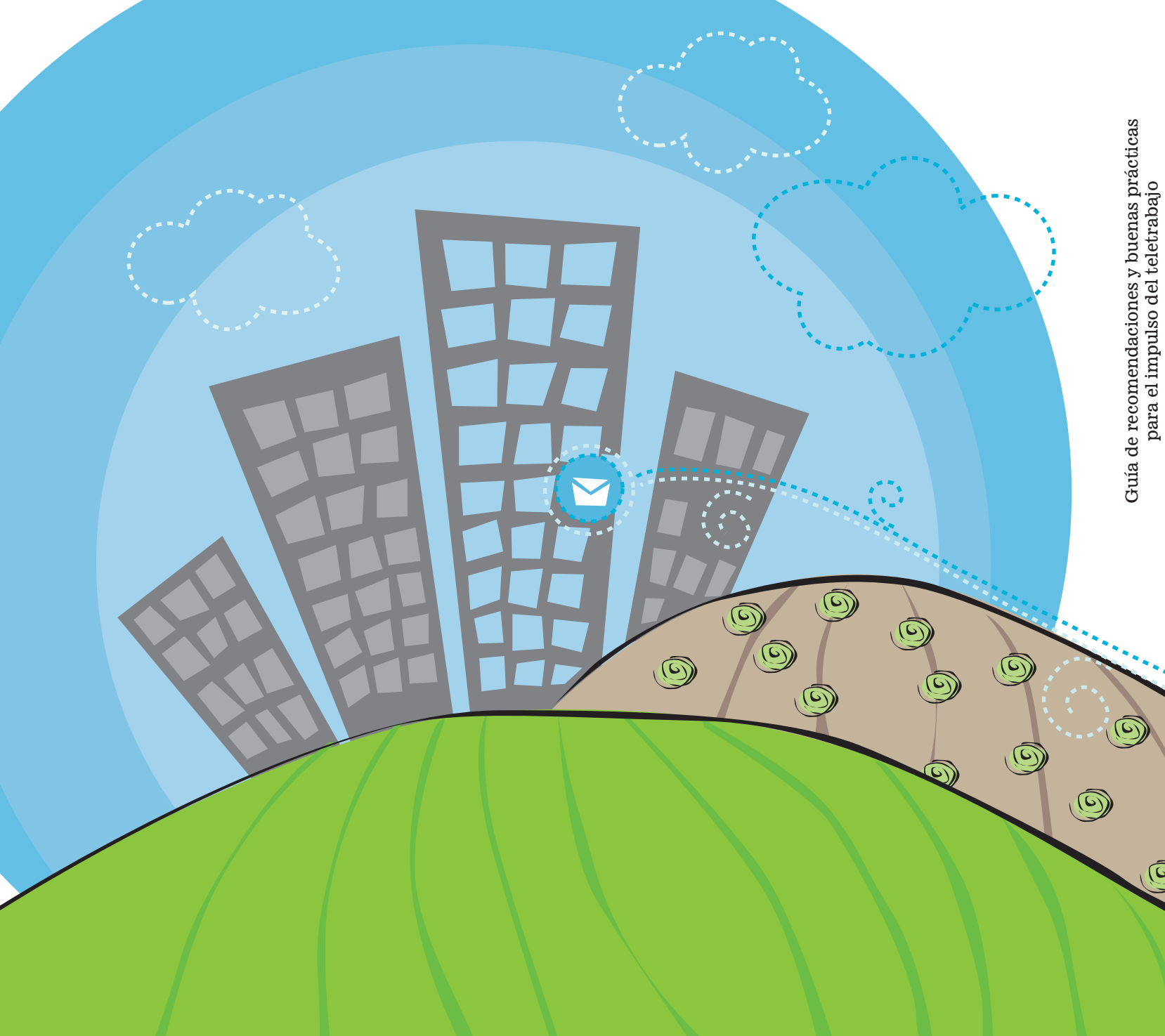




Guía de recomendaciones y buenas prácticas
para el impulso del teletrabajo



JUNTA DE ANDALUCÍA

CONSEJERÍA DE INNOVACIÓN, CIENCIA Y EMPRESA

Guía de recomendaciones y buenas prácticas para el impulso del teletrabajo



Se autoriza la copia y distribución sin ánimo de lucro de este libro. Asimismo, las copias deberán citar expresamente el nombre de los autores y de la obra de la que forman parte, incluyendo esta advertencia. No se autoriza modificación o transformación del texto sin consentimiento de los autores.

Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa. 2010
Junta de Andalucía

Dirección:
Coordinación:
Autores:
Colaboración:
Diseño y Maquetación:

Impreso en Sevilla. España

Depósito legal:

Elementos básicos para entender el teletrabajo

¿Está preparada su empresa para implantar el teletrabajo?

¿Por dónde empezar? conocer los pasos a seguir

Diseño e implantación del teletrabajo

El seguimiento del teletrabajo una vez implantado

Casos y experiencias de teletrabajo analizados

Fichas prácticas

1

2

3

4

5

6

7

Elementos básicos para entender el teletrabajo

- 1.1 ¿Por qué una guía de recomendaciones y buenas prácticas para el impulso del teletrabajo?
- 1.2 El teletrabajo, ¿de qué estamos hablando?
- 1.3 Ventajas y riesgos del teletrabajo.
- 1.4 ¿Qué modalidades de teletrabajo existen?
La jornada de teletrabajo.
- 1.5 ¿Dónde se puede aplicar el teletrabajo?
- 1.6 ¿De qué forma se regula el teletrabajo?

1.1 ¿Por qué una guía de recomendaciones y buenas prácticas para el impulso del teletrabajo?

En la actualidad, la constante y acelerada evolución de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) está generando importantes transformaciones en los procesos de trabajo y en la gestión de los recursos humanos. En una economía globalizada, en la que cada día ganan más peso los empleos ligados a la generación, almacenamiento y procesamiento de la información y el conocimiento, las empresas se encuentran ante el reto de desarrollar nuevas formas de organización del trabajo que aumenten su productividad y mejoren la calidad de vida y de trabajo de sus empleados, potenciando así su competitividad.

En este contexto, se ha constatado que el teletrabajo constituye una medida de flexibilidad organizativa que genera aumentos en la productividad, facilita la conciliación de la vida laboral y personal, favorece la inclusión de colectivos en riesgo de exclusión del mercado de trabajo, contribuye a la cohesión territorial creando oportunidades de empleo en zonas rurales o deprimidas económicamente, y, al reducir los desplazamientos hacia el lugar de trabajo, beneficia al medioambiente.

Estos beneficios son los que explican que el Plan Andalucía Sociedad de la Información 2007-2010, de la Consejería de Economía, Innovación y Ciencia de la Junta de Andalucía, incluya entre sus objetivos el fomento del teletrabajo, difundiendo sus ventajas e impulsando su adopción por parte de las empresas andaluzas.

Como sucede con todo cambio organizativo, el éxito del teletrabajo depende de que su implantación se

adecue a la realidad particular de cada empresa. Este es el motivo por el que la Consejería de Economía, Innovación y Ciencia de la Junta de Andalucía ha elaborado esta guía de recomendaciones y buenas prácticas para el impulso del teletrabajo, que proporciona información y procedimientos a seguir por empresas y organismos públicos interesados en desarrollar y poner en marcha iniciativas de teletrabajo. Esta guía tiene una finalidad eminentemente práctica, aportando herramientas útiles para cada una de las fases de la implantación. El valor de los procedimientos y las herramientas de apoyo que se proporcionan reside en que proceden del análisis de casos reales de teletrabajo que ya han demostrado su eficacia en la práctica.

Para acometer un cambio organizativo como el que supone el teletrabajo, resulta necesario conocer exactamente qué implica esta forma de trabajo, en qué sectores y ocupaciones puede aplicarse, cuál es el marco normativo que lo regula y qué modalidades de teletrabajo existen, para así poder decidir cuál es la que mejor encaja con la realidad particular y las opciones estratégicas de cada empresa, aspectos que se tratan en la primera parte de esta guía.

Una vez conceptualizado el teletrabajo, hemos considerado oportuno ofrecer un cuestionario que permita conocer el nivel de preparación o afinidad de cada organización con el teletrabajo. Este cuestionario de evaluación identificará los aspectos en los que será necesario incidir a la hora de implantar con éxito este modo de trabajo, intentando minimizar la barrera inicial del “miedo” al cambio.

Una vez conocida la afinidad de la organización con el teletrabajo, consideramos necesario transmitir y concienciar sobre la idoneidad de aplicar procesos perfectamente organizados y temporalizados, que indiquen los pasos y acciones a poner en marcha para diseñar, implantar y realizar el seguimiento del

teletrabajo. Las experiencias de teletrabajo analizadas demuestran la importancia de seguir un procedimiento consistente, ordenado y orientado a la consecución de objetivos.

Las etapas críticas en el proceso anteriormente definido se corresponden con las fases de diseño e implantación, a las que se dedica un apartado de esta guía. Se aporta un conjunto de instrumentos que va a facilitar a las organizaciones la puesta en marcha de las iniciativas de teletrabajo, herramientas que les permitirán definir los objetivos y alcance del programa, analizar los puestos susceptibles de realizarse por medio del teletrabajo, determinar las necesidades tecnológicas, seleccionar a los teletrabajadores, formar a éstos y a sus responsables, gestionar y supervisar el trabajo a distancia, regular el teletrabajo en la empresa y prevenir los riesgos laborales asociados a esta forma de trabajo.

El proceso de implantación de teletrabajo plantea la necesidad de medir su efectividad y grado de éxito, por lo que la guía proporciona un método de seguimiento y evaluación, así como una serie de indicaciones a tener en cuenta de cara a una consolidación y mejora continua de este procedimiento de trabajo.

Esta guía de recomendaciones y buenas prácticas no habría sido posible desarrollar sin la participación y colaboración de empresas y organismos públicos que nos han permitido conocer sus experiencias e iniciativas de teletrabajo. El análisis pormenorizado de sus proyectos de teletrabajo ha permitido identificar una serie de elementos comunes a la hora de llevar a cabo procesos de implantación del teletrabajo. Sus experiencias demuestran cómo este modo de trabajo es un procedimiento de flexibilidad organizativa y que su éxito depende fundamentalmente de la adaptación de buenas prácticas generales a cada caso particular.

Para finalizar, en esta guía se ha recogido una serie de documentos eminentemente prácticos, para que las empresas que decidan por implantar el teletrabajo puedan tomarlos como referencia, cubriendo las necesidades de cada una de las acciones en el proceso de implantación diseñado.

1.2 El teletrabajo, ¿de qué estamos hablando?

Si bien resulta difícil encontrar una definición de teletrabajo que satisfaga a todo el mundo, sí existe una serie de características básicas a las que generalmente se le asocia:



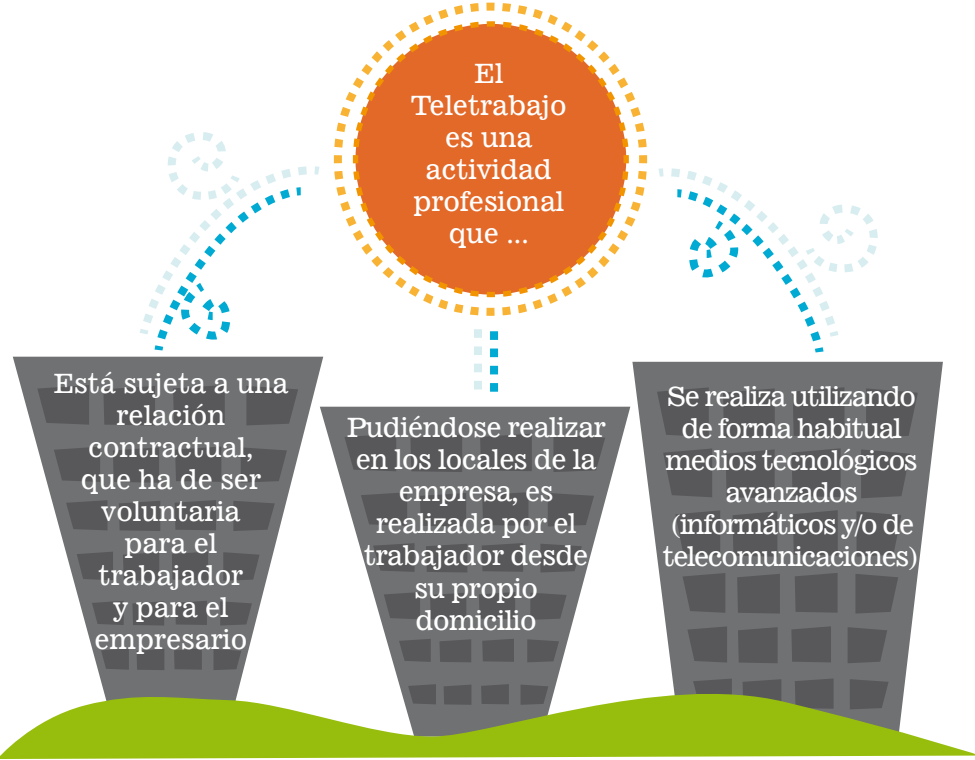
La ausencia de una definición del teletrabajo aceptada de forma generalizada provoca que el concepto se utilice para dar cuenta de situaciones laborales muy diferentes. En este sentido, existe una serie de criterios que, de forma aislada o combinándose entre ellos, permiten definir diferentes modalidades de teletrabajo.

- En cuanto a la ubicación desde la que el teletrabajador desarrolla su actividad:
 - Teletrabajo desde el domicilio.
 - Teletrabajo en telecentros (instalaciones dotadas de tecnologías que pueden ser utilizadas por varios teletrabajadores).
 - Teletrabajo desde oficinas satélite (centros interconectados con la sede principal de la empresa).
 - Teletrabajo móvil o itinerante (el desarrollado por trabajadores que han de desplazarse frecuentemente para prestar sus servicios y llevan consigo la oficina virtual móvil).
- En cuanto al tipo de contrato:
 - Teletrabajo por cuenta propia.
 - Teletrabajo por cuenta ajena.
- En cuanto al tiempo de teletrabajo:
 - Teletrabajo a tiempo completo.
 - Teletrabajo durante algunos días a la semana.
 - Teletrabajo una parte de la jornada laboral.
- En cuanto al tipo de tecnología utilizada, hay que tener en cuenta:
 - Tipo de tareas realizadas en el puesto.
 - Equipamiento informático del puesto.



- Modalidades de acceso a los datos.
- Nivel tecnológico de la empresa.

La presente guía aporta elementos que, resultando útiles para estos diferentes tipos de teletrabajo, se dirigen especialmente a las **modalidades que más se ajustan a los valores de productividad y conciliación**, por lo que la definición que se adopta es la siguiente:



1.3 Ventajas y riesgos del teletrabajo.

Habiéndose establecido en el apartado anterior la definición de teletrabajo que se va a utilizar en esta guía, resulta interesante señalar en términos generales una serie de ventajas y de riesgos asociados a esta forma de trabajo desde una doble perspectiva, la del trabajador y la de la empresa.

VENTAJAS DEL TELETRABAJO	
para la empresa	para el trabajador
• Aumento de la productividad. • Disminución del absentismo laboral. • Reducción de costes por ahorro en espacio físico de oficina. • Facilidades de contratación de personal cualificado independientemente de su lugar de residencia. • El trabajo por objetivos induce una mayor racionalización del trabajo.	• Mayor conciliación de la vida laboral y familiar. • Flexibilidad horaria y planificación del propio trabajo. • Ambiente laboral sin interrupciones. • Elección del entorno laboral. • Reducción del tiempo y los costes de desplazamiento hasta la oficina. • Ahorro en costes de vestuario y manutención. • Facilita el empleo de trabajadores con movilidad reducida.

RIESGOS DEL TELETRABAJO	
para la empresa	para el trabajador
• En un primer momento, la tecnología necesaria y las adaptaciones organizativas suponen un coste. • Imposibilidad de supervisión directa sobre los trabajadores. • La dispersión de los trabajadores puede dificultar el aprendizaje derivado de la comunicación entre ellos, así como limitar su identidad corporativa.	• Aislamiento. • Dificultad para separar trabajo y familia. • Potencial disponibilidad durante las 24 horas del día, lo que puede generar pérdida de control sobre el propio tiempo. • Posible asunción de gastos de calefacción, iluminación, etc. • La promoción profesional puede encontrar dificultades.

