollado y puesto en activo este servicio, que proporciona el Centro de Atención al Usuario (CAU), como una ventana de acceso única para el usuario de Indra dirigida a resolver las incidencias y peticiones relacionadas con los servicios corporativos de TIC.</p> <p>La utilización de este servicio, a efectos de los profesionales en situación de TL-trabajo, no contempla diferencias respecto al resto de profesionales ya que los flujos de información y operativa son los mismos.</p> <p>El contacto con el CAU se realiza vía telefónica o a través de la Intranet. A través de ambas vías se formaliza una incidencia (arreglo/configuración/repación) o petición (instalación, solicitudes de acceso, petición de equipos y material corporativo) con número específico que es asignada a un técnico de soporte operacional.</p> <p>La apertura de incidencias/peticiones se formaliza a través de niveles preestablecidos y es el propio usuario quien asigna prioridad a la misma (baja, alta, muy alta) y en ella indica el proyecto al que imputar los posibles gastos.</p> <p>Todas estas incidencias se resuelven telemáticamente, a excepción de las relacionadas con roturas/modificaciones de equipos y hardware.</p> <p>En cuanto a la atención de incidencias y/o necesidades que no puedan ser atendidas de forma telemática:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumibles: <ul style="list-style-type: none"> <li>- El usuario puede encargarse a título particular de reponerlos y liquidar gastos posteriormente</li> <li>- El usuario puede realizar una petición de compra a través de la Compañía y recoger los consumibles en su centro de trabajo</li> </ul> </li> <li>• Equipo informático y/o accesorio (atril, teclado, disco de almacenamiento externo, impresora): el usuario debe entregarlos en su centro de trabajo, donde le son sustituidos durante el periodo de arreglo.</li> <li>• Línea ADSL/VPN: la compañía de voz/datos contratada a tal efecto se responsabiliza de los servicios de asistencia al usuario en términos de reparación y revisión de cableados y equipos wi-fi, modems y routers.</li> </ul> <p>En cuanto a aplicaciones de acceso telemático con las que cuentan el profesional en situación de Teletrabajo para resolver sus incidencias y/o necesidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intranet</li> <li>• Remedy (Mis Consultas)</li> <li>• Contacto vía correo electrónico</li> <li>• Contacto telefónico</li> <li>• Aplicaciones Corporativas <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de compras</li> <li>- Gestión documental</li> <li>- Gestión financiera</li> <li>- Gestión de informes</li> <li>- Gestión de producción</li> <li>- Gestión de proyectos</li> </ul> </li> <li>• Aplicaciones de RRHH <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aproxima</li> </ul> </li> </ul>

**Nombre Empresa****INDRA**

- Acceso a Servidores y Equipos informáticos: Mi Escritorio (en entorno Citrix) y Mi Equipo (cloudcomputing)

Al no modificarse las condiciones laborales del profesional en ningún caso y ningún aspecto, no se produce impacto en los costes relacionados con salario y pago de cuotas de Seguridad Social. El impacto sobre los costes se limita al ahorro en conceptos de espacio y energía e inversión en material e infraestructuras.

Costes estimados:

- Portátil: 850 €
- Cable Seguridad para el portátil: 27€
- Teclado externo: 24€
- Disco externo: 100€
- Impresora: 60€
- Pantalla y dock station: 270€

Estos serían los costes aproximados del material que un profesional requiere para realizar el trabajo en su domicilio, costes generales ya que dependiendo de cada caso incluso se reducen más. Estos costes, son asumidos por cada proyecto de manera individual.

Además tenemos que tener en cuenta, el abaratamiento que se ha ido produciendo en este tipo de materiales a lo largo del tiempo y en la proyección de futuro que hoy ya empieza a ser una realidad, de la oficina sin papeles, lo cual reduce aun más los costes en cuanto a la utilización de algunos materiales.

Por tanto, como ya hemos mencionado brevemente, el Ahorro estimado para la empresa, no solo se encuentra en los costes directos e indirectos proporcionales a cada profesional que TL-Trabaja, sino también en un mayor aprovechamiento del espacio y en la calidad de vida del profesional, que favorece su vida personal y familiar, traduciéndose a su vez en un descenso del absentismo laboral, minimización de esfuerzos y productividad orientada al éxito del proyecto

El crecimiento de profesionales que trabajan bajo esta modalidad en Indra aumenta cada mes de manera apreciable y de un modo satisfactorio, lo cual indica que podemos prever un gran ascenso en el número de TL-Trabajadores en el futuro inmediato y un impacto de reducción de costes aún mayor.

**Resultados, KPIs**

- Los mismos objetivos (KPI) que el empleado tenía en modalidad presencial
- Productividad.
- Calidad de los entregables.
- Absentismo.

**Barreras encontradas**

- Dificultad añadida en la gestión de los horarios, normalmente por exceso.
- Dependencia de la tecnología (y alejamiento del servicio de soporte).

<b>Nombre Empresa</b>	<b>IBERDROLA</b>
Localización	España
Sector	Energía
Área Funcional	Ingeniería y construcción
Personal Implicado	Sin restricciones
Periodo Implantación	2008-Actualidad
Descripción:	<p>DESCRIPCIÓN: modalidad de Teletrabajo (1,2,3 días de Teletrabajo en casa)</p> <p>Dentro de estos procesos, una de las decisiones más relevantes tiene que ver con el modelo de Teletrabajo a aplicar y en concreto, en función de que factores se opta por uno u otro. En este sentido, la Compañía ha valorado a través de su equipo de desarrollo de diseño e implantación qué modalidades de Teletrabajo existían, decidiendo cual/es aplicar tanto en la fase de Proyecto Piloto como en el Proceso definitivo en función de la realidad empresarial y la estrategia de la Compañía, de la cultura y el momento.</p> <p>Entre los factores valorados para la elección de un modelo u otro destacaron los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Estudio de histórico de otras empresas que tuvieran implantado el sistema, tanto en el mismo sector de actividad como en otros distintos.</li> <li>2) Ponderación de los riesgos propios de la implantación del sistema tanto para la empresa como para el trabajador y cómo se relacionan con cada modelo. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución de la comunicación entre compañeros de trabajo</li> <li>• Aislamiento</li> <li>• Pérdida de control sobre el propio tiempo</li> <li>• Promoción profesional</li> <li>• Autoexplotación</li> <li>• Supervisión</li> <li>• Identidad corporativa</li> <li>• Confidencialidad</li> <li>• Impacto familiar</li> <li>• Sistemas informáticos y de comunicación</li> </ul> </li> <li>3) Contenido de los diferentes puestos de trabajo para los que se aprueba la cobertura a través de este sistema.</li> <li>4) Cultura y estrategia empresarial.</li> <li>5) Resultados Proyecto Piloto</li> </ol> <p>Analizados cada uno de estos aspectos Iberdrola decidió aplicar un modelo de Teletrabajo que denomina mixto, flexible, reversible y voluntario, lo que supone que el empleado tendrá que desarrollar su cometido unos días en su centro de trabajo y otros en su domicilio, que se tendrá suficiente flexibilidad de cambio en la distribución de los días acordados para el desarrollo del trabajo desde su domicilio o desde la empresa si ello fuera necesario y que por solicitud de cualquiera de estas partes se puede finalizar la adscripción al sistema.</p> <p>La Compañía concluye, como resultado del Proyecto Piloto (duración total 12 meses) que éste puede ser considerado el modelo idóneo en los primeros años de implantación del sistema y, en la medida en que esta es la situación de Iberdrola, se hace recomendable esta opción pues se entiende que permite un cambio menos brusco entre el modelo ordinario de prestación laboral y el Teletrabajo. Iberdrola y sus empleados concluyen que con este modelo se minora el riesgo de falta de adaptación de empleados y responsables, el riesgo de aislamiento en términos de comunicación y contacto, la coordinación de actividades y el trabajo en equipo, la confidencialidad, en la medida en que el</p>

empleado desarrolla su trabajo unos días en su domicilio y otros en el centro de trabajo, con lo que no hay una pérdida de contacto total ni de ruptura con la sistemática anterior. Dicho de otro modo, es un sistema que consigue los beneficios del trabajo presencial y los propios del Teletrabajo. Además de estos aspectos, el propio negocio y su traslado a los perfiles de puestos con posibilidades de cobertura bajo este sistema hacen recomendable un modelo de este tipo en tanto se requiere minorar al máximo riesgos que en otros modelos sería más complicado controlar (por ejemplo la problemática en el desarrollo del trabajo en equipo)

No obstante la aplicación exclusiva de este modelo no permite unos márgenes de flexibilidad tan amplios como pudiera ser el Teletrabajo a tiempo completo (todos los días de la semana y el cien por cien de la jornada), sí permite mejorar la flexibilidad sustancialmente y minorar riesgos inherentes a fases tempranas de implantación.

Tomada la decisión y comprobado el éxito del Proyecto Piloto a todos los niveles, Iberdrola pone en conocimiento de toda la Empresa el contenido de la norma que regula el Teletrabajo en la Compañía a través de la Intranet, habilitándose un apartado específico a tal efecto. De este modo todos aquellos empleados que quisieran optar al desarrollo de trabajo a través del sistema pueden consultar en el mismo los criterios, términos generales (requisitos, sistemática, flujograma,.....), proceso, anexos, etc. Entre otros, la norma define el modelo de Teletrabajo aceptado en la Compañía, explicándolo a los distintos efectos.

Gestionados otros trámites previos, el empleado acordará con sus responsables que días de la semana trabaja en su domicilio y cuales en el centro de trabajo. Dicho acuerdo queda regulado y recogido en el correspondiente Anexo al Contrato de Trabajo firmado por las partes, al tiempo que se deja constancia de que la fijación de esos días tiene carácter general si bien puede modificarse por acuerdo de las partes en función de las necesidades de una y otra parte y por el tiempo que acuerden.

Dentro del proceso de seguimiento definido por la Compañía se ha podido constatar que el nivel de satisfacción de nuestros empleados en relación con la aplicación de este modelo concreto es muy positivo y el alcance de los objetivos perseguidos por la Compañía se han cumplido por completo (mejora de la conciliación de la vida laboral y personal, reducción rotación, disminución absentismo, mejora/mantenimiento productividad, potenciar trabajo por objetivos,...)