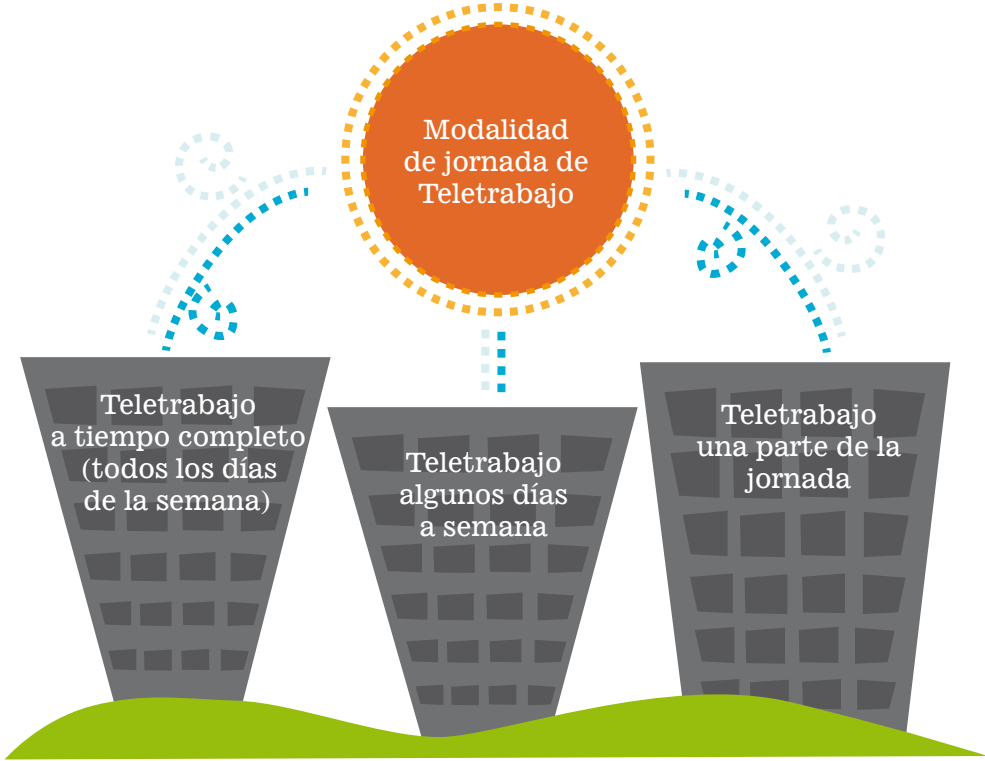
1

Elementos básicos para entender el Teletrabajo

1.4 ¿Qué modalidades de teletrabajo existen? La jornada de teletrabajo

Uno de los principales hitos a cumplir antes de la puesta en marcha un programa de teletrabajo, consiste en determinar qué cantidad del tiempo laboral se va a teletrabajar.

En cuanto a la **modalidad de jornada** de teletrabajo, pueden diferenciarse tres tipos:



La decisión de optar por una u otra de estas modalidades tiene su origen en la propia cultura de cada organización y al momento de implantación en el que se encuentre. Las empresas con un cierto rodaje en el teletrabajo suelen contar con varios tipos de jornada de teletrabajo, y cada trabajador se adapta mejor a una de estas modalidades que a las otras.

Las ventajas, desventajas y criterios de adecuación de cada modalidad son las siguientes:

Teletrabajo a tiempo completo (todos los días de la semana y el 100% de la jornada)	
ventajas	desventajas
• Elimina totalmente las distracciones de la oficina. • Ahorro de costes en espacio físico de la oficina. • Elimina completamente el tiempo de desplazamiento hacia la oficina.	• Posibles problemas de aislamiento del trabajador. • Pérdida de comunicación entre los compañeros. • Dificulta la promoción profesional.
Criterios de adecuación	
• Modalidad especialmente adecuada para el personal que vive muy alejado del centro de trabajo, con un cierto rodaje en la empresa, con capacidad de autoorganización y que realice tareas que no impliquen mucho trabajo colaborativo.	



Teletrabajo alguna / s jornada/s laborales a la semana	
ventajas	desventajas
• Favorece la conciliación y minimiza los riesgos de aislamiento. • El aprendizaje informal a través del contacto con los compañeros se ve mínimamente afectado.	• Costes asociados a la existencia de dos puestos de trabajo por trabajador (este problema puede minimizarse con puestos de trabajo compartidos en la oficina). • Resulta necesaria una buena organización del trabajo para que las reuniones y las tareas que precisen de la presencia física del teletrabajador se realicen los días en que éste acude a la oficina.
Criterios de adecuación	
• Opción muy aceptada en el mundo empresarial pues concilia los beneficios del trabajo presencial y el teletrabajo. • Resulta una vía idónea de incorporación del teletrabajo en la empresa en sus primeras fases. • Las empresas suelen optar por fijar de antemano los días de la semana en los que cada teletrabajador se queda en casa, aunque también es posible que sea el propio trabajador quien lo decida cada semana según sus necesidades.	



Teletrabajo una parte de la jornada laboral	
ventajas	desventajas
• Favorece la conciliación y minimiza los riesgos de aislamiento. • El aprendizaje informal a través del contacto con los compañeros se ve mínimamente afectado. • El trabajador tiene contacto con la oficina todos los días.	• Resulta complicado implantar puestos de trabajo compartidos en la oficina, por lo que los costes asociados a la existencia de dos puestos por trabajador sólo pueden solventarse por medio del traslado de la tecnología (ordenadores portátiles) o si el trabajador utiliza su propia tecnología en su domicilio. • No elimina los desplazamientos hacia la oficina.
Criterios de adecuación	
• Especialmente adecuado para personas con responsabilidades familiares durante una parte del día (atender a una persona dependiente, ir a buscar a los niños a la guardería, etc). • Modalidad idónea para trabajadores cuya presencia física en la oficina es necesaria todos los días, pero que pueden realizar determinadas tareas desde su domicilio.	

En las empresas la decisión acerca de la modalidad de jornada de teletrabajo establecida varía en función de distintas situaciones:

En Sandetel, una empresa en la que el teletrabajo lleva pocos años implantado y todavía está en su fase piloto, se ha optado por establecer la modalidad de una jornada de teletrabajo a la semana. Este día está fijado de antemano, con el objetivo de que todos los teletrabajadores de un mismo departamento no coincidan en el día que trabajan desde su hogar, y así el personal que permanece en la oficina esté compensado.

Por su parte en Repsol, una gran empresa con más de 36.000 empleados, se han establecido cuatro modalidades de teletrabajo:

- 1 día a la semana.
- 2 días a la semana.
- 20% de la jornada diaria en régimen de teletrabajo.
- 2 tardes a la semana y la jornada del viernes en régimen de teletrabajo.

En el caso de Formación e Innovación Rural, una pequeña empresa dedicada a la consultoría y la formación, se ha optado por adecuar la modalidad de jornada de teletrabajo a cada caso y situación particular, pues se considera que es a través de esta flexibilidad organizativa como el teletrabajo es más operativo.

Por otra parte, las modalidades de teletrabajo en la organización dependen también de las decisiones tecnológicas que se tomen. El apartado 4.3. *Determinación de las necesidades tecnológicas describe las principales opciones tecnológicas*, para posibilitar que el trabajador cuente con las aplicaciones, funcionalidades y servicios que le permitan desarrollar su tarea en una adecuada comunicación con el entorno laboral.



1.5 ¿Dónde se puede aplicar el teletrabajo?

Con frecuencia se sobreentiende que el teletrabajo sólo es viable en empresas o puestos con unas características muy delimitadas, tales como grandes empresas ligadas al sector TIC o al sector servicios, o en determinadas actividades que pueden desarrollarse de forma totalmente autónoma. Sin embargo, la experiencia demuestra que **el teletrabajo puede ser implantado en empresas de cualquier tamaño y en múltiples sectores de actividad.**

La elaboración de esta guía se ha apoyado en el análisis de una muestra de once empresas que ya cuentan con experiencias de teletrabajo. Como puede comprobarse en la siguiente tabla, estas experiencias demuestran que el teletrabajo puede desarrollarse en empresas de diferente tamaño que se dedican a una amplia gama de actividades.

Nombre de la Empresa	Tamaño	Sector/Actividad	Localidad
Sanitas	GRAN EMPRESA	Sector sanitario	Madrid
Repsol	GRAN EMPRESA	Energía (Sector químico)	Madrid
Telefónica de España	GRAN EMPRESA	Sector TIC	Madrid
Amadeus	GRAN EMPRESA	Sector TIC	Madrid
Technosite	MEDIANA	Sector TIC	Madrid
Sandetel	MEDIANA	Sector TIC	Sevilla
Eprinsa	MEDIANA	Sector TIC	Córdoba
Ediciones Francis Lefebvre	MEDIANA	Editorial jurídica	Madrid
Putzmeister Ibérica	MEDIANA	Fabricación y venta de maquinaria de construcción (Sector industrial)	Madrid
FIR	PEQUEÑA	Formación y consultoría	Córdoba
Govaq	MICROEMPRESA	Consultoría	Barcelona

En el apartado 6. Casos y experiencias de teletrabajo analizados podrá conocer más sobre las prácticas de teletrabajo en estas empresas.

La clave reside en que el puesto de trabajo esté ligado a **tareas que impliquen generación, almacenamiento o procesamiento de información y conocimiento, y que no requieran un contacto directo con el público**, y hoy en día estos puestos existen prácticamente en todos los sectores de actividad.

La experiencia de Sanitas es especialmente significativa en cuanto a la diversidad de áreas y puestos en los que el teletrabajo es viable. Sus teletrabajadores pertenecen a áreas funcionales tan diversas como el departamento de gestión de pólizas, las relaciones con clientes, la recepción de llamadas y venta telefónica, la asesoría jurídica, recursos humanos, sistemas y soluciones de negocio. Los puestos que ocupan también son muy variados: administrativos, abogados, vendedores telefónicos, recepcionistas de llamadas, técnicos de compensación y beneficios, técnicos de selección de recursos.

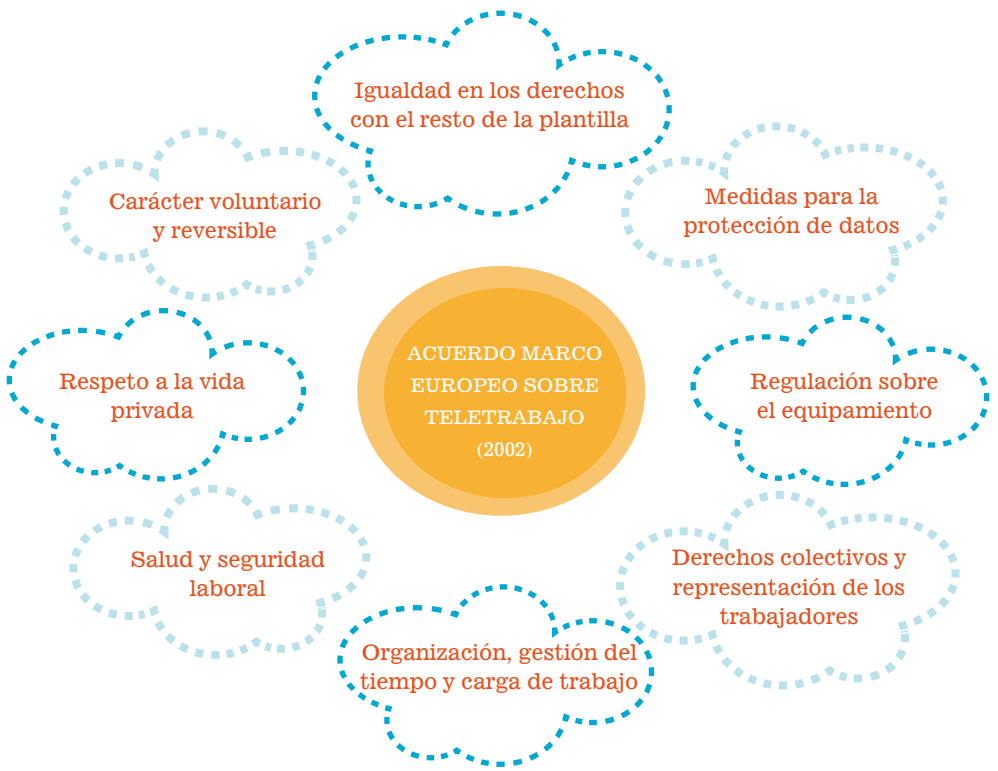
Dado que el elemento clave es el puesto de trabajo y las tareas que en él se ejecutan, este punto se desarrolla de forma más pormenorizada en el apartado 4.2. *Análisis de los puestos de trabajo idóneos para implantar el teletrabajo.*

1.6 ¿De qué forma se regula el teletrabajo?

La legislación española no ha hecho frente aún a la falta de regulación específica en relación al teletrabajo. La principal referencia normativa es el **Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo**, firmado por los agentes sociales en Bruselas el 16 de julio de 2002, y su inclusión en la negociación colectiva nacional.

El Acuerdo Marco Europeo se enmarca en el contexto de la **Estrategia Europea de Empleo** y fue suscrito por representantes europeos de sindicatos y empresarios, fijando las dimensiones mínimas a tener en cuenta a la hora de establecer una regulación sobre el teletrabajo en cada país.

Los temas desarrollados en este acuerdo se recogen en el siguiente diagrama:



Estos puntos se desarrollan de forma pormenorizada en el apartado 4.7. *¿Cómo regular el teletrabajo en la empresa?*

En España, el informe que acompañaba la ratificación del Acuerdo Marco Europeo fue realizado de modo conjunto por las organizaciones sindicales y patronales, y su recepción se realizó a los pocos meses de su firma mediante su incorporación a un gran pacto intersectorial (**Acuerdo Interconfederal para la Ne-**



gociación Colectiva 2003) suscrito por las organizaciones sindicales y empresariales más representativas a nivel nacional (UGT, CC.OO, CEOE y CEPYME). En el siguiente enlace se puede consultar dicho Acuerdo Interconfederal, así como el Acuerdo Marco Europeo recogido como anexo en el mismo.

- <http://www.boe.es/boe/dias/2003/02/24/pdfs/A07539-07548.pdf>

Este pacto fue prorrogado para el año 2004 y posteriormente se suscribió el Acuerdo Nacional de Negociación Colectiva para 2005, que reitera la necesidad de **regular el teletrabajo en los convenios colectivos** y se centra en tres aspectos del Acuerdo Europeo sobre el Teletrabajo: el carácter voluntario y reversible, la igualdad de derechos y, por último, la conveniencia de que se regulen determinados aspectos como la privacidad, la confidencialidad, la prevención de riesgos, la formación, etc.

A nivel individual, el teletrabajo se regula a través de un **anexo al contrato**. Algunas de las empresas que tienen implantado el teletrabajo en España han optado por incluir estos aspectos en sus **convenios colectivos**, formalizando así sus programas de teletrabajo.

En los siguientes enlaces se pueden consultar, a modo de ejemplo, algunos de los convenios colectivos más representativos que incluyen algún aspecto relativo al teletrabajo.

- Convenio colectivo de Repsol Comercial de Productos Petrolíferos, S.A.
<http://www.boe.es/boe/dias/2009/12/01/pdfs/BOE-A-2009-19223.pdf>
- Convenio colectivo de Telefónica de España, S.A.U. para los años 2008-2010.
<http://www.boe.es/boe/dias/2008/10/14/pdfs/A41286-41301.pdf>

- Convenio colectivo de Alcatel-Lucent España, S. A.
<http://www.boe.es/boe/dias/2008/09/17/pdfs/A38025-38041.pdf>
- Convenio colectivo de la empresa pública de Informática creada por la diputación de Córdoba, EPRINSA.
<http://www.dipucordoba.es/bop/pdf/history/2004/040513.pdf>

¿Está preparada su empresa
para implantar el teletrabajo?

Un paso previo a la toma de decisiones para la puesta en marcha de un programa de teletrabajo es conocer en qué medida se encuentra o no preparada su organización para ello. Además de la necesidad de un análisis de los recursos necesarios para la implantación, tanto en tiempo como en equipamiento, es importante evaluar la capacidad de su empresa para adaptarse a los cambios organizativos y de cultura que el teletrabajo conlleva.

A continuación, se ofrece un breve cuestionario que, a través de una serie de preguntas con un objetivo definido de antemano y que se explica al final de este apartado, le permitirá analizar el grado de preparación y adecuación que tiene su organización a la hora de implantar un proyecto de teletrabajo.

¿Está preparada su empresa para implantar el teletrabajo?

Cuestionario de autoevaluación sobre la preparación de la empresa para implantar el teletrabajo	
1.	¿Cuenta su empresa con puestos de trabajo cuya actividad principal esté ligada al procesamiento de información o a la generación de conocimiento?
2.	¿Cuenta con empleados cuyas tareas no tengan que realizarse necesariamente desde la oficina?
3.	¿Está dispuesto a destinar tiempo y recursos a realizar algunos cambios organizativos en su entidad?
4.	¿Tiene la posibilidad de realizar una inversión en tecnología que en el medio plazo podría revertir en aumentos en la productividad de sus empleados?
5.	¿Considera que existe una relación entre la motivación de sus empleados y su productividad?
6.	¿Considera que es importante favorecer la conciliación de la vida laboral y personal de sus empleados?
7.	¿Es posible que la comunicación entre los empleados de su organización se realice de forma telefónica o vía e-mail?
8.	¿Es posible establecer objetivos y plazos claros en las tareas que desarrollan los empleados de su empresa?
9.	¿Se utilizan las tecnologías de la información y la comunicación (ordenadores, Internet, teléfono, etc.) de forma habitual en su organización?
10.	¿Están sus empleados bien formados en el manejo de las tecnologías de la información y la comunicación?



A continuación pasamos a explicar el significado de cada una de las preguntas planteadas y cómo afectan a la hora de determinar el grado de preparación de una organización para la implantación del teletrabajo:

- Las preguntas **1 y 2** evalúan la **viabilidad del teletrabajo en función de los puestos de trabajo existentes y las tareas desarrolladas en la empresa**. Si ha respondido negativamente a estas preguntas, el teletrabajo es difícilmente aplicable en su empresa.
- Las preguntas **3 y 4** evalúan las **posibilidades de la empresa para destinar tiempo y recursos a implantar el teletrabajo**. Si ha contestado negativamente, tenga en cuenta que, como todo cambio organizativo, el teletrabajo implica una serie de gastos iniciales, pero éstos resultan amortizables en el medio plazo por los beneficios que reportan en términos de productividad y ahorro de costes.
- Las preguntas **5 y 6** evalúan la **cultura de conciliación existente en la empresa**. Si ha respondido negativamente a estas preguntas, es porque no considera que sus empleados pueden rendir más si la empresa les facilita conciliar su vida laboral y personal. No obstante, esta relación se ha constatado en múltiples ocasiones, y su empresa podría incidir en ella utilizando el teletrabajo como una medida de conciliación.
- Las preguntas **7 y 8** evalúan la **viabilidad de establecer en la empresa los procesos organizativos que reclama el teletrabajo**. Si sus respuestas han sido negativas, debe incidir en la gestión de estos cambios organizativos, para lo que las indicaciones de la guía le resultarán de utilidad.
- Las preguntas **9 y 10** evalúan el **uso de las TIC en la empresa**. Si sus respuestas han sido negativas, deberá incidir en el aprovechamiento de las mismas y en la formación en este ámbito de sus empleados para sacar todo el partido al teletrabajo en el caso de que decida poner en marcha el proyecto.

Aunque este cuestionario no pretende ser determinante, trata aspectos de adecuación y decisiones a resolver en distintas áreas para que la implantación del teletrabajo sea posible y efectiva.

¿Por dónde empezar? Conocer los pasos a seguir

3

Las experiencias de teletrabajo analizadas evidencian que los pasos para su puesta en práctica del teletrabajo pueden estructurarse en tres fases principales:

- Diseño.
- Implantación.
- Seguimiento.

En estas tres fases básicas han de considerarse una serie de factores que constituyen las actividades principales a desarrollar desde la concepción del proyecto hasta la evaluación en el cumplimiento de sus objetivos:

- Coordinación del proyecto.
- Objetivos y alcance.
- Análisis de puestos.
- Necesidades tecnológicas.
- Elegibilidad de participantes.
- Formación.
- Gestión y supervisión.
- Regulación.
- Prevención de riesgos laborales.

El siguiente diagrama contiene los principales pasos y factores a considerar en el diseño de un plan para la implantación del teletrabajo en la empresa, los cuales se corresponden, además, con diferentes fichas auxiliares que ofrece esta guía.

¿Por dónde empezar? Conocer los pasos a seguir



Resulta conveniente que todos estos pasos y factores a los que se hace referencia, queden claramente establecidos en la fase de diseño, ya que de esta forma, va a resultar más fácil la implantación y posterior evaluación, lo que no evitará que probablemente surjan aspectos no previstos inicialmente que obliguen a modificar la planificación inicial. Ante estas previsibles desviaciones, se considera oportuno establecer un procedimiento formal que permita realizar una evaluación del programa en determinados momentos y que permita medir el grado de cumplimiento de objetivos y en el caso de que se produzcan estas desviaciones proponer medidas que las mitiguen.

Diseño e implantación del teletrabajo

- 4.1 Definición de los objetivos y el alcance del programa de teletrabajo.
- 4.2 Análisis de los puestos de trabajo idóneos para implantar el teletrabajo.
- 4.3 Determinación de las necesidades tecnológicas.
- 4.4 Selección de los teletrabajadores.
- 4.5 Formación de teletrabajadores y responsables.
- 4.6 Gestión y supervisión del teletrabajo.
- 4.7 ¿Cómo regular el teletrabajo en la empresa?
- 4.8 La prevención de los riesgos laborales.

4.1 Definición de los objetivos y el alcance del programa de teletrabajo

Dentro de la fase de diseño, el primer paso es la creación de un **equipo de coordinación** del proyecto. Se trata de un equipo de trabajo responsable de las distintas tareas a desarrollar para la implantación del teletrabajo, así como de dar a conocer el proyecto en la organización y establecer una **comunicación clara y precisa a lo largo del proceso**, contando con el apoyo de los superiores y de los representantes de los trabajadores (en el caso de que existan).

En las pequeñas empresas se considera suficiente contar con una persona responsable del proyecto. En medianas y grandes empresas, donde las estructuras organizativas son más complejas, se recomienda constituir un comité formado por representantes de las distintas áreas funcionales: recursos humanos, sistemas de información y tecnología, finanzas y contabilidad, seguros y cuestiones legales, formación e incluso un representante o delegado sindical.

El segundo paso en la fase de diseño es la **definición de las líneas básicas del proyecto**. Se establecerán los objetivos, se determinará el alcance del programa y finalmente se elaborará un cronograma temporal del proyecto.

Para establecer los **objetivos** del programa de teletrabajo es importante reflexionar sobre lo que se quiere conseguir implantando el teletrabajo en la organización. Se recomienda crear un borrador inicial que pueda cambiar a lo largo de todo el proceso de implantación. Los objetivos han de ser realistas y, en la medida de lo posible, se aconseja asociar a cada objetivo un indicador que permita medir en todo momento su grado de cumplimiento.

A modo de ejemplo, se ofrece un listado de posibles objetivos específicos, que han sido extraídos de las

experiencias de teletrabajo analizadas y que le pueden servir de ayuda:

- Reducir la rotación del personal.
- Potenciar la conciliación de la vida laboral y personal.
- Mejorar la capacidad para contratar empleados.
- Incrementar la productividad del personal.
- Potenciar la motivación de la plantilla.
- Elevar la calidad de los trabajos.
- Reducir el absentismo.
- Reducir el espacio en la oficina o las necesidades de aparcamiento.
- Contribuir a la mejora de la movilidad en su región (descongestionar las carreteras de atascos).
- Potenciar el trabajo por objetivos y resultados.
- Incrementar el acceso a los nuevos mercados laborales como puede ser el del colectivo de personas con discapacidad.

Algunos indicadores para medir el éxito del programa de teletrabajo son:

- Disminución de la rotación del personal, comparando entre el antes y el después a la puesta en marcha del teletrabajo.
- Disminución del absentismo, cuantificando los días que se recuperan por tener en marcha un procedimiento que permite teletrabajar ante imprevistos o enfermedades leves.
- Ahorro de gastos generales, comparando entre el antes y el después a la puesta en marcha del teletrabajo. Este ahorro de costes tiene especial relevancia en el caso de la implantación del teletrabajo a tiempo completo (todos los días de la semana).

- Aumento de la productividad. En términos cuantitativos, es uno de los indicadores más difíciles de medir, ya que será necesario contar con mecanismos que permitan medir la productividad sin teletrabajo y luego trasponer estos mecanismos al entorno del teletrabajo. Existen aspectos cualitativos, como el aumento de la capacidad de concentración por la disminución de interrupciones y la mejora de clima laboral, que pueden influir de forma positiva en la productividad, pero su cuantificación resulta compleja.
- Mejora de la conciliación de la vida laboral y familiar de la plantilla. Este indicador se puede poner en marcha de forma muy simple a través de cuestionarios de evaluación del proyecto por parte de los teletrabajadores.

Technosite es una empresa de tecnología del Grupo Fundosa, perteneciente a Fundación Once, en la que un alto porcentaje de su plantilla tiene alguna discapacidad. La puesta en marcha de su programa de teletrabajo contaba con un objetivo principal: favorecer el acceso al empleo de las personas con discapacidad. No obstante, la medida se ha extendido a otros trabajadores sin discapacidad, y junto al objetivo señalado, se han ido planteando y consiguiendo otros:

- Mejora de la calidad de vida de los trabajadores, lo que favorece su motivación (se han constatado beneficios en términos de conciliación de la vida familiar y profesional y ahorros de aproximadamente 30 horas al mes por desplazamiento y alrededor de 360 euros mensuales en manutención).
- Retención y captación de talentos.
- Disminución de la rotación del personal.
- Disminución de las bajas por enfermedad común.
- Disminución de costes (en gastos de oficina y costes indirectos derivados del alquiler de suelo y consumos).
- Aumento de la productividad.

Para establecer el **alcance** del programa de teletrabajo, el equipo de coordinación del programa (o responsable del mismo) deberá decidir:

- La modalidad o modalidades de la jornada de teletrabajo (ver el apartado 1.4. *¿Qué modalidades de teletrabajo existen?*).
- El tipo de tecnologías en las que van a apoyarse los teletrabajadores (ver los puntos 1.4. *¿Qué modalidades de teletrabajo existen?* y 4.3. *Determinación de las necesidades tecnológicas*).
- El número de teletrabajadores que participarán en el programa.
- Si va a desarrollarse un programa piloto o si va a implantarse el teletrabajo directamente.

Resulta muy conveniente desarrollar un **programa piloto** antes de implantar de forma definitiva el teletrabajo. Se trata de delimitar una fase de prueba con un conjunto limitado de trabajadores y en un entorno acotado, lo que proporciona información sobre los puntos fuertes y débiles del proceso diseñado. Durante la fase piloto el equipo de coordinación ha de estar especialmente atento al desarrollo del programa, recabando información de todos los actores implicados: teletrabajadores, compañeros, responsables, dirección, etc.

Una vez finalizado el proyecto piloto y analizados los resultados, la siguiente fase será la de decidir si implantar de forma definitiva el teletrabajo, seguir con sucesivos pilotos o bien desestimar la práctica de teletrabajo por no alcanzar unos resultados satisfactorios.

La duración, extensión y organización del programa piloto supone una decisión estratégica que las organizaciones han de tomar en función de su situación de partida, necesidades y objetivos.

En Technosite, una mediana empresa del sector TIC, el programa piloto tuvo una duración de un año y se llevó a cabo con personal de un solo departamento. Esto permitió pilotar la experiencia de forma sistemática sin que este proceso afectara a otras áreas de la empresa. Una vez analizadas y solucionadas las incidencias que surgieron durante la fase del piloto, el programa de teletrabajo se ha aplicado en otros departamentos de la empresa.

Amadeus, una empresa que desarrolla soluciones tecnológicas para la industria de los viajes y el turismo, llevó a cabo en su sede en Madrid su experiencia piloto en dos fases. La primera duró un año y se centró en el análisis de las dimensiones técnicas del teletrabajo principalmente a través del seguimiento del personal que ya estaba teletrabajando de manera ocasional. En la segunda fase se puso en marcha un programa piloto formalizado durante quince meses con personal de varios departamentos.

En Sandetel, una empresa pública de la Consejería de Economía, Innovación y Ciencia, se ha optado por una implantación progresiva del teletrabajo a través de distintos programas que se reeditan cada año con objetivos diferentes enmarcados en una estrategia global desde el principio.

A diferencia de las experiencias anteriores, Govaq, una microempresa dedicada a la consultoría, implantación y seguimiento de sistemas de calidad, no ha visto la necesidad de llevar a cabo un programa piloto a la hora de implantar el teletrabajo. Ha existido un seguimiento de todas las experiencias de teletrabajo, pero no ha sido necesario elaborar un programa piloto formalizado durante sus primeras fases.

Para que el proceso de diseño, implantación y el posterior seguimiento se desarrollen de la forma más ordenada posible, es oportuno contar con un **cronograma** en el que se establezca la duración de las distintas fases que conforman el proyecto. No existen plazos fijos para estas fases, ya que su duración dependerá del tamaño de la empresa, del alcance que quiera darse al teletrabajo, del tiempo del que disponga el equipo de coordinación, etc.

A modo de ejemplo, se ofrece un modelo de cronograma donde se recogen las fases y actividades principales de un proyecto de implantación de teletrabajo de un año de duración. Puede utilizar este supuesto como modelo para diseñar un cronograma ajustado a sus necesidades.



4.2 Análisis de los puestos de trabajo idóneos para implantar el teletrabajo

En cuanto a los puestos de trabajo ideales para poner en marcha el teletrabajo, resulta conveniente no adoptar una visión reduccionista de los mismos, y sobre todo considerar como premisa principal que el puesto es el que permite o no teletrabajar más que la persona que lo ocupa. Es evidente que aquellos puestos agrícolas o industriales que requieren un contacto directo con la materia, o las ocupaciones del sector servicios en las que es necesario el contacto directo con el público, no pueden realizarse a través del teletrabajo.

Más allá de estas restricciones, todo puesto que utilice las TIC resulta, a priori, transformable a la modalidad de teletrabajo. Dicha transformación depende de la organización del trabajo que se desarrolle en la entidad, pues firmas que comparten puestos similares, en función de su propia organización interna, en unos casos pueden considerar viable la modalidad de teletrabajo mientras que en otros pueden estimar que dichos puestos necesitan de la presencia física del trabajador en la empresa.

A continuación, se ofrece un grupo de rasgos básicos extraídos de las experiencias de teletrabajo estudiadas, que identifican las características de los puestos de trabajo más adecuados para implantar el teletrabajo. Se puede tomar esta información como referencia a la hora de analizar los puestos en los que se tiene pensado implantar el teletrabajo dentro de su organización.



Rasgos básicos de los puestos en los que el teletrabajo es viable

Puestos basados fundamentalmente en el manejo, procesamiento y tratamiento de datos e información.

No requieren un acceso frecuente a datos no informatizados.

No implican contactos frecuentes con otras personas.

Sus tareas pueden establecerse en términos de objetivos claros y definidos, para los que es posible establecer plazos bien delimitados.

No requiere espacio para el almacenamiento de material no informatizado.

La organización puede realizar un **estudio del grado de viabilidad del teletrabajo en los diferentes puestos de trabajo**. Este estudio debe analizar las tareas desarrolladas en cada uno de los puestos, la tecnología utilizada, las vías e intensidad de las comunicaciones con diferentes interlocutores (compañeros, responsables, subordinados, clientes) y otros aspectos relativos a la organización del trabajo. La *Ficha Práctica 1. Modelo de análisis de puestos de trabajo* puede ayudarle en esta tarea.

4.3 Determinación de las necesidades tecnológicas

La puesta en marcha de una iniciativa de teletrabajo, implica el diseño y la implantación de un modelo tecnológico que una el lugar de teletrabajo con la oficina de una forma totalmente transparente, permitiendo que el teletrabajador cuente con las mismas aplicaciones, funcionalidades y servicios ligados a la presencia física en la empresa.

El diseño de un modelo tecnológico adecuado, está fuertemente marcado por una serie de factores que destacamos a continuación:

- El tipo de tareas ligadas al puesto de trabajo.
- El equipamiento informático del puesto de trabajo.
- La conexión a internet en el puesto de teletrabajo.
- Acceso a sistemas de información y datos de la empresa.
- El nivel tecnológico de la empresa.

a) El tipo de tareas ligadas al puesto de trabajo

Conocer con detalle las tareas que van a realizar los teletrabajadores, permite un mejor ajuste de las necesidades tecnológicas requeridas para la implantación del teletrabajo. Por ello, un análisis de puestos (ver el apartado 4.2. *Análisis de los puestos de trabajo idóneos para implantar el teletrabajo*) que incluya una buena descripción de las tareas, un correcto dimensionamiento de la capacidad de las comunicaciones y de las herramientas tecnológicas necesarias en dicho puesto, facilita en gran medida la decisión del modelo tecnológico de teletrabajo a implantar.

b) El equipamiento informático del puesto de teletrabajo

Es necesario determinar qué equipamiento informático es necesario en el lugar de teletrabajo. En la mayoría de las ocasiones la empresa proporciona al teletrabajador el ordenador personal para teletrabajar, que puede ser de sobremesa o portátil (esta segunda opción es quizá la más adecuada ya que da una mayor movilidad e independencia al puesto de trabajo).

c) Conexión a Internet en el puesto de teletrabajo

Otro punto importante a tener en cuenta, es la necesidad de contar con una conexión a Internet en el lugar de teletrabajo que permita acceder a servicios como la web o el correo electrónico, o en aquellos casos en que sea necesario, a los sistemas informáticos y datos que se encuentra internamente ubicados dentro de la empresa. Respecto a la elección entre comunicaciones fijas o inalámbricas, en términos generales es más frecuente la primera por razones económicas y de capacidad del recurso, sin embargo la segunda alternativa suele elegirse en ausencia de oferta de comunicaciones fijas, unido a la tendencia progresiva de mejora tanto de las capacidades técnicas como de la oferta económica de las comunicaciones inalámbricas.

d) Acceso a sistemas de información y datos de la empresa

Si un trabajador utiliza datos o programas almacenados y ubicados fuera de su ordenador, por ejemplo en un servidor centralizado, es necesario implantar soluciones tecnológicas que sigan ofreciendo esta funcionalidad en el lugar de teletrabajo, siendo el caso de las redes privadas virtuales (VPN) la herramienta imprescindible. Las redes privadas virtuales, además de permitir una comunicación directa entre el lugar de teletrabajo y la empresa, ofrecen una alta seguridad al construir un túnel seguro a través de internet por donde viajan los datos.

e) Nivel tecnológico de la empresa

El nivel tecnológico de una empresa no ha de suponer un hándicap para poner en marcha una iniciativa de teletrabajo a excepción de la implantación de algún tipo de herramienta como las mencionadas en el apartado anterior.