#### Resultados, KPIs

Las medias y desviaciones típicas que hacen referencia a los obstáculos que los trabajadores han podido encontrar en el desarrollo de su actividad a través del Teletrabajo muestran unos resultados con niveles muy bajos. Esto significa que las personas que forman parte del estudio consideran poco importante las dificultades que se les han podido presentar, como han podido ser problemas de conexión a la red, complejidad en el uso de programas, intromisión de asuntos externos al trabajo, etc. Si bien es así, los obstáculos técnicos, es decir, aquellos relacionados con los problemas de conexión a la red telemática, problemas con el software, hardware o con la red eléctrica y telefónica presentan una media algo más elevada, lo que significa que los trabajadores han tenido que enfrentarse a alguno o varios de estos obstáculos en el desarrollo de su actividad a través del Teletrabajo. Esto ha supuesto que la Compañía reconsidere la gestión de estos aspectos y tome medidas con el fin de conseguir una mejora en los mismos. Por otra parte, los obstáculos sociales, tales como la pérdida de estatus y de autoridad debido a la falta de presencia física en el centro de trabajo habitual ciertos días, la falta de apoyo técnico o intromisión de visitas no deseadas, han sido casi inexistentes o no han ocasionado problemas de mención.

En cuanto a los aspectos que el empleado considera como facilitadores del desempeño, tales como la disponibilidad de canales de comunicación, accesibilidad a la información, contacto con compañeros de trabajo y colaboradores, se perciben como importantes en la medida en que permiten superar los obstáculos que se presentan en su actividad laboral. Tanto los facilitadores técnicos como sociales presentan resultados muy parecidos, positivos en todos los casos.

El resultado obtenido para la autoeficacia permite concluir que los trabajadores se sienten capaces de teletrabajar bien aunque aparezcan problemas técnicos difíciles, situaciones inesperadas u obstáculos informáticos. A su vez la autonomía, la función supervisora y la satisfacción laboral del colectivo encuestado muestra resultados muy positivos.

Otra de las variables objeto de estudio es la de las competencias del empleado, o dicho de otros modo, la consideración que tienen ellos mismos sobre lo que son o no capaces de llevar cabo en su trabajo. En este sentido, los trabajadores se consideran capaces de realizar las tareas que se les encomiendan o los aspectos relacionados con las mismas. Tienen resultados positivos las competencias mentales (concentración, atención, resolución de problemas, toma de decisiones, adaptación al cambio, planificación,...) y las sociales y emocionales.

En cuanto a la formación los resultados muestran que todos afirman haber adquirido la formación necesaria para el uso y funcionamiento de las tecnologías de la información y comunicación, además de la correspondiente formación continua en otros ámbitos. Ningún empleado opina que por el hecho de integrarse en Teletrabajo ha variado su desarrollo.

En conclusión, esta metodología permite al empleado valorar el desarrollo de la gestión del sistema y cómo ésta impacta sobre su trabajo, al tiempo que es fuente de información básica imprescindible para la Compañía en la medida en que permite conocer la opinión del teletrabajador desde el desarrollo de la actividad y abordar un proceso de continua mejora.

Nombre Empresa	LÍNEA DIRECTA ASEGURADORA
Localización	Madrid
Sector	Seguros de automóvil y seguros de hogar
Área Funcional	Personas y Comunicación
Personal Implicado	Coordinadora Recursos Internos / Aplicaciones RRHH/Grupo TelecoRed / IT-Desarrollo
Periodo Implantación	3 meses full-time
Descripción:	<p data-bbox="518 548 1503 582">Medición de resultados del Teletrabajador que teletrabaja (asociado a la evaluación del desempeño)</p> <ol data-bbox="558 604 1503 772" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="558 604 1503 638">1. Percepción del teletrabajador en materia de teletrabajo: <ol data-bbox="654 638 1503 683" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="654 638 1503 660">1. Profesional</li> <li data-bbox="654 660 1503 683">2. Personal</li> </ol> </li> <li data-bbox="558 683 1503 772">2. Percepción del trabajador que no teletrabaja y las soluciones que da la empresa respecto de esto: (el trabajador presencial hace trabajos del que teletrabaja en algunas ocasiones etc).</li> </ol> <p data-bbox="518 795 1503 974">El empleado realiza la solicitud de teletrabajo a través de la herramienta de gestión de recursos humanos PeopleSoft, en la sección de Autoservicio de Empleado. La solicitud se recepciona y el responsable directo de esta persona recibe un aviso para que realice una evaluación específica. Lo primero que se analiza es si al menos el 40% de las funciones del puesto que realiza el solicitante son susceptibles de poder ejecutarse en la modalidad de teletrabajo. Junto con este análisis se tienen en cuenta para la valoración de la solicitud:</p> <ul data-bbox="558 996 1503 1176" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="558 996 1503 1086">- la evaluación del responsable directo sobre las competencias necesarias para teletrabajar (cumplimiento de objetivos, gestión del tiempo y capacidad de organización de trabajo, autonomía, flexibilidad...)</li> <li data-bbox="558 1086 1503 1108">- aprobación y validación del N+1 de la evaluación realizada por el responsable directo</li> <li data-bbox="558 1108 1503 1131">- Evaluación del Desempeño</li> <li data-bbox="558 1131 1503 1176">- ratio de absentismo</li> </ul> <p data-bbox="518 1198 1503 1288">La solicitud la aprueba RRHH. Una vez el empleado comienza a teletrabajar, se hace un seguimiento semestral durante los dos primeros años, con evaluaciones específicas sobre su adaptación al teletrabajo y su productividad. A partir del tercer año, la evaluación es anual.</p> <p data-bbox="518 1310 1503 1422">Para aprobar el teletrabajo a un empleado, es imprescindible que el empleado posea un sólido conocimiento de sus funciones y sea totalmente autónomo para realizarlas, de tal forma que nunca recaiga en otro compañero ni en su responsable su trabajo cuando no esté en modalidad presencial en la empresa.</p> <p data-bbox="518 1444 1503 1534">El teletrabajo se puede suspender o retirar definitivamente a un empleado si deja de cumplir alguno de los requisitos imprescindibles, por aptitud o por cambio de puesto o funciones que no sea susceptible de teletrabajo.</p> <p data-bbox="518 1556 1503 1579">El teletrabajo se vive como un privilegio, que hay que ganarse y que mantener.</p> <p data-bbox="518 1601 1503 1624">Proceso de desarrollo y comunicación:</p> <p data-bbox="518 1657 1503 1680">Se han realizado jornadas de sensibilización y acercamiento al teletrabajo.</p> <p data-bbox="518 1713 1503 1736">En estas jornadas se les muestra:</p> <ul data-bbox="518 1769 1503 2040" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="518 1769 1503 1792">• la rigurosidad del proceso de selección de los teletrabajadores.</li> <li data-bbox="518 1792 1503 1814">• se refuerza mucho su papel como manager de un teletrabajador.</li> <li data-bbox="518 1814 1503 1881">• la importancia de realizar una evaluación objetiva, trabajando la homogeneidad de los criterios a valorar.</li> <li data-bbox="518 1881 1503 1904">• el procedimiento y quiénes son los agentes internos implicados en el proceso.</li> <li data-bbox="518 1904 1503 1971">• la importancia de una buena comunicación para mantener a estos colaboradores integrados y vinculados con el equipo y con la empresa en los días que teletrabajan.</li> <li data-bbox="518 1971 1503 2040">• También incluye esta formación, el manejo de la herramienta, situaciones de incidencias y como resolverlas o personas de contacto y referencia, como actuar en las diferentes situaciones que se puedan dar.</li> </ul>

Nombre Empresa	LÍNEA DIRECTA ASEGURADORA								
Resultados, KPIs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción del absentismo Absentismo empleados con teletrabajo 2010 → 10% Absentismo empleados con teletrabajo 2011 → 5,3% Absentismo empleados con teletrabajo 2012 → 1,3%</li> </ul> <p>Los empleados que teletrabajan solo tienen absentismo de larga duración, entendiéndose por larga duración, bajas superiores a 15 días.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de la productividad</li> </ul> <p>Se realiza una evaluación inicial y se van realizando evaluaciones de seguimiento. La puntuación es sobre 5.</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="padding-left: 40px;">Evaluación inicial.....</td> <td style="text-align: right;">4,44</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 40px;">1 evaluación seguimiento.....</td> <td style="text-align: right;">4,45</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 40px;">2 evaluación seguimiento.....</td> <td style="text-align: right;">4,48</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 40px;">3 evaluación seguimiento.....</td> <td style="text-align: right;">4,61</td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medida de conciliación personal y laboral muy valorado</li> <li>• Fidelización</li> <li>• Fomenta el compromiso con la empresa</li> </ul>	Evaluación inicial.....	4,44	1 evaluación seguimiento.....	4,45	2 evaluación seguimiento.....	4,48	3 evaluación seguimiento.....	4,61
Evaluación inicial.....	4,44								
1 evaluación seguimiento.....	4,45								
2 evaluación seguimiento.....	4,48								
3 evaluación seguimiento.....	4,61								
Barreras encontradas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Homogeneizar la cultura en los líderes de equipo.</li> <li>• Mantener informado al teletrabajador de temas que puedan surgir durante las jornadas que teletrabaja. Esta última barrera se está empezando a eliminar con la utilización de Skype, como herramienta de comunicación con video entre el teletrabajador y el telejefe.</li> </ul>								

Nombre Empresa	Microsoft
Localización	España
Sector	Tecnología
Área Funcional	Innovación y Tecnología
Personal Implicado	Todos los empleados
Periodo Implantación	2003- Actualidad
Descripción:	<p>Al identificar los beneficios de trabajar a distancia ya sea desde casa o durante los viajes de negocios, no solo desde el punto de vista de productividad, y ahorro de costes sino también en términos de conciliación entre vida profesional y personal y flexibilidad laboral, se dotó a todos los empleados de ordenares portátiles y conexión a internet sustituyendo así los ordenadores de escritorio.</p> <p>Aprovechando las herramientas de trabajo a distancia desarrolladas por Microsoft para video-conferencias, portales de colaboración, correo electrónico, mensajería instantánea y comunicaciones, se procedió al despliegue de las mismas y a sesiones de formación.</p> <p>La existencia de una cultura basada en la gestión de personas por objetivos fue esencial para garantizar que los individuos gestionaran su trabajo de una manera que les permita alcanzar las metas empresariales. El proceso de definición de objetivos por roles/individuo representa una de las etapas más importantes del proceso de planificación y del éxito de la compañía.</p> <p>Otro tema esencial fue adaptar el mobiliario de las oficinas para que la gente pudiese tener un lugar en donde conectarse, un monitor al cual conectar el ordenador portátil y dotar a las salas de reuniones con tecnología que permitiese establecer video conferencias, en donde se sigue manteniendo un contacto visual aunque no físico.</p> <p>La barrera de cambio cultural fue menor del esperado dado que los empleados a las pocas semanas empezaron no solo a usar sino también a disfrutar la tecnológica, ya que es fácil de usar. Los managers son evaluados anualmente no solo por el tema de capacidad de gestión y liderazgo pero también en cuanto a ambiente laboral y flexibilidad laboral que generan en sus equipos de trabajo</p> <p>El avance en estas prácticas esta tan arraigado ya en Microsoft que es normal tener reuniones en donde hay una combinación de gente en-línea, otras de manera presencial sin cuestionamiento alguno de porque los que están en-línea no se encuentran físicamente.</p>
Resultados, KPIs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adopción de prácticas de trabajo a distancia por el 100% de los empleados</li> <li>• Reducción de costes de viajes de hasta 70%</li> <li>• Incremento de la productividad hasta en 40%</li> <li>• Notable reducción de rotación y absentismo de personal como consecuencia de satisfacción con el trabajo y conciliación entre vida personal y profesional</li> <li>• Premios como Best place to work como consecuencia del ambiente y flexibilidad laboral.</li> <li>• Certificado efr con puntuación excelente</li> <li>• Sobre todo un clima laboral por encima del 82% y un compromiso de los empleados del 92%</li> <li>•</li> </ul>
Barreras encontradas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento financiero hablar de inversión y su retorno y no de coste</li> <li>• Resistencia al cambio, puesto que se trata de un cambio cultural, cuyo liderazgo no está en RRHH sino en el Negocio</li> <li>• Adopción de la tecnología, para lo que se impartieron sesiones de formación</li> <li>• Equipamiento tecnológico para lo que se proporcionar ordenadores portátiles y conexiones 3G y ADSL para casa</li> </ul>

Nombre Empresa	Sanitas
Localización	España
Sector	Asegurador
Área Funcional	Desarrollo y Recursos Humanos
Personal Implicado	Coordinadora Recursos Internos / RRHH
Periodo Implantación	2004
Descripción:	<p>Se inicia como prueba piloto con 6 personas. En oficinas centrales y cabeceras de áreas en 2011 fueron 22 personas. En el equipo de comerciales y coordinadores: cerca de 200 personas. Estos comerciales hacen un trabajo de movilidad con los equipos y soportes necesarios para trabajar en remoto. Además la implantación de medidas ad-hoc hace que se dé el Teletrabajo por días/ temporadas (una enfermedad / una situación familiar / una necesidad determinada); siempre bajo la autorización y supervisión de su supervisor/jefe inmediato. Dos días en el domicilio habitual y tres días en Sanitas. En cuanto al horario de trabajo, al menos el 80 % de la jornada diaria tendrá que coincidir con el horario de oficina, sin perjuicio de que haya casos del 100 %, para facilitar la comunicación entre el teletrabajador y su departamento; y clientes internos o externos. Además, cuando un teletrabajador, por decisión de la compañía, tenga que asistir a sesiones formativas, la <b>modalidad de trabajo</b> quedará interrumpida necesariamente esos días.</p>
Resultados, KPIs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de solicitudes de Teletrabajo aprobadas vs total de solicitudes: 2011: 22/22 = 100%. . 2012: 21/22 =95,4% *Incluidos Seguros y Sanitas Hospitales</li> <li>• Número de solicitudes rechazadas vs total de solicitudes 2011: 0/22 = 0% . 2012: 1/22 = 4,6 % *Incluidos Seguros y Hospitales.</li> <li>• Número de empleados con Teletrabajo vs total de empleados: 2011: 18/1056 = 1,7 %. 2012: 17/1069 = 1,6 %. *Empleados HC fijos de Sanitas Seguros a 31/12/11 y 30/4/2012</li> <li>• Tiempo medio del empleado en modalidad de Teletrabajo: 3,46 años a 31/5/2012</li> <li>• Nivel de desempeño medio de empleados en Teletrabajo: 3,81 en escala del 1 al 5. Desempeño año 2011.</li> <li>• Número medio de horas trabajadas vs target en modalidad de Teletrabajo</li> </ul>
Barreras encontradas	Debido a la consecución de objetivos en el corto plazo es imprescindible contar con todos los empleados al máximo para conseguir este objetivo. En algunos se hace imprescindible la presencia en oficinas.

<b>Nombre Empresa</b>	<b>WOLTERS KLUWER</b>
Localización	España. Oficinas de Madrid y Barcelona
Sector	Editorial Profesional y Tecnología
Área Funcional	Empleados de Barcelona integrantes de los equipos de desarrollo de software, consultoría y formación a usuarios
Personal Implicado	Desarrollo de software (programadores, analistas, gerentes), formadores y consultores
Periodo Implantación	Septiembre 2011- Actualidad
Descripción:	<p>Modalidad Teletrabajo: Trabajo Flexible</p> <p>La experiencia de seis meses con 82 personas desempeñando sus tareas en la modalidad «Nuevas Formas de Trabajo» (combinando tres días a la semana en remoto y dos de presencia en el centro de trabajo), permite determinar que se trata de una fórmula de éxito, que eleva la motivación y satisfacción en el empleado y aumenta su productividad en términos de rendimiento y calidad.</p> <p>Esta fórmula es idónea para quienes viven a distancias grandes del centro de trabajo (pero no tanta como para hacerlo inalcanzable). Por tipología de puestos, se adapta muy bien a los desarrolladores informáticos (programadores o analistas), cuya tarea es programar aplicaciones y la forma de trabajo con el jefe de proyecto es hacer encargos que requieren un seguimiento directo cada pocos días.</p> <p>El empleado gana en autonomía y trabaja por objetivos verificables. Alcanzar esta cultura, tanto por el mando como por el trabajador, conduce a una madurez que hace innecesario el control horario, aunque sí se pactan unos tiempos mínimos de concurrencia, en los que será posible contactar con el empleado.</p> <p>La empresa evita costes e inversiones porque disminuye la población coincidente de empleados en el centro de trabajo. El espacio, las instalaciones y el mobiliario se reorganizan para dar servicio a un número menor de trabajadores concurrentes, dado que la población flotante hace que la totalidad de la plantilla no coincida nunca en el centro.</p> <p>En una encuesta respondida por el 84% de los teletrabajadores, la valoración media fue un 8,5 sobre 10. La mayor complejidad era el acceso a Internet (el 15% tuvo algún episodio problemático). Los comentarios más repetidos fueron que «incrementa la productividad», «mejora la calidad de vida» y «permite optimizar mejor el tiempo». Consultados sobre la posibilidad de ampliar a cuatro el número de días fuera del centro de trabajo, la mayoría rechazó esta opción.</p> <p>Es precisa cierta disciplina para organizar el tiempo y el entorno para continuar el desempeño de máxima calidad en espacios que pueden estar cargados de distracciones. Por tanto, el empleado debe disponer su entorno para que todos los elementos materiales estén accesibles (ordenador, línea ADSL, acceso a programas y carpetas compartidas, mobiliario, etc.), y también que establezca unas mínimas rutinas en cuanto al horario de máxima eficiencia. También se avisa sobre la necesidad de acordar el necesario respeto al horario y espacio de trabajo por parte de otras personas que convivan en el domicilio del empleado.</p>
Resultados, KPIs	En seis años, el número de teletrabajadores en Wolters Kluwer España ha pasado de 21 a 123. Si en ese tiempo el absentismo aumentó en el conjunto de la plantilla, para el colectivo de teletrabajadores, sin embargo, se redujo a la mitad. Por otro lado, en los teletrabajadores la productividad individual (medida como cumplimiento de los objetivos) creció un 32% mientras que mejoró en un 20% el alineamiento con los valores corporativos, que están nítidamente orientados hacia la calidad de los resultados hacia el cliente.
Barreras encontradas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad añadida en la gestión de los horarios, normalmente por exceso.</li> <li>• Dependencia de la tecnología (y alejamiento del servicio de soporte).</li> </ul>

## 13. El Teletrabajo como parte de la RSE

### 13.1 Enfoque conceptual

En primer lugar definiremos la RSE de acuerdo a lo que el Libro Verde de la Unión Europea al respecto (COM (2001) 366 final) de 18 de julio de 2001, como la integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en las relaciones con sus interlocutores.

La RSE se compone de dos dimensiones:

- La dimensión interna, entendida como la esencia de todo lo que afecta de dentro afuera, desde el individuo y sus entornos esenciales como su familia hasta su figura dentro de una estructura empresarial y lo que afecta a su seguridad y salud en el trabajo y a su tratamiento como empleado en la gestión de Recursos Humanos
- La dimensión externa, entendida como el impacto de su actividad en otras comunidades locales, con proveedores, consumidores etc.

Por lo que entendemos, de entre las áreas internas de la RSE, la conciliación de la vida familiar y laboral, constituye uno de las esferas más importantes del individuo y que afecta de forma directa a su aportación en los proyectos de sostenibilidad empresarial. Las organizaciones son personas, servicios, tecnología, beneficios y diríamos muchos más elementos, que dan forma a una organización, pero si lo entendemos bien, todos y cada uno de estos elementos, sólo pueden ser gestionados por las personas, haciendo de ellas el bien intangible más importante y necesario en una organización. Así podemos partir de la consideración de que no todos los elementos de la RSE deben ser tomados en consideración simultáneamente, pero sí, que las buenas prácticas llevadas a cabo con las personas que forman una organización hacen posible su sostenibilidad en el tiempo. El éxito de la gestión de la RSE radica precisamente en entender que existen espacios (o esferas) que es preciso afrontar y resolver primero antes de pasar a la siguiente esfera y consideramos que una de las partes esenciales de una empresa socialmente responsable son sus propios empleados y las familias de los empleados. Una organización no debería pasar a una esfera externa mientras no haya resuelto la mayor parte de las necesidades y expectativas que se le planteen en la esfera más interior.

Cuando hablamos de RSE en las organizaciones hablamos, entre otras cosas, de conseguir estas tres premisas:

- Que las personas que las forman sean más felices.
- Que las empresas atraigan/retengan más talento y sean mas competitivas
- Que consigamos una sociedad más justa.

Algunos de los indicadores sociales alertan que las cosas no están yendo en la dirección correcta:

- Natalidad baja (1,3 con tasa de relevo del 2,1)
- Infancia (22% de trastornos psicopatológicos y 31% de fracaso escolar)
- Envejecimiento (2º país más viejo en el 2050)

- Empleo (20% desempleo)
- Igualdad de género (34% brecha salarial y sólo 10 - 15 mujeres en cargos directivos)
- Discapacidad (60-80% incumplen la Lismi y un 1.1% empleo con discapacidad)
- Salud (33% sufre riesgos psicosociales, stress, mobbing)
- Familia (2,7% de ayudas a la familia, el 2 más bajo de la UE)

Otros de los indicadores empresariales también alertan que las cosas no están yendo en la dirección correcta:

- Compromiso (81% no está comprometido con su empresa)
- Jornadas de trabajo (1800 horas/año)
- Horarios (incompatibles con la vida familiar/personal)
- Productividad (16% por debajo de UE15)
- Competitividad (somos la economía nº 33 según el Word Economic Forum)

Por ello los argumentos que encontramos relacionan la RSE con la Conciliación son:

1. La RSE debe estar dirigida a crear el mayor valor compartido posible. "Cada empresa tiene que identificar las áreas de acción prioritarias en su contexto competitivo" según los estudios de Michael Porter.