Nuestra recomendación en esta guía es contar con un perfil tecnológico en el diseño del plan de implantación que pueda solventar adecuadamente los problemas de índole técnica que pudieran darse.

Como conclusión de este apartado, podemos afirmar, que el modelo tecnológico de teletrabajo de una empresa, viene dado fundamentalmente por la ubicación de las aplicaciones y servicios de red que los teletrabajadores necesitan para desarrollar las tareas propias de su puesto y ahí es donde han de centrarse todos los esfuerzos, en conseguir que las tareas se desarrollen de forma transparente a la ubicación física del trabajador.

El modelo tecnológico de teletrabajo de la empresa Formación e Innovación Rural es un modelo mixto que utiliza tanto servicios ubicados en sus propios servidores como servicios gratuitos de Internet para la comunicación y transferencia de datos.

Uno de los servicios gratuitos de Internet utilizado es Skype. Se trata de una aplicación que se instala en los PC de los trabajadores y permite la comunicación por texto, video, voz, conferencia o videoconferencia desde usuario Skype a usuario Skype.

En el caso de Technosite se aplica un modelo tecnológico de teletrabajo en el que todos los servicios de red se ubican en sus propios servidores y el software requerido para realizar las tareas asociadas a un determinado puesto de trabajo se instala en el equipo del teletrabajador.

Los servicios de red gestionados por Technosite son:

- Servicio de acceso a Internet.
- Servicio de videoconferencia.
- Servicio de autenticación (Servidor LDAP).
- Servidor de ficheros.
- Servicio de backup o copia de seguridad.
- Servicio de antivirus.
- Servicio de DNS (Domain Name System - Sistema de nombre de dominio.)
- Servidor Web.
- Servidor FTP (File Transfer Protocol - Protocolo de transferencia de ficheros).
- Servicio de VPN (redes privadas virtuales).

4.4 Selección de los teletrabajadores

El Acuerdo Marco Europeo para el Teletrabajo enfatiza que éste ha de tener un carácter voluntario y reversible. La **voluntariedad** es, por tanto, el primer criterio a la hora de determinar qué trabajadores van a participar en el programa de teletrabajo.

En el caso de que se considere necesario acotar el número de participantes en el proyecto de teletrabajo, se pueden establecer procesos de selección en los que se establezcan unos **criterios de elegibilidad ge-**

nerales que ayuden a hacer un primer filtrado. Este primer filtrado, le permitirá llegar a los perfiles más idóneos para participar en el proyecto. Existen diferentes criterios de elegibilidad que pueden orientar esta selección:

- Antigüedad en la empresa.
- Tipo de puesto o tareas.
- Tipo de contrato.
- Familiaridad con las TIC.
- Necesidades de conciliación.
- Distancia desde el domicilio al centro de trabajo.

Existen igualmente una serie de características asociadas al **perfil idóneo del teletrabajador**, en la que se tienen en cuenta características personales, habilidades profesionales y circunstancias personales.

Perfil idóneo del teletrabajador	
Características personales	Autónomo, disciplinado y constante. Alto nivel de autoestima y eficiencia. Merecedor de confianza. Capacidad de automotivación.
Habilidades profesionales	Tiene formación y experiencia previa en la actividad desarrollada. Puede realizar y organizar su trabajo sin una supervisión directa. Capaz de planificar el trabajo y cumplir los plazos establecidos. Habilidad en la resolución de problemas. Competencias en el manejo de las TIC. Capaz de adquirir nuevos conocimientos a través de la formación.
Circunstancias personales	Desea teletrabajar. Su domicilio es apto para el teletrabajo. Sus responsabilidades personales no van a impedir su desempeño laboral.

La empresa Repsol establece tres tipos de requisitos básicos para poder participar en su programa de teletrabajo. Así queda recogido en el V Acuerdo Marco del Grupo:
Requisitos básicos para poder realizar teletrabajo:

A. Organizativos/ puesto de trabajo: Se valorará si el puesto de trabajo es parcialmente teletrabajable por la Dirección de la Empresa.

B. Perfil profesional y personal de la persona que teletrabaja:

- 2 años de antigüedad en la compañía como mínimo. Estar en situación de alta y a jornada completa.
- Competencias:
 - Conocimiento suficiente del puesto o Dirección (un año mínimo en puesto como referencia).
 - Habilidades informáticas suficientes para poder trabajar en remoto.
 - Comportamientos: responsabilidad para la autogestión, disciplina y motivación.
 - Adecuado desempeño sostenido en el tiempo.

C. Requisitos técnicos y espaciales: El lugar desde el que se desea teletrabajar deberá contar con una serie de condiciones que garanticen que se podrá desarrollar el trabajo habitual en un entorno adecuado. Además de los requisitos técnicos que garanticen la conexión, se deberá contar con un espacio que cumpla las condiciones mínimas en materia de prevención, seguridad y salud de un puesto de trabajo tipo. Dichas condiciones mínimas constarán en el Acuerdo Individual de Teletrabajo.

Para comprobar esas condiciones, la persona que teletrabaja se compromete a aceptar una visita de evaluación de riesgos, cuya fecha y hora se concertará personalmente con cada persona.

Resulta conveniente que la organización cuente con un documento a través del cual los trabajadores expresen su voluntad de formar parte del programa de teletrabajo. A través de este documento, se recaba información acerca de los diferentes aspectos que permiten determinar si es un buen candidato para el teletrabajo en función de sus propios criterios de elegibilidad. La *Ficha Práctica 2. Modelo de solicitud de participación en el programa de teletrabajo* puede servir de orientación.

Dado que el Acuerdo Marco también establece que el teletrabajo es una opción reversible (por parte de la empresa o del teletrabajador) es oportuno que la organización cuente con un modelo para que los teletrabajadores expresen su renuncia a seguir desarrollando esta forma de trabajo y otro modelo que pueda utilizar la empresa para comunicar a un trabajador su baja en el programa de teletrabajo. Como orientación para su elaboración puede utilizar la *Ficha Práctica 3. Modelo de solicitud de renuncia de la participación en el programa de teletrabajo* y la *Ficha Práctica 4. Modelo de comunicación de baja en el programa de teletrabajo*.

El modelo de jornada de teletrabajo de Ediciones Francis y Taylor es de dos días semanales. No obstante, la incorporación es progresiva ya que durante los dos o tres primeros meses de incorporación al programa sólo se teletrabaja un día a la semana. Este mecanismo permite limitar las consecuencias negativas ante una eventual falta de adaptación de los trabajadores.

Esta medida es reversible, ya que aquellos trabajadores que no se adapten, podrían volver a desempeñar su actividad exclusivamente en la oficina.

4.5 Formación de teletrabajadores y responsables

El teletrabajo implica una serie de cambios en la forma de trabajar tales como la inexistencia de ayuda y contacto (presencial) con los compañeros, diferente forma de organizar el trabajo, la comunicación con la empresa se establece por vía telemática, mayor orientación hacia la obtención de resultados, etc. La adaptación a esta forma de trabajo resulta más sencilla si viene precedida del diseño e implantación de un **plan de formación para los teletrabajadores**, que ha de contemplar aspectos generales sobre el teletrabajo y una formación más específica relacionada con la organización del trabajo.

La **formación general sobre el teletrabajo** se centra en:

- Aspectos organizativos: Mecanismos de comunicación con responsables y compañeros, establecimiento de tareas, control sobre el trabajo desarrollado, gestión de incidencias, etc.
- Herramientas informáticas y tecnológicas utilizadas: Dado que el teletrabajador va a realizar su trabajo de forma autónoma, resulta conveniente que conozca en profundidad el funcionamiento de sus herramientas de trabajo para así poder sacarle partido a todo su potencial.

En cuanto a la **formación específica en la organización del propio trabajo**, los siguientes elementos pueden ayudar a que los teletrabajadores se adapten rápidamente al teletrabajo:

- Trabajo por objetivos.
- Gestión y autoorganización del tiempo.
- Gestión de proyectos.
- Competencias de comunicación.

- Prevención de riesgos laborales y mantenimiento del lugar de trabajo.

El teletrabajo no supone sólo un cambio en las formas de trabajo de los teletrabajadores, sino también en la de sus responsables. De hecho, en muchas ocasiones las mayores resistencias ante la implantación del teletrabajo provienen de directivos y mandos intermedios. En este sentido, resulta conveniente que la empresa ponga en marcha **acciones formativas dirigidas a los responsables** de los teletrabajadores. Estas acciones han de contemplar:

- **Formación general sobre las virtudes y riesgos del teletrabajo.**
- **Formación sobre aspectos organizativos:** Mecanismos de comunicación con los teletrabajadores, gestión por objetivos, planificación de tareas, gestión de incidencias, etc.
- **Formación específica en las herramientas de comunicación con los teletrabajadores.**

Este plan de formación ha de ser dimensionado para cada organización, ya que no es lo mismo una acción formativa para una pequeña empresa con una estructura organizativa simple con pocos niveles que en una gran compañía con estructuras más complejas donde se requiere implicar a los diferentes departamentos.

La experiencia de Formación e Innovación Rural resulta especialmente clarificadora acerca de cómo organizar la formación asociada al teletrabajo en una pequeña empresa.

La empresa desarrolla una formación específica para los trabajadores que se dedican al e-learning, que son los que desarrollan el teletrabajo a tiempo completo. La formación en prevención de riesgos laborales y en otras materias relacionadas con el desarrollo del trabajo (organización, trabajo por objetivos, etc.) se realiza con el conjunto de la plantilla (teletrabajadores y no teletrabajadores) en los momentos que la empresa identifica estas necesidades.

4.6 Gestión y supervisión del teletrabajo

El teletrabajo supone una modalidad de organización del trabajo que impide la supervisión directa del desempeño laboral de los teletrabajadores. Pueden establecerse sistemas para que el teletrabajador fi-che a distancia a través de un sistema informático, pero esto no asegura que durante ese tiempo esté desempeñando su trabajo. Es necesario, por lo tanto, que la relación que exista entre la empresa y el teletrabajador esté basada en la **confianza**, de ahí la importancia de contar con una serie de criterios claros de cara a la selección de los teletrabajadores.

El mecanismo de gestión que más se adecua al teletrabajo es el **trabajo por objetivos**. De hecho, la existencia previa de sistemas de trabajo por objetivos en la empresa resulta un facilitador en la implantación del teletrabajo.

Para que el trabajo por objetivos sea viable, es necesario que las actividades que desarrolla el teletrabajador se definan en términos de tareas y plazos. Es importante que se establezcan claramente no sólo los **objetivos finales** de un proceso de trabajo, sino también una serie de **objetivos intermedios**, de tal forma que el responsable pueda supervisar el estado de desarrollo de las tareas del teletrabajador e ir haciendo frente a las posibles eventualidades en el momento que vayan surgiendo. En este sentido, resulta conveniente desarrollar un **sistema de gestión de incidencias** y que **los objetivos y plazos sean establecidos de forma consensuada con el teletrabajador**.

En Eprinsa han adoptado una medida para gestionar posibles problemas que puedan encontrar los teletrabajadores con sus comunicaciones: el teletrabajador comienza su jornada laboral una hora antes que sus compañeros de la oficina. De esta forma, si tiene problemas de conexión, puede acudir a la empresa para desarrollar su actividad en el horario habitual.

Por su parte, el programa de teletrabajo de Telefónica de España cuenta con un manual que recoge sugerencias y recomendaciones útiles para responsables de teletrabajadores y cuyo fin es el de ayudarlos y prepararlos adecuadamente para una gestión del cambio.

Este conjunto de recomendaciones y sugerencias se pueden resumir en seis ideas fundamentales:

- El responsable ha de ponerse desde el primer momento a disposición del teletrabajador que forma parte de su equipo, y colaborar en aquellos aspectos relacionados con la implantación y evolución de esta nueva forma de trabajar.
- El responsable dedicará el tiempo necesario al teletrabajador, y entre ambos diseñarán las fórmulas y herramientas necesarias para que la nueva modalidad de trabajo sea satisfactoria.
- El responsable ha de apoyar con palabras y hechos la viabilidad de la experiencia, animando y legitimando al teletrabajador frente al resto del equipo, ya que se parte de la premisa de que teletrabajar no significa aportar menor rendimiento ni estar menos comprometido, sino sencillamente ordenar de otra manera el esfuerzo y la contribución a resultados.

- El responsable ha de vivir las sesiones de teledespacho posicionándose mentalmente como si su teletrabajador estuviera en su presencia, facilitándole para que se sitúe y tenga la información precisa sobre lo que no puede ver (anunciarle la presencia en sala de otras personas, documentación, etc.).
- El responsable ha de mantener como prioridad persistente, la de estar tan disponible y localizable como en la actividad presencial.
- El responsable ha de cuidar su estilo de liderazgo con el teletrabajador con el mismo esmero que cuando su relación profesional es totalmente presencial.

El teletrabajador ha de desarrollar su actividad con un alto nivel de autonomía, para lo que resulta conveniente que su proceso de trabajo esté **lo más procedimentalizado posible**. Esta autonomía no está reñida con el **trabajo en equipo**: una adecuada organización del trabajo y la planificación de reuniones periódicas, tecnologías que favorezcan la fluidez en las comunicaciones y la modalidad de teletrabajo a tiempo parcial, se destacan como facilitadores de los procesos en los que es necesaria la colaboración entre los teletrabajadores y el resto de la plantilla.

Otro aspecto a tener en cuenta es la posibilidad de que, en el caso de que la empresa implante el modelo de teletrabajo durante algunos días de la semana, existan **puestos de trabajo compartidos** para cuando los teletrabajadores acudan a la oficina. Esta es una medida especialmente útil para ahorrar en los costes que supone el espacio físico, pero ha de combinarse con una buena planificación de los días en que cada teletrabajador acude a la oficina.

4.7 ¿Cómo regular el teletrabajo en la empresa?

El **Acuerdo Marco Europeo sobre el Teletrabajo** es la referencia normativa a la hora de regular el teletrabajo en la empresa. Este acuerdo, aporta las pautas necesarias que otorgan un carácter legal y regulado al teletrabajo y se puede incluir tanto en los convenios colectivos como en documentos creados al efecto, como puede ser un anexo al contrato de los teletrabajadores.

La experiencia demuestra la importancia de que la implantación del teletrabajo se lleve a cabo de una manera concertada con la representación de los trabajadores en la empresa.

El Convenio Colectivo de Eprinsa constituye un ejemplo de sencillez y buena práctica a este respecto:

La Empresa podrá pactar a nivel individual con cada trabajador la realización de funciones propias de la actividad fuera de sus instalaciones, mediante el sistema de teletrabajo, sin que tenga necesariamente que ser de aplicación en este supuesto lo establecido en el art. 18.1 de este Convenio Colectivo (jornada laboral), y siempre que no contradiga la legislación laboral vigente. En caso de que la empresa considere necesario establecer un sistema de teletrabajo de manera colectiva para algún departamento o unidad organizativa de la misma, deberá negociar su regulación práctica con los representantes de los trabajadores.