El criterio para decidir en qué ámbito de la RSE va a actuar cada empresa no puede ser la justicia de la causa, porque ninguna empresa tiene la capacidad ni los medios para hacer suyas todas las causas justas.

Así pues, deberá optar por aquellas que presenten una mayor oportunidad de creación de valor compartido", nada crea más valor que trabajar con tus propios colaboradores.

2. La RSE debe estar basada en el principio de coherencia: "Antes de iniciar la labor de cambiar el mundo da tres vueltas por tu propia casa" Proverbio chino.

El modelo RSEfr, permitirá a aquellas organizaciones interesadas, lograr dos grandes objetivos:

- a. Diseñar y desarrollar una estrategia de RSE sobre unos pilares sólidos, coherentes y contrastados.
  - b. Alinear e integrar la conciliación familia-trabajo en el ámbito global de la RSE de forma que construyendo un área de gestión individualizada y con suficiente potencial de desarrollo e impacto organizativo, se permita una integración y coordinación en una estrategia más global de RSE<sup>11</sup>
3. La RSE sigue siendo desconocida una década después de su creación. Según el Informe de FORETICA: Los ciudadanos siguen pensando que es un tema social y fundamentalmente relacionado con los empleados continúa mostrándose en una esfera "académica".

---

<sup>11</sup> Modelo Rsefr de Fundación Másfamilia: La conciliación en el ámbito del modelo de RSEfr

Estos argumentos nos proporcionan el fundamento para relacionar la RSE y el TELETRABAJO.

El Teletrabajo es una medida de *Flexibilidad Espacial* la cual permite realizar tu trabajo en un lugar diferente de la propia empresa. Esta medida está sujeta a una nueva modalidad de trabajo que exige un fuerte compromiso por parte del empleado, reflejado en unos objetivos muy definidos por su inmediato superior. Así, su "Jefe", deberá saber medir estos objetivos y compartir con su colaborador-empleado los beneficios y retos que esto supone. En cuyo caso decir, que el valor compartido en la consecución de objetivos independientemente del lugar donde se realice el trabajo, es lo que fomenta el compromiso de los trabajadores.

## 13.2. Normas y Guías de RSE

### 13.2.1. ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social

Es la primera norma internacional de RSE elaborada por el Comité ISO en 2010. Aunque no ha sido diseñada para ser certificada constituye el principal referente normativo en la materia.

Como práctica laboral en el punto **6.4, ISO 26000** recoge proporcionar a los empleados condiciones de trabajo adecuadas en relación a la conciliación laboral y familiar; el Teletrabajo permite una mayor participación en la vida familiar; autogestión del tiempo profesional, gestión de los horarios, mayor movilidad, mejoras en la salud.

Pero también incide en la empresa, ya que en su punto **6.2, ISO 26000** habla de desarrollar estrategias y objetivos que reflejen el compromiso hacia la RSE, crear prácticas RSE que ayuden a mejorar la eficiencia en los procesos, mejorar su productividad, fomentar menores costes, mayor compromiso. Entre las prácticas RSE encontramos el Teletrabajo como una ventaja competitiva para la empresa, ya que potencia todo lo anteriormente mencionado y ayuda a fomentar una cultura de dirección por objetivos y medición de resultados.

De una forma más detallada las relaciones de ISO 26000 y la conciliación y el Teletrabajo son:

### Materias fundamentales

#### 6.2 Gobernanza

##### 6.2.3 Procesos y estructuras de la toma de decisiones.

Desarrollar estrategia y objetivos que reflejen compromiso hacia la RSE, demostrar compromiso, y rendición de cuentas, crear cultura para prácticas RSE, crear sistema de incentivos asociados al desempeño, promover oportunidades justas para los grupo minoritarios, equilibrar las necesidades de la organización incluidas las inmediatas y las de las generaciones futuras y establecer procesos de comunicación bidireccional con las partes interesada, promover la participación eficaz de los empleados, equilibrar el nivel de autoridad, responsabilidad y capacidad de las personas que toman decisiones, mantener registros de las decisiones que aseguran que se toman con criterios de RSE, y revisar y evaluar periódicamente los principios de gobernanza.

## **6.3 Derechos Humanos**

### **6.3.3 Debida diligencia.**

Política de derechos humanos que ofrezcan una orientación significativa a quienes están dentro de la organización

### **6.3.7 Discriminaciones y Grupos vulnerables**

La organización debe adoptar visión positiva y constructiva de la diversidad y especial grupo vulnerables como mujeres, niños, personas con discapacidad.

### **6.3.10 Principios y derechos fundamentales en el trabajo.**

Igualdad de oportunidades y no discriminación en sus prácticas laborales en función de raza, color, género, religión, nacionalidad, origen social, ideología, edad y discapacidad, estado civil o situación familiar. Prevención del acoso mediante la evaluación periódica de las políticas de igualdad y tomando acciones positivas para permitir acceso y proporcionar protección a grupos vulnerables.

## **6.4 Prácticas laborales**

### **6.4.4 Condiciones de Trabajo y Protección Social.**

Proporcionar condiciones de trabajo decentes en relación a la conciliación de la vida familiar y laboral. Respetar las responsabilidades familiares de los trabajadores.

### **6.4.6 Salud y seguridad**

Riesgos psicosociales y protección a la maternidad

## **6.8 Participación activa y desarrollo de la comunidad**

### **6.8.4 Educación y cultura**

Colectivos vulnerables en el empleo

## **13.2.2. Guidelines del Global Reporting Initiative (GRI-G3)**

El reporte Global GRI (Global Reporting Initiative)<sup>12</sup> pretende mejorar la calidad, rigor y utilidad de los reportes de sostenibilidad a través de la implementación del triple balance: económico, social y medioambiental. Su objetivo primordial es la comunicación transparente con los stakeholders.

Para generar un informe exigido por GRI, la empresa debe informar sobre los indicadores centrales o dar razones de por qué no lo hace. Los indicadores son amplios y cubren aspectos tales como el impacto económico, el consumo de recursos naturales, el impacto sobre la biodiversidad, así como la formación y el trabajo infantil.

---

<sup>12</sup> [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

GRI brinda una estructura y una metodología para: comunicar acciones llevadas a cabo para mejorar el desempeño económico, ambiental y social, informar de los resultados obtenidos a partir de la implantación de dichas acciones y por último para definir estrategias futuras para el progreso.

Los principios que ayudan a garantizar la calidad y la presentación adecuada de la información recogida en el informe son:

- Equilibrio: La memoria deberá reflejar tanto los aspectos positivos como las oportunidades de mejora de la organización para permitir una valoración razonable
- Comparabilidad: Se debe mantener una constancia en la información presentada para permitir un análisis de los cambios y evolución experimentados a lo largo del tiempo
- Precisión: La información debe ser precisa y detallada
- Periodicidad: Respetar el calendario definido en el proceso
- Claridad: La información debe exponerse de manera comprensible y accesible para los grupos de interés que vayan a hacer uso de la memoria
- Fiabilidad: La información y los procedimientos seguidos en la preparación de la memoria deberán ser recopilados, registrados, analizados y presentados de forma que puedan ser auditados y se recojan las fuentes de información.

Los indicadores requeridos han sido revisados en la última versión G3.1, aquellas organizaciones que hasta ahora hayan hecho sus memorias de sostenibilidad en G3, pueden seguir haciéndolo en este formato o actualizarlo a G3.1. Ambas versiones seguirán siendo válidas previsiblemente hasta el año 2015, fecha en la que está previsto el lanzamiento de la validación de la Guía en su última versión.

Como puntos fuertes u oportunidades que ofrece la herramienta GRI permite sistematizar la recogida, análisis y seguimiento de la información. Tiene compatibilidad con otras Normas como la estructura de AA1000.

Como **puntos débiles**, es un informe largo, complicado y excesivamente difícil para empresas u organizaciones que no poseen un sistema de gestión de información adecuado. No es una norma de ejecución y algunos indicadores se basan en información cualitativa y por tanto subjetiva. No aporta una Certificación por lo que no garantiza un sistema de auditoría o verificación externo de los datos que se aporten.

Si valoráramos la inclusión del Teletrabajo y de sus impactos colaterales tanto en la sociedad como en medioambiente, podrían quedar recogidos en los siguientes indicadores.

<b>EC3</b>	Cobertura de las obligaciones de la organización debidas a programas de beneficios sociales.
<b>EN5</b>	Ahorro de energía debido a la conservación y a mejoras en la eficiencia
<b>EN6</b>	Iniciativas para proporcionar productos y servicios eficientes en el consumo de energía o basados en energías renovables, y las reducciones en el consumo de energía como resultado de dichas iniciativas.
<b>EN7</b>	Iniciativas para reducir el consumo indirecto de energía y las reducciones logradas con dichas iniciativas.
<b>EN18</b>	Iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y las reducciones logradas.
<b>LA1</b>	Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato y por región.
<b>LA3</b>	Beneficios sociales para los empleados con jornada completa, que no se ofrecen a los empleados temporales o de media jornada, desglosado por actividad principal.
<b>LA7</b>	Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región.
<b>LA8</b>	Programas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos que se apliquen a los trabajadores, a sus familias o a los miembros de la comunidad en relación con enfermedades graves.
<b>LA9</b>	Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos.
<b>LA10</b>	Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado.
<b>LA11</b>	Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomenten el empleo de los trabajadores y que les apoyen en la gestión del final de sus carreras profesionales.
<b>LA12</b>	% de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional.
<b>LA13</b>	Composición de los órganos de gobierno corporativo y plantilla, desglosado por sexo, grupo de edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad.
<b>LA14</b>	Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categoría profesional.
<b>PRS</b>	Prácticas con respecto a la satisfacción del cliente, incluyendo los resultados de los estudios de satisfacción del cliente.

### 13.2.3. Otras normas de RSE (RS10, SGE21, UNE 165010 Y ABNT NBR 16001)

Del análisis de estos cuatro documentos normativos (los tres primeros españoles y el cuarto brasileño) y en relación al Teletrabajo podemos extraer las siguientes conclusiones:

1. La Conciliación de la vida familiar y laboral forma parte de estos documentos (a excepción de la norma brasileña que es la más genérica de todas), en línea con la percepción generalizada de que la conciliación es parte de la RSE:
  - a. RS10 Apartado 7.3.11
  - b. SGE21 Apartado 6.4.4.
  - c. UNE 165010 Apartado 5.3K

En todas ellas la conciliación se relaciona dentro del grupo **empleados**, que aunque obviamente resulte el más directamente afectado deja de lado otros impactos con efectos positivos sobre los distintos grupos de interés como la infancia, la dependencia, los mayores, las familias, la ecología etc.

2. En ninguna de las normas observadas, se hace mención expresa al Teletrabajo como elemento integrante de la RSE.

Esta ausencia más que entenderse, como que los distintos autores concluyan que no existe una interrelación entre ambos elementos, hay que verla en el contexto generalista de estos documentos y su "escaso grado de detalle".

A modo de ejemplo, el espacio que la SGE21 dedica a la conciliación es de dos líneas. En el caso de UNE165010 y RS10 directamente relacionadas, a través de su promotor AENOR, se encuentra una mayor referencia a la conciliación e incluso se habla de "Flexibilidad temporal y espacial" como uno de los grandes grupos de medidas, que deben ser atendidas por las empresas en el ejercicio de la RSE.

La conclusión de éste análisis es clara. No encontramos en los documentos normativos referenciados, requisitos o exigencias directamente relacionadas con el Teletrabajo, pero sí en todas ellas (a excepción de la norma brasileña), se afirma, que la conciliación es una de las fuentes o partes de la RSE, quedando, por tanto conectado, indirectamente el Teletrabajo y la RSE a través de la conciliación.

### 13.3. El teletrabajo y la conservación del medio ambiente

Los beneficios asociados a la protección y conservación del medio ambiente relacionados con la implantación del teletrabajo pueden agruparse en tres grandes apartados:

1. Ahorro de combustible en desplazamientos domicilio- lugar de trabajo-domicilio, la mayor parte de los mismos sobre fuentes de energía no renovables.
2. Emisiones de gases de efecto invernadero procedentes de las combustiones (CO<sub>2</sub>) y otros gases como los compuestos orgánicos volátiles (COV's) emitidos directamente desde el ciclo de transporte y almacenamiento de combustible.

3. Emisiones de gases tóxicos responsables de formas de contaminación atmosférica en grandes urbes como el smog fotoquímico ( $\text{SO}_x$ ,  $\text{NO}_x$  y el ozono troposféricos y los hidrocarburos volátiles HC).

Existen otros impactos de características medioambientales como son el descenso en el impacto acústico o en el impacto visual relacionado con la desaparición de vehículos privados en las ciudades y la consiguiente aparición de espacios públicos, o la menor generación de residuos como neumáticos usados, filtros de todo tipo y aceites usados considerados éstos últimos, residuos peligrosos de acuerdo a la normativa española al respecto.

Todos ellos podrían incrementar las estimaciones que a continuación se van a realizar, pero en esta primera aproximación que constituye el Libro Blanco del Teletrabajo en España hemos preferido no incluir.

Para realizar unas sencillas aproximaciones cuantitativas al impacto del teletrabajo en estos tres grandes apartados, es necesario fijar previamente una hipótesis de partida, relacionada con el número final de teletrabajadores potenciales en España. Por ello, hemos acudido al Estudio<sup>13</sup> realizado por Fundación Másfamilia, Ministerio de Educación, Política Social y Deporte, KPMG y Fundación Adecco en el 2009 denominado "El impacto de las nuevas formas de trabajo en las estructuras familiares" en el que entre otras cosas se concluyó mediante entrevistas a la población que el 33,5 % desearía teletrabajar en formato de 2 ó 3 días / semana. Esta es por tanto una muestra voluntaria de "teletrabajadores".

Así pues, considerado la hipótesis más conservadora 1/3 de la población laboral activa y actual (2012) y dos días por semana, el número final de teletrabajadores podría alcanzar los 5.725.000<sup>14</sup>

De acuerdo al Glosario de Movilidad Sostenible elaborado por ISTAS (CCOO)<sup>15</sup> el número total de desplazamientos anuales en España por motivos exclusivos de trabajo es de 41 millones o de 109615 diarios, según fuentes del propio Ministerio de Fomento.

Aplicando la hipótesis anteriormente mencionada (1/3 de teletrabajadores sobre población activa total y 2 días por semana o lo que es lo mismo un 40% del tiempo total de trabajo), podríamos llegar a ahorrar 5,4 millones de desplazamientos al año.

Considerando que un desplazamiento medio de una ciudad española es de 15 Km diarios o de 3000 Km anuales, en una hipótesis conservadora, y que aproximadamente el 60% lo hace en su propio vehículo con una ocupación media de 1,2 personas / vehículo, el ahorro en número de kilómetros será de 9.720 millones de Km/año.

Este ahorro de 9.720 millones de Km supondría a su vez:

1. Un ahorro de 583,2 millones de litros de combustibles considerado de forma conservadora un consumo medio de 6 litros a los 100 Km para desplazamientos al trabajo, lo que supone a su vez un ahorro de 758, 2 millones de euros (1,3 €/litro).

---

<sup>13</sup> Estudio "El impacto de las nuevas formas de trabajo en las estructuras familiares"

<sup>14</sup> Población activa laboral considerada de 17.500.000. Datos Diciembre 2011

<sup>15</sup> Glosario de Movilidad Sostenible. Barcelona. Diciembre 2009. Edita. Instituto Sindical del trabajo, ambiente y salud- ISTAS.

2. Considerando una emisión media de CO<sub>2</sub> de 0,2 kg por kilómetro recorrido, el ahorro sería de unos 2 millones de toneladas. En España el total del sector transporte se estima emite algo más de 100 millones de toneladas.
3. Con respecto a otros gases contaminantes y partiendo de las limitaciones del Reglamento 715/2007 conocidos como normas Euro 5<sup>16</sup> y Euro 6 podemos realizar las siguientes aproximaciones

Considerando que el parque móvil actual cumple estos niveles de emisiones lo cual es una hipótesis si conservadora y a que los vehículos matriculados antes de 2009 no tenían esta obligación

#### 3.1 NO<sub>x</sub> (Oxidos de nitrógeno)

180 mg/ km para diesel y 60 mg/km para gasolina

Considerando una distribución del parque automovilístico actual 2/3 diesel y 1/3 gasolina consideramos una emisión media de 140 mg / km de NO<sub>x</sub>. Las emisiones anuales totales de NO<sub>x</sub> que podríamos ahorrar serían de 1.361 toneladas / año.

#### 3.2 HC (Hidrocarburos volátiles)

Teniendo en cuenta similares hipótesis basadas en la normativa Euro 5, la emisión media de HC del parque móvil podría ser de 66 mg / km obteniendo un ahorro de 641 toneladas de HC totales al año.

#### 3.3 CO ( monóxido de carbono)

De acuerdo a la norma Euro 5 la emisión media a considerar sería de 888 mg / km, con ello el ahorro total de emisiones sería de 6.474 toneladas / año.

Para concluir citar algunos datos adicionales que incorpora el Glosario de Movilidad elaborado por ISTAS y de acuerdo a las estimaciones de la Organización Mundial de la Salud, el coste anual de la movilidad en el año 2002 fue de 517.8000 millones de dólares en cómputo mundial sólo en costes sanitarios.

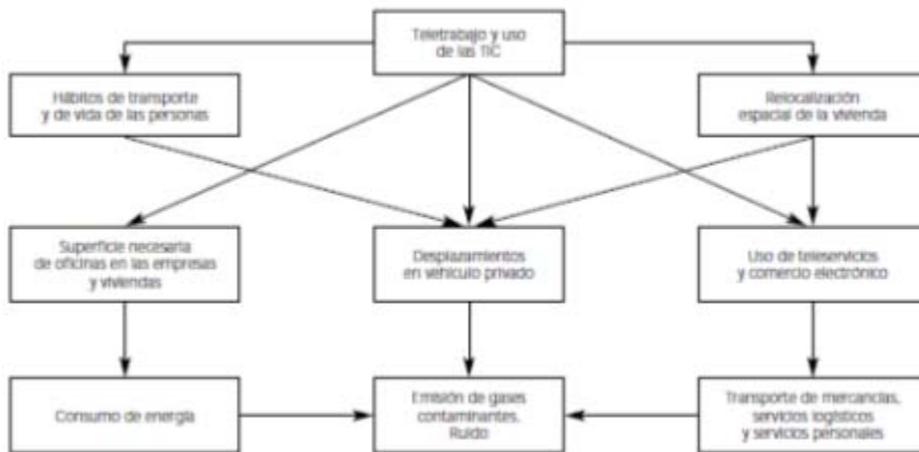
Por otra parte, un estudio realizado por el Departamento de Política Territorial y obras Públicas de la Generalitat de Catalunya referidos a 2001, el sistema de transportes en Cataluña originó unos costes de 4.744 millones de euros de los que un 24 % responde al impacto sobre el cambio climático.

Para finalizar, este estudio cuantifica los costes externos asociados a la congestión del tráfico y al modo de transporte automóvil en 21.008 millones de euros y los directamente asociados al cambio climático en 20.712 millones de euros.

A continuación, en la figura 10 se muestra el impacto medioambiental en el teletrabajo obtenido del Boletín Económico de ICE.

---

<sup>16</sup> Norma Euro 5 aplicable a partir de 1 de septiembre 2000



**Figura 10.** Impacto Medioambiental del Teletrabajo

BOLETIN ECONOMICO DE ICE N° 2753

## 14. Conclusiones

El panorama del Teletrabajo, que se muestra en el presente documento, refleja el avance de las nuevas tecnologías al servicio de los usuarios. La tendencia del Teletrabajo en las organizaciones, se manifiesta como un efecto imparable, debido a la globalización e internacionalización de las empresas y a las necesidades de la sociedad en materia de conciliación y flexibilidad laboral. El principal efecto directo del Teletrabajo, lo encontramos en los beneficios que este aporta, a distintos aspectos de la sociedad: al medio ambiente, por la reducción de emisiones de gases contaminantes en la atmósfera, al ahorro de combustible "no renovable" en lo que a los desplazamientos al lugar de trabajo se refiere, a los empleados de una organización, que les permite tener un mayor equilibrio de vida personal, familiar y laboral, a los accionistas, porque ven incrementados sus beneficios en su cuenta de resultados, debido a la eficiencia que generan las medidas de Teletrabajo, en las distintas dimensiones de la compañía y así sucesivamente, encontraríamos siempre más beneficios que inversiones.

Lo que parece importante destacar de este Informe, es la influencia que los Estilos de Dirección, ejercen sobre la implantación de una cultura de Teletrabajo. Como cualquier proyecto que se aborde, se debería recoger en el Plan Estratégico de la organización, en el que se deje reflejado las líneas de avance en los proyectos definidos, como ejes clave, para mejorar sus resultados. La cultura interna de la compañía, puede resultar ser un motor de avance en este tema, pero también puede resultar ser una barrera, que no sepa identificar los beneficios de su utilización y obstaculice cualquier iniciativa en este sentido.