En el caso de Telefónica de España, sus sucesivos Convenios Colectivos aprobados tanto por la dirección de la empresa como por la representación sindical de los trabajadores han dado cuenta de la evolución del proyecto de teletrabajo:

- Convenio Colectivo 2001-2002: La dirección de la Empresa y la Representación de los Trabajadores son conscientes de la importancia del Teletrabajo como nueva forma de organización del trabajo, máxime teniendo en cuenta, que las empresas de telecomunicaciones son las que ofrecen los productos y servicios que posibilitan esta nueva forma de trabajar. (...)Teniendo en cuenta las Directrices Generales sobre el Teletrabajo impartidas por el Comité Sectorial de Diálogo Social de las Telecomunicaciones Europeo, La dirección de la Empresa, previo acuerdo con la RR.TT, realizará pruebas piloto en determinadas localidades y actividades susceptibles de realizar mediante el Teletrabajo, al objeto de valorar, (...), la posibilidad de ampliar el número y volumen de ciertas actividades que puedan desarrollarse mediante esta fórmula.
- Convenio Colectivo 2003-2007: La Empresa en línea con lo previsto en el Convenio Colectivo anterior se compromete a poner en marcha, dentro de la vigencia del presente convenio mediante acuerdo con la Representación de los Trabajadores para su desarrollo, un Plan Piloto diseñado con carácter experimental, en las localidades y para las actividades más adecuadas, a fin de ponderar la conveniencia de su implantación generalizada, dentro de los principios recogidos en el Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo suscrito el 16 de Julio de 2002 entre las organizaciones empresariales e interlocutores sociales de los estados miembros de la Unión Europea.
- Convenio Colectivo 2008-2010: En desarrollo de lo previsto en la cláusula 12.1 del Convenio Colectivo anterior se suscribió el Acuerdo de 5 de Julio de 2006 que establece un marco estable para la regulación del teletrabajo y permite continuar avanzando en los resultados de su implantación progresiva para todos los colectivos de teletrabajadores, atendiendo a las actividades que pudieran definirse como susceptibles de teletrabajo y

al perfil del teletrabajador, sustentándolo en los principios de voluntariedad y reversibilidad. A estos efectos y en el seno del Grupo de Ordenación y Tiempo de Trabajo durante el año 2008, se articulará un procedimiento que permita la extensión de su aplicación, la mejora de los aspectos relativos a la dotación de medios y herramientas, potencie las ventajas adicionales, con orientación a las actividades que aporten mayor valor añadido para la organización, y continuando su desarrollo a nivel provincial, concretando las áreas a incorporar y los criterios de acceso, y mejorando aquellos aspectos que contribuyan a la flexibilización de las condiciones de trabajo, y a la conciliación de la vida laboral y familiar.

La siguiente tabla recoge las dimensiones que ha de contemplar el anexo al contrato. La *Ficha Práctica 5. Modelo de anexo al contrato* puede orientarle en su elaboración.

Dimensiones que ha de contemplar el anexo al contrato	
Carácter voluntario y reversible	El teletrabajo ha de ser una opción voluntariamente aceptada por el trabajador; nunca puede ser impuesto por el empresario. Tanto el teletrabajador como la empresa pueden dar por terminado el teletrabajo en cualquier momento. Han de fijarse los procedimientos de finalización y los periodos de preaviso.
Principio de no discriminación	El teletrabajo no supone un cambio en el estatuto de empleo ni en los derechos del teletrabajador. Éste tiene derecho a disfrutar de la misma jornada, horario, descansos, vacaciones, salario, etc. que si desempeñase su actividad desde la oficina.
Modalidad de teletrabajo	Han de establecerse los días a la semana y la parte de la jornada en las que se desarrolla el teletrabajo.
Asunción de costes y del mantenimiento de los equipos y las comunicaciones	Ha de determinarse quién asume los costes y el mantenimiento del equipo y las comunicaciones utilizadas por el teletrabajador. Resulta conveniente que el teletrabajo no implique un coste para el trabajador, por lo que conviene que la empresa asuma estos costes. No obstante, pueden establecerse otros acuerdos como que el teletrabajador utilice su propio equipo o que se haga cargo de los costes de algunas de las comunicaciones. También es posible que, en el caso de utilizarse ordenadores portátiles en la oficina, el trabajador utilice este mismo equipo en su domicilio.
Seguros	Es conveniente que el anexo al contrato recoja qué aspectos han de estar cubiertos por pólizas de seguros, y quién ha de hacerse cargo del coste de las mismas.
Uso adecuado del equipo	El trabajador ha de comprometerse a hacer un uso adecuado del equipo proporcionado por la empresa. Puede establecerse la limitación de que dicho equipo sea utilizado exclusivamente para realizar actividades relacionadas con el trabajo.



Dimensiones que ha de contemplar el anexo al contrato	
Asunción de costes del mobiliario y de la energía consumida en el hogar del teletrabajador	Ha de determinarse si la empresa proporciona el mobiliario necesario para el desarrollo del teletrabajo (mesa, silla, etc.), o si es el teletrabajador quien utiliza su propio mobiliario.No siendo obligatorio, la empresa puede proporcionar una compensación económica al teletrabajador por los gastos de energía consumida por el teletrabajador en su domicilio (calefacción, iluminación, aire acondicionado, etc.).
Privacidad	Por lo general, el control del teletrabajador por parte de la empresa se realizará por medios telemáticos. Si por motivos de trabajo fuese necesaria la presencia física de representantes de la empresa en el domicilio, la visita habrá de ser notificada con antelación y el teletrabajador ha de dar su consentimiento.
Acceso a la formación	El teletrabajo no puede suponer una discriminación en el acceso a las acciones formativas que la empresa estime oportuno emprender para el resto de la plantilla.
Prevención de riesgos laborales y seguridad y salud laboral	Es responsabilidad de la empresa la protección de la salud y seguridad del teletrabajador. La empresa ha de informar al teletrabajador de su política de seguridad y salud laboral, y éste ha de responsabilizarse de adoptar estas políticas correctamente. Los representantes de la empresa, de los trabajadores y las autoridades competentes tienen derecho a acceder al lugar de teletrabajo dentro de los límites de la legislación vigente. Este acceso ha de estar sometido a notificación previa y al acuerdo del teletrabajador. El teletrabajador está autorizado a solicitar visitas de inspección.

Dimensiones que ha de contemplar el anexo al contrato	
Derechos sindicales	El teletrabajo no supone un límite a los derechos sindicales del teletrabajador, quedando por tanto sometido a las mismas condiciones de participación en las elecciones a las instancias representativas de los trabajadores. El teletrabajador tiene derecho a la comunicación con sus representantes legales.
Cambio de domicilio	Si el teletrabajador cambia de domicilio, ha de notificarlo a la empresa, que tiene derecho a reconsiderar la idoneidad de la nueva ubicación para el desarrollo del teletrabajo.

El V Acuerdo Marco del Grupo 2009-2010 de Repsol es un ejemplo de buena práctica en aspectos relativos a la regulación del acuerdo de teletrabajo, el principio de no discriminación, los derechos colectivos y de elegibilidad en las elecciones sindicales, y la prevención de los riesgos y la salud laboral:

Obligaciones y derechos de la persona que teletrabaja: La persona que se acoja a la situación de teletrabajo deberá firmar el Acuerdo Individual de Teletrabajo (AIT) para la regularización a efectos laborales de su nueva situación antes de que ésta dé comienzo, en la que por otro lado mantiene sus derechos y obligaciones laborales (mismo puesto de trabajo, funciones, dependencia jerárquica, condiciones salariales y de jornada, mismos derechos a acceder a la formación y a las oportunidades de desarrollo profesional (de promoción y ascensos) en la empresa, mismos derechos colectivos de participación y elegibilidad en las elecciones para las instancias representativas de los trabajadores/trabajadoras, misma carga de trabajo, y exigencia en el nivel de productividad, mismos derechos de prevención de la Salud y Seguridad Social, mismas coberturas de las contingencias de enfermedad profesional y de accidente, etc.).



4.8 La prevención de los riesgos laborales

De acuerdo con la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, al igual que el resto de trabajadores, los teletrabajadores tienen derecho a una protección eficaz, debiendo los empresarios adoptar las medidas necesarias para garantizar dicho derecho. La prevención de riesgos laborales en el domicilio del teletrabajador ha de atender a los siguientes puntos:

- Es responsabilidad de la empresa la protección de la salud y seguridad del teletrabajador, de acuerdo a la legislación nacional y al convenio colectivo de aplicación.
- La empresa debe informar al teletrabajador sobre su política de salud y seguridad, y éste debe adoptar estas políticas correctamente.
- Los representantes de la empresa, de los trabajadores y las autoridades competentes, tienen derecho a acceder al lugar de teletrabajo dentro de los límites de la legislación vigente. Este derecho puede entrar en colisión con el de inviolabilidad del domicilio establecido en la Constitución Española, por lo que este acceso ha de estar sometido a notificación previa y al acuerdo del teletrabajador.
- El teletrabajador está autorizado a solicitar visitas de inspección.

Existe un riesgo laboral específico del teletrabajo, la **sensación de aislamiento**, que está causado por trabajar en un entorno individualizado con escaso o nulo contacto con compañeros y responsables. Este riesgo puede materializarse causando las siguientes consecuencias:

- Desequilibrio y alteración de la conducta a nivel socioafectivo y cognitivo.
- Fatiga patológica física e intelectual.
- Alteración en la percepción del tiempo.

- Incertidumbre ante las actuaciones, lo que puede aumentar la probabilidad de cometer errores.

La sensación de aislamiento se ve minimizada cuando el teletrabajador acude a la oficina algunas jornadas o una parte de la jornada. Para la modalidad de teletrabajo a tiempo completo, como medida de prevención pueden establecerse reuniones periódicas en la oficina con compañeros y responsables.

Existen otros riesgos laborales que los teletrabajadores comparten con los trabajos de oficina con pantallas de visualización de datos. Las disposiciones mínimas de seguridad y salud a este respecto quedan establecidas en el Real Decreto 488/1997, de 14 de abril (BOE del 23 de abril de 1997) relativas al trabajo con equipos que incluyen pantallas de visualización de datos. Puede acceder al texto completo del R.D. 488/1997 en:

- <http://www.boe.es/boe/dias/1997/04/23/pdfs/A12928-12931.pdf>

Existen distintas opciones para asegurar la prevención de riesgos laborales en el hogar del teletrabajador:

- La más sencilla es dar un **curso de formación** en esta materia, para que sean los propios teletrabajadores quienes apliquen las medidas necesarias.
- Resulta conveniente que la empresa ponga a disposición del teletrabajador un **test de autoevaluación del puesto de trabajo desde la perspectiva de la prevención de riesgos laborales**. Para ello puede utilizar la *Ficha Práctica 6. Modelo de test para la evaluación de los riesgos laborales de puestos con pantallas de visualización*.
- Estas medidas pueden complementarse con la **visita al hogar del empleado** de algún miembro de la empresa perteneciente al servicio de prevención de riesgos laborales o, en su caso, de la mutua laboral

con la que la empresa tenga contratado este servicio. Esta visita (a la que la empresa no está obligada) ha de ser consensuada con antelación con el teletrabajador, quien ha de dar su consentimiento.

Sanitas cuenta con varias medidas relacionadas con la prevención de riesgos laborales en el teletrabajo: acciones formativas, evaluación del puesto de trabajo y dotación de un extintor. Las acciones formativas no son específicas para los teletrabajadores: los cursos de prevención de riesgos laborales que se dan a toda a plantilla resultan también adecuados para que los teletrabajadores apliquen sus enseñanzas en sus propios domicilios. En cuanto a la evaluación del puesto de trabajo, con vistas a salvaguardar la intimidad del teletrabajador, no es el propio equipo de prevención de riesgos laborales de Sanitas quien realiza esta supervisión, sino que este servicio se subcontrata con una empresa externa. De esta forma, la posible sensación de invasión del propio domicilio queda minimizada, al no ser un compañero de la empresa quien realiza la visita.

El seguimiento del teletrabajo una vez implantado

- 5.1 ¿Cómo evaluar si el teletrabajo está siendo efectivo?.
- 5.2 ¿Un modelo estático o un modelo en evolución?

5.1 ¿Cómo evaluar si el teletrabajo está siendo efectivo?

El programa de teletrabajo puede verse enriquecido si se desarrolla un seguimiento sistemático y una evaluación del impacto sobre los participantes y sobre los objetivos que se marca la empresa para el proyecto.

Como se indicaba en el punto 4.1. *Definición de los objetivos y el alcance del programa de teletrabajo*, una adecuada definición de los objetivos que la empresa desea conseguir a través del teletrabajo facilitará la evaluación de su efectividad.

Formación e Innovación Rural **cuenta con un programa de teletrabajo flexible y adaptado a las particularidades de cada trabajador que ha permitido alcanzar los siguientes objetivos:**

- **Aumento de la satisfacción de la plantilla.**
- **Incremento de la productividad ligado a un entorno de trabajo que favorece la concentración.**
- **Contratación de profesionales que viven lejos de la oficina.**
- **Limitar la rotación de la plantilla.**

Existen objetivos que pueden ser definidos a partir de **indicadores claramente cuantificables** y que resultan de fácil evaluación a partir de los **registros administrativos habituales de la empresa:**

- Ahorro en los costes del espacio de oficina o las necesidades de aparcamiento.

- Reducción del absentismo.
- Reducción de la rotación del personal.
- Mejora en la capacidad de contratar empleados.
- Incrementar el acceso a nuevos mercados laborales, como puede ser el del colectivo de personas con discapacidad.

Los objetivos ligados a la **mejora de la conciliación de la vida laboral y familiar** de los empleados y al **incremento de la productividad del trabajo** reclaman la aplicación de cuestionarios dirigidos a los teletrabajadores y a sus responsables directos. La apuesta por el teletrabajo se basa en la convicción de que existe una estrecha relación entre conciliación y productividad, ya que una mayor conciliación implica mayor motivación e implicación con el trabajo, situación que revierte en aumentos en la productividad. No obstante, pueden existir casos en los que esta relación no se produzca, por lo que resulta conveniente contrastar las opiniones de los teletrabajadores con la de sus supervisores. Para este propósito, pueden servirle de orientación la *Ficha: Modelo de evaluación del programa de teletrabajo por los teletrabajadores* y la *Ficha 8. Modelo de evaluación de los participantes y del programa de teletrabajo por los responsables directos*.

El mecanismo de evaluación del trabajo que utiliza Govaq con toda su plantilla es un sistema de objetivos planificados y pactados. Este sistema no varía en el caso del teletrabajo, salvo en el hecho de que la supervisión sobre los objetivos es más intensa.

Por su parte, Eprinsa cuenta con un sistema de gestión de flujos de actividad a través del cual toda la plantilla realiza partes diarios de su trabajo, quedando así constancia de las actividades desarrolladas. En el caso del teletrabajo, esto se complementa con informes que el teletraba-

jador envía al jefe de su departamento con las tareas desempeñadas y los objetivos alcanzados cada día que desempeña su actividad desde su domicilio.

En el caso de *Telefónica de España*, la evaluación del programa piloto va dirigida fundamentalmente a comprobar la adaptación a esta nueva forma de trabajo y a valorar las impresiones de los teletrabajadores y sus jefes a la vista de los objetivos y ventajas que se plantean en el principio de la iniciativa.

Para el seguimiento y evaluación del desarrollo de esta experiencia se considera básico crear una figura específica, “el tutor”, que adquirirá una especial relevancia a medida que el teletrabajo se vaya integrando en la empresa como fórmula habitual de trabajo.

¿Quién es el tutor?

- Persona de apoyo, a la que puedan acudir teletrabajadores y jefes inmediatos cuando se les planteen problemas que no hayan podido resolver entre ellos y/o por sí mismos.
- Persona en la que convergerá la información derivada del teletrabajo en su Dirección General siendo el interlocutor en esta materia con su área y con el área de recursos humanos.
- Persona que realizará actividades de seguimiento de los teletrabajadores y con sus jefes inmediatos al objeto de valorar, o proporcionar elementos de valoración sobre la evolución de la experiencia en su ámbito, teniendo en cuenta los objetivos perseguidos.

El seguimiento del teletrabajo una vez implantado

Entre las características con las que debe contar un tutor se pueden destacar las siguientes:

- Teletrabajador o buen conocedor del Teletrabajo.
- Buen conocedor de su área.
- Con una adecuada capacidad de comunicación y empatía.
- Con sensibilidad para detectar los posibles problemas que surjan y criterio para proponer soluciones.
- Proactivo y abierto a contactar periódicamente con los teletrabajadores y sus jefes inmediatos.

5.2 ¿Un modelo estático o un modelo en evolución?

Una vez que su empresa haya consolidado su modelo de teletrabajo, resulta conveniente que formalice todos los procedimientos implantados a través de un documento que defina su **política de teletrabajo**. Este documento tiene un fin claro; por un lado, facilitar el conocimiento del teletrabajo a todos los miembros de la empresa; y por otro lado, favorecer la extensión y evolución de dicho modelo. Resultaría un error considerar que el modelo establecido en un primer momento, ha de permanecer inalterable a lo largo del tiempo, el teletrabajo es una medida de flexibilidad organizativa, y por ello ha de aplicar esa flexibilidad a su propia evolución.