También se ha establecido, desde el punto de vista del marco laboral, una redacción impecable de la normativa española y un análisis de derecho comparado. Se han definido las fronteras de lo que es y no es Teletrabajo. Si deja claro algunas posiciones, en materia de legislación que confieren ciertos ámbitos de libertad, a disposición de la cultura interna de la empresa y se incluyen las bases de lo que a nuestro entender debería ser una futura y completa norma laboral del Teletrabajo.

La implantación de un proyecto de Teletrabajo exige, sin lugar a dudas, un esfuerzo para la organización, que debe ser puesto en valor de cara a los empleados y reconocido por ellos. Hablamos de gestionar recursos humanos y tecnológicos, saber identificar los perfiles adecuados para teletrabajar, los directivos adecuados para dirigir teletrabajadores y administrar de forma coherente, las cargas de trabajo, que no suponga el poder teletrabajar, un aumento de sus funciones, sino una mayor eficiencia en la gestión de las mismas.

Por último destacar aquellos aspectos que tienen que ver con los bienes intangibles, hablamos del compromiso, la satisfacción, el sentido de orgullo y pertenencia, la corresponsabilidad entre ambos agentes, como elementos clave en la implantación de un proyecto de Teletrabajo. Estos aspectos tienen mucho que ver con el bienestar de los empleados y el bienestar común. La posibilidad de acceder a esta medida de Teletrabajo, recogida por la organización como un factor de fidelización y compromiso en los empleados, mejora sin lugar a dudas el equilibrio de la vida personal, familiar y laboral. En estos términos, resumiría la intención de este Informe, que trata de ser beneficioso para todos los agentes implicados, los stakeholders, y los shareholders y por supuesto la sociedad en su conjunto.

## 15. Referencias

1. **OpenMart.** El Teletrabajo en España está por debajo de la media en la UE. [En línea] Agosto de 2010. <http://www.openmart.es/Teletrabajoeuropa.html>.
2. **EWCO- European Working Conditions Observatory.** Place of work and working conditions- Spain. [En línea] 2007. <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/studies/tn0701029s/es0701029q.htm>.
3. **INE- Notas de Prensa.** Encuesta sobre el uso de TIC y del Comercio Electrónico en las empresas. [En línea] Octubre de 2009. <http://www.ine.es/prensa/prensa.htm>.
4. —. Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares. [En línea] Octubre de 2011. <http://www.ine.es/prensa/prensa.htm>.
5. **CMT- Comisión del Mercado de Telecomunicaciones.** Informe Anual de la CMT. [En línea] 2010. <http://informeanual.cmt.es/>.
6. **Kleemann, Frank.** Die Wirklichkeit der Teleheimarbeit. 2005.
7. **Danziger, R. Kelly Garrett y James N.** Which telework? Defining and testing a taxonomy of technology-mediated work at a distance. 2007.
8. **Ministerio de Política territorial y Administración Pública.** Plan integral para la conciliación de la vida personal y laboral en la Administración. [En línea] 2005. [http://www.mpt.gob.es/areas/funcion\\_publica/iniciativas/mejora\\_de\\_la\\_administracion\\_general\\_del\\_estado/funcion\\_publica/concilia.html](http://www.mpt.gob.es/areas/funcion_publica/iniciativas/mejora_de_la_administracion_general_del_estado/funcion_publica/concilia.html).
9. **Enter-IE** 2009
10. **Certificado efr** [www.certificadoefr.org](http://www.certificadoefr.org) Iniciativa de Fundación Másfamilia
11. Doing Better for families: **OECD** 2011
12. CBI/Harvey Nash (2011) **EWCO** (European working Conditions Observatory)
13. Datos **European Foundation** 2007
14. Haberkern, K., based on **World Value Survey**, 2009.
15. **Real Decreto-ley 3/2012**, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral,
16. **Manual de Oslo:** Guía para la interpretación y recogida de datos sobre innovación por OCDE y Eurostat. Tercera Edición
17. Base de datos **EBSCO de ICADE** Universidad Pontificia de Comillas
18. **IDC's** 2009 Work-at-Home Survey.

## 16. Anexos

### Anexo 1. Costes tecnológicos estimados de puesta en marcha de un Modelo de Teletrabajo

Concepto	Dispositivo/Servicio	Observaciones	Coste Anual (€)	Coste Inicial (€)	Teletrabajo en Casa (Mínimo)	Teletrabajo en Casa (Máximo)
Conexión Internet	ADSL	. Tarifa plana mensual para la conexión a Internet y las llamadas nacionales a teléfonos fijos (llamadas a cargo del empleado: 901, 902, móviles, internacionales, servicios de información, servicios especiales, etc). . NO Incluye el coste mensual de mantenimiento de la línea telefónica.	288	0	N	S
Conexión Internet	Modem 3G	Conexión móvil de datos a Internet	222	0	N	N
Equipamiento	Portátil	Con webcam y micrófono incorporados	0	800	S	S
Equipamiento	Bolsa		0	30	N	S
Equipamiento	Dockstation	Base de soporte e interconexión de los diferentes elementos periféricos al portátil	0	150	S	S
Equipamiento	Teclado externo y Ratón	Permite utilizar un teclado completo y un ratón	0	35	S	S
Equipamiento	Pantalla externa	Por ejemplo de 23" 16:9, para extender el escritorio desde la pantalla del portátil	0	200	N	S
Equipamiento	Auriculares+Micrófono Bluetooth	OPCIONAL Permite escuchar y hablar sin necesidad de estar conectado por cable al ordenador o al teléfono móvil	0	70	N	N
Equipamiento	Auriculares+Micrófono Cable	OPCIONAL Permite escuchar y hablar estando conectado por cable al ordenador o al teléfono móvil	0	15	S	S
Teléfono	Smartphone	Terminal móvil con capacidad de conexión a internet y sincronización de correo, calendario, tareas y contactos		300	N	N
Teléfono	Tarifa Voz y Datos		240	0	N	N
Herramientas de Comunicación y Colaboración	Lync	. Permite Mensajería Instantánea, información de presencia, Audioconferencia, Videoconferencia, Webconferencias, con personas o de la Compañía o externas . Supenemos Office 365 Plan E2 (Compañías de más de 50 empleados)	67,8	0	S	S
Herramientas de Comunicación y Colaboración	Lync	. Permite Mensajería Instantánea, información de presencia, Audioconferencia, Videoconferencia, Webconferencias, con personas o de la Compañía o externas . Supenemos Office 365 Plan P1 (Compañías de menos de 50 empleados)	0	0	N	N
Periféricos y Consumibles	Impresora	Impresión de documentos por cable	0	75	N	N
Periféricos y Consumibles	Papel	Consumible	10	0	N	S
Periféricos y Consumibles	Cartuchos Tinta	Consumible de tinta (un recambio anual)	35	0	N	S

	Anual (Máximo)	One-Time (Máximo)	Anual (Mínimo)	One-Time (Mínimo)
<b>Costes Teletrabajo en CASA</b>	<b>401 €</b>	<b>1.230 €</b>	<b>68 €</b>	<b>1.000 €</b>

## Anexo 2. Necesidades de un trabajador de la información

### Comunicar

El teletrabajador debe poder comunicarse con personas. Y esa comunicación debe poder ser:

Característica	Propiedades
<b>Verbal y no verbal</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Con una buena calidad de sonido (deseable mejor que el sonido 'telefónico')</li><li>• Con la posibilidad de observar los gestos de mis interlocutores</li></ul>
<b>En el momento que la preciso</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• En contexto: poder iniciar una conversación en el preciso momento que detecto la necesidad (leo un correo, me surge una duda, consulto un documento, ...)</li><li>• inmediata (síncrona): Sin necesidad de esperar; si tengo que esperar, prefiero intentar con otra persona</li><li>• Desde cualquier lugar (particularmente desde mi casa): me basta con mi ordenador</li></ul>
<b>Con la privacidad necesaria</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pudiéndome retirar a cualquier sala o espacio en que disponga de intimidad</li><li>• Sin preocuparme de su duración</li></ul>
<b>Con la/s persona/s que preciso</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Acceso rápido a los datos de contacto: debo evitar perder el tiempo consultando varias agendas o directorios</li><li>• Acceso a Grupos de expertos: sería útil acceder rápidamente a todas las personas que puedo necesitar</li><li>• Multi-conferencia: poder conversar simultáneamente con más de una persona</li><li>• Personas de dentro y fuera de la Organización</li><li>• No importa dónde se encuentren</li></ul>
<b>Con mínimo coste</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aunque mis interlocutores estén físicamente muy alejados</li><li>• Nunca más caro que la opción más barata disponible</li></ul>

#### Características de una comunicación (Parte I)

Algunas de las anteriores características se satisfacen en las conversaciones presenciales o telefónicas, mientras que otras de esas características no son posibles sin el concurso de ciertas herramientas tecnológicas que se presentarán a continuación.

En otras ocasiones, las comunicaciones requerirán alguna condición adicional, tales como:

Característica	Propiedades
<b>Registrable y archivable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de participantes</li> <li>• Registro de Hora y Día</li> <li>• Registro de contenido</li> <li>• Soporte Digital</li> </ul>
<b>Compatible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder compartir con otras personas no presentes el contenido de la comunicación</li> </ul>

#### Características de una comunicación (Parte II)

En este segundo caso, el correo electrónico o la conversación de texto (chat) pueden ser los recursos aconsejables.

### Colaborar/Compartir

Cuando se colabora, se construye o elabora algo (un documento, un análisis, una idea, un proyecto,...) con la participación de otras personas.

Algunas de las características exigibles a un trabajo colaborativo son:

Característica	Propiedades
<b>Poder compartir en tiempo real</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adicionalmente a poder mantener un video-conferencia, poder compartir una programa, de modo que todos los participantes vean e interaccionen sobre el mismo material</li> <li>• Que todos los palpitanes puedan desempeñar un rol activo</li> <li>• Que no sea necesario que todos los participantes dispongan del programa que visualiza un determinado contenido</li> </ul>
<b>Poder realizar seguimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que podamos asignar y conocer el estado de las tareas de los miembros del grupo</li> </ul>
<b>Disponer de un contenedor de información común</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que recoja los documentos que se desarrollan</li> <li>• Que permita ordenarlos y clasificarlos</li> <li>• Que pueda acceder a ellos de forma simple e intuitiva</li> </ul>
<b>Tener acceso a información centralizada sin estar conectados a internet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay ocasiones en que necesitaremos acceder a la información del grupo, pero no tendremos conexión a internet</li> <li>• Que esa circunstancia no nos impida trabajar</li> </ul>
<b>Que compartir sea fácil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que no sea complicado poner a disposición de mi Grupo la información</li> </ul>
<b>Que pueda restringir el acceso a cierta información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que de forma simple y segura pueda establecer permisos diferentes para personas y tipos de información</li> </ul>

Característica	Propiedades
<b>Que la experiencia de colaboración permita tanto personas de mi Organización como de fuera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que mi interacción con las personas externas no represente un obstáculo</li> </ul>
<b>Que pueda evitar viajes y desplazamientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que pueda tener experiencia de relación virtual, tan ricas como lo serían las presenciales.</li> <li>• Que pueda tener experiencias virtuales de relación desde mi PC, evitando viajes y desplazamientos (costes y tiempo)</li> </ul>

### Características de Colaboración

#### Buscar/Acceder/Consultar/Almacenar la información

En el apartado 'Colaborar/Compartir' se han introducido algunas de características que típicamente exigimos a la información relevante que queremos compartir con un Grupo de Trabajo o que simplemente queremos poner a disposición de cualquier que pueda precisarla en un futuro.