Las continuas evaluaciones del programa han de recoger las impresiones de los participantes, sus éxitos y sus dificultades, lo que constituye una información de suma importancia para el equipo de coordina-

ción, que puede y debe utilizarla para adaptar el modelo a las nuevas expectativas y objetivos que se vayan planteando en todo momento.

Existen algunas actuaciones que contribuyen al mantenimiento del teletrabajo en términos de evolución y mejora continua:

- Mantener una constancia en la evaluación y el seguimiento del programa.
- Generar foros en los que los teletrabajadores y sus supervisores compartan sus experiencias con el resto de la plantilla.
- Publicitar el programa.
- Potenciar la motivación y la implicación con el programa de los teletrabajadores y sus supervisores.

Amadeus ha elaborado un documento con su política de teletrabajo, que recoge:

- Una definición y explicación sobre el teletrabajo.
- Requisitos para poder acceder al programa de teletrabajo.
- Características idóneas de los puestos teletrabajables.
- Características idóneas de los empleados.
- Información básica sobre la política de teletrabajo en la empresa.
- Modalidades de teletrabajo.
- Procedimientos para la solicitud y aprobación de la participación en el programa.
- Regulación sobre la finalización de la participación en el programa de teletrabajo.
- Regulación sobre el espacio de trabajo.

- Regulación sobre el horario de trabajo.
- Regulación y procedimientos en caso de accidente laboral.
- Regulación sobre la protección de datos y medidas de seguridad sobre la documentación.
- Información sobre el apoyo técnico.
- Requisitos, regulación y financiación del ADSL.

Este documento permite que la política que aplica la empresa en materia de teletrabajo sea conocida en la empresa y, al detallar los procedimientos a seguir, facilita la gestión del programa y la incorporación de nuevos teletrabajadores.

Sandetel utiliza un sitio Web interno a la organización (WIKI) accesible a todos los miembros de su plantilla donde recoge toda la información de la iniciativa de teletrabajo. Esta información, es diseñada, editada y actualizada por el Comité de Seguimiento del Proyecto. De la estructura de este sitio Web podemos destacar:

- Razones para la implantación del teletrabajo en la empresa.
- Requisitos para poder teletrabajar.
- Normativa asociada al teletrabajo.
- Solicitud de participación en el proyecto de teletrabajo.
- Proceso de selección de candidatos.
- Prevención de riesgos laborales.

Casos y experiencias de teletrabajo analizados

Nombre de la Empresa	Tamaño	Sector/Actividad	Localidad
Sanitas	GRAN EMPRESA	Sector sanitario	Madrid
Repsol	GRAN EMPRESA	Energía (Sector químico)	Madrid
Telefónica de España	GRAN EMPRESA	Sector TIC	Madrid
Amadeus	GRAN EMPRESA	Sector TIC	Madrid
Technosite	MEDIANA	Sector TIC	Madrid
Sandetel	MEDIANA	Sector TIC	Sevilla
Eprinsa	MEDIANA	Sector TIC	Córdoba
Ediciones Francis Lefebvre	MEDIANA	Editorial jurídica	Madrid
Putzmeister Ibérica	MEDIANA	Fabricación y venta de maquinaria de construcción (Sector industrial)	Madrid
FIR	PEQUEÑA	Formación y consultoría	Córdoba
Govaq	MICROEMPRESA	Consultoría	Barcelona

Sanitas

Sanitas es una empresa del sector de la salud que emplea a 2.800 trabajadores en cuatro unidades de producción principales: seguros, atención a socios y clientes, atención clínica y hospitalaria, y otros servicios de salud (gimnasio, intervención estética, láser, etc.).

Actualmente 18 trabajadores de diversos departamentos participan en el programa de teletrabajo. Los teletrabajadores acuden a la oficina tres días a la semana y los otros dos desarrollan su actividad desde su domicilio. Estos días están fijados de antemano, pero existe la posibilidad de realizar cambios acordándolos con antelación con el supervisor. El horario de los teletrabajadores es el mismo que el del resto de trabajadores.

Sanitas realizó a lo largo de 2005 un programa piloto con cinco teletrabajadores y, vistos sus buenos resultados, la experiencia se formalizó al año siguiente. El teletrabajo se entiende como una parte de una política global de conciliación de la vida laboral y personal, por la que Sanitas ha sido certificada como Empresa Familiarmente Responsable.

La evaluación del desempeño laboral de los teletrabajadores no es diferente a la que se hace al resto de la plantilla. Se trata de un sistema de Gestión Avanzada de Personas basado en la evaluación del desempeño de una serie de competencias acordadas en un plan individualizado entre el trabajador y su supervisor, y en el cumplimiento de una serie de objetivos cuantificables.

La empresa aporta al teletrabajador un portátil, una tarjeta 3G, un móvil de empresa, una silla ergonómica, una pantalla, un teclado, un ratón y un extintor. En cuanto a la prevención de riesgos laborales y con vistas a salvaguardar la intimidad del hogar del teletrabajador, una empresa externa realiza una evaluación del puesto de trabajo en el domicilio de los teletrabajadores.

Repsol

Repsol es una compañía del sector energético que opera en más de 30 países y emplea a más de 36.000 personas. La plantilla de la compañía se concentra principalmente en España y Argentina, aunque también hay un número importante de trabajadores en países como Ecuador, Perú, Portugal, Trinidad y Tobago, y Brasil.

En los últimos años, Repsol, con el objetivo de impulsar el desarrollo profesional de su plantilla, ha realizado una serie de acciones para promover: procesos y herramientas específicas, el reconocimiento de



méritos, la diversidad y la conciliación de la vida familiar y laboral. En esta línea, en 2007 y por iniciativa de su Comité de Diversidad y Conciliación, se planteó la implantación del teletrabajo como una medida más de conciliación.

Uno de los primeros pasos de la compañía para implantar el teletrabajo fue la creación de un Grupo de Impulso del Teletrabajo, que en abril de 2008 puso en marcha un programa piloto con una duración de siete meses y la participaron de un total de 131 trabajadores (91 personas en España y 40 en Argentina).

Tras una evaluación muy positiva del programa piloto, en 2009 Repsol comenzó en España un periodo de implantación progresiva del programa, alcanzando a finales de año la cifra de 362 teletrabajadores en España, 140 en Argentina y 14 en Portugal.

Las principales características del programa de teletrabajo de Repsol se resumen en los siguientes puntos:

- Se consideran cuatro modalidades de teletrabajo parcial: un día a la semana, dos días a la semana, el 20% de la jornada diaria y 2 tardes a la semana y la jornada del viernes.
- La medida puede ser solicitada por los empleados que cumplan ciertos requisitos (como buen conocimiento del puesto o buena valoración de su desempeño), sin restricciones de categoría profesional, si bien hay algunas limitaciones asociadas a determinados puestos que requieren presencia física.
- El teletrabajador firma un Acuerdo Individual de Teletrabajo para la regularización de esta nueva situación a efectos laborales que recoge todas las recomendaciones del Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo.
- Se establece un periodo de prueba de tres meses y se permite un cambio de modalidad de teletrabajo al año.

- La supervisión del desempeño laboral de los teletrabajadores se realiza a través de los mismos instrumentos de control y seguimiento utilizados para el resto del personal: una evaluación periódica por escrito de los objetivos marcados.
- En la intranet de la compañía se encuentra toda la documentación del programa (normativa interna, formulario de solicitud, cuestionarios de evaluación, documentos formativos, formulario de incidencias, etc.) y se ofrece un espacio de comunicación entre teletrabajadores y responsables.
- La formación y revisión del cumplimiento de las normas relativas a la salud y seguridad en el trabajo se realiza a través de una mutua laboral.
- Repsol pone a disposición del teletrabajador los siguientes medios materiales: ordenador, telefonía, línea ADSL y el software necesario para el desarrollo de la actividad laboral (VPN, Lock Station, etc.), asumiendo además su mantenimiento.
- El convenio colectivo de la empresa recoge los aspectos fundamentales del programa de teletrabajo.

Telefónica de España

Telefónica de España, S.A., Sociedad Unipersonal es una Compañía mercantil anónima. Fue constituida por tiempo indefinido el día 24 de abril de 1998, con la denominación social inicial de Telefónica Sociedad Operadora de Servicios de Telecomunicaciones en España, S.A., Sociedad Unipersonal, comenzando su actividad en el ejercicio 1999. Tiene ámbito nacional, su domicilio social está en Gran Vía 28 (Madrid) y su sede principal está ubicada actualmente en el novedoso complejo de Telecomunicaciones de DISTRITO C, dotado de las más modernas instalaciones en el ámbito de la conectividad y comunicación.

Su actividad principal, se circunscribe al ámbito de la explotación o establecimiento de redes y prestación de servicios de telecomunicaciones y tiene la condición de Operador Dominante en diversos mercados

del sector. En los últimos años se viene caracterizando por haber incorporado a su gestión los principios de actuación socialmente responsable.

Su actividad les permite ser un factor decisivo para facilitar el acceso de los ciudadanos a la nueva Sociedad de la Información y evitar que algún grupo social pueda quedar excluido de la misma ya sea por motivos sociales, geográficos o de capacidad económica. De manera continúa siguen desarrollando una amplia gama de aplicaciones de los servicios de telecomunicaciones que les permiten seguir aportando valor a la sociedad, pero no sólo la satisfacción de sus clientes constituye su objetivo sino también la de sus propios empleados, donde su visión pasa por mejorar la vida de los colaboradores, impulsando su crecimiento, desarrollo y bienestar, potenciando el talento y valorando la diversidad, la iniciativa y la innovación.

En Telefónica se cree en una nueva forma de liderazgo y de relación entre los que tienen responsabilidad y sus colaboradores, por eso apuestan por una gestión basada en la confianza como pilar básico para avanzar en la implantación de las “nuevas formas de hacer las cosas”, donde el Proyecto de Teletrabajo ha marcado un hito en su evolución en los últimos años.

El proyecto se inicia en el marco de la concertación social mediante un Acuerdo con la Representación de los Trabajadores en el Convenio 2001-2002 con la previsión de una prueba piloto de teletrabajo, que se realiza en 2005 al amparo del Convenio Colectivo 2003-2007, con la participación de más de 200 empleados voluntarios y que se extiende para su consolidación con la suscripción de un Acuerdo Marco para la implantación del Teletrabajo en el colectivo de empleados dentro de convenio en febrero-2006, ratificado en la Comisión de Negociación Permanente en julio de ese mismo año. El vigente Convenio Colectivo 2008-2010 contiene previsiones para seguir avanzando en dicha modalidad que han definido como “una

forma innovadora de organización y prestación flexible del trabajo desde el domicilio del empleado”, usando para ellos las tecnologías de las comunicaciones, y como un sistema para mejorar la conciliación de la vida laboral y familiar, y de flexibilización de las condiciones de trabajo.

Desde la firma del acuerdo de implantación y con 280 teletrabajadores en el primer año, han pasado a tener en la actualidad más de 1250 empleados en la modalidad de teletrabajo.

En el citado Convenio Colectivo 2008-2010 se contempla además el seguimiento mediante un grupo de trabajo paritario con la Representación de los Trabajadores con el objetivo de seguir mejorando y convertirse en el mejor lugar para trabajar.

El teletrabajo se articula en un marco estable para todos los colectivos, atendiendo a las actividades que pudieran definirse como susceptibles de teletrabajo y al perfil del teletrabajador, sustentándolo en los principios de voluntariedad y reversibilidad, con mantenimiento de las condiciones laborales y económicas, y bajo las directrices del Acuerdo Marco Europeo de Teletrabajo.

En él se establece un tiempo mínimo de dos días de teletrabajo o tiempo de jornada equivalente, se garantizan los mismos derechos sindicales y de protección y confidencialidad de datos. La retribución del empleado no se altera por el hecho del teletrabajo. Con carácter general el horario es el de referencia de la Unidad a la que se pertenece, se tiene el mismo derecho a recibir formación y existe un compromiso de dotación progresiva de medios.

Las peticiones se gestionan por el responsable del empleado que valorará si las actividades desarrolladas son susceptibles de teletrabajo y el empleado tiene el perfil adecuado, siguiendo los criterios que se hayan establecido en la Dirección.

Por último, para un adecuado seguimiento del Acuerdo de Teletrabajo existe el Grupo de Seguimiento que al amparo del convenio colectivo e integrado por Representantes de la Empresa y la Representación de los Trabajadores se reúnen periódicamente para ver su evolución y las cuestiones a mejorar.

Las solicitudes se tramitan desde una Aplicación Informática en la web de Recursos Humanos, creada al efecto y donde se incorporan las condiciones de teletrabajo, las actividades a desarrollar, los medios informáticos, y las herramientas precisas para su realización con conexión en remoto. La aprobación y validación en el ámbito de la dirección del empleado y por Recursos Humanos se incorporan virtualmente, a un acuerdo individual cuyo contenido está pactado y que puede ser impreso si el empleado así lo desea, o está accesible en cualquier momento, pudiendo visualizarse por todas las partes interesadas.

Amadeus

Amadeus IT Group es una compañía que desarrolla soluciones tecnológicas para la industria de los viajes y el turismo, con sedes en todos los continentes y una plantilla global de más de 9.000 trabajadores. Su sede central está en Madrid y cuenta con 490 trabajadores.

En Amadeus siempre han existido casos de teletrabajo ocasional. Con el objetivo de formalizar estas prácticas y responder a la demanda de varios trabajadores que solicitaban el teletrabajo a través de las encuestas de clima laboral, en 2007 se creó un equipo de coordinación del teletrabajo formado por dos trabajadores del departamento de recursos humanos y otros dos del área tecnológica. Durante todo el año 2007 se evaluaron las dimensiones técnicas del teletrabajo a través de la experiencia de 22 teletrabajadores ocasionales. Desde diciembre de 2007 hasta marzo de 2009 se llevó a cabo un programa piloto, y en mayo de 2009 se implantó oficialmente el programa de teletrabajo.

Actualmente hay 31 teletrabajadores acogidos al programa, que cuenta con varias modalidades: teletrabajar uno o dos días a la semana, tres o cuatro días o teletrabajar en semanas alternas. Amadeus está considerando la opción de acondicionar un espacio común para ser utilizado por los teletrabajadores cuando acudan a las oficinas.

Los requisitos para poder teletrabajar son tener un contrato indefinido, llevar al menos un año en la empresa y haber demostrado un rendimiento excelente. También se tiene en cuenta el tipo de trabajo a realizar remotamente. Los trabajadores que desean teletrabajar presentan una solicitud que ha de ser aprobada por su supervisor directo, el director del área donde trabajan, el departamento de recursos humanos y el departamento técnico.

Amadeus ha formalizado los procedimientos de evaluación y seguimiento del programa a través de encuestas a los teletrabajadores y sus supervisores. Los resultados han sido muy positivos en lo que respecta a conciliación y productividad.

Technosite

Technosite es la empresa de tecnología del grupo empresarial de la Fundación ONCE (Fundosa), creado en 1989 con la misión de generar empleo para personas con discapacidad.

Technosite, como empresa pionera en el sector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, por su perfil de actividades, y en la que un elevado porcentaje de su plantilla son personas con discapacidad, ha contado desde sus inicios en 1997 con el modelo laboral del teletrabajo.

En 2005, Technosite inició una implantación más sistemática de este modelo a través de un proyecto piloto, que en la actualidad se ha convertido en un programa consolidado en el que participa el 15% del personal de la empresa de forma estable.

A grandes rasgos, los objetivos del programa de teletrabajo en Technosite son:

- Mejora de calidad de vida de trabajadores con discapacidad.
- Fidelización del personal.
- Captación de talentos.
- Ahorro de costes (los costes de la implantación se compensan en el medio plazo).
- Aumento de la productividad
- Conciliación de vida laboral y vida familiar

Las características del programa de teletrabajo puesto en marcha en Technosite se resumen en los siguientes puntos:

- Distintas modalidades de teletrabajo: total y parcial (de dos a tres jornadas a la semana o media jornada diaria).
- Selección de candidatos a través de cuestionarios de preguntas abiertas dónde se recogen tanto cuestiones generales sobre el teletrabajo como preguntas más específicas para la identificación de personas susceptibles de incorporarse a este sistema.
- Participación presencial ocasional de teletrabajadores a tiempo completo debido al requerimiento de los proyectos.
- Desarrollo del trabajo en el mismo horario que todo el personal de Technosite para facilitar la comuni-

cación con la empresa y los clientes.

- Utilización de medios informáticos de la empresa para el desarrollo de los proyectos (ADSL y teléfono provistos por Technosite para garantizar la conectividad y la disponibilidad telefónica de los teletrabajadores.)
- Utilización de una plataforma colaborativa de videoconferencias, el e-mail y mensajería MSN para la comunicación con compañeros.
- Acceso a los recursos de la compañía por medio de Redes Privadas Virtuales.
- Regulación de la situación de los teletrabajadores a través de un anexo al contrato que sigue las directrices del Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo.
- Utilización de informes de seguimiento semanales como herramienta para evaluar el estado de los proyectos.

Sandetel

SANDETEL (Sociedad Andaluza para el Desarrollo de las Telecomunicaciones) es una empresa pública adscrita a la Consejería de Economía, Innovación y Ciencia de la Junta de Andalucía, cuyo objetivo es contribuir al desarrollo y fomento de la Innovación y las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la sociedad, en la empresa andaluza y en las administraciones públicas.

SANDETEL, dada su propia naturaleza, donde las TIC y la Innovación se imbrican y dentro de una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial que trata de balancear la productividad con la satisfacción de sus accionistas, usuarios y trabajadores, está experimentando con actuaciones que incrementen la productividad y permitan una mayor y mejor conciliación de la vida familiar, aumentando el confort en el trabajo, siendo el caso del teletrabajo una de esas iniciativas puestas en marcha.

La situación de partida de su primera experiencia piloto en 2007, fue muy complicada ya que muchos eran los factores que intervenían (tecnología, personas, normativa jurídica), pocas las iniciativas existentes y existía un mal concepto inicial sobre la rentabilidad real del teletrabajo. Esta situación inicial, ha ido cambiando con reediciones posteriores del proyecto piloto durante los años 2008 y 2009, donde una adecuada medición de los resultados obtenidos en cada una de las iniciativas, les ha demostrado que existen alternativas válidas a las formas habituales de trabajar que están ligadas a la ubicación física del trabajador.

Las iniciativas puestas en marcha por SANDETEL, les han mostrado una evolución positiva, eliminando esas barreras que aparecían al inicio y contribuyendo a la definición de un modelo de teletrabajo que se adecuaba cada vez más a la realidad de la compañía.

En términos cuantitativos, aprecian una gestión del cambio natural en los trabajadores de la empresa, rompiendo esa barrera inicial en la forma de hacer las cosas:

- Primera edición en 2007 con tres meses de duración y 7 participantes.
- Segunda edición en 2008 con seis meses de duración y 35 participantes.
- Tercera edición en 2009 con un año de duración y 55 participantes.

Para finalizar, se destacan aquellos aspectos que mejor resumen la experiencia de teletrabajo desarrollada por SANDETEL, a través de sus diversos proyectos pilotos:

- **Modalidad de teletrabajo:** Todas las iniciativas puestas en marcha, establecen un día de teletrabajo a la semana que ha sido previamente prefijado por la empresa para cada uno de los teletrabajadores. No existe la posibilidad de cambiar este día, aunque si existe una flexibilidad en la distribución de las horas en la jornada de teletrabajo.

- **Proceso de selección de participantes:** Es totalmente transparente y abierto a cualquier trabajador de la compañía que ha de cumplir dos requisitos: Una antigüedad de un año en la organización (que puede variar en función de las conclusiones que se vayan obteniendo en los distintos pilotos de teletrabajo) y evaluación del desempeño positiva.
- **Medios Tecnológicos:** Los teletrabajadores utilizan en su domicilio el mismo portátil con el que trabajan en la oficina que es proporcionado por la empresa, junto a un sistema VPN que permite el acceso a los sistemas internos. En cuanto al acceso a Internet, el trabajador es el que costea la conexión.
- **Cumplimiento normativo y regulatorio:** SANDETEL dedica grandes esfuerzos para asegurar el cumplimiento de la mejor regulación de los teletrabajadores, lo que se plasma en:
 - Un anexo al contrato laboral que sigue las pautas marcadas por el Acuerdo Marco Europeo de Teletrabajo que regula contractualmente al teletrabajador en el régimen de teletrabajo.
 - Una lista de autocomprobación del puesto de teletrabajo cumplimentada por el teletrabajador y que asegura que el puesto de teletrabajo cumple con los requisitos exigidos para las pantallas de visualización de datos desde el punto de vista de la prevención de riesgos laborales.
- **Seguimiento:** El proyecto piloto de teletrabajo establece un comité de seguimiento que se reúne una vez al mes para valorar la marcha de la iniciativa, solventar problemas que pudieran presentarse, analizar si aparece nuevas normativas regulatorias en el ámbito del teletrabajo y fundamentalmente para poner en marcha mecanismos que permitan realizar evaluaciones. Este comité una vez finalizado el programa de teletrabajo, elabora un informe final donde se detallan las principales conclusiones del proyecto y se plantean nuevas ideas y mejoras para futuras ediciones.

La experiencia de SANDETEL concluye, que la realidad es que no parece que exista una única formulación del teletrabajo sino que, más bien, se pueden afrontar reenfoques productivos insertando prácticas de teletrabajo imaginativas obteniéndose así muy buenos resultados.

Eprinsa

La Empresa Provincial de Informática S.A. (Eprinsa) es una empresa pública creada por la Diputación de Córdoba que presta asistencia informática integral, formación de personal y producción cartográfica a las administraciones locales de la provincia. Cuenta con 110 trabajadores en plantilla.

Eprinsa ha contado con dos programas piloto de teletrabajo. En el primero (1999 a 2003) el teletrabajador acogido al mismo realizaba su actividad desde su hogar todos los días de la semana. Este modelo generó algunos problemas organizativos, por lo que cuando en 2005 se lanzó el segundo programa se optó por la modalidad de teletrabajar exclusivamente un día a la semana.

Eprinsa ha regulado el teletrabajo en su Convenio Colectivo. Se señala que la empresa puede pactar a nivel individual con cada trabajador la realización de sus funciones mediante el sistema de teletrabajo. En el caso de que la empresa considere necesario establecer el teletrabajo de manera colectiva en algún departamento o unidad organizativa, su regulación práctica habrá de ser negociada con los representantes de los trabajadores.

Ediciones Francis Lefebvre

Ediciones Francis Lefebvre es una empresa de 120 trabajadores dedicada a la edición de herramientas de consulta jurídica en soporte papel y electrónico. Sus comerciales siempre han teletrabajado a jornada completa, y desde 2008 otros seis trabajadores de varios departamentos se han acogido a un programa de teletrabajo de dos días a la semana.

La empresa considera el teletrabajo como una medida de conciliación. Entienden que el teletrabajo a tiempo parcial dos días a la semana es la modalidad idónea, pues evita la sensación de aislamiento y facilita la comunicación entre la plantilla.

Siempre y cuando el tipo de trabajo lo permita, los trabajadores que deseen teletrabajar han de solicitarlo y recibir la aprobación de su responsable, el departamento de recursos humanos y la dirección. Durante los dos o tres primeros meses se teletrabaja durante un día a la semana, y transcurrido este periodo de prueba, se pasa a teletrabajar dos días por semana.

La empresa ha difundido el programa de teletrabajo en reuniones con todos los departamentos, explicando su desarrollo y procedimientos. El horario de teletrabajo es el mismo que en la oficina, existiendo un control de presencia a través de un sistema de fichaje virtual (este sistema se utiliza tanto en la oficina como en la modalidad de teletrabajo).

El anexo al contrato que firman los teletrabajadores recoge los puntos señalados en el Acuerdo Marco Europeo. Existe una cláusula de utilización confidencial de los datos de la empresa, y se señala que el ordenador portátil de los teletrabajadores (que es el mismo que usan en la oficina) ha de utilizarse exclusivamente para tareas relacionadas con la actividad laboral.

Putzmeister Ibérica

Putzmeister Ibérica es una empresa del grupo empresarial alemán Putzmeister dedicada a la fabricación y comercialización de maquinaria de bombeo y proyección de hormigón y maquinaria de mortero. En la actualidad su plantilla la componen 111 personas (109 en España y 2 en Portugal).

En 2004 Putzmeister Ibérica fue galardonada con el Premio Madrid de Empresa Flexible en la categoría de PYME, debido a la gran variedad de medidas puestas en marcha para la conciliación de la vida familiar y laboral.

El teletrabajo en Putzmeister fue implantado como una medida específica de conciliación para las mujeres a partir de la finalización del permiso de maternidad.

Las principales características de esta medida son:

- Las teletrabajadoras firman un acuerdo individual con un periodo de vigencia de un año con posibilidad de prórroga y bajo la modalidad de teletrabajo parcial de media jornada diaria.
- En la media jornada que se realiza en modalidad de teletrabajo existe una flexibilidad total de horarios.
- El equipo informático, la telefonía, línea ADSL y software necesario es suministrado por Putzmeister.

FIR

Formación e Innovación Rural (FIR) es una empresa con tres áreas de producción:

- Consultoría en los ámbitos del desarrollo rural, el turismo, la cultura y la igualdad entre varones y mujeres.
- Centro de formación homologado por la Junta de Andalucía, con formación presencial y e-learning.
- Organización de congresos y seminarios relacionados con sus áreas de consultoría.

Desde su creación en 1996 FIR ha utilizado el teletrabajo de forma flexible. Actualmente cuenta con quince trabajadores en plantilla, de los que cinco teletrabajan: dos de forma parcial, y tres (los dedicados al e-learning) a tiempo completo. Cuando el teletrabajo es a tiempo completo se firma un anexo al contrato en el que el domicilio del teletrabajador es considerado puesto de trabajo.

La utilización flexible del teletrabajo se concreta en la posibilidad de teletrabajar por parte de toda la plantilla de manera puntual o prolongada. El tipo de jornada de teletrabajo se adapta a cada puesto y situación: se teletrabaja algunos días, parte de la jornada en casa y parte en la oficina, a tiempo completo, etc.

Esta política de flexibilidad organizativa en relación al teletrabajo ha permitido un aumento de la satisfacción de la plantilla, una baja rotación del personal, sacar adelante más trabajo en el mismo tiempo y contratar a trabajadores que viven alejados de las oficinas.

La empresa proporciona al teletrabajador un móvil y la posibilidad de utilizar los portátiles de la empresa, aunque por lo general los teletrabajadores utilizan sus propios ordenadores. Los teletrabajadores pueden entrar al servidor de la empresa utilizando una vía de acceso restringida, que es utilizada igualmente para las actuaciones que se realizan con los clientes.

Govaq

Govaq es una microempresa con tres trabajadores en plantilla dedicada a la consultoría, implantación y seguimiento de sistemas de calidad. Ha sido galardonada con el Premio del Institut Català de la Dona a la Equidad-Diferencia entre Hombres y Mujeres 2003 y con el I Premio Cataluña Empresa Flexible 2006.

En la actualidad, uno de los trabajadores se ha acogido al sistema de teletrabajo. El número de días en los que desempeña su actividad desde su hogar se va pactando semanalmente, aunque habitualmente teletrabaja durante una jornada a la semana, que puede distribuirse de forma flexible: una mañana y una tarde, dos tardes, un día completo, etc.

El pequeño tamaño de la empresa ha facilitado la implantación del teletrabajo sin que fuera necesaria la elaboración de un programa piloto o de sistemas formalizados de selección y evaluación. El teletrabajo se desarrolla bajo una relación de confianza, tras una cierta antigüedad en la empresa y habiendo cumplido los objetivos laborales con anterioridad.

Guía de recomendaciones y buenas prácticas para el impulso del teletrabajo

El teletrabajo se evalúa a partir de una serie de objetivos planificados y pactados. Se trata de una evaluación similar a la que se realiza sobre el trabajo desarrollado en la oficina, pero hay una supervisión más intensa sobre los objetivos. No existe un horario preestablecido para el teletrabajo, pero el teletrabajador debe avisar si no va a desarrollar su actividad durante el horario de oficina habitual.

Govaq asume el coste de las comunicaciones y proporciona al teletrabajador un ordenador, un módem, un fax, un teléfono y la conexión en remoto al servidor de la empresa. Desde la dirección se señala que los costes económicos que esto supone son compensados por los beneficios personales que proporciona, pues el teletrabajo mejora la conciliación, disminuye el tiempo que ha de dedicarse a los desplazamientos y favorece un buen ambiente laboral.

Ficha práctica 1: Modelo de análisis de puestos de trabajo.

Ficha práctica 2: Modelo de solicitud de participación en el programa de teletrabajo.

Ficha práctica 3: Modelo de solicitud de renuncia de la participación en el programa de teletrabajo.

Ficha práctica 4: Modelo de comunicación de baja en el programa de teletrabajo.

Ficha práctica 5: Modelo de anexo al contrato.

Ficha Práctica 6: Modelo de test para la evaluación de los riesgos laborales de puestos con pantallas de visualización.

Ficha Práctica 7: Modelo de evaluación del programa de teletrabajo por los teletrabajadores.

Ficha Práctica 8: Modelo de evaluación de los participantes y del programa de teletrabajo por los supervisores.

Ficha práctica 1: Modelo de análisis de puestos de trabajo

MODELO DE ANÁLISIS DE PUESTOS

Situación del puesto de trabajo en la empresa

Denominación del puesto

Área/ Departamento

Formación requerida

Experiencia requerida

Dependencia jerárquica

Otros puestos dependientes

Datos del puesto de trabajo

Descripción del puesto

Horario

Tareas específicas

Competencias

Descripción física y tecnológica del puesto de trabajo

Mobiliario

Material de oficina

Herramientas informáticas: ● Software

● Hardware

Otras herramientas tecnológicas

Tipo de relaciones e intensidad

	Habitual	Ocasional	Nunca
Clientes			
Jefes			
Compañeros			
Subordinados			

Vías de Comunicación

	Presencial	Telefónica	E-mail	Videoconferencia	Otros (especificar)
Clientes					
Jefes					
Compañeros					
Subordinados					



Ficha práctica 2: Modelo de solicitud de participación en el programa de teletrabajo

MODELO DE SOLICITUD DE PARTICIPACIÓN EN EL PROGRAMA DE TELETRABAJO

Datos generales

Nombre y apellidos:

DNI:

Puesto de Trabajo:

Departamento:

Nombre del responsable directo:

Tipo de Jornada: ☐ Completa ☐ Media Jornada

Fecha de incorporación a la empresa:

¿Tiene algún tipo de discapacidad? ☐ Si ☐ No

¿Tiene problemas de movilidad debido a su discapacidad?

¿Le gustaría teletrabajar de forma total o parcial?

Si teletrabajase de forma parcial, ¿cuáles son sus preferencias?

☐ Lunes y martes

☐ Miércoles, jueves y viernes

☐ Martes y jueves

☐ Lunes, miércoles y viernes

☐ Un único día. Indicar:

☐ Otra opción. Indicar:

Conciliación vida familiar y laboral

¿Tiene personas a su cargo? ☐ Si ☐ No

Hijos de 0-3 años	Hijos de 4-6 años	Hijos de 7-16 años	Mayores dependientes
☐ Uno	☐ Uno	☐ Uno	☐ Uno
☐ Dos	☐ Dos	☐ Dos	☐ Dos
☐ Tres	☐ Tres	☐ Tres	☐ Tres
☐ Cuatro o más	☐ Cuatro o más	☐ Cuatro o más	☐ Cuatro o más

En estos momentos, ¿algún familiar (hasta 2 grado de consanguinidad) padece alguna enfermedad prolongada? ☐ No ☐ Si, en caso afirmativo indique su parentesco :

Otras situaciones a considerar (embarazo, tratamientos médicos prolongados, etc.):

¿Trabaja su cónyuge? ☐ Si ☐ No

Desplazamiento al centro de trabajo

¿Desde qué lugar teletrabajaría?

☐ Dentro de la provincia. Indicar zona:

☐ Otra provincia. Indicar provincia:

Tiempo empleado en ida / vuelta del domicilio al centro de trabajo:

Coste (especificar):



Descripción de tareas

En este apartado se pretende obtener una relación con las principales tareas que desempeña en su puesto de trabajo, así como una valoración objetiva de la posibilidad de realizarlas en la modalidad de teletrabajo.

Medios Técnicos

Disponibilidad de Medios Propios.

¿Dispone de conexión en banda ancha en su domicilio o lugar desde el que trabajaría a distancia?
☐ Si ☐ No

En caso afirmativo, ¿estaría dispuesto a utilizar su conexión en banda ancha hasta la instalación de una línea de empresa? ☐ Si ☐ No

¿Dispone de línea telefónica fija? ☐ Si ☐ No

¿Tiene tarifa plana a teléfonos fijos? ☐ Si ☐ No

¿El teléfono se encuentra situado cerca del ordenador? ☐ Si ☐ No

¿Permitiría la recepción de llamadas en su teléfono fijo (o móvil) personal durante la jornada de teletrabajo? ☐ Si ☐ No

Valoración del teletrabajo

A través de este apartado se pretenden obtener sus aportaciones al establecimiento de factores que nos permitan medir el resultado de la experiencia de implantación del programa de teletrabajo, así como el de recoger propuestas de valor que considere de interés.

¿Qué beneficios obtiene, según su opinión, la empresa con la implantación de un proyecto de teletrabajo?

¿Qué mecanismos, establecería para medir el resultado (tiempo, calidad, etc.) de los proyectos que se llevarán a cabo en modalidad de teletrabajo?