Otras características deseables son:

Característica	Propiedades
<b>Disponer de un punto de acceso único para buscar información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que desde un mismo punto pueda realizar búsquedas de elementos (documentos, correos, ficheros multimedia, enlaces, datos de contacto, citas de calendario, tareas, ...), contenidos en mi PC o en cualquier otra ubicación (una intranet, una unidad de red compartida, un disco duro externo, ...)</li> </ul>
<b>Poder buscar de forma intuitiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que baste introducir alguna palabra clave (fecha, autor, ...) para pueda encontrar lo que busco</li> </ul>
<b>Poder realizar búsquedas sofisticadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que pueda encadenar filtros de búsqueda hasta llegar a encontrar lo que busco</li> </ul>

### Características de Acceso a la Información

## Crear/Editar documentos

Otra de las tareas comunes en los trabajadores de la información es la creación de documentos. Habitualmente se exige:

Característica	Propiedades
<b>Que disponga de funcionalidades para crear documentos impactantes con poco esfuerzo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Que pueda crear documentos (de texto, presentaciones, hojas de cálculo, ...) con aspecto profesional sin tener grandes conocimientos o invertir demasiado tiempo</li></ul>
<b>Que pueda compartir los documentos de forma simple</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Colocándolos fácilmente en lugares de acceso común desde el propio programa que los crea</li><li>• Que pueda añadir al documento características o propiedades (metadatos) que en un futuro facilitarán la búsqueda.</li></ul>

### Características de Creación/Edición de Documentos

## Analizar información y tomar decisiones

Una actividad típica de algunos perfiles de trabajadores de la información es la necesidad de 'tomar decisiones bien informadas'. En esos casos es deseable:

Característica	Propiedades
<b>Poder acceder a la información relevante desde fuera de la Organización</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El analista precisa una conexión segura con la información del negocio desde el lugar en que se encuentre</li></ul>
<b>Disponer de herramientas de análisis sofisticadas pero intuitivas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Debemos ser capaces de realizar análisis avanzados sin necesidad de grandes conocimientos sobre las herramientas (una misma herramienta para lo simple y para lo complejo)</li></ul>
<b>Poder poner a disposición de mi grupo de trabajo resultados parciales del análisis</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Queremos disponer de la posibilidad de compartir algunos elementos de nuestro análisis (o incluso dotarlos de cierta interactividad) sin necesidad de desvelar el proceso de obtención</li></ul>

### Características de Análisis de Información y Toma de Decisiones

## Anexo 3. Recursos Hardware

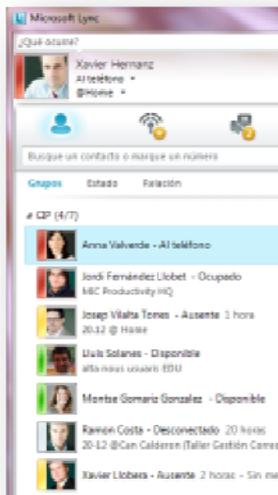
Recurso	Características
<b>Ordenador (sobremesa o portátil)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De sobremesa o portátil, aunque es preferible el portátil pues: <ul style="list-style-type: none"> <li>permite el transporte de cierta información local (en el disco duro)</li> <li>Permite escenarios de Teletrabajo fuera de casa</li> <li>Evita diferentes personalizaciones del entorno de trabajo</li> </ul> </li> </ul>
<b>Monitor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuando el espacio de trabajo lo permite, es conveniente (y productivo) disponer de un monitor grande (p.e. 23", 16:9), adicionalmente a la pantalla del portátil.</li> <li>Permite el uso de un escritorio extendido</li> </ul>
<b>Terminal Móvil + servicio de voz y datos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En escenarios de trabajo en campo, el terminal móvil puede suplir parcialmente los servicios ofrecidos por un PC portátil</li> </ul>
<b>Dockstation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elemento que permite la conexión/desconexión rápida del portátil de los elementos periféricos (monitor, ratón, teclado, Disco Duro externo, Red, altavoces externos, ...)</li> </ul>
<b>Teclado y Ratón externos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permite mayor confort que el uso del teclado y ratón incorporados en los portátiles</li> <li>Mejor si son inalámbricos</li> </ul>
<b>Auriculares/Altavoces, micrófono</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sólo en el caso (improbable) que no vayan incorporados en el PC portátil</li> <li>Aún en el anterior supuesto, puede ser más cómodo disponer de elementos externos</li> </ul>
<b>Elementos Periféricos</b> (Impresora, scanner, copiadora, (fax), tableta gráfica, lector de smartcard, pendrive, ...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>En determinados perfiles puede requerirse algún elemento de este tipo</li> </ul>
<b>Disco Duro Externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conveniente para realizar copias de seguridad de la información local (carpetas personales de correo, Autoarchivo, ...)</li> <li>Es conveniente utilizar alguna aplicación para automatizar y personalizar las copias de seguridad</li> </ul>
<b>Cámara Web</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sólo en el caso (improbable) de que no venga incorporada en el PC portátil</li> </ul>
<b>Telecom: Modem 3G + servicio de datos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sólo para aquellos teletrabajadores que precisen conexión a internet en campo</li> <li>A veces es posible realizar la conexión a través del terminal móvil, cuando este posee conexión de datos</li> </ul>

Recurso	Características
<b>Telecom: Router ADSL + servicio de datos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indispensable para la conexión a internet</li> <li>• Conveniente que incorpore la funcionalidad WiFi.</li> </ul>

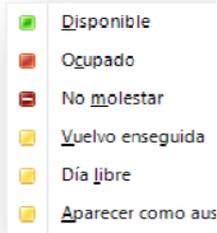
## Anexo 4. Recursos Software

Recurso	Características
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mensajería Instantánea</b>(pública y corporativa)</li> <li>• <b>Información de Presencia</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es la herramienta básica para las comunicaciones inmediatas (síncronas)</li> <li>• Ofrece información de disponibilidad de las personas de nuestros Grupos de Trabajo (Figura 1)</li> <li>• Los estados de presencia (Figura 2) se establecen de forma automática en base a nuestra ocupación (calendario)</li> <li>• Puede iniciarse una conversación de texto (chat) individualmente o con un grupo determinado</li> <li>• Cualquier persona de la Organización es accesible (pero también pueden federarse empresas con las que se establezca una relación de confianza)</li> <li>• Las comunicaciones son ágiles y directas</li> <li>• La información de presencia está integrada en el correo electrónico (Figura 3) y en los portales (Figura 4), pudiéndose iniciar conversaciones en contexto</li> <li>• Permite el envío de archivos</li> </ul>

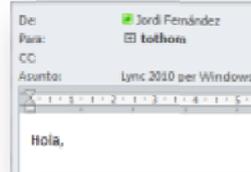
Recurso	Características
<b>Audio y Video Conferencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heredan todas las propiedades explicadas para la Mensajería instantánea.</li> <li>• Pueden iniciarse a partir de un chat</li> <li>• Se puede elegir audio (voz) o video (imagen)</li> <li>• Permite las llamadas a través de la red telefónica conmutada-RTC (se puede llamar a cualquier número de teléfono)</li> <li>• Las llamadas son gratuitas, salvo las cursadas por la RTC</li> <li>• Muestra la imagen de la persona al habla (Figura 5)</li> <li>• Pueden programarse en el calendario</li> <li>• Pueden incorporarse personas externas a la Organización (incluso añadirse por teléfono)</li> </ul>



**Figura 1.** Grupos de Contactos y su Disponibilidad



**Figura 2.** Estados de Presencia



**Figura 3.** Integración de la Presencia en el Correo



**Figura 4.** Integración de la Presencia en los portales

## Recurso

## Características

### Reuniones Virtuales

- Heredan todas las propiedades explicadas para las video-conferencias
- Permite compartir aplicaciones (todos los participantes visualizan la misma pantalla, pudiendo interactuar, Figura 6)
- Permite el uso de una Pizarra virtual
- Las sesiones pueden grabarse y reproducirse posteriormente

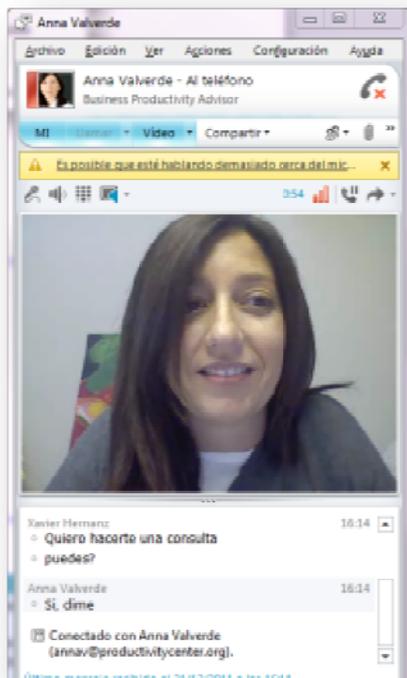


Figura 5. Videoconferencia

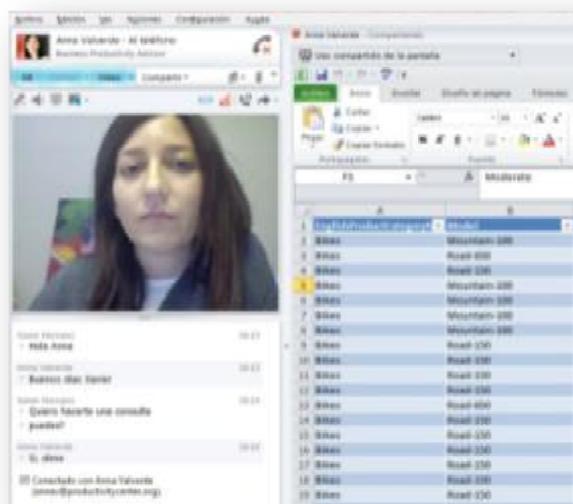


Figura 6. Reunión Virtual y Compartición de Aplicaciones

Recurso	Características
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Espacios de Colaboración</b> (online y offline)</li> <li>• <b>Portales para la Gestión del Conocimiento</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permiten la interacción entre los miembros de un equipo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permitiendo la asignación y seguimiento centralizado de tareas</li> <li>• Centralizando la documentación y, en general, el conocimiento</li> <li>• Gestionando las versiones de los documentos</li> <li>• Definiendo calendarios</li> </ul> </li> <li>• Permiten la sincronización del contenido con el PC, de modo que pueda disponerse de la información incluso cuando no es posible la conexión a internet</li> <li>• Facilitan la gestión de reuniones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permitiendo el alojamiento del material previo y posterior a la reunión</li> <li>• Permiten el archivo ordenado de todo el material y los resultados de la reunión</li> </ul> </li> <li>• Permiten la participación tanto de empleados, como de colaboradores externos</li> <li>• Enlazan con el resto de herramientas de comunicación (MI, audio y video conferencia)</li> </ul>

**Figura 7.** Espacios de Colaboración

Recurso	Características
<b>Gestor de Correo y del Tiempo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite la aplicación de cualquier metodología de gestión del Tiempo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro y gestión de tareas</li> <li>• Gestión de contactos</li> <li>• Gestión del calendario (múltiples calendarios personales y compartición de calendarios con otras personas)</li> <li>• Interconexión correo-tareas-calendario (control del ciclo de la actividad, desde que nace una tarea, hasta que se ejecuta)</li> </ul> </li> <li>• Permite la Gestión eficiente del correo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clasificación avanzada de correos</li> <li>• Reglas para automatizar operaciones</li> <li>• Búsqueda intuitiva</li> </ul> </li> <li>• Conexión del Gestor de Correo con los Espacios de colaboración y las herramientas de Comunicación (integración de aplicaciones)</li> </ul>

**Figura 8.** Gestor de Correo

Recurso	Características
<b>Sistema Operativo cliente para PC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionan la conexión a redes de datos</li> <li>• Gestionan la conexión a dispositivos periféricos: discos duros, lectoras, pantallas, impresoras, teclados, ratones, ...</li> <li>• Ofrecen eficientes herramientas de búsqueda</li> <li>• Permite la integración de aplicaciones</li> </ul>

Recurso	Características
<b>Sistema Operativo cliente para terminal móvil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionan la conexión a redes de datos</li> <li>• Gestionan la conexión con gestores centralizados de correo, calendario, contactos, tareas y documentos</li> <li>• Permite la integración de aplicaciones</li> </ul>

Recurso	Características
<b>Suite Ofimática</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conjunto de herramientas para la ejecución de las principales tareas de creación y edición de documentos, el análisis de datos y la gestión del tiempo.</li> <li>• Es muy conveniente que todas las herramientas estén perfectamente integradas con las soluciones de Mensajería Instantánea, Audio y Video-Conferencia y de gestión de la información.</li> </ul>

## Anexo 5. Tipos de teletrabajadores

Tipología	Características Principales
<b>Informativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No co-desarrolla con otros (no está implicado en la creación de ideas).</li> <li>• Recoge información de los sistemas y de las personas, la procesa y la ingresa de nuevo en los sistemas, o la comparte.</li> <li>• Precisa estar bien informado, precisando el acceso a la información a través de cualquier dispositivo (teléfono, PC, navegador).</li> <li>• La información que maneja se encuentra principalmente en los Sistemas de información de la Organización o se obtiene a través de canales externos perfectamente establecidos.</li> <li>• El correo, el chat y las audio-conferencias 1:1 son sus canales de comunicación más habituales.</li> </ul>
<b>Intensivo en C&amp;C con el Interior</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participa en procesos de colaboración, principalmente con personas de la Organización.</li> <li>• Sus Grupos de Trabajo están constituidos por personas de la Organización</li> <li>• Desarrolla ideas y documentación que comparte y co-desarrolla con otros.</li> <li>• Es intensivo en el uso de Video-conferencia 1:1 o 1:n desde su PC (múltiples participantes simultáneos)</li> <li>• El chat (Mensajería instantánea), el audio-conferencia, el correo, el teléfono y el video-conferencia son canales de comunicación habituales.</li> </ul>
<b>Intensivo en C&amp;C con el exterior</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participa en procesos de colaboración, principalmente con personas de fuera de la Organización (clientes, proveedores, colaboradores).</li> <li>• Sus Grupos de Trabajo son poco numerosos</li> <li>• Desarrolla ideas y documentación que comparte y co-desarrolla con otros.</li> <li>• Es intensivo en el uso de las Reuniones Virtuales (audio, video, compartición de pantalla) con personas externas a la Organización.</li> <li>• El chat (Mensajería instantánea), el audio-conferencia, el correo, el teléfono y el video-conferencia son canales de comunicación habituales.</li> </ul>
<b>Mixto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinación de las dos tipologías anteriores.</li> </ul>

### Tipos de Teletrabajadores

## Anexo 6. Mejores usos asociados a la tecnología

Algunas pautas para la correcta gestión del tiempo son:

- **Utiliza el correo electrónico de forma racional:** Conoce y adapta las funcionalidades que te ofrece tu gestor de correo a tu forma particular de organizarte. Cuestiona si debes formarte en cómo organizarte mejor.
- **Recoge, clasifica** (por objetivos, por proyectos, ...), **prioriza , planifica** (su ejecución en el calendario) **y revisa tus tareas**
- **Convoca reuniones cuando sean necesarias y gestiónalas bien:**
  - Decide convocar una reunión cuando no exista otro mecanismo más eficiente para comunicar o compartir (espacios de colaboración, de proyecto, de noticias, blogs, ...)
  - Define el contenido y los objetivos (y compártelos previamente) y expresa conclusiones/decisiones y acciones/actores poniendo en marcha los mecanismos para realizar seguimiento.

### Pautas para gestionar nuestro Tiempo

Algunas pautas para colaborar de forma más eficiente:

- **Almacena centralizada y digitalmente**
- **Camparte a través de espacios de colaboración creados para la ocasión o a través de una extranet**
- **Utiliza la Mensajería Instantánea para comunicarte con agilidad con la persona necesaria**
- **Utiliza una combinación racional de reuniones presenciales/virtuales**
- **Utiliza dispositivos de almacenamiento de gran capacidad ubicados en la nube**
- **EVITA**
  - El uso de papel, utilizando el soporte electrónico
  - Enviar adjuntos
  - Utilizar el correo para todo

Pautas para colaborar con nuestros equipos y con el mundo exterior

Canales de comunicación según se adapte a nuestras necesidades:

<ul style="list-style-type: none"><li>● <b>CORREO:</b> asíncrono, compacto, trazable, conocido</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>● <b>AUDIO-CONFERENCIA:</b> natural, próxima, simple.</li><li>● Disponibles los <b>dispositivos:</b><ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Teléfono fijo</b></li><li>▪ <b>Teléfono móvil</b></li><li>▪ <b>Teléfono IP-</b> (teléfono físico):<ul style="list-style-type: none"><li>▪ sin coste(llamadas corporativas)</li><li>▪ múltiples participantes (número limitado)</li><li>▪ excelente calidad de audio</li></ul></li><li>▪ <b>Teléfono IP-</b>(a través de la Mensajería Instantánea):<ul style="list-style-type: none"><li>▪ sin coste(aparato + llamadas corporativas)</li><li>▪ información de presencia</li><li>▪ múltiples participantes</li><li>▪ permite compartir programas (en llamadas corporativas)</li><li>▪ llamadas a grupos predefinidos</li><li>▪ Planificable en el calendario</li></ul></li></ul></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>● <b>MENSAJERIA INSTANTANEA:</b> síncrono, agilidad, inmediatez, poco invasivo</li><li>● Ofrece <b>funcionalidades</b> tales como:<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Información de presencia</li><li>▪ Chat (registro, , conversaciones silenciosas)</li><li>▪ Escalable a Audio y Videoconferencia</li><li>▪ Envío de archivos</li></ul></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>● <b>VIDEO-CONFERENCIA</b> (dentro y fuera de la Organización): natural, próxima, no verbal, sin desplazamiento, más fácil que un viaje, ahorro de costes</li><li>● Ofrece <b>funcionalidades</b> tales como:<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Voz + Video (incluye una vista de todos los asistentes)</li><li>▪ Planificable en el calendario</li><li>▪ Compartición de Aplicaciones.</li><li>▪ Pizarra virtual</li><li>▪ Acceso desde teléfono (sólo voz)</li><li>▪ Múltiples participantes</li></ul></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>● <b>CANALES 2.0:</b> social, no formal<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Blogs y Wikis corporativos</li><li>▪ Suscripción a noticias</li></ul></li></ul>

Pautas para comunicarnos por el canal óptimo

Pautas para almacenar y compartir la información:

<ul style="list-style-type: none"><li>● <b>Discriminaremos la información relevante del resto</b></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>● <b>Ingresaremos la documentación en el apartado oportuno de nuestro Sistema de Referencia</b> (<i>Espacio de Gestión de la Documentación</i>)</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>● <b>A cada pieza de información, añadiremos sus metadatos:</b> es decir, aquellos</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>● <b>Define una arquitectura o estructura para la información:</b><ul style="list-style-type: none"><li>▪ Librerías/Listas</li><li>▪ Vistas</li><li>▪ Metadatos</li><li>▪ Búsquedas prediseñadas</li><li>▪ Políticas de acceso y uso</li><li>▪ Flujos</li></ul></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>● <b>Accederemos a la información gracias a:</b><ul style="list-style-type: none"><li>▪ La estructura intuitiva del Sistema de Referencia.</li><li>▪ Las Alertas</li><li>▪ Los motores de Búsqueda</li><li>▪ La conexión con nuestra equipo personal (PC)</li></ul></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>● <b>EVITA</b><ul style="list-style-type: none"><li>▪ Utilizar adjuntos</li><li>▪ Utilizar el PC como almacén de información importante</li><li>▪ Retener o atesorar información</li><li>▪ Distribuir masivamente la información</li></ul></li></ul>

Pautas para almacenar y compartir la información y el conocimiento

Este informe ha sido elaborado en el período comprendido entre Mayo 2011 y Junio 2012 dentro del Foro efr<sup>i</sup>. Las organizaciones que han colaborado en su elaboración son:



<sup>i</sup> Foro efr de la Fundación Másfamilia. Espacio físico y virtual para el intercambio de experiencias de éxito, lecciones aprendidas, etc entre las empresas que cuentan con el certificado efr en vigor. [www.certificadoefr.org](http://www.certificadoefr.org)