El teletrabajo supone ventajas al teletrabajador de distinta indole, ahorro en coste de transporte, conciliación, flexibilidad, etc. ¿De qué forma cree usted que esas mejoras para el teletrabajador pueden beneficiar a la empresa?

Fecha de la solicitud:

Firma del empleado:



Ficha práctica 3: Modelo de solicitud de renuncia de la participación en el programa de teletrabajo

Yo,....., con DNI....., trabajador de la empresa....., renuncio voluntariamente a participar en el programa de teletrabajo, y firmo la presente para que conste a los efectos oportunos en a fecha.....

Firma del empleado

Ficha práctica 4: Modelo de comunicación de baja en el programa de teletrabajo

La empresa comunica al trabajador....., que participa en el programa de teletrabajo desde la fecha....., que habiendo considerado que en este momento resulta más conveniente que desarrolle su actividad en modo presencial, pone fin a su participación en el citado programa. Esta finalización causa efecto el próximo[fijar fecha con el periodo de preaviso necesario para que el trabajador se adapte a su nueva situación].

El empleado tiene la obligación de devolver todos los medios técnicos y la documentación que se le ha entregado para desarrollar su actividad en modo teletrabajo, quedando la empresa liberada de los compromisos de pago de los costes asumidos con el trabajador con motivo del teletrabajo.

Con la finalización de su participación en el programa de teletrabajo, el trabajador vuelve a gozar de los mismos derechos y obligaciones que los trabajadores de su misma categoría laboral que llevan a cabo su actividad en las oficinas de la empresa.

Fecha y firma del representante de la empresa.



Ficha práctica 5: Modelo de anexo al contrato

ACUERDO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS EN LA MODALIDAD DE TELETRABAJO,
según define el Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo suscrito en Bruselas a 16 de julio de 2002

En....., a.... de..... de 20...

De una parte..... (datos de la empresa), representada por.....

Y de otra,....., con DNI., en nombre e interés propio.

MANIFIESTAN
Que el trabajador/a viene prestando sus servicios para la compañía desde la fecha....., mediante una relación laboral de..... y desempeñando el puesto de Debido a las peculiaridades técnicas del mencionado puesto de trabajo, ambas partes considerarán perfectamente compatible el desempeño, desarrollo y control del mismo bajo la modalidad del teletrabajo y, por lo tanto, acuerdan suscribir libre y voluntariamente el mencionado acuerdo conforme a las siguientes:

CLÁUSULAS
Primera.- El trabajador/a desempeñará las funciones inherentes a su puesto de trabajo bajo

la modalidad de teletrabajo.....(a tiempo completo/a tiempo parcial) durante..... (nº) días a la semana y desde su domicilio sito en la C/..... de

Segunda.-..... (nombre de la empresa) proporcionará, instalará y mantendrá los equipamientos necesarios para el correcto desempeño de las misiones del puesto de trabajo del empleado/a, y facilitará un apoyo técnico y un servicio adecuado de los mismos.

Tercera.- El trabajador/a se compromete a hacer un uso adecuado del equipo así como de las herramientas que la empresa ponga a su disposición y a utilizarlas exclusivamente con los fines laborales marcados por la compañía.

Cuarta.- El control de la actividad del trabajador/a por parte de la empresa se hará mediante medios telemáticos, informáticos o electrónicos. Si por motivos de trabajo fuese necesaria la presencia física de representantes de la compañía en el lugar de trabajo del trabajador/a y éste fuera su propio domicilio, se hará siempre previa notificación y consentimiento de éste/a. (Privacidad)

Quinta.- El trabajador/a tendrá derecho a disfrutar de la misma jornada, horario, descansos y vacaciones que el resto de los empleados de la compañía que desempeñen sus tareas mediante presencia física en el centro de trabajo. Asimismo, el trabajador/a tendrá las mismas obligaciones laborales que los demás empleados de..... (nombre de la empresa).



Sexta.- El trabajador/a tendrá derecho a participar en cuantas acciones formativas que la empresa considere oportunas de cara a mejorar sus competencias y adquirir nuevas habilidades según el plan de formación anual de la compañía. Además, el teletrabajador recibirá una formación adecuada y específica sobre las características del modelo de teletrabajo implantado en la empresa. Igualmente la empresa se compromete a actualizar periódicamente la formación teórica necesaria para el uso de los medios de teletrabajo.

Séptima.- El trabajador/a tendrá derecho a una política de prevención de riesgos laborales adecuada que vele por su seguridad y salud laboral en su puesto de trabajo, y la obligación de hacer un uso correcto de los medios facilitados por la compañía.

Octava:- El teletrabajo no supondrá menoscabo de los derechos sindicales del teletrabajador. Estará sometido a las mismas condiciones de participación y elegibilidad en las elecciones para las instancias representativas de los trabajadores.

Novena.- Debido a la condición de reversibilidad, inherente a las características implícitas del teletrabajo, tanto el trabajador/a como la compañía podrán dar por finalizado la situación de teletrabajo a través de comunicación escrita con un preaviso mínimo de un mes de antelación, retomándose, en su caso, la situación laboral existente previa a la celebración del presente acuerdo.

Décima.- Si el trabajador/a tuviera intención de cambiar el lugar habitual donde desempeña

su trabajo, deberá comunicarlo a la compañía de forma escrita y con una antelación mínima de..... (periodo de tiempo estimado). En este caso, la compañía se reserva el derecho de evaluar y reconsiderar si la nueva ubicación del trabajador, reúne las condiciones suficientes de idoneidad para seguir desarrollando sus tareas en la modalidad de teletrabajo.

Y para que conste, firman el presente documento por triplicado ejemplar en el lugar y fecha en el encabezamiento indicados, quedando un ejemplar en poder de la empresa, otro en poder del trabajador/a y otro en el Servicio Público de Empleo Estatal.

POR LA EMPRESA

EL TRABAJADOR/A



Ficha Práctica 6: Modelo de test para la evaluación de los riesgos laborales de puestos con pantallas de visualización

MODELO DE TEST PARA LA EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS LABORALES DE PUESTOS CON PANTALLAS DE VISUALIZACIÓN

Nombre y apellidos:

Fecha de evaluación:

ELEMENTOS A EVALUAR DE SU EQUIPO DE TRABAJO

Abra un documento con texto escrito, obsérvelo y conteste a la siguientes preguntas:

- 1. ¿Diferencia los caracteres con facilidad? ☐ Si ☐ No
- 2. ¿Se ven con igual nitidez todas las zonas de la pantalla? ☐ Si ☐ No
- 3. ¿Ve parpadear la imagen o percibe movimientos indeseables en la imagen? ☐ Si ☐ No
- 4. ¿Puede ajustar fácilmente el brillo y/o el contraste entre los caracteres y el fondo de la pantalla? ☐ Si ☐ No
- 5. ¿Observa reflejos en su pantalla? ☐ Si ☐ No
- 6. ¿Puede regular su pantalla en...
altura? ☐ Si ☐ No
giro e inclinación? ☐ Si ☐ No
- 7. ¿Se puede ajustar fácilmente la distancia de la pantalla (moviéndola en profundidad) para conseguir una distancia de visión adecuada a sus necesidades? ☐ Si ☐ No

TECLADO

- 8. ¿El teclado es independiente de la pantalla? ☐ Si ☐ No
- 9. ¿Puede regular la inclinación de su teclado? ☐ Si ☐ No
- 10. ¿Existe un espacio suficiente para apoyar las manos y/o antebrazos delante del teclado? ☐ Si ☐ No
- 11. ¿Las características de las teclas (forma, tamaño, separación, etc) le permiten pulsarlas fácilmente y sin error? ☐ Si ☐ No
- 12. ¿La fuerza requerida para el accionamiento de las teclas le permite pulsarlas con facilidad y comodidad? ☐ Si ☐ No

RATÓN

- 13. ¿Su diseño se adapta a la curva de la mano, permitiéndole un accionamiento cómodo? ☐ Si ☐ No
- 14. ¿Considera que el movimiento del cursor en la pantalla se adapta satisfactoriamente al que usted realiza con el ratón? ☐ Si ☐ No

MESA / SUPERFICIE DE TRABAJO

- 15. ¿Las dimensiones de la superficie de trabajo son suficientes para situar todos los elementos (pantallas, teclado, documentos, material accesorio) cómodamente? ☐ Si ☐ No
- 16. ¿El tablero de trabajo soporta sin moverse el peso del equipo y el de cualquier persona que eventualmente se apoye en alguno de sus bordes? ☐ Si ☐ No
- 17. Las aristas y esquinas del mobiliario ¿están adecuadamente redondeadas? ☐ Si ☐ No



18.

Las superficies de trabajo ¿son de acabado mate, para evitar los reflejos?

☐ Si ☐ No
19.

¿Puede ajustar la altura de la mesa con arreglo a sus necesidades?

☐ Si ☐ No
20.

¿El espacio disponible debajo de la superficie de trabajo es suficiente para permitirle una posición cómoda?

☐ Si ☐ No

SILLA

21.

¿Su silla de trabajo le permite una posición estable (exenta de desplazamientos involuntarios, balanceos, riesgo de caídas, etc...)?

☐ Si ☐ No
22.

¿La silla dispone de cinco puntos de apoyo en el suelo?

☐ Si ☐ No
23.

¿El diseño de la silla le parece adecuado para permitirle una libertad de movimientos y una postura confortable?

☐ Si ☐ No
24.

¿Puede apoyar la espalda completamente en el respaldo sin que el borde del asiento le presione la parte posterior de las piernas?

☐ Si ☐ No
25.

¿Es regulable la altura del asiento?

☐ Si ☐ No
26.

¿El respaldo es reclinable y su altura regulable? (Debe cumplir las dos condiciones).

☐ Si ☐ No

ELEMENTOS A EVALUAR DE SU ENTORNO DE TRABAJO

27.

¿Dispone de espacio suficiente en torno a su puesto para acceder al mismo, así como para levantarse y sentarse sin dificultad?

☐ Si ☐ No
28.

¿La luz disponible en su puesto de trabajo le resulta suficiente para leer sin dificultad los documentos?

☐ Si ☐ No

29.

Alguna luminaria (lámparas, fluorescentes, etc...) o ventana, u otros elementos brillantes del entorno, ¿le provocan reflejos molestos en uno o más de los siguientes elementos del puesto?

• pantalla

☐ Si ☐ No

• teclado

☐ Si ☐ No

• mesa o superficie de trabajo

☐ Si ☐ No

• cualquier otro elemento del puesto

☐ Si ☐ No

30.

Caso de existir ventanas, ¿dispone de persianas, cortinas o estores mediante los cuales pueda usted atenuar eficazmente la luz del día que llega al puesto?

☐ Si ☐ No

31.

¿Está orientado su puesto correctamente respecto a las ventanas? (ni de frente ni de espaldas a ellas).

☐ Si ☐ No

32.

¿El nivel de ruido ambiental existente le dificulta la comunicación o la atención en su trabajo?

☐ Si ☐ No

33.

¿Durante muchos días del año le resulta desagradable la temperatura existente en su puesto de trabajo?

☐ Si ☐ No

34.

¿Nota Vd. habitualmente sequedad en el ambiente?

☐ Si ☐ No

ELEMENTOS A EVALUAR DE SUS PROGRAMAS DE ORDENADOR

35.

¿Considera que cada programa que utiliza se adapta a la tarea que debe realizar?

☐ Si ☐ No
36.

¿Considera que los programas que emplea son fáciles de utilizar?

☐ Si ☐ No
37.

¿Estos programas se adaptan a sus conocimientos y experiencia?

☐ Si ☐ No
38.

¿Los programas empleados le proporcionan ayudas para su utilización?

☐ Si ☐ No
39.

¿El programa le facilita la corrección de errores, indicándole, por ejemplo, el tipo de error cometido y sugiriendo posibles alternativas?

☐ Si ☐ No



40.

¿Los programas utilizados le presentan la información a un ritmo y formato adecuado?

☐ Si ☐ No

ELEMENTOS A EVALUAR DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

41.

¿Se encuentra sometido habitualmente a una presión excesiva de tiempos en la realización de su tarea?

☐ Si ☐ No

42.

¿La repetitividad de la tarea le provoca aburrimiento e insatisfacción?

☐ Si ☐ No

43.

¿El trabajo que realiza habitualmente, le produce situaciones de sobrecarga y de fatiga mental, visual o postural?

☐ Si ☐ No

44.

¿Realiza su trabajo de forma aislada o con pocas posibilidades de contacto con otras personas?

☐ Si ☐ No

45.

¿El tipo de actividad que realiza le permite seguir su propio ritmo de trabajo y hacer pequeñas pausas voluntarias para prevenir la fatiga?

☐ Si ☐ No

46.

¿Le ha facilitado la empresa una formación específica para la tarea que realiza en la actualidad?

☐ Si ☐ No

47.

¿Le ha proporcionado la empresa información sobre la forma de utilizar correctamente el equipo y mobiliario existente en su puesto de trabajo?

☐ Si ☐ No

48.

La vigilancia de la salud proporcionada por la empresa ¿incluye reconocimientos médicos periódicos donde se tienen en cuenta:

los problemas visuales, ☐ Si ☐ No

los problemas musculoesqueléticos, ☐ Si ☐ No

la fatiga mental? ☐ Si ☐ No

INSTRUCCIONES PARA LA EVALUACIÓN DEL TEST

Si las respuestas que ha marcado del test que acaba de realizar se encuentran en negrita, deberá anotar en el siguiente cuadro el número de pregunta en el apartado que corresponda. Estas anotaciones reflejarán las deficiencias encontradas en su puesto de teletrabajo.

INSTRUCCIONES PARA LA EVALUACIÓN DEL TEST

Equipo de trabajo

Entorno de trabajo

Programas de ordenador

Organización y gestión



Ficha Práctica 7: Modelo de evaluación del programa de teletrabajo por los teletrabajadores

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE TELETRABAJO POR LOS TELETRABAJADORES	
Nombre y apellidos:	
Fecha de evaluación:	
ASPECTOS A EVALUAR (Valore de 0 a 10 las siguientes cuestiones - siendo 0 la puntuación mínima y 10 la máxima-)	Valor
1. Señale su nivel de satisfacción global con el desarrollo del programa de teletrabajo.	
2. El teletrabajo ha incrementado el tiempo del que dispone para hacer frente a sus tareas y responsabilidades familiares.	
3. ¿El teletrabajo ha supuesto una disminución en su nivel de estrés?	
4. Díganos qué nota daría a la asistencia y apoyo técnico al programa de teletrabajo.	
5. ¿El entorno de teletrabajo ha supuesto una pérdida de comunicación con sus superiores?	
6. En su opinión, su propia organización de tareas y actividades durante el transcurso del programa de teletrabajo ¿ha mejorado?	
7. Señale en qué medida el teletrabajo ha supuesto un mayor nivel de concentración a la hora de realizar sus tareas.	

8.	¿Se ha forzado inconscientemente a trabajar más? es decir, ¿ha empleado más horas de las que habitualmente realiza en la oficina en sus jornadas de teletrabajo (siendo 0 nunca y 10 siempre)?
9.	¿Se ha sentido más controlado por teletrabajar?
10.	¿Se ha sentido aislado por participar en el programa de teletrabajo?
11.	¿Considera adecuada la información proporcionada por los responsables del programa de teletrabajo? (siendo 0 nada adecuada y 10 muy adecuada)?
12.	¿Propone alguna idea o iniciativa que pueda mejorar el desarrollo del programa de teletrabajo?
Firmado:	



Ficha Práctica 8: Modelo de evaluación de los participantes y del programa de teletrabajo por los supervisores

EVALUACIÓN DE LOS PARTICIPANTES Y DEL PROGRAMA DE TELETRABAJO POR LOS RESPONSABLES

Nombre del responsable:

Teletrabajadores a su cargo:

Nombre: Puesto:
Nombre: Puesto:
Nombre: Puesto:

Fecha de evaluación:

ASPECTOS A EVALUAR (Valore de 0 a 10 las siguientes cuestiones - siendo 0 la puntuación mínima y 10 la máxima-)	Valor
1. Considera que el programa de teletrabajo aumenta el rendimiento de los trabajadores de los que es responsable. 2. El programa de teletrabajo ha supuesto una mejora en la calidad en los trabajos desarrollados por los trabajadores de los que es responsable. 3. Considera que sus trabajadores están aprovechando el programa de teletrabajo. 4. Si existe algún caso particular que desee destacar, indíquelo en este apartado:	

5.

¿Cuál es su valoración general del programa de teletrabajo?

6.

¿Qué dificultades ha encontrado con su equipo de trabajo? ¿Considera algún aspecto a mejorar en el programa de teletrabajo?

7.

¿Considera necesario establecer nuevos mecanismos que midan la consecución de objetivos del programa de teletrabajo.? En caso afirmativo ¿puede indicar cuáles?

Firmado:

