

TELETRABAJO

como medida de flexibilidad empresarial

La elaboración de este estudio de investigación ha sido posible gracias a la financiación del Servicio Navarro de Empleo.

Agradecemos sinceramente la participación de todas las personas y empresas que han colaborado en la realización de este proyecto. Ellas son, sin duda alguna, las protagonistas; y a ellas les debemos que nos hayan permitido conocer con mayor profundidad las posibilidades reales del teletrabajo en Navarra.

El presente estudio nace con el propósito de analizar la implantación del teletrabajo en las empresas como medida de flexibilidad. El teletrabajo es una fórmula que permite compatibilizar el ejercicio de las actividades profesionales con las necesidades familiares o personales y, de esta forma, promueve la flexibilidad.

La investigación se ha articulado a través de un programa piloto dirigido tanto a empresas que ven en el teletrabajo la mejor forma de gestionar su negocio y de organizar el trabajo, así como a trabajadores que ven la posibilidad de compaginar su desarrollo profesional con su vida familiar.

Durante seis meses, un conjunto de trabajadores ha realizado parte de su actividad laboral mediante el teletrabajo, y un equipo de investigadores ha analizado y estudiado su comportamiento. Esta investigación se fundamenta en las opiniones y vivencias de los trabajadores/as y de las empresas a las que pertenecen, y tiene por objeto facilitar fórmulas para la implantación del teletrabajo en las empresas.

El impulso para llevar a cabo este estudio nace de la iniciativa conjunta del Servicio Navarro de Empleo que ha financiado este proyecto y de la Cámara Navarra de Comercio e Industria que ha sido la entidad encargada de pilotar esta exhaustiva investigación.

© de la presente edición

Cámara Oficial de Comercio
e Industria de Navarra

Diseño y maquetación

Astrain Diseño

Primera edición

Diciembre 2008

Impresión

Gráficas Ulzama

Iniciativa de

Cámara Oficial de Comercio
e Industria de Navarra

Distribuye

Cámara Oficial de Comercio
e Industria de Navarra

C/ General Chinchilla 4

31002 Pamplona

Tel.: 948 077 070

Fax: 948 077 080

www.camaranavarra.com

Equipo investigador de la Cámara Navarra
de Comercio e Industria:

Amaya Erro Garcés. *Directora del departamento de
Soluciones Empresariales.*

Dirección técnica de la investigación.

Teresa Nagore Ferrer. *Directora de la Ventanilla Única
Empresarial y secretaria general.*

Análisis jurídico.

Natxo Esparza Fernández. *Consultor en Sociología.*

Aplicación de las metodologías sociológicas y redacción
del informe.

Cristina Oroz Barbería. *Responsable de proyectos.*

Coordinación del trabajo de campo y redacción del
informe.

Eva Oteiza Serrano. *Miembro del equipo investigador.*

Apoyo técnico.

María Sorbet Barricarte. *Miembro del equipo investigador.*

Apoyo técnico.

ÍNDICE

7	CAPITULO 1 INTRODUCCIÓN
11	CAPITULO 2 LITERATURA
19	CAPITULO 3 OBJETIVOS
21	CAPITULO 4 METODOLOGÍA
27	CAPITULO 5 ANÁLISIS EMPÍRICO
28	CAPITULO 5.1 ASPECTOS JURÍDICOS
33	CAPITULO 5.2 PERSPECTIVA SOCIOLÓGICA
34	CAPITULO 5.2.1. CUANTITATIVA
60	CAPITULO 5.2.1. CUALITATIVA
79	CAPITULO 6 ASPECTOS CLAVES DEL TELETRABAJO Y RECOMENDACIONES
97	CAPITULO 7 CONCLUSIONES GENERALES
105	CAPITULO 8 ANEXOS
106	CAPITULO 8.1 RELACION DE EMPRESAS PARTICIPANTES EN EL PROYECTO
107	CAPITULO 8.2 MANUAL DE TELETRABAJO
117	CAPITULO 8.3 MODELO DE CONTRATO DE TELETRABAJO
121	CAPITULO 8.4 COMPROMISOS ENTRE LA EMPRESA Y LA CAMARA NAVARRA DE COMERCIO E INDUSTRIA
123	CAPITULO 8.5 CUESTIONARIOS
134	CAPITULO 8.6 GUIÓN ENTREVISTA PERSONAL
135	CAPITULO 8.7 GUIÓN DINAMICA DE GRUPO
136	CAPITULO 8.8 SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO
137	BIBLIOGRAFÍA



capítulo 1

INTRODUCCIÓN

Desde diferentes organismos e instituciones se ha realizando un esfuerzo por sensibilizar y concienciar a las empresas de la necesidad de introducir cambios en sus organizaciones, que permitan la implantación de medidas favorables a la conciliación laboral/familiar. Estas medidas no sólo se perciben como medio para la mejora de la calidad del empleo, sino para la propia supervivencia de la empresa, para su competitividad y la obtención de una mayor productividad.

La flexibilidad es una demanda de los trabajadores que pretenden conciliar su vida laboral y familiar, y una opción que permite a las empresas que necesitan adaptar su actividad a las necesidades del mercado. Es, por otro lado, una apuesta que realizan las empresas sensibilizadas en la conciliación.

Al mismo tiempo, el teletrabajo se define como una modalidad de prestación de servicios de carácter no presencial basada en las tecnologías de la información que permite que los empleados de una organización puedan realizar parte de su jornada desde fuera de la oficina, ya sea desde su casa o desde otros lugares. En definitiva, facilita la conexión de estos trabajadores/as con la actividad empresarial, sin necesidad de presencia física en el lugar de trabajo, como vía para favorecer la conciliación y la flexibilidad.

Esta forma de trabajo puede suponer importantes beneficios para la empresa y el traba-

jador, pero también tiene algunos inconvenientes. Por este motivo, es necesario analizar los pros y contras del teletrabajo, las repercusiones que puede tener en la empresa, o los cambios que suponen para las partes implicadas.

Ya desde la Unión Europea se debate desde hace tiempo sobre este tema. En concreto, en el acta de 9 de marzo de 2004 del Parlamento Europeo, se incluye como consigna “destacar la importancia del trabajo a distancia, cuando éste sea posible, para que los trabajadores puedan cumplir sus obligaciones profesionales, familiares y educativas y se logre un equilibrio entre sus propios intereses y los intereses de la empresa”.

El desarrollo de este trabajo de investigación, a través del análisis minucioso de medidas de teletrabajo en 15 empresas navarras y 21 trabajadores, permite extraer conclusiones que clarifiquen este nuevo escenario laboral.

El esquema que se muestra a continuación explica las cuatro fases llevadas a cabo en el desarrollo del proyecto.

Fases del proyecto:

Fase 1: Puesta en marcha.

- Selección de empresas y teletrabajadores.
- Explicación del proyecto piloto.
- Entrega de equipamiento informático.
- Asesoría en la implantación.

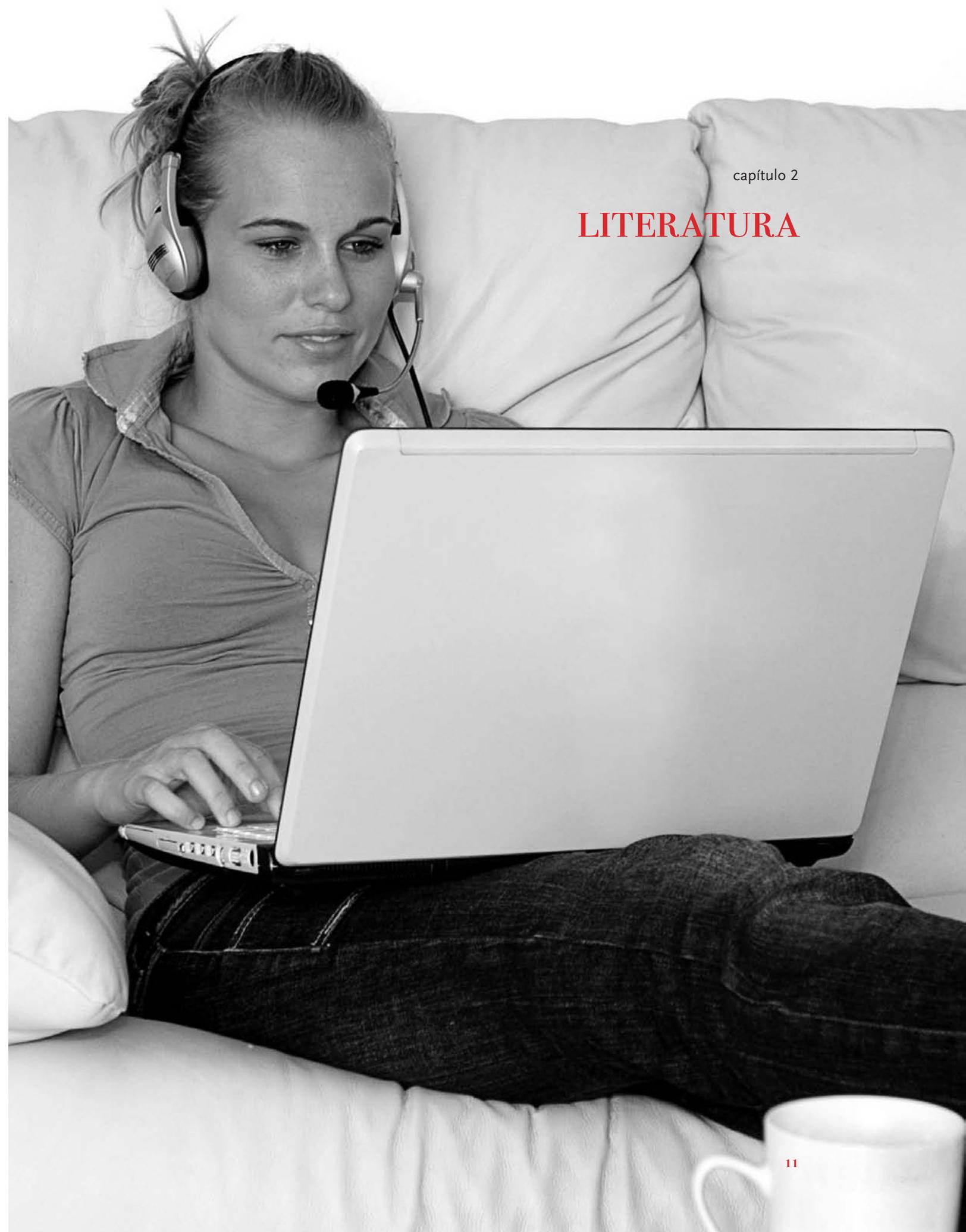
Fase 2: Revisión jurídica de los pactos creados entre la empresa y el teletrabajador.

Fase 3: Seguimiento y evaluación de la experiencia desde una doble vertiente: teletrabajador y empresa. Mediante encuestas, entrevistas y dinámicas de grupo.

Fase 4: Elaboración de conclusiones y recomendaciones para la aplicación del teletrabajo en las empresas navarras.

Además de la introducción, justificación y objetivos de este estudio, en el informe se expli-

ca la metodología empleada para analizar el teletrabajo y el análisis empírico derivado de ésta, que en un apartado independiente recoge los aspectos jurídicos a tener en cuenta en el teletrabajo y la perspectiva sociológica con la información derivada del análisis cuantitativo y cualitativo. Por último, se incluyen los aspectos claves del trabajo y las conclusiones generales de la investigación. El estudio se completa con la bibliografía utilizada y con los anexos que muestran el detalle de los cuestionarios y documentación entregados a las empresas.



capítulo 2

LITERATURA

Esta investigación, fundamentada en un proyecto piloto para detectar la aplicación real del teletrabajo en la empresa navarra, puede ser entendida como un manual imprescindible en las nuevas formas de trabajo, ya que recoge los puntos clave para una aplicación práctica de este sistema de trabajo.

Se presentan así los resultados de un proyecto pionero en el territorio navarro que arroja luz sobre una nueva forma real y contrastada de trabajar. Si bien el entorno de acción se limita a la Comunidad foral de Navarra, los resultados obtenidos indican que pueden ser aplicados en cualquier entorno territorial y empresarial en el que se produzcan las condiciones mínimas que se indican en las conclusiones.

Antes de profundizar en los inicios del teletrabajo y su evolución, es importante analizar el concepto de trabajo y teletrabajo en nuestro país. El Derecho de Trabajo en España se ha configurado en torno a una concepción jerárquica y colectiva de las relaciones de trabajo. Esta concepción se corresponde con el llamado modelo “fordista”, según el cual la prestación de trabajo se desarrolla por tiempo indefinido, a jornada completa, y en una gran empresa industrial cuya producción masiva se basa en una estrecha especialización de funciones y en una organización piramidal del trabajo. Esta concepción choca de lleno con el teletrabajo, ya que éste rompe con los arquetipos sobre los que se ha construido el contra-

to de trabajo, el de la ejecución de la prestación del trabajo en el lugar elegido por el empresario, que normalmente coincide con los locales de la empresa. El trabajador deja de estar bajo la órbita de supervisión de la empresa y se mueve en un entorno diferente.

Sin embargo, es una realidad latente que el teletrabajo puede ser una medida de flexibilización laboral y que tiene grandes ventajas tanto para empresas como para trabajadores como se refleja en este estudio.

En la evolución del Derecho español del Trabajo en las últimas décadas, se observa una tendencia hacia la flexibilización. El objetivo de incrementar los niveles de flexibilidad en la gestión de los recursos humanos ha estado presente en la práctica totalidad de las reformas laborales de este período, y es, en muchas ocasiones, la justificación expresa de muchas de estas reformas.

En esto España se parece al resto de Europa. Sin embargo, cada país ha tendido a adoptar su propia estrategia de flexibilidad, modelando el proceso de su implementación y su propio alcance, y España no ha sido una excepción. Incluso puede decirse que la experiencia española en el campo de la flexibilidad laboral ha sido hasta cierto tiempo peculiar, por lo que se ha llegado a hablar de la existencia de un determinado “modelo español de flexibilidad laboral”, con alguna originalidad en cuanto a sus objetivos e instrumentos.

El teletrabajo en la actualidad está reconocido como una medida de flexibilidad en la gestión y organización del trabajo. Sin embargo, existen variantes en la definición de teletrabajo. Según la European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, se entiende como teletrabajo aquél que reúne dos características, por un lado, se realiza desde un lugar distinto a la empresa y, por otro lado, se mantiene una relación constante con la empresa gracias a las posibilidades que brindan las nuevas tecnologías (ordenador, teléfono, fax, internet, etc.). Así lo entendemos y así se ha visto reflejado también en la investigación desarrollada desde la Cámara Navarra de Industria y Comercio.

En este sentido, Ángel Belzunegi², y en relación con la definición anterior, señala que el teletrabajo como forma de organización no sustituye necesariamente otras formas organizativas sino que se desarrolla en combinación con diversas formas de organización de la producción para una misma empresa.

Este autor contempla el teletrabajo como una medida de flexibilidad, por lo que la implantación del teletrabajo no supone necesariamente romper con las normas clásicas de organización de la empresa, es más, surge la opción

de combinar nuevas alternativas con formas clásicas de organización empresarial. En estos parámetros se ha trabajado en la comprensión del teletrabajo, así como en la planificación y el desarrollo del proyecto piloto realizada en Navarra.

Algunas de las ideas detectadas tras el análisis de esta experiencia piloto están en sintonía con la línea de las conclusiones aportadas por Belzunegui. Este autor considera que la posibilidad que brinda el teletrabajo para una nueva gestión y aprovechamiento del tiempo y del espacio repercute sobre una mayor aceleración en la reproducción del capital, sin suponer por ello una amenaza en la organización clásica del trabajo.

De cualquier modo, en primera instancia, resulta fundamental centrar la magnitud real de la implantación del teletrabajo. Este acercamiento teórico requiere de un esfuerzo notable para comprender el fenómeno del teletrabajo en su totalidad y contextualizar cómo se producen los flujos de influencias.

Por un lado, desde una visión histórica, el teletrabajo surge como consecuencia de una evolución industrial, tecnológica y sociolaboral principalmente. Pero a su vez, esta nueva forma de trabajar conlleva unas consecuencias directas, tiene una influencia que sitúa el teletrabajo como propulsor de cambios sociales y, en cierta medida, también puede arrastrar cambios tecnológicos y, como no, laborales.

¹ Perez de los Cobos y Thibault "El teletrabajo en España. Perspectiva jurídico-laboral". Ed. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Pág.35.

² "Teletrabajo: Estrategias de Flexibilidad" Colección estudios. Angel Belzunegui Eraso.

Comprender el teletrabajo de manera aislada sería un error. Por lo tanto, desde una perspectiva sociológica, se pretende describir el contexto en el que se produce. Para ello, es necesario comprender los motivos por los cuales han evolucionado los sucesos que facilitan la aparición del teletrabajo. Además, el estudio permite valorar la utilidad de este sistema de organización y los ámbitos sobre los que puede tener una influencia directa.

ANTECEDENTES DEL TELETRABAJO

Desde una perspectiva histórica, el origen del teletrabajo, situado en Estados Unidos a finales de la década de los años ochenta, surge con el propósito de descongestionar las zonas neurálgicas de las grandes urbes a través de una nueva forma de trabajo. Así, en lugar de desplazarse el trabajador hasta el trabajo, se pretendía una relación a la inversa, desplazando el trabajo hasta el trabajador. Los principales objetivos que se perseguían con la aplicación del teletrabajo eran evitar estos desplazamientos masivos que se producían para acudir al trabajo y sus consecuencias medioambientales.

En este línea, en 1973, Jack M. Nilles³ denominó por primera vez el teletrabajo como telecommuting. Este concepto, que se ha traducido como teledesplazamiento, define el teletra-

bajo desde un enfoque novedoso como es la posibilidad de evitar los desplazamientos hasta el puesto de trabajo. Se consideró también que el teletrabajo supondría una mejora en la productividad del trabajador gracias a evitar desplazamientos y a dotarle de mayor flexibilidad horaria.

Lógicamente, este sistema novedoso de trabajo tiene su influencia en el entorno de la empresa. El teletrabajo se plantea como una ventaja entre las organizaciones que lo aplican, ya que se asocia a un aumento en la efectividad, la eficiencia y la competitividad. Además, la aplicación del teletrabajo ya de por sí es una medida innovadora y como tal supone una diferenciación con el resto.

Existe una corriente de pensadores, Nilles (1994), Gray, Hodson y Gordon (1995), Civit y March (2000), que ponen especial énfasis en las consecuencias del fenómeno del teletrabajo. Tras analizar las posibilidades observadas en la experiencia que se describe en este informe, debemos apostar por el enfoque de estos autores cuando afirman que el teletrabajo no sólo supone un cambio de paradigma que influye sobre cómo los trabajadores entienden su trabajo, sino que consideran además que conforme se extienda este sistema, puede desembocar en un nuevo modelo social, cultural y económico.

El teletrabajo es una opción en la flexibilidad y en la organización del trabajo dentro de la

³ "Making Telecommuting Happen. A guide for Telemanagers and Telecommuters" Nilles, J.M, 1994.

empresa. Las empresas necesitan flexibilidad para adoptar su actividad a las necesidades del mercado, y el teletrabajo es una opción que les ayuda a las empresas a conseguirla. De hecho, así ha se ha producido en ocasiones anteriores. Durante los primeros años de la década de los noventa, como consecuencia de la crisis económica mundial, las empresas tienden a recurrir con mayor intensidad al teletrabajo, como medio para reducir costes y flexibilizar su producción. Será en la segunda mitad de los años noventa cuando el teletrabajo se instale en Europa⁴.

SITUACIÓN ACTUAL DEL TELETRABAJO

Ya desde la década de los ochenta se esperaba que se produjera una expansión mundial del teletrabajo, sin embargo no se ha producido tal difusión. Ahora bien, en algunos países son numerosas las investigaciones realizadas y se han establecido ciertas bases para la implantación de este sistema. Los países en los que en algún grado se aplica el teletrabajo guardan estrecha relación con la expansión que han vivido las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en ciertos territorios.

La siguiente tabla muestra la incidencia del teletrabajo por países (2002-2003).

⁴ "Perspectiva internacional del teletrabajo. Nuevas formas de trabajo en la sociedad de la información" Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Madrid. 2001
⁵ www.ecatt.com

País	% sobre total de trabajadores
ALEMANIA	16,6
AUSTRIA	13,8
BÉLGICA	10,6
BULGARIA	5,5
DINAMARCA	21,5
ESPAÑA	4,9
FINLANDIA	21,8
FRANCIA	6,3
HOLANDA	26,4
IRLANDA	10,9
ITALIA	9,5
POLONIA	8,4
PORTUGAL	3,4
REINO UNIDO	17,3
REPÚBLICA CHECA	4,7
SUECIA	18,7
UE-15	13,0
UE-NUEVOS SOCIOS	15,4
CHINA	16,8
ESTADOS UNIDOS	24,6

Fuente: SIBIS (2003)

Los datos que se desprenden del Proyecto Europeo ECATT⁵ (Electronic Commerce and Telework Trends) indican que Alemania y Reino Unido lideran el ranking europeo en cuanto al número absoluto de teletrabajadores, ya que entre estos dos países copan casi la mitad del número de teletrabajadores europeos (4 millones).

Según esta misma fuente, en lo que al perfil del teletrabajador europeo se refiere, el 75% de los teletrabajadores europeos son hombres,

frente a un 25% que son mujeres. Estos resultados rompen con la creencia de que es la mujer la que teletrabaja en mayor porcentaje, con el objetivo de combinar la vida laboral y la vida familiar. Sin embargo, el colectivo de mujeres teletrabajadoras es minoritario en Europa.

Diferentes estudios indican que existe una diferencia entre el nivel de estudios entre los que teletrabajan y los no. Se observa que los teletrabajadores poseen una elevada calificación profesional y un alto grado de decisión en sus puestos de trabajo, además de ocupar una elevada posición en la empresa.

Por otro lado, la media de edad del teletrabajador en Europa es de 39 años de edad.

Al observar los análisis realizados en las empresas europeas que aplican el teletrabajo, hallamos que un 30% de las empresas europeas hacen uso de este sistema de organización. Evidentemente, existen considerables diferencias entre las prácticas de unos países a otros. España figura entre los últimos países europeos y la aplicación del teletrabajo destaca porque se produce en pequeñas empresas en contraste con la realidad de los países europeos que más teletrabajadores tienen, ya que en éstos se aplica el teletrabajo principalmente en grandes empresas. Además de la magnitud de la empresa, lógicamente también influye en la aplicación del teletrabajo la dispersión geográfica o las sedes de la empresa. De esta manera, el teletraba-

jo está más arraigado en empresas que poseen varias sedes.

Por último, en Europa, son las empresas con actividades financieras y de servicios las que mayor penetración del teletrabajo muestran. Los trabajos o tareas que en mayor grado se vienen teletrabajando son muy variadas, desde tareas rutinarias y menos cualificadas como la mecanografía, la venta, atención al cliente o tareas más cualificadas como la redacción, análisis, diseño (publicitario, de interiores,...), delineación de planos, traducción, programación y un largo etc.

La influencia de las nuevas tecnologías

El alcance de las nuevas tecnologías a nivel mundial y su expansión en determinados países se está produciendo a un ritmo vertiginoso. Es tal la dimensión que se están duplicando las predicciones, principalmente en el uso de internet.

Las últimas estadísticas indican que en los últimos años se ha producido un importante aumento en el uso de internet, con especial acento en los países asiáticos, ya que en la actualidad el 40% de los usuarios mundiales de internet pertenecen a países asiáticos, un 26% son europeos y un 16,6% de los usuarios mundiales de internet son de América del Norte⁶.

⁶ Los datos provienen de <http://www.nielsen-online.com/> y han sido actualizados en septiembre de 2008.

España todavía debe avanzar en comparación con el resto de países, ya que aparece en la cola del ranking de países europeos usuarios de internet y, además, está también en la cola en el número de teletrabajadores.

Las nuevas tecnologías y la implantación del teletrabajo en las empresas van de la mano. Por este motivo, resulta imprescindible dar un fuerte impulso en la línea de las iniciativas europeas como e-learning que pretende dotar de las infraestructuras necesarias para implantar las nuevas tecnologías, aumentar la cultura digital y, adaptar los sistemas de educación y de formación a la sociedad del conocimiento.

Sea como fuere, las nuevas tecnologías conceden al sistema organizativo de la empresa herramientas útiles para poder implantar nuevas fórmulas de organización laboral. Estas herramientas son aplicables en un doble sentido:

Desde la empresa

Origina una libertad de movimientos y de desplazamiento, en función de necesidades del puesto de trabajo (ferias, viajes de negocio). A la vez evita desplazamientos obligados a puntos concretos de trabajo.

La implantación del teletrabajo supone a su vez un aumento en la productividad empresarial (aumento de la productividad individual del trabajador, disminución de la inversión en

espacios físicos, rapidez y agilidad en la gestión del personal,...).

Desde el trabajador

El teletrabajo cobra especial relevancia cuando se centra en las mejoras para el trabajador, donde se abre un abanico de utilidades en la flexibilidad laboral desde una política centrada en los recursos humanos y, especialmente en la persona como eje central del trabajo. Puede ser empleado como instrumento para motivar al trabajador.

Por otro lado, el esfuerzo por la incorporación de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) en los entornos escolares es evidente en los países de la Unión Europea. Existe una realidad incuestionable que avala la implantación del teletrabajo y es el manejo y el conocimiento de las nuevas tecnologías por parte de las nuevas generaciones de estudiantes, altamente capacitados en el manejo de éstas. Así, en un futuro próximo se elevará el porcentaje de población usuaria y conocedora de las herramientas informáticas, por lo que nos situaremos ante un público objetivo más capacitado para teletrabajar.

EL FUTURO DEL TELETRABAJO

Según se ha analizado, la aparición del teletrabajo es una forma de trabajo cuyo resultado parecía inevitable en las sociedades industrializadas. Si bien parece que no se ha extendido

como se predijo en los años ochenta, la influencia del avance de las nuevas tecnologías está facilitando numerosos cambios y, entre otros, la expansión de este sistema de organizar el trabajo.

En esta línea, se espera también que se produzcan transformaciones en el sistema social, donde el espacio de trabajo empieza a cobrar otra dimensión lejos de la empresa. En este sentido, tanto si es hombre como si es mujer la persona que teletrabaja, esta nueva forma de organizar el trabajo permita la conciliación de la vida laboral y familiar y la igualdad en el ámbito familiar.

En relación con el entorno empresarial, una aplicación práctica del teletrabajo, entendido como herramienta para la innovación, dará como resultado una mayor productividad y beneficios directos sobre los entornos empresariales que ejerzan su negocio con una visión emprendedora y de futuro.

Numerosos autores han analizado el teletrabajo, pero ninguno de estos estudios parte de un proyecto piloto en el que se pone a gente a teletrabajar, y esto es precisamente lo que aporta esta investigación, y lo que la enriquece. Asimismo, la investigación proporciona recomendaciones para la implantación del teletrabajo y por lo tanto para su futuro.

capítulo 3

OBJETIVOS



El proyecto piloto de teletrabajo en la Comunidad foral nace con los siguientes objetivos:

Objetivo general: Proponer medidas que potencien la implantación en teletrabajo en las empresas, a partir de la experiencia real de quince empresas de Navarra.

Objetivos específicos: Los objetivos específicos se abordan desde tres temáticas con el propósito de dar respuesta al objetivo general planteado.

Aspectos sociológicos:

- Analizar las ventajas e inconvenientes con las que se encuentra la empresa que implanta el teletrabajo y el teletrabajador.
- Conocer los principales retos que debe afrontar una empresa en un proyecto de teletrabajo, así como las dificultades que experimenta el trabajador en este proceso.
- Estudiar la incorporación de las tecnologías de la información aplicadas al teletrabajo.
- Conocer cómo se produce la conciliación de la vida laboral y familiar y/o personal, posibilitando el reparto de responsabilidades familiares y profesionales.
- Evaluar el proceso de implantación del teletrabajo en la empresa.

- Identificar el grado de implantación del teletrabajo.
- Diseñar y planificar nuevas formas de organización del trabajo innovadoras y viables, que estimulen la productividad y la calidad en el trabajo
- Planificar prácticas en la mejora de la gestión del tiempo de trabajo, la duración y redistribución de la jornada, incluso su cómputo anual y su distribución flexible.

Ámbito jurídico:

- Examinar los pactos entre la empresa y el trabajador dirigidos a la aplicación de medidas de flexibilidad laboral, y en concreto, del teletrabajo.
- Definir los requisitos legales para la implantación del teletrabajo en la empresa.

Otros:

- Implantar el teletrabajo en 15 empresas navarras y 21 personas facilitándoles los medios técnicos necesarios.
- Conseguir que las empresas participantes analicen las ventajas e inconvenientes del teletrabajo de cara a una futura implantación de forma global en la empresa.



capítulo 4

METODOLOGÍA

En este capítulo, se presentan los métodos de investigación en los que el equipo de trabajo se ha basado para analizar el teletrabajo en toda su dimensión. Se han aplicado las técnicas cuantitativas y cualitativas más adecuadas para alcanzar los objetivos descritos. Además, se han consultado fuentes documentales y se ha realizado un análisis jurídico de las principales cuestiones relacionadas con el teletrabajo.

A continuación, se explica la metodología empleada en esta investigación desde la selección de empresas, hasta la recogida de información y elaboración de conclusiones.

SELECCIÓN DE EMPRESAS PARTICIPANTES

La implicación de las empresas y teletrabajadores en todo el proceso debía ser voluntaria y partir de empresas interesadas en el tema. Por este motivo, se realizó una campaña de comunicación en prensa y otras acciones de difusión (emailing, rueda de prensa, publicación en web, y llamadas telefónicas, entre otros). Además, se promovió que las empresas participantes en el proyecto fueran de diferentes sectores, tamaños y características con el objetivo establecer unas conclusiones que fueran útiles y extrapolables a todas las empresas navarras.

En este sentido, para la selección de empresas, se determinaron una serie de requisitos imprescindibles para poder participar en el programa:

- Estar al frente de responsabilidades familiares o justificar las causas por las que se decide teletrabajar.
- Ser trabajador/a de una empresa dada de alta en el censo de IAE en la demarcación correspondiente.
- La empresa en la que trabaja el beneficiario del programa debe estar al corriente de las obligaciones frente a la Seguridad Social.
- Estar dispuestos/as a cumplir las condiciones del programa.
- Cumplir con unos requisitos técnicos mínimos:
 - Tener línea ADSL en el caso de que se conecte desde casa.
 - Tener un servidor en la empresa que permita establecer la conexión.

Por otro lado, se insistió en que el teletrabajador verificara que efectivamente la ubicación desde la que se va a teletrabajar contaba con los requisitos de salud y de seguridad profesional.

Para ello, se facilitaron a la empresa los medios informáticos y telemáticos necesarios para que la persona trabajadora pudiera trabajar exactamente igual que si estuviera físicamente en su oficina. Desde Cámara Navarra, se puso a disposición de todas las empresas la asistencia de personal experto en informática que se encargó de establecer la conexión desde el ordenador instalado y de facilitar equipos portátiles a los futuros teletrabajadores en el caso de ser necesario. De esta manera, la empre-

sa no fue sometida a ningún cambio en sus sistemas.

Además, las empresas participantes del proyecto han contado con una serie de servicios que le han facilitado el trabajo desde fuera de la oficina:

Herramienta informática. La herramienta de toma de decisiones permite al beneficiario/a gestionar todas las tareas de las personas que tiene a su cargo. Así como realizar un seguimiento del tiempo y fechas de cumplimiento de las mismas.

Las funcionalidades principales de esta herramienta son:

- Establecer comunicaciones entre las personas integrantes del grupo de trabajo a través del uso del correo electrónico.
- Asignar tareas a las personas de los grupos y establecer prioridades y plazos de ejecución de proyectos y tareas.
- Establecer grupos de trabajo.
- Realizar un seguimiento de los proyectos telemático por parte del responsable que participa en el programa.

Telefonía: Se ha puesto a disposición del destinatario/a una serie de ventajas y bonos en el uso de la telefonía.

Mensajería: La participación en este programa ha permitido la utilización de servicios de mensajería gratuitos dentro del ámbito de su región.

Finalmente, un total de 21 trabajadores de 15 empresas ubicadas en la Comunidad foral decidieron participar en la experiencia piloto⁷ durante el segundo semestre de 2008. Desde el principio se percibió un alto grado de compromiso por parte de los participantes en el proyecto. En todo momento, se establecieron diferentes canales de comunicación con las empresas y teletrabajadores para realizar un seguimiento del propio proyecto y del teletrabajo, y así obtener la máxima información posible. Sin embargo, desde la dirección del proyecto se decidió dar de baja a una de las empresas participantes que no cumplió con los compromisos adquiridos.

A las empresas participantes se les entregó un manual de teletrabajo⁸ en el que se incluía toda la información necesaria para que la empresa y los teletrabajadores pudieran establecer un acuerdo que recogiera todos los aspectos a tener en cuenta durante el teletrabajo, compromisos que deben adquirir las partes implicadas, etc. En este sentido, también se les facilitó un modelo tipo de contrato entre la empresa y el teletrabajador⁹.

Además la empresa y el trabajador firmaron una serie de compromisos y derechos¹⁰ con el

⁷ La relación de empresas participantes se muestra en el Anexo 1.

⁸ El manual de teletrabajo se puede consultar en el Anexo 2.

⁹ El modelo contrato se encuentra en el Anexo 3.

¹⁰ La relación de compromisos y derechos que firmaron las empresas se muestra en el Anexo 4.

objetivo de conseguir la máxima colaboración. La empresa y el trabajador se comprometieron desde un principio a colaborar entre sí y a aportar sus opiniones sobre el desarrollo del proyecto.

Durante los seis meses que ha durado el proyecto, se han aplicado diferentes herramientas de estudio para poder conseguir toda la información posible y establecer conclusiones. La recogida de información se planteó desde una perspectiva cuantitativa y cualitativa.

PERSPECTIVA CUANTITATIVA

A merced de los objetivos propuestos, la metodología cuantitativa, en este caso a través de cuestionarios, facilita la medición numérica de las opiniones de las personas participantes en el proyecto piloto de teletrabajo.

Se han realizado tres modelos de cuestionarios¹¹ diferentes de autocumplimentación. Los cuestionarios han sido elaborados por el equipo de investigación de la Cámara Navarra de Comercio e Industria. La aplicación de cuestionarios específicos compuestos por preguntas abiertas y cerradas ha servido para determinar perfiles, realizar el seguimiento de la experiencia piloto y su posterior evaluación métrica. Todo ello en una doble vertiente ya que se ha re-

cogido tanto la opinión de las empresas como la de los teletrabajadores participantes.

Una vez completados los cuestionarios, los datos se tabularon y se obtuvo la información necesaria para realizar el análisis y la redacción del correspondiente informe cuantitativo. Las personas participantes en el proyecto completaron los cuestionarios en diferentes fechas. El cuestionario inicial se recogió en junio, el de seguimiento en agosto y el final en diciembre.

Los resultados de estas encuestas son la información de partida clave para la elaboración de un registro de incidencias que afronta el trabajador y la empresa ante medidas de flexibilidad laboral. El objetivo de este conjunto de acciones de seguimiento consiste en conocer las principales dificultades que el trabajador y la empresa deben superar ante un proyecto de teletrabajo, conocer la evolución del sistema de teletrabajo en el día a día de la actividad empresarial, y estar, de este modo, en disposición de plantear actuaciones que contribuyan a enfrentar dichos retos.

PERSPECTIVA CUALITATIVA

Este apartado se centra en la explicación metodológica de las dos técnicas cualitativas desarrolladas en esta investigación, con la finalidad de dar respuesta a los objetivos propuestos. Estas dos técnicas sociológicas se fundamentan en el análisis del discurso de los sujetos implicados en el proyecto.

¹¹ Los cuestionarios aparecen adjuntos en el Anexo 5.

Más allá de la clasificación numérica recopilada a través de la metodología cuantitativa, se ha recopilado en profundidad la opinión de los participantes. La naturaleza de la perspectiva cualitativa cobra así un carácter central para la recogida de información de primera mano.

En primer lugar, se ha hecho uso de la entrevista en profundidad. La entrevista en profundidad es una técnica que permite obtener la información deseada de un sujeto determinado de antemano, por medio de una conversación directa fijada en un cuestionario previo y preciso.

A través de esta técnica, se ha sometido a casi la totalidad de los supervisores participantes en el proyecto, en representación de la visión de la empresa, a un guión¹² semi-estructurado del que se ha extraído la percepción, la opinión y la valoración, así como las ventajas, los inconvenientes y los retos a los que se han enfrentado a lo largo del proyecto. La entrevista ha sido grabada en audio para, una vez finalizada, poder examinar al detalle los entresijos habidos en los criterios expuestos por los entrevistados.

La persona encargada de realizar las entrevistas ha desempeñado un papel clave para mantener y reforzar el hilo del discurso de los entrevistados. El entrevistador ha sido una persona del equipo de investigación de la Cámara Navarra de Comercio e Industria involucrada en el proyecto. Las entrevistas han tenido lugar en el mes septiembre.

Esta evaluación cualitativa, centrada en la opinión de los supervisores implicados en el proyecto, ha sido analizada, a modo de conclusiones, resaltando los datos más representativos expuestos por los entrevistados. En la representación escrita del análisis de las entrevistas, se ha optado por una redacción semi-esquemática que agrupa las aportaciones más destacadas, los consensos y las valoraciones del grupo de supervisores.

Por otro lado, con el objetivo de conocer en profundidad y en primera persona las valoraciones y los criterios de los participantes en el proyecto piloto, se ha hecho uso de la técnica cualitativa denominada dinámica de grupo¹³ que es una técnica ubicada dentro de la metodología cualitativa. Esta técnica se emplea para conocer las opiniones y los comportamientos de cierto colectivo. En este caso, los colectivos a estudio han sido dos, ambos participantes en el proyecto de teletrabajo. Por un lado, los teletrabajadores y, por otro, los supervisores de éstos, quienes han aportado la visión de la empresa. Ambos grupos han estado compuestos tanto por hombres como por mujeres.

Por otro lado, a pesar de que todos han participado en el proyecto, no ha sido tenida en consideración ninguna condición del perfil de

¹² El guión se muestra en el Anexo 6.

¹³ El guión de la dinámica de grupo se encuentra en el Anexo 7.

empresa, es decir, han compartido grupo trabajadores de empresas de diferentes tamaños, sectores y zonas de la geografía navarra. En todo caso, debe indicarse que se ha pretendido una representación diversificada de los actores participantes en el proyecto con la finalidad de reunir y contrastar las disparidades de opiniones que pudieran surgir.

En esta investigación en particular, ha resultado acertado el empleo de esta técnica para describir y contrastar las experiencias vividas a lo largo del proyecto de teletrabajo.

El lugar donde se ha desarrollado la reunión es una sala de dimensiones adecuadas al número de participantes en el grupo sin distracciones y neutral, de manera que se ha favorecido el ambiente de participación y se han evitado inhibidores.

La dinámica de esta técnica es relativamente sencilla, consiste en reunir a un grupo de entre siete y nueve personas y, guiados por un moderador experimentado, lograr un ambiente de confianza suficiente como para exponer libremente las percepciones y puntos de vista sobre cuestiones relacionadas con la experiencia de teletrabajo vivida. A lo largo de esta conversación, los miembros del grupo se influyen mutuamente, puesto que responden a las ideas y comentarios que surgen durante la discusión, alcanzando así a detectar los diferentes puntos de vista y un reforzamiento de las argumentaciones expuestas.

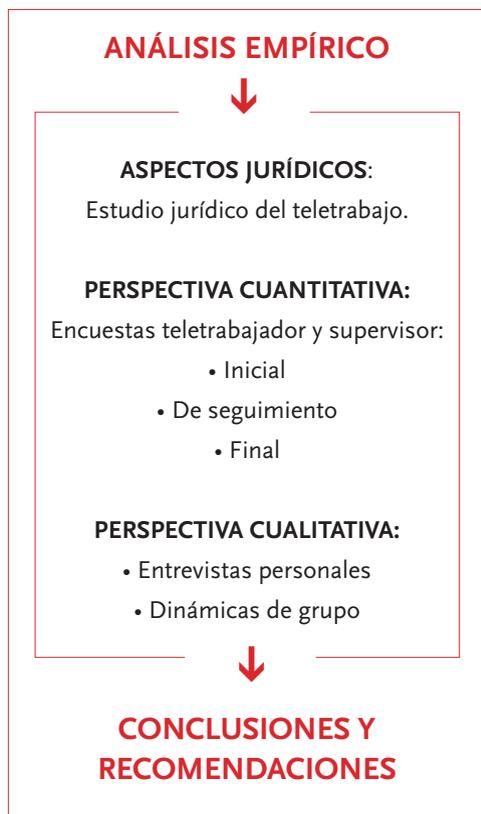
Las dinámicas de grupo, celebradas a finales de noviembre, se recogen en una grabación de audio. Los archivos en audio son la base para el posterior análisis del discurso creado a lo largo de los grupos.

capítulo 5

ANÁLISIS EMPÍRICO

El análisis empírico parte de la información recogida a través de los cuestionarios, dinámicas de grupo y entrevistas, así como otras fuentes de información documental. De la información obtenida se recogen todos los aspectos jurídicos a tener en cuenta en el teletrabajo, así como la información derivada de la propia experiencia de las empresas desde que deciden implantar el teletrabajo hasta que se ponen a teletrabajar.

El siguiente cuadro representa cómo se desarrolla el proceso del análisis empírico.



ASPECTOS JURÍDICOS

El teletrabajo y el marco jurídico actual del derecho del trabajo.

Como se ha explicado en el capítulo 3, el Derecho de Trabajo en España gira en torno a una concepción jerárquica y colectiva de las relaciones de trabajo. Esta concepción se basa en el modelo “fordista” que afirma que la prestación de trabajo se desarrolla por tiempo indefinido, a jornada completa y en una gran empresa industrial, concepto que choca frontalmente con el teletrabajo.

La realidad pone de manifiesto que el teletrabajo puede ser una medida de flexibilidad laboral que beneficia a empresas y trabajadores.

Sin embargo, hasta la fecha el modelo español para introducir la flexibilización laboral ha sido la utilización sistemática de la contratación temporal como instrumento de adaptación de plantillas. Las demandas de flexibilidad del sistema se intentaron satisfacer en la de entrada. Esta tendencia se ponía en práctica mediante la oferta de una pluralidad de modalidades contractuales en las que era la temporalidad el mecanismo de adaptación y de abaratamiento de costes.

No tan nombrada como la contratación temporal, pero igualmente importante en España, ha sido la utilización de la descentralización productiva como mecanismo de adaptación y

abaratamiento de costes para las empresas. Esto ha sido posible por un marco normativo de la subcontratación, que en la práctica ha supuesto la casi desregulación de esta técnica de organización de la producción. El recurso de la subcontratación ha sido una estrategia empresarial, más que una decisión del legislador laboral. Esta situación se ha limitado a mantener un régimen jurídico vigente durante décadas, lo que ha permitido este fenómeno. Sólo en la década de los noventa la negociación colectiva primero, y la legislación laboral después, han intentado poner algo de orden en esta institución.

Si se analiza este dato desde otra perspectiva, la estrategia a corto plazo que se ha seguido ha caracterizado al modelo español de flexibilidad. Las reformas laborales más importantes coinciden con momentos críticos de crecimiento del paro, movidos por una urgencia de actuación que impedía planteamientos más globales. En cualquier caso, vista desde una perspectiva temporal amplia, muchas de las reformas de las dos últimas décadas aparecen como limitadas, y no resuelven muchos de los problemas organizativos de las empresas.

La introducción del teletrabajo como medida de flexibilidad laboral, al chocar con el modelo tradicional sobre el que se basa el derecho del trabajo, requiere de un mayor esfuerzo y dificultad de implantación, surgiendo además muchas cuestiones no recogidas en la actual legislación laboral y que por lo tanto sólo la volun-

tad de las partes a través de la adecuada negociación colectiva van a poder solventar.

Teletrabajo por cuenta propia y teletrabajo por cuenta ajena

El hecho de que no exista en nuestro ordenamiento jurídico una regulación específica del teletrabajo no significa que resulte imposible encuadrar la relación del teletrabajo dentro de las instituciones contractuales y de relaciones laborales vigentes.

El artículo 1.1. del Estatuto de los trabajadores no define el contrato de trabajo pero da las pautas necesarias para hacerlo al considerar sometida a la legislación laboral la prestación de servicios realizada de manera personal, voluntaria, por cuenta ajena, dentro del ámbito de organización y dirección de otra persona, y necesariamente retribuida. Sus notas características son la ajenidad y la dependencia, no el lugar donde se realiza la prestación. El que la prestación laboral se realiza fuera de los locales de la empresa responde a razones organizativas lo cual no puede determinar un tratamiento jurídico diferente para actividades idénticas. En el trabajo a distancia el poder de dirección puede sentirse con mayor o menor intensidad, pero no desaparece. En el nuevo modelo de organización laboral que representa el teletrabajo la subordinación deviene telesubordinación. Cuando el teletrabajador se encuentra en conexión directa y permanente a través de su ordenador con el centro de proceso de datos de la

empresa, el empresario puede impartir sus instrucciones, controlar la ejecución del trabajo y comprobar la calidad y cantidad de la tarea, de forma instantánea y en cualquier momento, como si el trabajador estuviera en los locales de la empresa.

Todo ello viene avalado por la Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Madrid de 30 de septiembre de 1999 que señala: *“Hechos éstos que han de analizarse para determinar si concurren o no las notas que configuran el contrato de trabajo, análisis en el que han de tenerse en cuenta por los Tribunales las nuevas tecnologías, que desde luego no fueron tomadas en consideración por el legislador cuando se redactó el Estatuto de los Trabajadores en 1980, año en el que no estaba implantado en nuestro país el correo electrónico ni internet, avances que como es sabido han abierto nuevas e insospechadas posibilidades en las relaciones humanas, tanto a nivel personal como a nivel comercial y que obviamente propician contrataciones como las que aquí nos ocupan en las que basta que por parte del trabajador se disponga de un equipo informático suficiente y que el mismo se conecte a internet, para que pueda realizar sus funciones en su propio domicilio, pero estando en todo momento presente virtualmente en la empresa, de manera que la comunicación que permite la nueva tecnología es continua, pudiendo la empresa controlar el trabajo, dar directamente instrucciones, recibir al instante el fruto del mismo, dirigirlo, modificarlo, etc., y todo ello, sin tener físicamente en la sede patronal a la persona que lo realiza, sin que ello impida que con-*

curran todas y cada una de las notas que configuran el contrato de trabajo, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 1.1 del Estatuto de los Trabajadores, al estar los servicios retribuidos por el empresario,.....; ajenidad al ser los trabajos realizados tan esenciales en la empresa como lo son las portadas de las revistas a cuya edición se dedica, así como la maquetación de las mismas, sin las cuales no podía cumplirse el objeto de la empleadora, siendo la misma la que corría con el riesgo y ventura ya que los actores percibían idéntica cantidad, con independencia del número de ejemplares vendidos y de la mayor o menor complejidad de cada portada, viviendo exclusivamente del fruto de su trabajo para la empresa; sometimiento al ámbito de organización y dirección de la empresa, ya que como está acreditado las órdenes patronales eran continuas y directamente impartidas a los trabajadores a través de internet, estando los mismos permanentemente localizados a través de la red o del teléfono móvil y sujetos a las instrucciones de la empresa para realizar su trabajo, realizado en equipo con otros empleados de la empresa y sometidos siempre a las variaciones que por aquella se introdujeran, siendo finalmente el trabajo personalísimo...

Es pues claro que nos hallamos ante una relación laboral, propiciada por las nuevas tecnologías, que obviamente mejoran la calidad de vida de nuestra sociedad y permiten nuevas formas de relacionarse que desde luego deben de ser reguladas legalmente y en casos como el presente amparadas por la legislación vigente, que no puede quedar burlada, siendo claro que igual prestación ha re-

cibido la empresa de los trabajadores a través de internet que si los mismos hubieran estado físicamente en sus propias instalaciones, debiéndose asimilar a la presencia física la presencia virtual que aquí ha quedado demostrada, porque en fin el resultado para ambas partes de la relación laboral es idéntico, disfrutando las mismas de claras ventajas, como es para la empresa el ahorro en material, suministros, etc., y para el trabajador en transporte o guardería, pudiendo también tener otros inconvenientes, pero en todo caso la forma de la prestación del servicio no es sino una condición más del contrato de trabajo, asumida por ambas partes, ya que consta que así ha sido durante todo el tiempo que ha durado la relación laboral, y que por tanto constituye un pacto libremente aceptado por trabajadores y empresa y desde luego no implica la inexistencia del contrato de trabajo, sino una de las condiciones del mismo, no pudiéndose admitir que los avances de la ciencia, que en todo caso implican una mejora en la calidad de vida, lleguen a suponer, como pretende la empresa, un retroceso social favoreciendo la precariedad del empleo o el trabajo sumergido, por lo que en todo caso la legislación laboral ha de ser aplicada.”

No obstante, es cierto que, en ocasiones, puede existir cierta confusión a la hora de considerar la relación de teletrabajo como de cuenta propia o por cuenta ajena. En el primero de los casos, estaríamos hablando de la figura antes señalada de la “subcontratación laboral”. A diferencia de la relación de teletrabajo por cuenta ajena, en la relación entre el teletrabajador

autónomo y la empresa no existe subordinación en la prestación de servicios.

Para determinar, si una actividad de teletrabajo entra dentro de los límites del contrato laboral por cuenta ajena habrá que tener en cuenta cómo se desarrollan las relaciones teletrabajador/empresa en relación a los diferentes elementos que configuran la relación laboral:

Dirección y control del trabajo: habrá dependencia laboral si el teletrabajador queda sujeto a directrices y control empresarial. La medición de este dato puede realizarse mediante la utilización de herramientas y programas informáticos que permitan controlar la prestación del trabajo. También puede ser útil la medición de llamadas realizadas, análisis de los datos registrados en el ordenador, etc. Puede además que el empresario se reserve la facultad de sustituir unilateralmente y en cualquier momento el programa operativo específico utilizado por el teletrabajador, lo cual es indicativo del ejercicio de control y dirección. La existencia además en la regulación de la relación de un “supervisor” de las actividades realizadas y el establecimiento de objetivos medibles y concretos son evidencias de que el control de dirección existe.

Sumisión a determinadas obligaciones: el carácter subordinado de la relación de teletrabajo puede configurarse también a través de elementos relacionados con el factor tiempo: obligación de asistir a reuniones periódicas en la empresa y de manera coordinada con otros traba-

jadores o la teledisponibilidad. Es decir, la fijación de determinado horario en el cual el teletrabajador debe estar disponible para recibir llamadas de la propia empresa o de clientes (tiempo de puesta a disposición). En este sentido, es conveniente establecer horarios de disponibilidad concreta por parte del teletrabajador.

Medios de producción: el hecho de que la empresa sea propietaria de los elementos informáticos necesarios para teletrabajar es un indicio de ajenidad, así como la propiedad de los productos del propio teletrabajo o la necesidad de utilizar bases de datos, ficheros o programas informáticos propiedad de la empresa para posibilitar realizar el teletrabajo. En este punto, es la empresa la que debe hacerse cargo de los gastos derivados de los medios informáticos y telemáticos necesarios (conexión a internet, telefonía, etc.).

Remuneración: la contraprestación recibida por el teletrabajador debe ser abonada por la empresa con carácter periódico y suponer una cantidad fija por los servicios realizados. El abono de los gastos de desplazamiento o bien parte de los gastos del domicilio del teletrabajador (agua, luz, electricidad, alquiler,...) también son indicios de una relación de ajenidad.

Inserción en la organización empresarial: para demostrar la inclusión del teletrabajador en la organización basta con incluirlo en la lista de distribución interna de documento y en los directorios electrónicos de la empresa, dispone de

claves propias para acceder al sistema informático de la empresa o registra su trabajo utilizando los programas de gestión de la organización.

Formación: Una de las características del teletrabajador autónomo es el dominio de la técnica que la prestación requiere. El hecho de que el teletrabajador este obligado a participar en los cursos de perfeccionamiento que oferte la empresa puede ser interpretado como una manifestación de laboralidad.

Distinción entre teletrabajo y trabajo a domicilio

Una de las principales dificultades que plantea el teletrabajo es un encuadramiento dentro de la figura del trabajo a domicilio o no.

Aunque la mayoría de los estudios tienden a considerar el teletrabajo como una nueva forma de trabajo a domicilio, ambas figuras no son la misma.

El artículo 13 del Estatuto de los Trabajadores utiliza dos elementos fundamentales para definir una prestación de servicios como trabajo a domicilio:

- que los servicios se presten en el domicilio del trabajador o en un lugar libremente designado por éste
- que éstos se presten sin vigilancia del empresario.

Ambos elementos no se producen en todas las modalidades del teletrabajo ni son identifica-

dores del teletrabajo tal y como lo hemos definido en este estudio,

En el teletrabajo la vigilancia puede ser tan intensa como en el trabajo interno, y ello debido a la utilización de los medios telemáticos para el ejercicio de la prestación de servicios y conexión con los sistemas de la empresa. Los dispositivos que se pueden incorporar al ordenador permiten un control total del proceso de producción (registro de encendido y apagado del ordenador, interrupciones, errores, llamadas, etc).

Sólo cuando no se controlen las horas efectuadas y la actividad se realice con una gran autonomía, siendo las obligaciones del teletrabajador más de resultado que de actividad, su prestación de trabajo será considerada como trabajo a domicilio siempre que, además, la prestación se realice en un lugar por él elegido.

En los demás supuestos, cuando el teletrabajador esté sujeto a obligaciones horarias o a un control continuo y reciba instrucciones por teléfono o vía electrónica su dependencia es total y deberá considerarse trabajador interno.

En cualquier caso, la modalidad del teletrabajo a tiempo parcial, esto es, la realización de la actividad laboral en parte en las instalaciones de la empresa y en parte en el domicilio o lugar elegido por el trabajador no encajaría en la figura especial del artículo 13 del ET, ya que no se realiza en su totalidad la prestación fuera de

los locales del empresario. En este sentido, la experiencia derivada del proyecto manifiesta que el teletrabajo al cien por cien es una opción que todas las empresas rechazan.

En definitiva, el ordenamiento jurídico no recoge la figura del teletrabajo en una regulación específica, sino que se encuadra dentro de las normas ya vigentes. Además, muchas cuestiones están sin recoger en la actual legislación laboral.

PERSPECTIVA SOCIOLÓGICA

Junto con un análisis desde un enfoque jurídico, se ha tratado el tema desde una perspectiva sociológica.

Al servicio de los objetivos propuestos se ha utilizado tanto la metodología cualitativa como la cuantitativa. En particular, las técnicas empleadas han sido: encuesta sociológica, entrevista en profundidad y dinámica de grupo. Desde una perspectiva cuantitativa y en su dimensión porcentual se ha logrado concretar las opiniones y actitudes de las personas participantes en el proyecto piloto de teletrabajo. Por otro lado, a través de la fase cualitativa se han descubierto nuevos parámetros posibilitando el discurso abierto y espontáneo de los participantes.

En primer lugar, se da paso al análisis en profundidad de los resultados obtenidos en ambas

fases metodológicas, así como a las conclusiones particulares desprendidas de cada una de las técnicas para, en segundo lugar, agrupar dichas conclusiones en un espacio propio en clave de conclusiones finales del proyecto.

Cuantitativa

El análisis cuantitativo se inicia con los cuestionarios previos a la experiencia, donde se recogen los perfiles de los participantes, la visión inicial y la percepción ante el proyecto piloto. En segundo lugar, se recoge la evolución y los cambios destacados durante el periodo de teletrabajo, y también se recopilan las incidencias que se hayan podido producir. Por último, y con el objetivo de cuantificar los resultados, se realiza una evaluación final en la que se recogen también las ventajas y los inconvenientes del teletrabajo.

En todos y cada uno de los procesos de este apartado ha sido considerado por igual tanto la opinión del teletrabajador sometido al proyecto, así como la del supervisor de la empresa.

CUESTIONARIO INICIAL

Este primer cuestionario es un análisis de las opiniones y las percepciones de las 21 personas que han participado en el proyecto en condición de teletrabajadores. Este apartado analiza el perfil y la tipología de los participantes y de las funciones que desempeñan en sus pue-

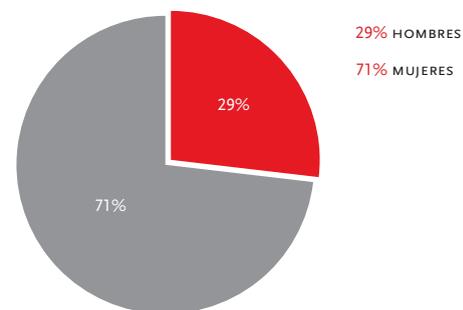
tos de trabajo, así como las percepciones previas a incorporarse como teletrabajadores. Además, a través de las respuestas se ha podido conocer de qué manera se organiza la entidad, cómo distribuye su trabajo, y analizar los cambios que se pueden producir con la implantación de este sistema de trabajo.

TELETRABAJADOR

Este apartado describe el perfil de los participantes en el proyecto de teletrabajo, y hace especial hincapié en la definición de las principales funciones del puesto que desempeña

Del total de las 21 personas que han participado en el proyecto, un 29% son hombres, frente a un 71% que son mujeres.

GRÁFICA 1. SEXO



En lo referente a las edades de las personas participantes, prácticamente la mitad (48%) de los teletrabajadores tienen entre 36 y 40 años de edad y un 38% tienen entre 30 y 35

años. Es decir, la práctica totalidad de los teletrabajadores (86%) tienen entre 30 y 40 años de edad.

La edad media de los teletrabajadores es de 36,19 años de edad. Por lo que se puede deducir que los participantes son trabajadores experimentados en el mundo laboral.

Hay que destacar que el 43% de los participantes son mujeres de entre 36 y 40 años de edad, tal y como se puede apreciar en la siguiente tabla.

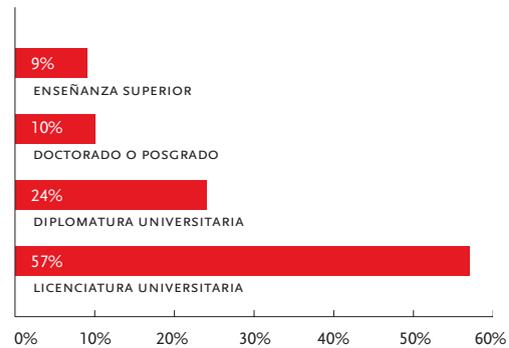
TABLA 1. EDAD POR SEXO (EN %)

	HOMBRE	MUJER	TOTALES
30-35	14	24	38
36-40	5	43	48
41-45	5	0	5
46-50	4	5	9

Con el objetivo de definir el perfil de los colaboradores, se les ha preguntado por su nivel de estudios y, se ha podido observar que los teletrabajadores son personas de un elevado nivel académico. Un 57% de las personas que han participado en el proyecto tiene una licenciatura universitaria, un 24% son diplomados universitarios y un 10% son doctores o posgraduados, y otro 9% han estudiado la enseñanza superior.

La tabla que se presenta a continuación muestra detalladamente la distribución descrita.

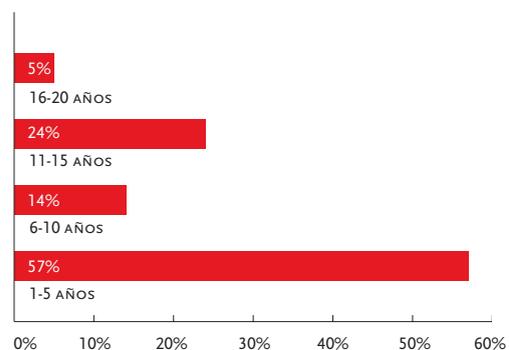
GRÁFICA 2. NIVEL DE ESTUDIOS



Además de la tipología de las personas que se han sometido al experimento, se ha indagado también en sus características profesionales.

La mayoría de los teletrabajadores (57%) lleva trabajando en la empresa entre 1 y 5 años, un 24% está trabajando en la empresa desde 11 o 15 años atrás y, un 14% hace entre 6 y 10 años que se incorporó a la empresa.

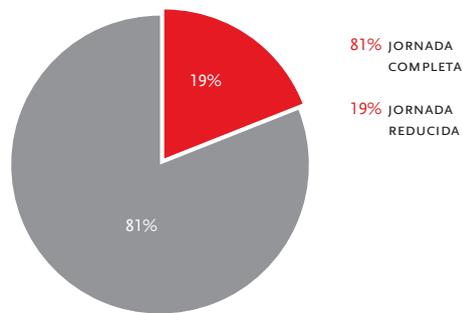
GRÁFICA 3. ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA



En relación con el tipo de jornada laboral en la que desarrollan su trabajo diario, un 81% de los teletrabajadores señala que trabaja a jornada

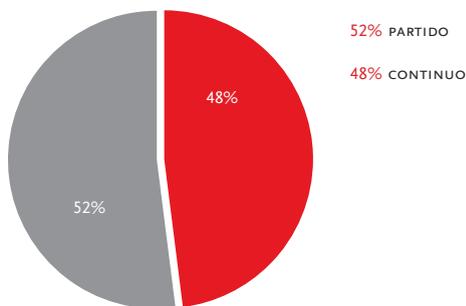
completa, frente a un 19% que tiene un contrato de jornada reducida.

GRÁFICA 4. TIPO DE JORNADA.



Se ha querido conocer la disposición de las horas de trabajo, ya sean en horario de trabajo continuo o partido. Algo más de la mitad (52%) de los participantes en el proyecto trabajan a jornada partida y el resto (48%), lo hacen con un horario laboral continuado.

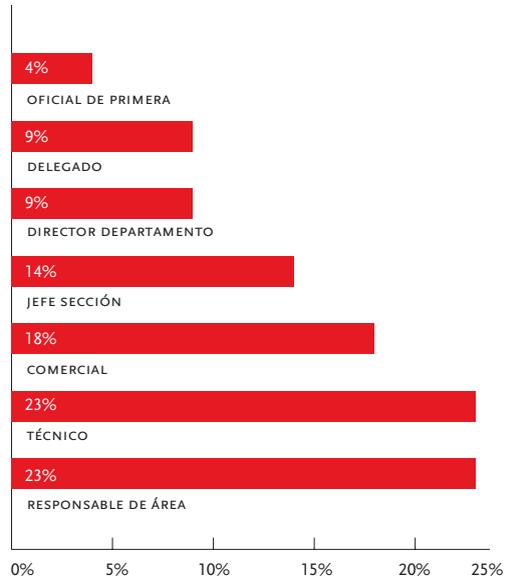
GRÁFICA 5. HORARIO DE TRABAJO.



Se puede observar cómo la tipología de los puestos que desempeñan en sus empresas es muy variada. Un 23% de los participantes son

responsables de área, otro 23% son técnicos y un 18% son comerciales.

GRÁFICA 6. PUESTO QUE DESEMPEÑA



Como se ha visto, los puestos de trabajo son muy variados, pero se ha procedido además a conocer más detalladamente las principales funciones que desempeñan en su puesto de trabajo, ya que se pueden considerar como una pequeña muestra de la tipología de puestos en los que se puede aplicar el teletrabajo. Por este motivo, se les ha solicitado a los encuestados que desgranen detalladamente, en porcentajes, las principales funciones de su puesto.

Si tomamos como referencia la totalidad de las funciones que los participantes desarrollan en sus trabajos, se puede hablar del perfil de tareas que compone el puesto del teletrabajador.

En este sentido, se observa que las funciones que desarrollan son muy variadas.

Donde mayor acumulación de tareas se produce es en la dedicación menor del 20% de la jornada, es decir, se aprecia que dedican poco tiempo a muy diversas funciones.

Las funciones a las que un mayor número de personas se dedica, a pesar de que les dediquen poco tiempo son, en primer lugar, las funciones propias de producción, ya que un 29% de los entrevistados dedica menos de un 20% de su tiempo a estas tareas y un 24% dedica esta misma cantidad de tiempo (menos del 20%) tanto a la gerencia como a la gestión de la calidad.

El mayor porcentaje de tiempo destinado a cada función se centra en una dedicación menor al 40% de la jornada. De esta manera, un 38% de los encuestados dedica menos del 40% de su jornada a funciones administrativas, un 29% dedica esta misma cantidad de tiempo a funciones relacionadas con servicios informáticos y otro 29% destina también menos del 40% de la jornada a funciones de producción.

Hay que destacar cómo las funciones que más desempeñan son las relacionadas con servicios informáticos: un 44% de los encuestados realiza alguna función relacionada con servicios informáticos frente a un 56% que no realiza ninguna función de esta índole. En segundo lugar, un 38% de los encuestados indica que las funciones que realiza están relacionadas con la administración y otro 30% realiza algún tipo de función o tarea económica o financiera.

Por el contrario, las funciones menos realizadas son las relacionadas con la logística, ya que un 90% de los encuestados afirma no cometer ninguna función de logística. En segundo lugar, entre las funciones menos realizadas están las de I+D, donde un 81% de los trabajadores reconoce no realizar funciones de este tipo y, en tercer lugar, un 80% de los encuestados afirma no realizar ninguna función relacionada con recursos humanos.

En la tabla que se muestra a continuación, se observa cómo las tareas que realizan los teletrabajadores están muy dispersas en diferentes funciones.

TABLA 2. FUNCIONES PRINCIPALES POR TIEMPO DE DEDICACIÓN EN LA JORNADA (EN PORCENTAJES)

	GERENCIA	ADMIN.	ECON-FINAN.	INFORMÁTICA	RRHH	MARKETING	PRODUCC.	CALIDAD	LOGÍSTICA	I+D	OTRAS
0-20	24	19	5	19	10	10	29	24	10	14	10
21-40	0	19	10	10	5	10	0	0	0	0	5
41-60	0	0	5	5	5	0	0	0	0	5	0
61-80	0	0	5	5	0	5	5	0	0	0	0
81-100	0	5	5	5	0	5	5	0	0	0	14
NINGUNA	76	57	70	56	80	70	61	76	90	81	71

En cuanto a la distribución de su jornada habitual y reparto entre la empresa, la vida familiar o en otros ámbitos, el 57% de los encuestados dedican entre el 41 y el 60% del tiempo de su jornada diaria a trabajar en la empresa y un 24% dedica a la empresa entre el 21 y el 40 % de su tiempo. Por otro lado, el 52% de los trabajadores destinan entre el 21 y el 40% de su tiempo a la vida familiar y un 33% destinan entre el 41 y el 60% de su tiempo a la vida familiar.

TABLA 3. DISTRIBUCIÓN DE LA JORNADA HABITUAL (EN PORCENTAJES)

	EMPRESA	VIDA FAMILIAR	OTRAS
0-20	0	10	81
21-40	24	52	19
41-60	57	33	0
61-80	10	5	0
81-100	9	0	0

A pesar de que dedican bastante más tiempo al trabajo en la empresa, los participantes destinan parte importante de su jornada a la vida familiar, ya sea porque tienen unas cargas familiares o por otros motivos.

La siguiente tabla muestra cómo se produce la distribución de la jornada laboral diaria de los participantes.

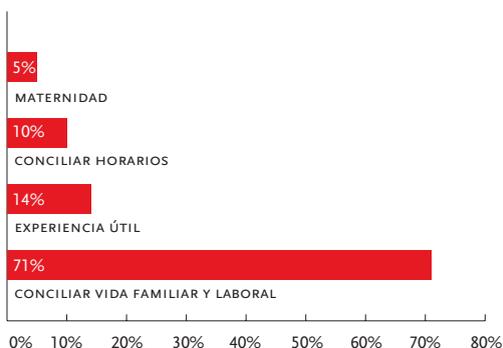
Por otro lado, la encuesta inicial al teletrabajo también tenía como objetivo conocer la percepción que tiene los trabajadores del teletrabajo, cómo imaginaban que iba a ser y cómo consideraban que se iba a desarrollar el proyecto. Se

les ha preguntado también ante qué retos y dificultades pensaban que se iban a enfrentar.

En primer lugar, se les ha preguntado sobre las motivaciones para participar en el proyecto. En este sentido, un 71% de los encuestados indica que la conciliación entre la vida laboral y la familiar ha sido el principal motivo para participar. Un 14% de los teletrabajadores ha deseado participar porque considera que es una experiencia útil que servirá para poder implantar el teletrabajo en el futuro. Para un 10%, el principal motivo ha sido la posibilidad de conciliar horarios.

La tabla que se muestra a continuación señala las razones aportadas para su participación.

GRÁFICA 7. RAZONES PARA PARTICIPAR EN EL PROYECTO



La distribución de la jornada laboral a lo largo del proyecto se caracteriza porque en lo referente a la distribución de la jornada en el ámbito familiar, la mitad de los teletrabajadores (52%) le van a dedicar entre el 21 y el 40%. A pesar de que se va a producir un traslado en la distribución de la jornada hacia el espacio

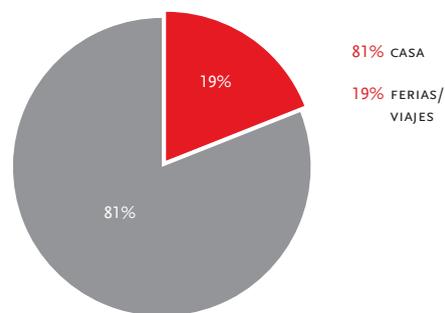
familiar, el tiempo de trabajo dedicado a la empresa sigue siendo mayor. Casi la mitad de los encuestados (48%), piensa dedicar entre el 41 y el 60% de la jornada al trabajo en la empresa, un 24% dedicará a la empresa un 61-80% de la jornada y un 19% dedicará menos del 20% de su jornada al trabajo en la empresa.

TABLA 4. DISTRIBUCIÓN DE LA JORNADA LABORAL DURANTE EL PROYECTO (EN %)

	DISTRIBUCIÓN PROYECTO EMPRESA	DISTRIBUCIÓN PROYECTO FAMILIA
0-20	19	19
21-40	5	52
41-60	48	14
61-80	24	5
81-100	4	10

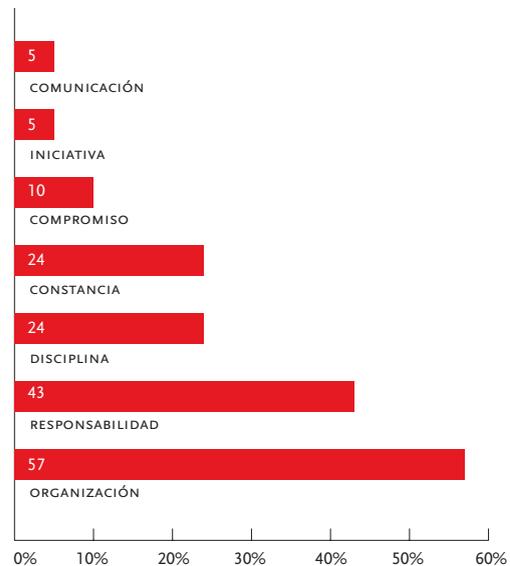
En cuanto al lugar en el que pretenden teletrabajar cuando no sea en la empresa, la inmensa mayoría, un 81%, afirman tener la intención de desarrollar el teletrabajo desde su domicilio particular, frente a un 19% que teletrabajarán cuando esté viajando o en ferias.

GRÁFICA 8. LUGAR TELETRABAJO.



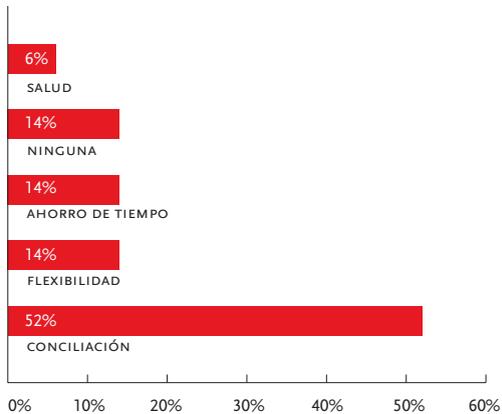
Los encuestados han opinado sobre las habilidades necesarias para llevar a cabo el teletrabajo, respondiendo muchos más de una habilidad. En primer lugar, destacan la importancia atribuida a la capacidad de organización, en segundo lugar apuestan por la responsabilidad ante el trabajo y en tercer lugar, mencionan la disciplina.

GRÁFICA 9. HABILIDADES PARA TELETRABAJAR (MULTIRESUESTA)



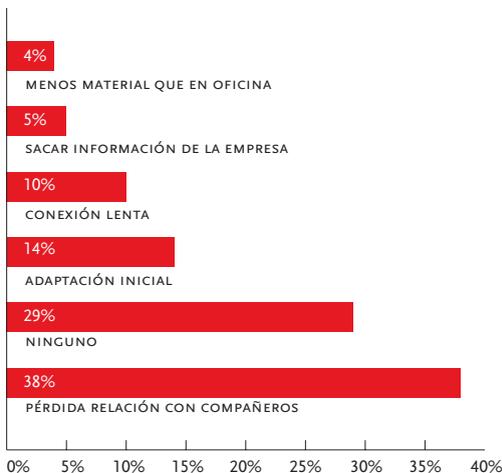
También, se ha indagado sobre qué ventajas observan en la aplicación del teletrabajo, y la mitad (52%) de las personas encuestadas considera que la conciliación entre la vida familiar y laboral es la principal ventaja del proyecto y un 14% considera la flexibilidad en los horarios de trabajo como la principal ventaja. Un 14% atribuye la mayor ventaja del proyecto al ahorro de tiempo y otro 14% no le encuentra ninguna ventaja concreta al proyecto.

GRÁFICA 10. VENTAJAS DEL PROYECTO.



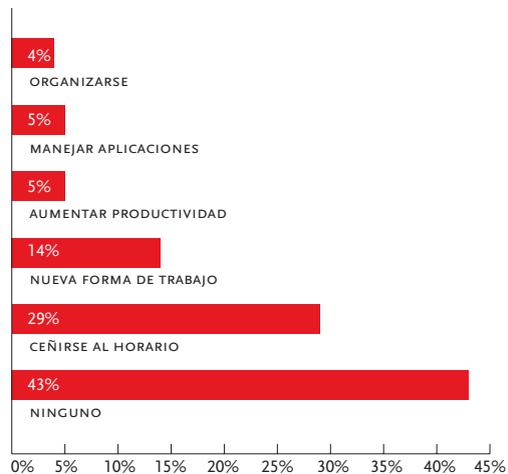
Por otro lado, en relación con los inconvenientes que observan en la implantación de esta experiencia, un 38% de los participantes ha considerado la pérdida de la relación con los compañeros de trabajo como el principal inconveniente, un 29% de los participantes no observa inconveniente alguno ante el proyecto y un 14% considera la adaptación inicial al teletrabajo como el principal de los inconvenientes.

GRÁFICA 11. INCOVENIENTES DEL PROYECTO.



La percepción que los participantes tienen ante el desafío de formar parte de este proyecto ha sido sometida a consulta. El 43% no considera que el proyecto sea un reto, el 29% opina que el principal reto es el ceñirse al nuevo horario de trabajo y un 14% opina que el desafío supone organizarse ante la nueva forma de trabajo.

GRÁFICA 12. RETOS DEL PROYECTO.



Conclusiones

- El perfil del participante responde a una mujer, entorno a los 40 años de edad y con cargas familiares, motivada en participar en el proyecto por la posibilidad de conciliar la vida familiar y laboral.
- El perfil profesional de los participantes en los puestos resalta porque los puestos que ocupan son muy variados y las funciones que desempeñan son también muy variadas.
- La organización y la responsabilidad son las principales habilidades que consideran necesarias para poder teletrabajar.

- El mayor de los retos que plantean ante la experiencia del teletrabajo es la dificultad que pueden encontrar para ceñirse al horario.
- El principal inconveniente que aprecian los participantes ante el proyecto, es la posibilidad de perder la relación con los compañeros, pero se observa también cómo casi la tercera parte manifiesta que no ve inconveniente alguno al proyecto.
- Casi la mitad de los participantes no considera que sea un reto este proyecto, en este sentido puede decirse que se trata de un perfil de trabajador predispuesto al teletrabajo y que los retos que observan son propios de la nueva forma de organizarse ante el trabajo en casa (ceñirse al horario y nueva forma de trabajo).
- A pesar de que se va a producir un traslado en la distribución de la jornada hacia el espacio familiar, el tiempo de trabajo dedicado a la empresa sigue siendo mayor. Casi la mitad de los encuestados piensa dedicar entre el 41 y el 60% de la jornada al trabajo en la empresa.

SUPERVISORES

Por medio de las encuestas cumplimentadas en las empresas, se ha indagado en las opiniones de las personas que han colaborado en el proyecto piloto en calidad de supervisores de los trabajos encomendados a los 21 teletrabajadores.

Estos supervisores aportan la perspectiva de la empresa, y se hace hincapié en conocer los per-

files de las entidades colaboradoras en el proyecto. Además, se enfatiza también en analizar las percepciones previas que los supervisores tenían antes de comenzar con el proyecto.

Tipología de la empresa

En esta experiencia han participado desde pequeñas empresas familiares hasta grandes entidades bancarias, pasando por un amplio abanico en lo que a sectores se refiere. Las empresas colaboradoras en el proyecto destacan, como se ve a continuación, principalmente porque son empresas de muy diversa índole. En este sentido, se ha conseguido obtener una muestra heterogénea que permitiera analizar si la implantación del teletrabajo es diferente según las características de las organizaciones.

El rango de facturación sirve para crear una imagen aproximada de las diferencias entre las empresas que han colaborado. Hay que mencionar que el 42% de las empresas facturan anualmente más de 30.000.000 euros, un 26% de las empresas ingresan menos de 300.000 euros, y un 16% factura entre 3.000.001 y 6.000.000 euros.

TABLA 5. RANGO DE FACTURACIÓN (EN %).

HASTA 300.000	26
300.001-1.200.000	11
1.200.000-3.000.000	5
3.000.001-6.000.000	16
6.000.001-30.000.000	0
MÁS DE 30.000.000	42

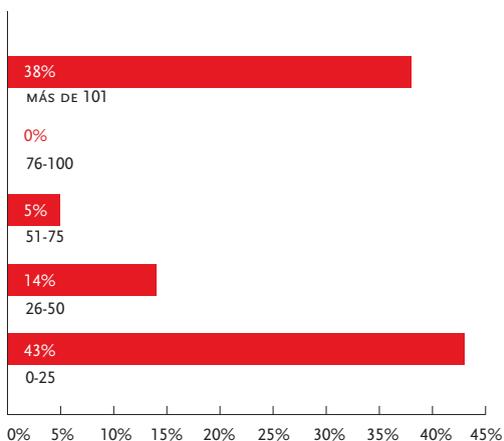
Los años en los que se han creado las empresas colaboradoras en el proyecto también son muy variados, el 60% de las empresas se han creado a partir del 1991, mientras que el 40% han sido creadas antes de 1990.

TABLA 6. AÑO DE CREACIÓN DE LA EMPRESA.

ANTES DE 1980	10
1981-1990	30
1991-2000	30
2001-2008	30

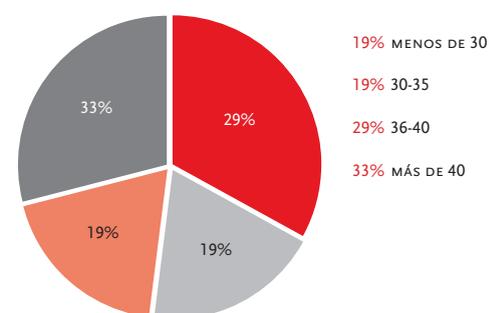
En lo referente al número de empleados que trabajan en la empresa, se observa que el 43% de las empresas tienen una plantilla de menos de 25 empleados, un 38% de las empresas participantes, sin embargo tienen más de 101 trabajadores y un 14% tienen una plantilla de trabajadores de entre 25 y 50 años.

GRÁFICA 13. NÚMERO DE TRABAJADORES EN LA EMPRESA



La media de edad de los trabajadores es superior a los 40 años en el 33% de las empresas participantes. En un 29% de las empresas participantes la media de edad de la plantilla se sitúa en la orquilla de los 36 y los 40 años.

GRÁFICA 14. MEDIA DE EDAD DE LOS TRABAJADORES.



En relación con el perfil de la plantilla de las empresas destaca que en el 48% de las empresas poseen una plantilla en la que entre el 51 y el 75 % de la plantilla son trabajadoras.

En lo que a los trabajadores se refiere, un 38% de las empresas participantes tienen un porcentaje de empleados varones entre el 26 y el 50%. La siguiente tabla detalla los perfiles de la plantilla por cuestión de sexo.

TABLA 7. PERFIL DE LA PLANTILLA POR SEXO (EN %).

	HOMBRES	MUJERES
0-25	14	19
26-50	38	19
51-75	29	48
76-100	19	14

El número de bajas producidas en los últimos dos años por motivos de maternidad o paternidad se ha producido en más de 15 ocasiones en un 38% de las empresas y en un 24% no se ha producido ninguna baja por esta cuestión.

TABLA 8. NÚMERO DE BAJAS POR MOTIVOS (EN %).

	ÚLTIMOS 2 AÑOS POR MATERNIDAD/ PATERNIDAD	ÚLTIMOS 2 AÑOS POR OTROS MOTIVOS
NINGUNA	24	19
ENTRE 1 Y 3	14	10
ENTRE 4 Y 7	19	19
ENTRE 8 Y 11	0	10
ENTRE 12 Y 15	5	0
MÁS DE 15	38	42

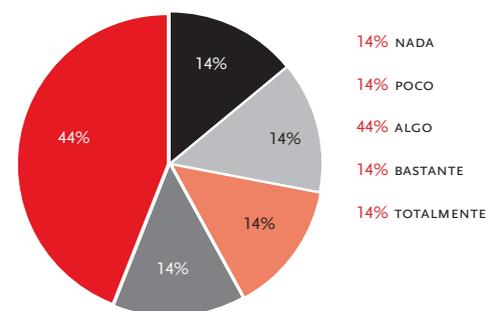
Se les ha preguntado sobre los sistemas de comunicación que tienen implantados. Los sistemas empleados en las empresas son muy variados, por ello la posibilidad de respuesta a esta pregunta ha sido abierta, dando opción al encuestado a reflejar todos los medios utilizados. Así las cosas, el medio de comunicación más empleado en las empresas es el correo electrónico o e-mail, en segundo lugar las reuniones, seguido por los medios de comunicación al exterior (radio, prensa o televisión).

TABLA 9. SISTEMAS DE COMUNICACIÓN EMPRESA

E-MAIL	86
REUNIONES	52
MEDIOS (RADIO, PRENSA, TV)	19
INTRANET	14
CARTAS	14
TABLÓN DE ANUNCIOS	14
TELÉFONO	10
REVISTA INTERNA	10
FAX	5

De las empresas que han colaborado en el proyecto, un 44% afirman haber implantado algunas medidas de conciliación en la empresa. Un 28% dice haber implantado poco o nada esta medida y otro 28% indica que la conciliación está bastante o totalmente implantada en la empresa.

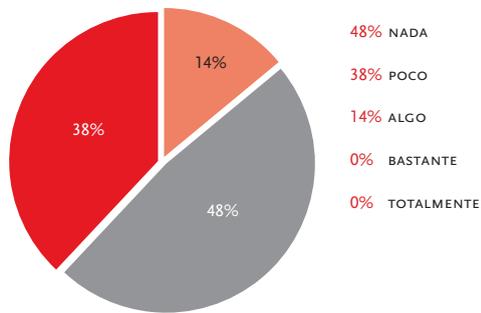
GRÁFICA 15. GRADO DE CONCILIACIÓN VIDA LABORAL Y FAMILIAR.



Por otro lado, se han querido conocer las medidas previas adoptadas por parte de la empresa ante la experiencia y los aspectos considerados en relación con los empleados que han colaborado en el proyecto.

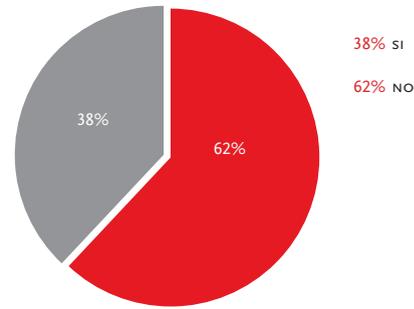
Al inicio del proyecto, la implantación del teletrabajo no existía en casi la mitad de las empresas participantes (48%), en un 38% de las empresas estaba poco implantado y en un 14% de las empresas estaba algo implantado el teletrabajo.

GRÁFICA 16. GRADO DE IMPLANTACIÓN DEL TELETRABAJO EN LA EMPRESA



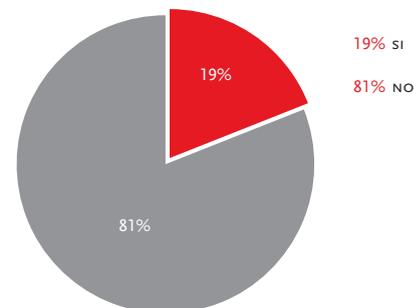
En la mayoría de las empresas participantes (62%) no se ha establecido acuerdo alguno entre la empresa y el teletrabajador para el desarrollo del proyecto, frente a un 38% de las empresas que afirman haber creado algún tipo de acuerdo entre la empresa y el teletrabajador. Como queda reflejado en el apartado jurídico, es conveniente que la empresa y el trabajador plasmen el acuerdo por escrito.

GRÁFICA 17. ACUERDO ESTABLECIDO DE TELETRABAJO.



En el momento de iniciar el proyecto, un 81% de las empresas participantes no han tenido en consideración las consecuencias derivadas de los riesgos laborales, frente a un 19% de las empresas que afirma haber tenido presente esta cuestión. En este sentido, como se muestra en este estudio, es deseable que el empresario evalúe las condiciones de salud y seguridad en el domicilio o ubicación estable para el teletrabajo, informe al trabajador y, en el ámbito de la negociación colectiva, establezca visitas al lugar del teletrabajo por parte de los responsables de seguridad y salud de la empresa.

GRÁFICA 18. CONSIDERACIÓN DE LOS RIESGOS LABORALES.

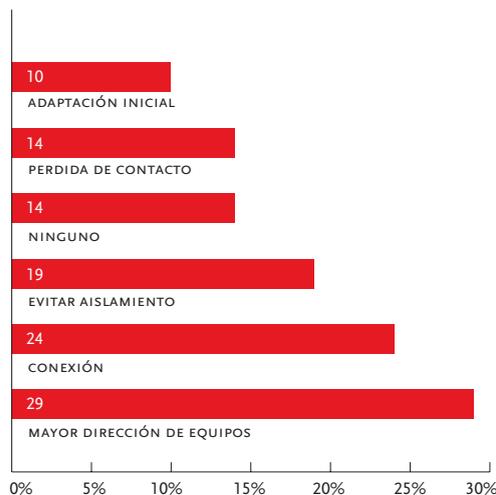


Percepción del teletrabajo

Se ha querido conocer la percepción que las empresas tienen ante la experiencia a la que se enfrentaban. Se les ha ofrecido la posibilidad para que, de manera abierta, anoten tanto los inconvenientes como las ventajas que observan ante el teletrabajo.

En este sentido, el principal inconveniente que han considerado ha sido la necesidad de tener que aumentar la dirección de los equipos, el segundo inconveniente que anotan son las dificultades que puede suponer la conexión y, en tercer lugar, evitar el aislamiento del teletrabajador.

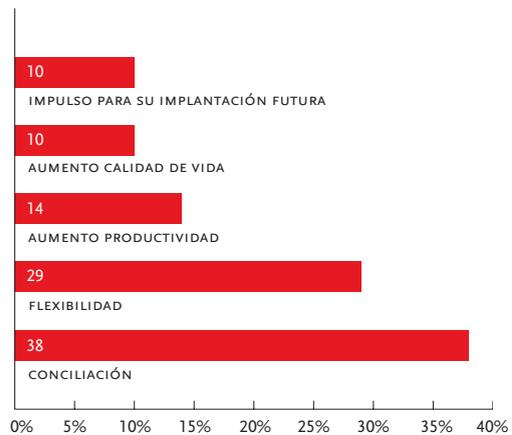
GRÁFICA 19. INCONVENIENTES DEL PROYECTO. (MULTIRESUESTA)



Las ventajas iniciales que observan en la implantación del teletrabajo son, en primer lugar, la conciliación de la vida laboral y familiar, la segunda

ventaja observada es la flexibilidad de horarios y la tercera el aumento de la productividad.

GRÁFICA 20. INCONVENIENTES DEL PROYECTO. (MULTIRESUESTA)



Conclusiones

- La tipología de las empresas que han participado en la experiencia y que desde la Cámara Navarra se han seleccionado es tan variada que no se puede concluir en un perfil concreto de empresa. Por este motivo, hay que entender que el contexto empresarial en el que se puede producir el teletrabajo se enmarca en un amplia gama de empresas, independientemente de sus peculiaridades de tamaño, sector, número de empleados, antigüedad, etc. Se puede entender que la aplicación del teletrabajo está más en función de las tareas propias del teletrabajador que de las peculiaridades de la empresa en la que trabaja.
- Las empresas participantes en la experiencia muestran, cuando menos, cierta sensi-

bilidad en la conciliación de la vida familiar y laboral.

- El teletrabajo está poco implantado en las empresas participantes y, en lo que a las acciones específicas para la relación del proyecto se refiere, la mayoría no han establecido acuerdos con el teletrabajador, ni se han tenido en cuenta la gestión de los riesgos laborales.
- Ante las percepciones previas al proyecto, los supervisores consideran que los principales inconvenientes se producirán en la dirección de equipos y con la conexión en red. Por otro lado, las principales ventajas que han manifestado han sido la conciliación de la vida laboral y familiar, la flexibilidad horaria, y el incremento de la productividad.

CUESTIONARIO DE SEGUIMIENTO

El presente apartado expone los resultados obtenidos a través de los cuestionarios completados tanto por los teletrabajadores como por los supervisores de éstos.

Los cuestionarios han sido completados por ambos colectivos en el momento en el que el proyecto piloto estaba atravesando su ecuador, es decir, en el tercero de los seis meses que dura el proyecto. El motivo de incidir en la opinión de los participantes en ese momento precioso no es casual, responde a la lógica del control y seguimiento por parte del equipo de investigación de la Cámara Navarra de Comercio e Industria del proyecto celebrado.

En primer lugar, se presentan las opiniones de los teletrabajadores y en un segundo momento se da paso a los supervisores.

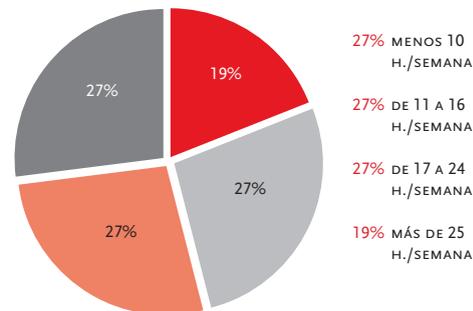
TELETRABAJADOR

Las opiniones de los teletrabajadores se han recogido en tres bloques diferenciados, el primero hace referencia a cómo se han organizado el trabajo en sus hogares, el segundo recoge como se ha producido la relación con la empresa y con los compañeros de trabajo y por último, se dan a conocer las valoraciones de los medios técnicos empleados. Todos estos resultados se muestran en porcentajes.

Organización

Para el 27% de los teletrabajadores, el número medio de horas teletrabajadas a la semana es de menos de 10 horas, para otro 27% de los encuestados, se sitúa en el intervalo de entre 11 y 16 horas semanales, y entre 17 y 24 horas a la semana para otro 27% de teletrabajadores.

GRÁFICA 1. NÚMERO DE HORAS TELETRABAJADAS (DE MEDIA)



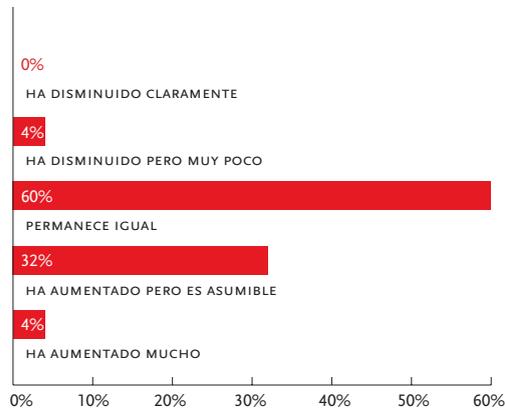
La mayoría de los encuestados (55%) teletrabaja de media menos de 4 días a la semana, un 27% lo hace 3 ó 4 días a la semana y un 18% teletrabaja 1 o 2 días a la semana.

TABLA 1. FRECUENCIA DE DÍAS TELETRABAJADOS (DE MEDIA Y AUNQUE NO SEA JORNADA COMPLETA, EN PORCENTAJES)

1 O 2 DÍAS / SEMANA AUMENTO	18
3 O 4 DÍAS / SEMANA	27
MÁS DE 4 DÍAS / SEMANA	55

Desde que teletraban, 6 de cada 10 teletrabajadores afirman que permanece igual la cantidad de trabajo realizado, mientras que 3 de cada 10 reconocen que ha aumentado la cantidad de trabajo, pero que es asumible este aumento.

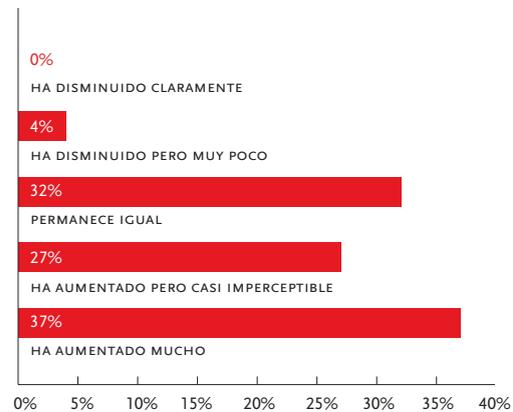
GRÁFICA 2. LA CANTIDAD DE TRABAJO DESARROLLADO DESDE QUE TELETRABAJA



En lo referente a la calidad del trabajo realizado, un 37% de los teletrabajadores dice que ha aumentado mucho, un 32% dice que permanece igual y un 27% señala que ha aumen-

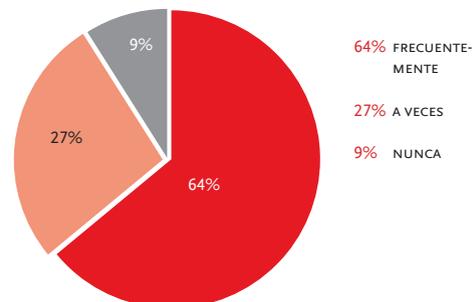
tado la calidad del trabajo pero de manera imperceptible.

GRÁFICA 3. LA CALIDAD DE TRABAJO DESARROLLADO DESDE QUE TELETRABAJA



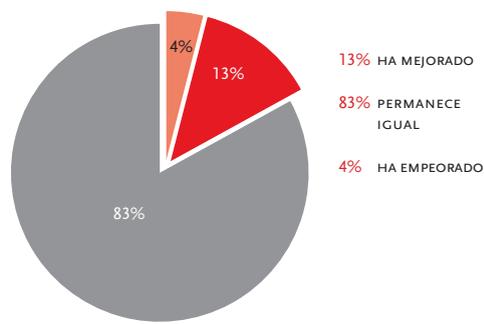
Un 64% de los encuestados afirman estar frecuentemente comunicados y en colaboración con la oficina, un 27% señala que esta comunicación se produce a veces y, por último, un 9% indica que no están nunca en comunicación con la empresa ni colaborando con la oficina.

GRÁFICA 4. FRECUENCIA DE COMUNICACIÓN Y COLABORACIÓN CON LA OFICINA



Se les ha pedido a los encuestados que realicen una comparativa entre la facilidad o fluidez de la comunicación con la oficina y, un 83% afirma que permanece igual, un 13% dice que ha mejorado y un 4% indica que ha empeorado.

GRÁFICA 5. FACILIDAD O FLUIDEZ DE LA COMUNICACIÓN CON LA OFICINA.



Individuo

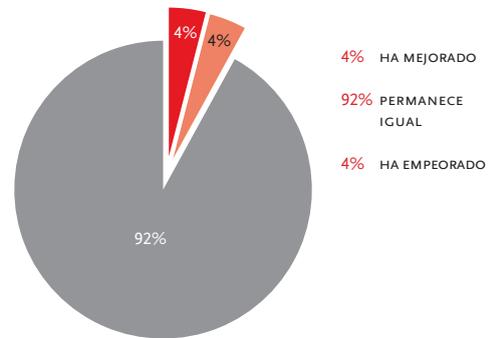
En un 94% de los casos, la relación con la dirección o los responsables de la empresa permanece igual, mientras que para un 6% ha mejorado la relación. En ningún caso dicen que haya empeorado.

TABLA 2. VALORACIÓN DE LA RELACIÓN CON LA DIRECCIÓN/RESPONSABLES DE LA EMPRESA (EN PORCENTAJES)

HA MEJORADO	6
PERMANECE IGUAL	94
HA EMPEORADO	0

Por otro lado, la relación con los compañeros para el 92% permanece igual, para un 4% ha mejorado y para otro 4% de los encuestados ha empeorado.

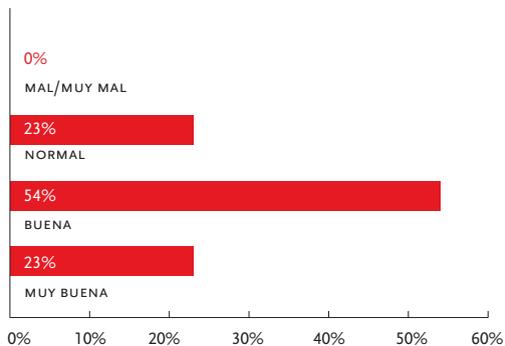
GRÁFICA 6. VALORACIÓN DE LA RELACIÓN CON COMPAÑEROS/AS



Tecnología

La valoración que los teletrabajadores han realizado a la instalación del equipo y conexión con la empresa, para el 77% de los teletrabajadores es buena o muy buena, mientras que para el 23% restante es normal.

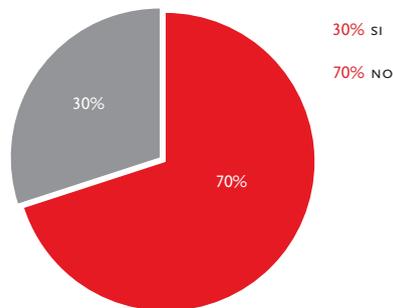
GRÁFICA 7. VALORACIÓN DE LA INSTALACIÓN DEL EQUIPO Y CONEXIÓN CON LA EMPRESA



Por otro lado, 7 de cada 10 encuestados no ha echado en falta ningún medio técnico o de infraestructura que pudiera afectar al desarrollo

de su equipo, frente a un 3 de cada 10 que si ha echado en falta algún medio.

GRÁFICA 8. ¿HA ECHADO DE MENOS ALGÚN MEDIO TÉCNICO O DE INFRAESTRUCTURA QUE AFECTARA AL DESARROLLO DE SU TRABAJO? FOTOCOPIADORA, FAX...



Ninguno de los teletrabajadores ha utilizado nunca la herramienta de toma de decisiones.

TABLA 3. ¿HA UTILIZADO LA HERRAMIENTA DE TOMA DE DECISIONES?

HABITUALMENTE	0
A VECES	0
NUNCA	100

Conclusiones

- La mayoría de los teletrabajadores teletrabaja menos de 4 días a la semana.
- Respecto a la cantidad del trabajo realizado fuera de la oficina, resalta que a lo largo del proyecto permanece igual (60% de los casos).
- La calidad del trabajo también destaca porque ha incrementado de forma considerable en el 37% de los casos.
- La frecuencia y facilidad en la comunicación

con la empresa y los compañeros no se ha visto afectada.

- En cuanto a la tecnología, el 77% considera que la conexión era buena o muy buena.
- Nunca han utilizado la herramienta de toma de decisiones.

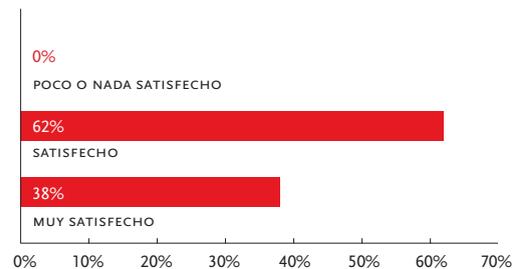
SUPERVISOR

A continuación, se presenta la opinión recogida de los supervisores estructurada en tres bloques, el primero recoge la organización del trabajo, el segundo recoge información sobre la gestión del trabajo y el tercero sobre los medios tecnológicos empleados.

Organización

Ante la calidad del trabajo realizado por el teletrabajador, un 62% de los supervisores se muestran satisfechos y un 38% muy satisfechos.

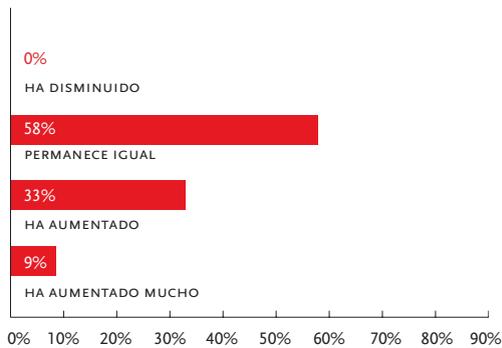
GRÁFICA 9. VALORACIÓN DE LA CALIDAD DEL TRABAJO REALIZADO POR EL TELETRABAJADOR.



Se les ha interrogado a los supervisores también por la cantidad del trabajo realizado por

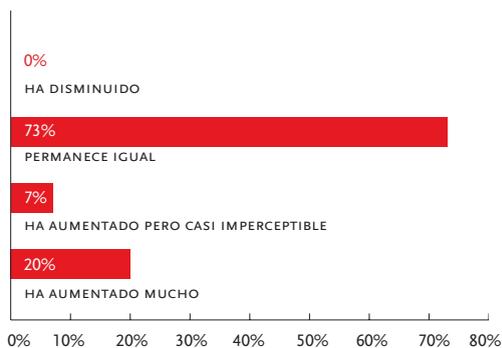
los teletrabajadores. En este sentido, un 58% señala que la cantidad de trabajo realizado por el teletrabajador permanece igual, un 33% afirma que ha aumentado la cantidad trabajada y un 9% señala que ha aumentado mucho.

GRÁFICA 10. VALORACIÓN DE LA CANTIDAD DEL TRABAJO REALIZADO POR EL TELETRABAJADOR.



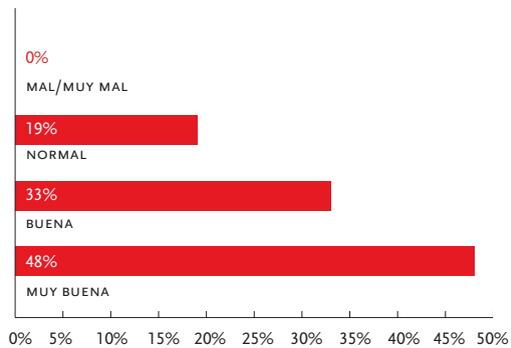
En lo referente al rendimiento del teletrabajador, un 73% de los supervisores señala que permanece igual, un 20% considera que ha aumentado mucho y un 7% indica que ha aumentado pero de manera casi imperceptible.

GRÁFICA 11. EL RENDIMIENTO DEL TELETRABAJADOR.



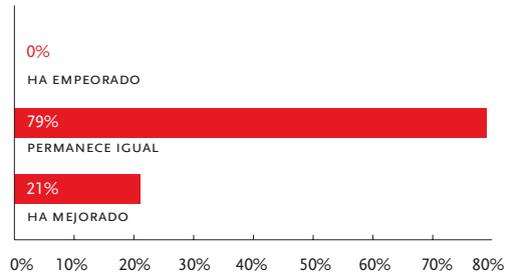
La adaptación del trabajador a la nueva forma de trabajo, en opinión de los supervisores ha sido buena o muy buena en el 81% de los casos y en el 19% de los casos consideran que la adaptación ha sido normal.

GRÁFICA 12. ADAPTACIÓN DEL TRABAJADOR A LA NUEVA FORMA DE TRABAJO.



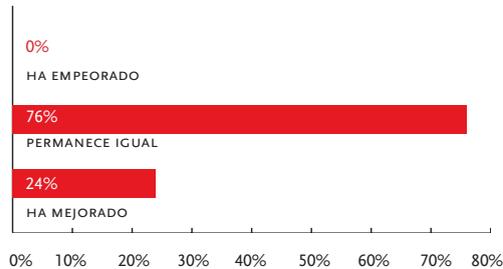
La relación de los teletrabajadores con el resto de trabajadores en el 79% de los casos permanece igual, mientras que en el 21% ha mejorado.

GRÁFICA 13. LA RELACIÓN DEL TELETRABAJADOR CON EL RESTO DE TRABAJADORES.



En un 76% de los casos la relación del teletrabajador con la empresa permanece igual, frente a un 24% que ha mejorado.

GRÁFICA 14. LA RELACIÓN DEL TELETRABAJADOR CON LA ORGANIZACIÓN (SUPERVISOR, DIRECCIÓN...)



Se les ha brindado la posibilidad de señalar aquellas ratios que consideren importantes para el desarrollo del proyecto. En primer lugar han señalado la importancia de la productividad y en segundo lugar los resultados del teletrabajador.

TABLA 4. QUÉ RATIOS CONSIDERA IMPORTANTE MEDIR EN EL DESARROLLO DE ESTE PROYECTO (MULTIRESUESTA)

PRODUCTIVIDAD	91
RESULTADOS TELETRABAJADOR	81
CALIDAD TELETRABAJADOR	33
COSTES	33
HORAS PERDIDAS POR PROBLEMAS TÉCNICOS	28
HORAS PERDIDAS POR FALTA DE INFORMACIÓN DIGITALIZADA	28
ABSENTISMO	19
BAJAS	4

Supervisión

Se les ha interrogado sobre el desarrollo del trabajo de supervisión. En este sentido, un 81% de los supervisores nunca se ha sentido confuso y un 19% dice haberse sentido confuso a veces.

TABLA 5. ¿SE HA SENTIDO CONFUSO EN LA GESTIÓN DEL TELETRABAJADOR? (EN PORCENTAJES)

HABITUALMENTE	0
A VECES	19
NUNCA	81

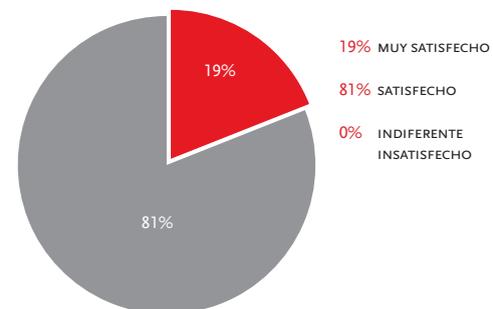
Un 69% de los supervisores considera que habitualmente es suficiente el e-mail o el teléfono para realizar correctamente el trabajo asignado. Un 17% que a veces son suficientes estos medios y otro 14% considera que nunca es suficiente.

TABLA 6. ¿CREE QUE CON E-MAIL / TELÉFONO ES SUFICIENTE PARA REALIZAR CORRECTAMENTE EL TRABAJO ASIGNADO? (EN PORCENTAJES)

HABITUALMENTE	19
A VECES	33
ALGUNA VEZ	38
CASI NUNCA	0
NUNCA	10

En la valoración general del funcionamiento del proceso de trabajo, un 81% se muestra satisfecho y un 19% muy satisfecho con el proceso de trabajo.

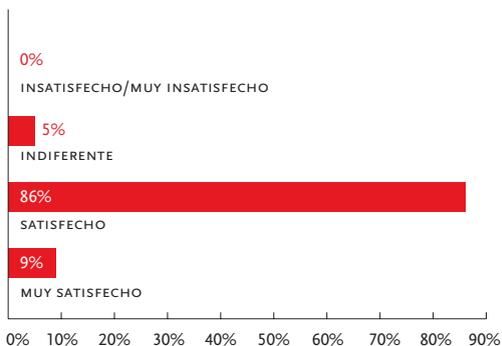
GRÁFICA 15. VALORACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DEL PROCESO DE TELETRABAJO.



Tecnología

Se ha querido conocer cómo valoraban los supervisores el funcionamiento de los medios técnicos. Un 86% se muestra satisfecho con el funcionamiento de los medios técnicos, un 9% dice estar muy satisfecho y un 5% se muestra indiferente.

GRÁFICA 16. VALORACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DE LOS MEDIOS TÉCNICOS.



Conclusiones

- La satisfacción mostrada por los supervisores es positiva en cuanto a la cantidad, la calidad y el rendimiento de los teletrabajadores.
- La adaptación del teletrabajador a la nueva forma de organización ha sido positiva y la relación con el resto de trabajadores y con la empresa ha permanecido cuando menos igual.
- Los supervisores no han encontrado dificultades en su tarea de gestionar al trabajador.
- La valoración del funcionamiento del proceso ha resultado satisfactorio o muy satisfactorio para el 100% de los supervisores.

CUESTIONARIO FINAL

Este espacio da cabida a las valoraciones cuantitativas finales del proyecto. De esta manera, se cierra el tercero de los bloques de cuestionarios cumplimentado por los participantes.

El primer cuestionario hacía referencia a las percepciones que tenían antes de comenzar el proyecto, el segundo ha consistido en realizar el seguimiento y en este tercer cuestionario se ha recogido la opinión final, donde los participantes valoran el conjunto del proyecto piloto.

En este sentido, se cuantifican aquí las opiniones y aportaciones de las personas integrantes del proyecto, ya sean los teletrabajadores como los supervisores de éstos.

TELETRABAJADOR

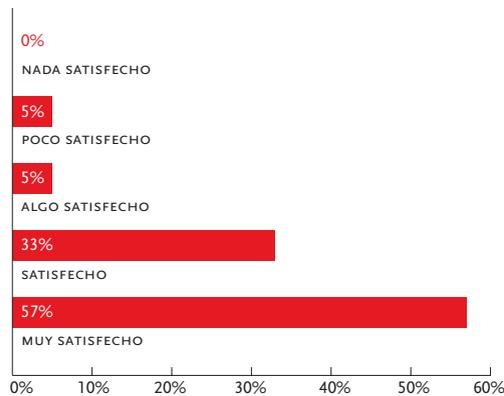
Este apartado recopila y muestra detalladamente las opiniones finales de los teletrabajadores. El explicativo está desglosado en dos subapartados, por un lado las valoraciones referentes a la experiencia y por el otro, sobre el rendimiento obtenido a lo largo del proyecto.

Sobre la experiencia

Se les ha preguntado sobre cuál es el grado de satisfacción con el proyecto. Un 90% de los teletrabajadores manifiestan que están satisfechos o muy satisfechos, frente a un 10%

que dicen estar algo o poco satisfechos con el proyecto.

GRÁFICA 1. NIVEL DE SATISFACCIÓN GLOBAL CON EL PROYECTO.



Se ha querido medir una serie de parámetros relacionados con la duración temporal. En primer lugar, se ha querido conocer el tiempo de que disponen para hacer frente a sus tareas y responsabilidades. Para el 64%, la disposición de este tiempo ha aumentado y para el 36% permanece igual.

TABLA 1. DURANTE EL PROYECTO, EL TIEMPO DE QUE DISPONE PARA HACER FRENTE A SUS TAREAS Y RESPONSABILIDADES FAMILIARES (EN PORCENTAJES)

HA AUMENTADO	64
PERMANECE IGUAL	36
HA DISMINUIDO	0

Durante la duración del proyecto, el tiempo de que disponen para su formación permanece igual para el 76% de los teletrabajadores, para el 19% ha disminuido. Mientras que para el 5% ha aumentado.

TABLA 2. DURANTE EL PROYECTO, EL TIEMPO DE QUE DISPONE PARA SU FORMACIÓN (EN PORCENTAJES).

HA AUMENTADO	5
PERMANECE IGUAL	76
HA DISMINUIDO	19

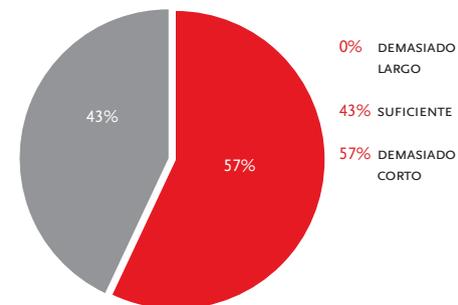
El nivel de estrés ha permanecido igual que cuando no teletrabajaban para el 70% de los encuestados, mientras que para el otro 30% ha disminuido.

TABLA 3. DURANTE EL PERIODO DE DURACIÓN DE LA EXPERIENCIA SU NIVEL DE ESTRÉS (EN PORCENTAJES)

HA AUMENTADO	0
PERMANECE IGUAL	70
HA DISMINUIDO	30

En opinión de un 57% de los teletrabajadores la duración del proyecto ha sido demasiado corto, mientras que para un 43% ha sido suficiente.

GRÁFICA 2. EL TIEMPO DE DURACIÓN DEL PROYECTO HA SIDO...



Por otro lado, se le ha solicitado a los encuestados que le pongan nota a una serie de aspectos tratados durante el proyecto.

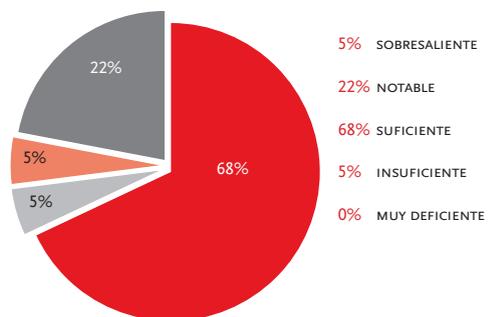
En primer lugar, el 48% de los teletrabajadores ha puesto como nota un suficiente a la formación facilitada previa a la experiencia, un 26% le ha puesto de nota un notable y otro 26% un insuficiente.

TABLA 4. NOTA DARÍA A LA FORMACIÓN FACILITADA PREVIA A LA EXPERIENCIA (EN PORCENTAJES).

SOBRESALIENTE	0
NOTABLE	26
SUFICIENTE	48
INSUFICIENTE	26
MUY DEFICIENTE	0

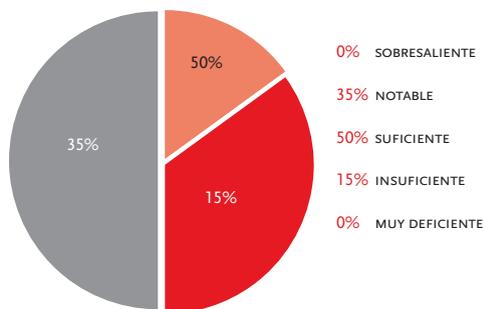
En lo que concierne a la plataforma informática, para el 68% ha sido suficiente, para el 27% ha sido notable o sobresaliente y para el 5% ha sido insuficiente esta plataforma.

GRÁFICA 3. NOTA A LA UTILIDAD DE LA PLATAFORMA INFORMÁTICA.



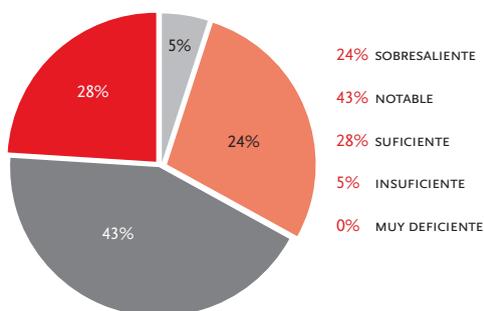
La asistencia y el apoyo técnico recibido durante el proyecto, para un 50% de los teletrabajadores ha sido suficiente, para un 35% notable y para un 15% insuficiente.

GRÁFICA 4. NOTA A LA ASISTENCIA Y APOYO TÉCNICO.



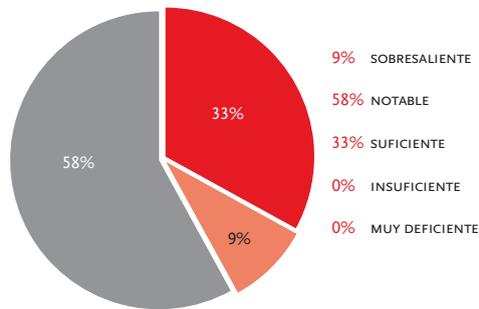
Por otro lado, según indica el 43% de los encuestados, la relación, coordinación etc. con los supervisores ha sido notable, para un 28% ha sido suficiente y para un 24% sobresaliente.

GRÁFICA 5. NOTA A LA RELACIÓN, COORDINACIÓN, ETC. CON LOS SUPERVISORES.



La nota que han puesto a la forma en que se le ha organizado el trabajo para realizar en casa, en opinión de un 58% ha sido notable, para un 33% ha sido suficiente y para un 9% sobresaliente.

GRÁFICA 6. NOTA A LA FORMA EN QUE SE LE HA ORGANIZADO EL TRABAJO PARA REALIZAR EN CASA.

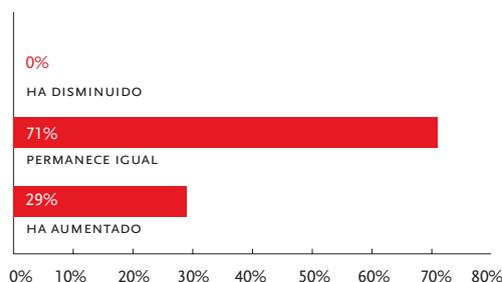


Rendimiento

A continuación se mide y cuantifica cómo se ha producido la productividad del trabajo realizado desde casa en el periodo que ha durado la experiencia y el esfuerzo requerido para alcanzar esos rendimientos.

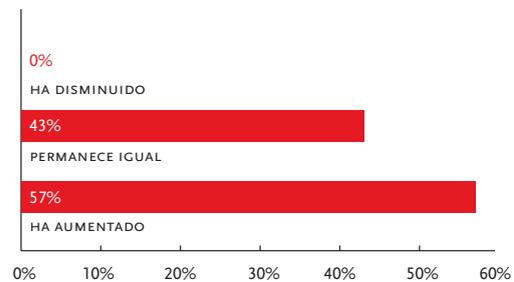
Durante el periodo de duración del proyecto y, en relación con los que es habitual en la misma época del año, la cantidad de trabajo realizado ha permanecido igual para el 71% de los teletrabajadores, mientras que para el 29% ha aumentado.

GRÁFICA 7. DURANTE EL PERIODO DE DURACIÓN DEL PROYECTO Y, EN RELACIÓN CON LOS QUE ES HABITUAL EN LA MISMA ÉPOCA DEL AÑO, LA CANTIDAD DE TRABAJO REALIZADO.



En el mismo supuesto y en relación con la misma época del año, la calidad de trabajo realizado ha aumentado en el 57% de los casos y, en el 43% permanece igual.

GRÁFICA 8. DURANTE EL PERIODO DE DURACIÓN DEL PROYECTO Y, EN RELACIÓN CON LO QUE ES HABITUAL EN LA MISMA ÉPOCA DEL AÑO, LA CALIDAD DE TRABAJO REALIZADO.



Se ha indagado sobre las impresiones que los teletrabajadores han vivido durante el proyecto.

En este sentido, un 81% señala que nunca o casi nunca se le ha forzado a trabajar más de lo que lo hacía en la empresa, mientras que un 19% afirma que alguna vez se le ha forzado a trabajar más.

TABLA 5. SE LE HA FORZADO A TRABAJAR MÁS.

HABITUALMENTE	0
A VECES	0
ALGUNA VEZ	19
CASI NUNCA	29
NUNCA	52

El 38% de los encuestados afirma que alguna vez se ha forzado a sí mismo a trabajar más, un 33% dice que a veces se ha forzado a traba-

jar más y un 19% indica que lo ha hecho habitualmente.

TABLA 6. USTED MISMO SE HA FORZADO A TRABAJAR MÁS.

HABITUALMENTE	19
A VECES	33
ALGUNA VEZ	38
CASI NUNCA	0
NUNCA	10

A raíz del proyecto de teletrabajo, un 81% señala que nunca se ha sentido más controlado, frente a un 19% que señala no haberse sentido más controlado casi nunca.

TABLA 7. SE HA SENTIDO MÁS CONTROLADO EN SU TRABAJO.

HABITUALMENTE	0
A VECES	0
ALGUNA VEZ	0
CASI NUNCA	19
NUNCA	81

La mitad de los encuestados (52%) afirma que nunca se ha sentido aislado durante el proyecto de teletrabajo, un 38% casi nunca se ha sentido aislado y un 10% alguna vez.

TABLA 8. SE HA SENTIDO AISLADO.

HABITUALMENTE	0
A VECES	0
ALGUNA VEZ	10
CASI NUNCA	38
NUNCA	52

La inmensa mayoría de los teletrabajadores (86%) indica que a lo largo de la experiencia nunca ha sentido rechazo o resentimiento por parte de otros compañeros, un 10% lo ha sentido alguna vez y un 4% no lo ha sentido casi nunca.

TABLA 9. HA SENTIDO RECHAZO O RESENTIMIENTO POR PARTE DE OTROS COMPAÑEROS.

HABITUALMENTE	0
A VECES	0
ALGUNA VEZ	10
CASI NUNCA	4
NUNCA	86

Por otro lado, respecto a las responsabilidades domésticas, la mitad de los encuestados (53%) no se ha cargado nunca o casi nunca con más responsabilidades domésticas de lo habitual. Un 29% afirma que alguna vez ha cargado con más trabajo doméstico que habitualmente y el resto (18%) se ha cargado con más trabajo de manera habitual o a veces durante el proyecto.

TABLA 10. SE HA CARGADO CON MÁS TRABAJO O RESPONSABILIDADES DOMÉSTICAS DE LO HABITUAL.

HABITUALMENTE	14
A VECES	4
ALGUNA VEZ	29
CASI NUNCA	24
NUNCA	29

De cara al futuro, los teletrabajadores consideran, en un 53% de los casos, que según indica la experiencia, el teletrabajo, con algunas modificaciones, podría convertirse en una forma habitual de trabajar.

Para un 41% podría convertirse en una forma habitual de trabajar, pero solo en ciertas circunstancias o periodos de la vida de los trabajadores.

TABLA 11. EN SU OPINIÓN, LA EXPERIENCIA INDICA QUE EL TELETRABAJO...

CON ALGUNAS MODIFICACIONES, PODRÍA CONVERTIRSE EN UNA FORMA HABITUAL DE TRABAJAR	53
NO ES UNA BUENA OPCIÓN. ES MEJOR LA FORMA HABITUAL DE TRABAJAR	0
PODRÍA CONVERTIRSE EN UNA FORMA HABITUAL DE TRABAJAR, PERO SÓLO EN CIERTAS CIRCUNSTANCIAS O PERIODOS DE LA VIDA DE LOS TRABAJADORES	41
ARMONIZA PERFECTAMENTE VIDA LABORAL Y FAMILIAR	6

Se les ha realizado una pregunta abierta para que puedan aportar alguna sugerencia. Las opiniones más representativas son:

- En primer lugar, han realizado una valoración muy positiva del proyecto en que han participado.
- Indican que les ha servido para compatibilizar la vida laboral y familiar, una oportunidad que antes no tenían.
- Destacan también la autonomía que han tenido a lo largo del proyecto para distribuir su tiempo y su trabajo.
- Indican que debería haber una herramienta de control ante el exceso de trabajo.

Conclusiones

- El nivel de satisfacción con el proyecto ha sido muy elevado, ya que un 90% de los teletrabajadores está satisfecho o muy satisfecho.

- Durante la duración del proyecto el tiempo destinado a realizar sus tareas y responsabilidades ha aumentado para el 64% de los teletrabajadores.
- El nivel de stress durante el teletrabajo, o bien ha permanecido igual (70%), o bien ha disminuido (30%).
- La duración de la experiencia ha sido demasiado corta para la mayoría de los teletrabajadores (57%).
- Tanto la plataforma informática como la asistencia y el apoyo técnico han recibido en la mayoría de los casos una puntuación de suficiente.
- La relación, coordinación etc. y la forma para realizar el trabajo desde casa destacan por haber recibido como nota un notable.
- La cantidad y la calidad del trabajo realizado en casa, en ningún caso ha disminuido, sino que ha permanecido igual o ha aumentado.
- Pocas o muy pocas han sido las ocasiones que se le ha forzado a trabajar más de lo que se le forzaba en la empresa.
- Sin embargo, ellos mismos se han forzado a trabajar más que cuando lo hacen en la empresa.
- En comparativa con el trabajo en la empresa, a grandes rasgos, no se han sentido más controlados, ni aislados, ni rechazados por los compañeros.
- Para la mitad de los encuestados, el teletrabajo se podría convertirse en una forma habitual de trabajar.
- A grandes rasgos han realizado una valoración muy positiva de la experiencia.

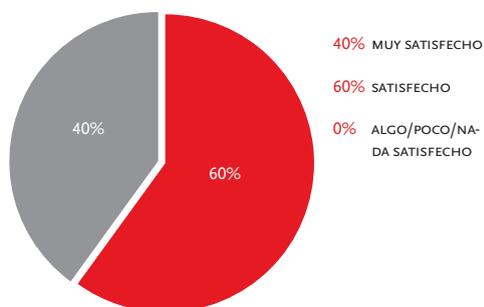
SUPERVISOR

La visión de la empresa con respecto al proyecto piloto queda reflejada a través de la valoración realizada por parte de los supervisores al finalizar el proyecto. En primer lugar se exponen cuestiones generales de cómo se ha desarrollado el proyecto y, en segundo lugar, se conoce cómo se ha producido el rendimiento de los teletrabajadores desde la perspectiva de los supervisores.

Sobre la experiencia

El nivel de satisfacción global con el proyecto ha sido muy elevado, ya que el 60% de los supervisores está satisfecho y el 40% se muestra muy satisfecho con el teletrabajo.

GRÁFICA 9. NIVEL DE SATISFACCIÓN GLOBAL CON EL PROYECTO.



En opinión del 55% de los supervisores el tiempo que ha durado el proyecto piloto ha sido suficiente, mientras que para el 45% restante este tiempo ha sido demasiado corto.

TABLA 12. EL TIEMPO DE DURACIÓN DEL PROYECTO HA SIDO... (EN PORCENTAJES).

DEMASIADO LARGO	0
SUFICIENTE	55
DEMASIADO CORTO	45

La formación recibida previa al comienzo del proyecto ha sido suficiente para el 42% de los encuestados. Mientras que un 29% le pone como nota un notable, otro 29% lo puntúa con un insuficiente.

TABLA 13. NOTA QUE DARÍA A LA FORMACIÓN FACILITADA PREVIA AL PROYECTO.

SOBRESALIENTE	0
NOTABLE	29
SUFICIENTE	42
INSUFICIENTE	29
MUY DEFICIENTE	0

La utilidad de la plataforma informática es suficiente para el 67% de los supervisores, para el 20% ha sido notable y para el 13% sobresaliente.

TABLA 14. NOTA A LA UTILIDAD DE LA PLATAFORMA INFORMÁTICA (EN PORCENTAJES).

SOBRESALIENTE	13
NOTABLE	20
SUFICIENTE	67
INSUFICIENTE	0
MUY DEFICIENTE	0

La asistencia y el apoyo técnico recibido ha sido suficiente para el 41% de los supervisores, para otro 41% ha sido notable y para un 12% ha sido insuficiente.

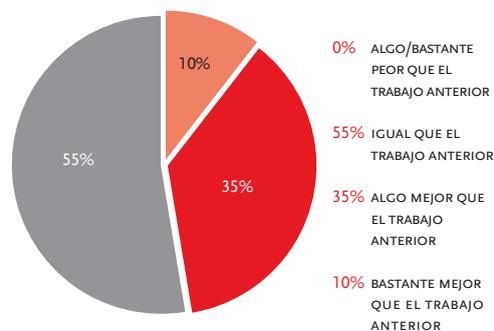
TABLA 15. NOTA A LA ASISTENCIA Y APOYO TÉCNICO (EN PORCENTAJES).

SOBRESALIENTE	6
NOTABLE	41
SUFICIENTE	41
INSUFICIENTE	12
MUY DEFICIENTE	0

Rendimiento

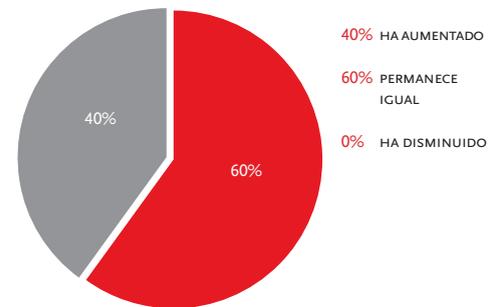
Durante el periodo de duración del proyecto, en comparación con el volumen de trabajo que es habitual en la misma época del año, ha sido igual en el 55% de los casos y algo o bastante mejor en el 45% de los casos.

GRÁFICA 10. EN RELACIÓN CON LO QUE ES HABITUAL EN LA MISMA ÉPOCA DEL AÑO, EL RENDIMIENTO DURANTE EL PERIODO DE DURACIÓN DEL PROYECTO HA SIDO...



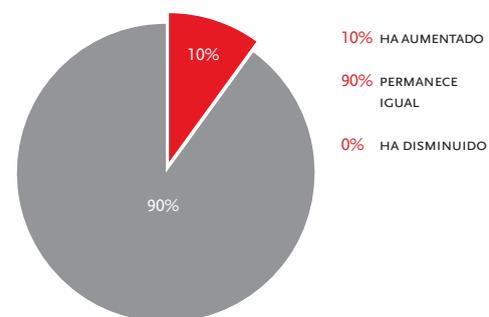
Durante el periodo de duración del proyecto y, en relación con los que es habitual en la misma época del año, la cantidad de trabajo realizado permanece igual en el 60% de los casos y ha aumentado en el 40%.

GRÁFICA 11. DURANTE EL PERIODO DE DURACIÓN DEL PROYECTO Y, EN RELACIÓN CON LOS QUE ES HABITUAL EN LA MISMA ÉPOCA DEL AÑO, LA CANTIDAD DE TRABAJO REALIZADO.



La calidad del proyecto, en comparación con lo suele ser en la misma época del año, ha permanecido igual en el 90 de los casos y ha aumentado en el 10% de los casos.

GRÁFICA 12. DURANTE EL PERIODO DE DURACIÓN DEL PROYECTO Y, EN RELACIÓN CON LOS QUE ES HABITUAL EN LA MISMA ÉPOCA DEL AÑO, LA CALIDAD DE TRABAJO REALIZADO.



A continuación, se despliegan las opiniones o sugerencias que han aportado los supervisores.

- Según subrayan, ha aumentado tanto los resultados como la satisfacción y el compromiso del teletrabajador.
- Indican la importancia de tener una herramienta más sofisticada de control, para evitar también el exceso de trabajo.
- Señalan que haría falta más tiempo para poder medir bien la magnitud del proyecto.

Conclusiones

- El nivel de satisfacción global con el proyecto ha sido muy elevado, ya que los supervisores se muestran satisfechos o muy satisfechos.
- La duración del proyecto les ha resultado suficiente (55%) o demasiado corto (45%).
- Respecto a los medios técnicos, han valorado mejor la plataforma informática que la asistencia y el mantenimiento técnico.
- Durante el periodo de duración del proyecto, el volumen de trabajo ha sido igual en el 55% de los casos y algo o bastante mejor en el 45% de los casos.
- En todas las empresas, la cantidad y la calidad del trabajo desarrollado durante el proyecto ha permanecido igual cuando no ha aumentado.
- Los supervisores subrayan que ha aumentado tanto los resultados como la satisfacción y el compromiso del teletrabajador.

CUALITATIVA

La metodología cualitativa ha servido para conocer en primera persona las percepciones y las motivaciones de los participantes, así como llegar al detalle en la valoración de la experiencia de teletrabajo.

En primer lugar, a través de entrevistas en profundidad se ha procedido a la valoración de la experiencia en el momento en que estaban sumergidos en ella. Esta aproximación cualitativa se ha producido con los supervisores.

ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

Con el objetivo de conocer la percepción que tienen los supervisores de los teletrabajadores durante el proyecto, así como realizar una valoración de carácter cualitativo y comprender los porqués de los resultados numéricos recogidos en las encuestas, se mantuvieron entrevistas personales con los responsables o supervisores de los trabajadores que participan en el proyecto.

Este apartado recoge de manera concisa las opiniones más destacadas que los responsables de los teletrabajadores han aportado a través de las entrevistas en profundidad realizadas. Las funciones de la figura del responsable han sido las de supervisar y controlar las tareas de los teletrabajadores.

En estas entrevistas han participado 14 supervisores de un total de 15 que forman parte del proyecto piloto.

A partir del guión que se elaboró para las entrevistas en profundidad, a continuación se explican las valoraciones obtenidas.

Las conclusiones se agrupan en dos grandes grupos. Por un lado se recogen las opiniones de la gestión del propio proyecto piloto y por otro, se resumen las valoraciones de los supervisores en relación con el teletrabajo.

Valoraciones relacionadas con la gestión del proyecto

Los responsables de supervisar el trabajo de los teletrabajadores en la empresa expresan una valoración positiva del proyecto en el que forman parte. Algunos exponen que tuvieron algún problema técnico al principio, pero que se lo solucionaron, por lo que no supuso mayores inconvenientes. Una vez resueltas estas dificultades, no han tenido ningún incidente más.

Muchos han visto en este proyecto un motivo, que se puede interpretar en clave de detonante, como la principal razón para ponerlo en marcha en la empresa. No les ha sorprendido la idea del proyecto, ya que en gran medida encajaba con lo que tenían en mente y en las nuevas formas de trabajo a las que aspiran.

“Ha sido la excusa perfecta para poner en marcha el teletrabajo en la empresa”.

“Era un tema que teníamos en mente, y que hemos puesto a funcionar”.

Una de las empresas entrevistadas pone el acento en la importancia de tener una entidad reconocida detrás del proyecto, ya que según indican, de no haber sido así no se habrían presentado. Esta empresa afirma que tenían en mente trabajar a través de un ordenador portátil, al igual que como se propone en el proyecto, pero que no sabían cómo llevar a cabo la idea y además reconocen que les daba miedo, pensaban que no se cubrirían todas sus expectativas. Una vez inmersos en el proyecto, se han percatado de que viene a ser como llevar la oficina encima y que principalmente se han encontrado con ventajas.

Respecto a los cuestionarios que, a lo largo de la experiencia, se les ha solicitado que rellenen con el objetivo de conocer y medir la evolución del proyecto, consideran que han sido unos cuestionarios claros y concisos.

En relación con los bonos que se les ha otorgado para poder financiar los gastos de correo y mensajería, en líneas generales, los consideran útiles, pero no prioritarios para participar en el proyecto y poner en marcha el teletrabajo en la empresa.

En grandes líneas, valoran positivamente el proyecto y consideran que la gestión ha sido

la adecuada y que está siendo un proyecto ágil y práctico.

Valoraciones relacionadas con el teletrabajo

Este apartado pone el acento en la valoración que las personas encargadas de supervisar al teletrabajador han realizado de la experiencia desde su inicio. Se da paso al análisis de las motivaciones y de los agentes implicados en impulsar el proyecto dentro de la empresa y, entre otros aspectos define cómo se ha producido el proceso de arranque, cómo se ha gestionado la selección del teletrabajador y el cómo se ha desarrollado el proyecto, hasta una exploración de la visión que tiene el teletrabajador de cara a la implantación futura del teletrabajo en la empresa.

¿Por qué decidieron participar?

Las razones que han motivado a las empresas a participar en la experiencia varían en función, principalmente, de la relación previa que las propias empresas tienen con el teletrabajo. Es decir, si ya han implantado alguna vez el teletrabajo, si tienen alguna medida de teletrabajo establecida en la empresa o si, por el contrario, nunca lo han puesto en práctica. De esta manera se aprecian tres diferenciaciones que se exponen a continuación:

- Aquellas empresas que nunca antes han teletrabajado, pero que tenían la intención de implantar esta forma de trabajo. Con esta idea, los departamentos de recursos huma-

nos ya habían analizado las ventajas del teletrabajo y querían ponerlo en marcha. Sin embargo, no sabían cómo transmitirlo a sus superiores y cómo comunicarles las ventajas y posibilidades del teletrabajo.

- Las empresas que ya teletrabajan, pero que no tenían una sistemática en la empresa. En algunas empresas el teletrabajo ya se estaba produciendo antes de conocer la existencia del proyecto. Incluso alguna de las empresas del proyecto cuenta con una red comercial de promoción con teletrabajadores en diferentes ciudades españolas y que trabajan con sistemas informáticos en red. En otro caso disponen de gente que puede trabajar en la oficina, pero que otros trabajan desde casa o completan las horas en su casa.
- Empresas que teletrabajan y que tienen una sistemática de teletrabajo en la empresa, pero quieren conocer otras experiencias y participar en el proyecto para analizar el teletrabajo más en profundidad. Una de las empresas hace un par de años que ofrece a sus trabajadores la posibilidad de teletrabajar como medida de conciliación de la vida profesional y personal.

¿De quién partió la idea?

El proyecto nace y es pilotado desde la Cámara Navarra de Industria y Comercio, con la colaboración y financiación del Servicio Navarro de Empleo, y la decisión última de participar o no surge desde la empresa. Sin embargo, resulta interesante también conocer quién im-

pulsa esta iniciativa; es decir, si es la empresa o el trabajador y las motivaciones que les inducen a la participación. A continuación, se exponen las diferentes situaciones vividas y cómo se ha cuajado la decisión de participar en la experiencia.

- La idea parte del trabajador. Este es el caso de trabajadores que debido a sus cargas familiares o situación personal deciden teletrabajar, y así se lo transmiten a sus superiores.
- La idea parte de su superior. En algunos casos, se observa que el supervisor ve que el trabajador va a solicitar una reducción de jornada o una excedencia por maternidad, y le propone a la empleada la posibilidad de teletrabajar.
- Ambas partes están interesadas en participar en el proyecto y se busca una solución que beneficie a las dos. El caso más claro es el que corresponde a una baja por maternidad. La empresa y la trabajadora analizan las posibilidades para que la trabajadora no se desvincule de la empresa o lo haga durante el menor tiempo posible.
- La idea parte del departamento de Recursos Humanos. El departamento de Recursos Humanos analiza la posibilidad del teletrabajo, porque lo ve como una medida ventajosa en muchos sentidos tanto para la empresa como para el teletrabajador. En algún caso, el departamento de Recursos Humanos estaba analizando el perfil y las características de los trabajadores que podrían teletrabajar para ofrecerles esta posibilidad de trabajo.

Acuerdo entre la empresa y el teletrabajador

La práctica totalidad de las empresas no han plasmado por escrito un acuerdo entre la empresa y el trabajador. Eso sí, en todos los casos ha mantenido alguna reunión o se ha efectuado un intercambio de correos electrónicos para analizar los aspectos a tener en cuenta antes de comenzar con el teletrabajo. Estos documentos ya estaban recogidos en el manual que se les entregó al inicio del proyecto. La mayoría de los entrevistados han destacado la utilidad de este manual y de la documentación entregada al inicio. En todos los casos, han señalado que no hubo ningún problema a la hora de establecer las condiciones, reparto de horas, etc. En algunos casos, han modificado las horas de teletrabajo.

”En un principio pensamos que se desarrollaría la mitad del trabajo en casa: 4 horas en el trabajo y 4 fuera. Sin embargo, la dificultad que encontró la teletrabajadora a trabajar en casa le hizo reducir el tiempo de trabajo fuera de la oficina.”

Existe un consenso en torno a la importancia que tiene que el teletrabajador sea una persona de confianza para la empresa. El grado de confianza es tal, que éste es el motivo principal por el que no han considerado necesario elaborar un acuerdo por escrito.

Sin embargo, alguna de las empresas ha señalado que si el teletrabajo se extiende en la

empresa y se aplica de cara al futuro, entonces sí resultaría necesario plasmar el acuerdo por escrito.

Como queda reflejado al final del estudio, se establece la obligación de información al teletrabajador de *“las condiciones de ejecución de la prestación laboral si no figuran en el contrato por escrito”*.

Selección del teletrabajador

En todos los casos, la necesidad de conciliar la vida laboral y familiar está presente en la decisión para que una persona teletrabaje y la empresa decida que esta es la mejor opción. La opción del teletrabajo está pensada en primer lugar, al menos desde la perspectiva de la empresa, para la mejora en las condiciones laborales y familiares del trabajador. Además, el tipo de puesto que desempeñan y las capacidades y habilidades del teletrabajador las consideran determinantes.

Puestos que desempeñan

A la luz de los tipos de funciones que desempeñan los trabajadores participantes en la experiencia, se observa que existen muy variados tipos de puestos y funciones que se pueden realizar a través del teletrabajo: comerciales, programadores, personal con tareas administrativos, técnicos, etc. Este abanico de funciones y tareas comparten un nexo de unión que es el manejo del ordenador y de internet. En este

sentido, aunque tengan que reunirse con clientes, o realizar visitas, al final, utilizan el ordenador para elaborar informes, completar información, realizar trabajos a clientes, enviar un presupuesto...

En todos los casos, los responsables tienen muy claro los puestos en los que se puede teletrabajar y en los que no.

Capacidad y/o cualidades del teletrabajador

A raíz de las aportaciones realizadas en las entrevistas, se desprende que cualquier trabajador no puede teletrabajar. Todos los responsables entrevistados coinciden en que las cualidades que debe poseer el teletrabajador. Consideran que al menos debe ser una persona en la que se confía totalmente, que sea responsable, organizada y autónoma y que posea un alto conocimiento e implicación con la empresa.

“Es una persona muy responsable, que va a sacar el trabajo como sea y con la que tengo una gran confianza. Además, entre nosotras existe una total transparencia y comunicación”

“Son personas muy integradas en la empresa”.

“Las personas que teletrabajan son el top ten de la empresa”.

“Es una persona en la que confía totalmente. Siempre resuelve los problemas y sólo me entero cuando ya están solucionados”.

Acciones de supervisión

Los responsables entrevistados no consideran importante la figura del supervisor. Para ellos, la propia ejecución del trabajo es la forma de analizar que están cumpliendo con su trabajo, el propio trabajo es el indicador del rendimiento, por lo que al supervisor le resulta muy fácil controlarlo. Además, explican que estas personas son muy responsables, que siempre han respondido ante sus obligaciones y que ahora lo siguen haciendo igual. En algún caso, indican que el responsable ni se ha enterado de que están teletrabajando.

En varios casos se explica que la supervisión viene dada por el propio cumplimiento de los objetivos; y en todos los casos señalan que no se ha bajado la productividad ni el grado de cumplimiento.

“Tenemos un sistema de horas y gestión por proyectos y sabemos en qué invierten el tiempo y cuánto tiempo invierten en la realización de cada tarea”.

“El seguimiento es igual que en con otras personas que están en la oficina”.

Inconvenientes del teletrabajo

A continuación se desgranar de manera sintética los principales inconvenientes que han ido apareciendo a lo largo de las entrevistas mantenidas con los supervisores.

- El hecho de que se pueda producir cierto aislamiento del teletrabajador y la importancia del sentimiento de pertenencia a un grupo de trabajo. Aunque la mayoría afirma que no han apreciado una sensación de aislamiento por parte de los teletrabajadores, señala que no es viable desarrollar la totalidad del teletrabajo fuera de la oficina ya que consideran importante intercalar el trabajo de fuera de la empresa con el trabajo en la oficina, para evitar así que se produzca la sensación de aislamiento.

En este sentido, llama la atención las medidas que adopta una de las empresas con el objetivo de evitar el aislamiento. Tiene desplegado un equipo de trabajadores en diferentes localidades de España para promocionar la empresa, pero realiza varias actividades con el fin de integrar el grupo. Además del correo electrónico, mantienen un contacto continuado por teléfono.

“Hemos hecho una revista interna y además de una reunión en la empresa, nos reunimos en la T4. Como estamos en varios puntos de España, es la forma más cómoda y además, nos supone un ahorro de tiempo y dinero”.

- En relación con el horario de atención al público, consideran importante determinar un horario en el que la persona esté disponible tanto para los clientes como para el resto de compañeros.
- Aparecen dificultades para sacar la información de la oficina y llevársela a casa. En este sentido, debe respetarse la Ley de Protección de Datos de Carácter Personal, en adelante

LPDCP, y requiere cierto esfuerzo en la organización del trabajo. Como se ha señalado a lo largo del estudio, el teletrabajo implica un control por parte del empresario de la actividad del teletrabajador. En este sentido, lo más adecuado es que conste por escrito el consentimiento del teletrabajador al control de su actividad por medios telemáticos. Además, el teletrabajador debe respetar los principios de la LPDCP (necesidad, finalidad, transparencia y legitimidad). En el caso de que el teletrabajador tenga acceso a datos y ficheros de carácter personal y los utilice fuera de los locales del responsable del fichero o encargado del tratamiento, será preciso que exista una autorización previa del responsable y deberá garantizar el nivel de seguridad correspondiente a ese fichero.

“En estos casos, es necesario preparar la documentación el día antes y hay que tener en cuenta la Ley”.

Ventajas del teletrabajo

En líneas generales, los entrevistados señalan más ventajas que inconvenientes ante el teletrabajo. A continuación, se enumeran las ventajas observadas.

- Destacan la posibilidad de una conciliación real de la vida laboral y familiar.
- Señalan que la productividad del teletrabajador ha sido igual o mejor a lo largo de la experiencia.
- El trabajador está más motivado e implicado en la empresa, lo que supone un incremen-

to de su productividad. En este sentido, ambas partes salen beneficiadas.

- En algunos casos, ante la posibilidad de faltar al trabajo durante un periodo largo, la opción del teletrabajo supone un ahorro de tiempo y dinero.

“No tengo que perder el tiempo en seleccionar, contratar y formar a otra persona para sustituir a esta”

- Señalan que se está produciendo una mayor implicación con el cliente, debido a que los medios telemáticos permiten conectarse desde casa y contestar fuera del horario de atención al público, enviar documentación, faxes, etc.

“No es necesario estar en la oficina para atender al cliente perfectamente. El cliente se siente más y mejor atendido”.

- Las características del teletrabajo permiten ajustar las necesidades físicas de la empresa con el número de empleados. En algún caso, se produce una reducción de la inversión en infraestructura.

“Tenía previsto buscar una oficina más grande, pero el teletrabajo me está abriendo nuevas posibilidades. No tengo por qué tener un puesto para cada persona, se pueden compartir espacios... Se me ocurren nuevas posibilidades con el teletrabajo”.

- Se logra un mayor rendimiento de las nuevas tecnologías, principalmente compartiendo información.
- Puede resolver problemas de deslocalización.
- Se produce un aumento en la gestión personal del tiempo por parte del teletrabajador.

dor, tiene mayor flexibilidad en el reparto de tareas y horarios.

Posibilidades laborales del teletrabajo

A lo largo de la experiencia, se ha podido observar un abanico real de posibilidades de aplicación del teletrabajo, incluso mayor de lo que el equipo de investigación de la Cámara Navarra de Comercio e Industria se podía imaginar al inicio del proyecto.

El teletrabajo abre puertas a la conciliación de la vida personal y laboral, a través de medidas prácticas como son el descenso de las reducciones de jornada y excedencias en la empresa, no desvinculación del trabajador de la empresa, mejoras en las relaciones personales y laborales, etc.

Se observan nuevas características ante el trabajo, como son por ejemplo, la coordinación de una red de comerciales, los trabajos de profesiones liberales o la implantación de una nueva ubicación de la empresa fuera de la central.

Esta forma de trabajo da respuesta a necesidades laborales concretas. Este es el caso de la empresa pequeña, generalmente familiar, en la que una persona se pone enferma y no pueden salir de la oficina para atender al cliente y responder a los pedidos. El teletrabajo y en especial las posibilidades de las nuevas tecnologías les han permitido desplazarse y llevar consigo la oficina a cuestas e incluso asistir a fe-

rias y eventos a los que de otra forma no habrían podido.

Por otro lado, brotan nuevas soluciones ante problemas de infraestructura. Surge la posibilidad de teletrabajar para no tener que adquirir una oficina de mayor tamaño o tener que desplazarse.

Futuro del teletrabajo

Como consecuencia de la aceptación y la valoración positiva que los supervisores realizan del proyecto, todas las personas entrevistadas manifiestan su intención de continuar con el teletrabajo, aunque se les plantea alguna duda de cómo hacerlo.

En este sentido, del estudio se deriva que la opción del teletrabajo debe ser una medida voluntaria en la que la adopción de un acuerdo entre las partes sólo se puede realizar si existe un consenso entre las partes y por lo tanto es libremente aceptada por el teletrabajador. Por otro lado, la decisión de teletrabajar es unilateral del empresario, y las causas son variadas, aunque siempre deben subyacer las necesidades organizativas de la empresa.

Echan de menos unos criterios objetivos para implantar una política de conciliación en la que se incluya el teletrabajo y sea justa para todos. Exponen también su deseo de utilizar un sistema que les ayude a valorar qué empleado es capaz o cual reúne las habilidades ne-

cesarias para teletrabajar. En definitiva, detectan la necesidad de una herramienta útil que sirva para la medición de puestos y personas y su adecuación al teletrabajo.

“Queremos implantar un sistema justo que no genere problemas en la empresa, pero no tengo muy claro la forma de organizarlo”.

Todos manifiestan el vacío legal que se puede dar en los asuntos relacionados con los accidentes que les puedan ocurrir fuera de la oficina cuando están teletrabajando. Como se explica en el apartado jurídico del estudio, en muchos casos, el centro de teletrabajo lo configura el hogar del teletrabajador, por lo que la normativa de prevención de riesgos puede chocar con los derechos de la persona. Sin embargo, es conveniente recordar las obligaciones que tiene el empresario en relación con el trabajador y que deben aplicarse a la persona que teletrabaja (valorar la capacidad y aptitudes de los trabajadores, evaluar riesgos, proporcionar los equipos de protección adecuados, información y consulta, información y formación de los trabajadores y vigilancia de la salud).

Tras las entrevistas en profundidad mantenidas con los supervisores, en un segundo acercamiento cualitativo, se ha procedido a conocer la valoración tanto de los teletrabajadores como el de los supervisores. Con este objetivo se han sometido a la técnica sociológica denominada dinámica de grupo para extraer el consen-

so respecto al teletrabajo, así como para desglosar las claves de una aplicación real e esta forma de trabajo.

Conclusiones

- Las empresas consideran el teletrabajo como una medida de flexibilidad que puede beneficiar a la empresa y a los teletrabajadores. En este sentido, la idea de teletrabajar puede partir tanto de la empresa como del trabajador, eso sí, en todos los casos está presente la idea de beneficio mutuo. Como se ha explicado, la opción de teletrabajar es una opción libre, pero es el empresario el que debe promover la iniciativa.
- En la puesta en marcha del teletrabajo los obstáculos que una empresa se puede encontrar son de índole técnica y, especialmente, se centran en problemas de conexión y velocidad de acceso a internet. Sin embargo estos problemas se pueden resolver fácilmente y sin un coste muy elevado
- Debido a la confianza que existe entre la empresa y el teletrabajador, las empresas no consideran necesario plasmar un acuerdo por escrito, aunque afirman que si generalizaran el teletrabajo en la empresa, sí que establecerían acuerdos por escrito. En este sentido, en el apartado jurídico, ha quedado clara la obligatoriedad de plasmar las condiciones del teletrabajo por escrito.
- El tipo de puesto y las habilidades personales del trabajador son determinantes para poder teletrabajar. Coinciden en que los programadores, comerciales, personales que reali-

zan tareas administrativas y todos aquellos puestos en los que el trabajador necesita un ordenador y con una conexión a internet son puestos que permiten el teletrabajo.

- En relación con las capacidades y cualidades de los teletrabajadores, desde la empresa consideran imprescindible que sean organizados, responsables y que tengan un alto grado de implicación con la empresa.
- Los entrevistados no consideran necesario realizar acciones específicas para controlar o supervisar a los teletrabajadores. El propio trabajo es la mejor medida. De todas formas, aquellos que tienen herramientas implantadas de seguimiento de proyectos por horas afirman que es más fácil comprobar que los trabajadores realizan el trabajo y detectar si mantienen, incrementan o disminuyen la productividad.
- El posible aislamiento del teletrabajador es una de las preocupaciones de los directivos y ninguno es partidario del teletrabajo al cien por cien. Consideran que el hecho de intercalar el trabajo en la oficina con el de fuera es suficiente para mantener un contacto y sentido de pertenencia a la empresa.
- Todos los entrevistados coinciden en que los teletrabajadores han mantenido o incluso han incrementado su productividad y que perciben una alta motivación por su parte. Perciben un alto grado de satisfacción.
- Aunque todos coinciden en que continuarán con el teletrabajo, no tienen claro cómo implantar el teletrabajo en la empresa de forma generalizada. Ven problemas a la hora de esta-

blecer un sistema justo y que sea aprobado por todos.

- Además de las ventajas que el teletrabajo ofrece a los trabajadores para conciliar la vida personal y laboral, los directivos han percibido otras oportunidades. Todos los entrevistados coinciden en que el teletrabajo mantiene o mejora la productividad y motiva al empleado, pero algunos también consideran que el teletrabajo permite que el teletrabajador se replantee reducciones o excedencias. En este sentido, alguno de los entrevistados afirma que con el teletrabajo se verían reducidos los costes y gastos en selección de personal y formación de nuevas incorporaciones que deberían cubrir las excedencias o reducciones de jornada. Por último, más de una empresa se ha replanteado la ampliación de la oficina o la adquisición de una más grande por las posibilidades que ofrece el teletrabajo. En este sentido, afirman que les puede facilitar la implantación en nuevas ubicaciones geográficas de la empresa sin un gasto importante.

DINÁMICAS DE GRUPO

Este apartado recoge los resultados obtenidos en las dos dinámicas de grupo celebradas con los protagonistas del proyecto de teletrabajo. Se ha obtenido una reflexión grupal de los dos colectivos (teletrabajadores y supervisores) implicados en el proyecto. Cada uno de los colectivos, por separado, han desarrollado sus opi-

niones, valoraciones y criterios referentes no solo a cómo se ha producido la experiencia, sino que además, han concluido con aportaciones vitales para la aplicación del teletrabajo en las empresas navarras.

Se ha optado por una exposición semi-esquemática de los resultados con la intención de sintetizar las aportaciones más significativas planteadas en los grupos.

De esta manera, se da paso, en primer lugar a los teletrabajadores y en segundo lugar a los supervisores para obtener así una perspectiva global de ambas visiones.

Teletrabajadores

Principales quejas / inconvenientes del proyecto

La queja o inconveniente que más claramente ha aparecido ha sido en referencia a aspectos tecnológicos. En algunos casos, la infraestructura necesaria no se había podido instalar/disponer con agilidad, por lo que en algún caso puntual se ha producido una incorporación al proyecto más tarde de lo previsto. Los problemas de acceso a internet desde lugares rurales o las conexiones en algunos casos a los servidores de la empresa han retrasado unos días el inicio del teletrabajo.

La duración del proyecto piloto ha sido una de las quejas más mencionadas en el grupo, ya

que los teletrabajadores consideran que seis meses es poco tiempo para poder analizar el sistema de teletrabajo, más teniendo en cuenta que los meses estivales estaban en medio del proyecto.

A pesar de que en el grupo no hablan de que se haya producido un aislamiento real, en ocasiones sí aparece la posibilidad cercana de sentirse aislados, no quizá en un proyecto con una duración de seis meses, pero sí más de cara a prolongar este sistema de trabajo. Es por ello que convendría considerar el teletrabajo como un sistema complementario al funcionar tradicional de la empresa.

Inicialmente, se habían generado unas expectativas individuales muy altas respecto al uso del teletrabajo que poco a poco se han ido haciendo más realistas y más ajustadas a las posibilidades y necesidades concretas.

Sobre la flexibilidad

Uno de los puntos en los que ha aparecido un mayor consenso ha sido en concluir que en la productividad y la eficiencia ha sido bastante más elevada a la obtenida en la oficina, en cuanto al volumen de trabajo realizado. En primer lugar se debe, según indican, a que conocen en qué momentos pueden trabajar sin interrupciones y también, al organizarse ellos el trabajo, saben cuales son los momentos de mayor concentración.

Se ha destacado que en algunas ocasiones el horario de trabajo ha sido muy superior al habitual presencial pero se ha compensado con otros días de menor intensidad. En principio se ha actuado de forma individual como si se dispusiera de una bolsa de 40 horas semanales que se han distribuido de forma individual. No se tiene la sensación de haber trabajado menos ni más.

Sin embargo, se ha puesto de relieve la necesidad de que exista un fuerte autocontrol por no excederse en las horas de trabajo, así como en las horas de descanso. También demandan una herramienta de control para conocer hasta qué punto están trabajando, así como para controlar que se produzca un exceso de trabajo.

La disponibilidad de flexibilidad horaria permite ordenar su trabajo en función de las obligaciones familiares. Dicen no haber desordenado su vida diaria, sino todo lo contrario.

Se ha puesto de manifiesto la importancia del teletrabajo para facilitar la conciliación personal/familiar, pero todavía es difícil debido a los distintos horarios familiares (hijos, hermanos, parejas,...). Destacan como una ventaja el no perder el tiempo en desplazamientos, ya que es un tiempo que se gana en tiempo personal.

Una de las principales ventajas que señalan los teletrabajadores es precisamente una de las características fundamentales del teletrabajo: posibilidad de organizar su tiempo y sus espacios.

Algunas personas tienen una relación laboral con otros países, por lo cual el uso del teletrabajo les permite disponer de un contacto rápido y eficiente en los horarios del resto de países, para así ser más eficientes en sus propias tareas.

Las organizaciones, por regla general, no tienen la cultura de la flexibilidad necesaria para entender que las personas que no se encuentran en la oficina están trabajando. No sólo por parte de las personas responsables sino también de los propios compañeros/as.

Algunas de las empresas del proyecto poseen un alto grado de madurez en lo referente a las políticas de flexibilidad laboral (por ejemplo: horarios entrada/salida, permisos,...). Esta predisposición de las empresas ha facilitado mucho la incorporación real del teletrabajo.

Sobre el lugar de teletrabajo

El teletrabajo les permite una mayor flexibilidad y adaptar horarios de trabajo a horario de los niños/as. Sin embargo, el horario es mucho menor que el laboral, por lo que los trabajadores deben buscar nichos de tiempo donde los hijos/as permitan trabajar (por ejemplo: siesta,...)

A pesar de que se había incorporado al inicio del proyecto un documento sobre la prevención de riesgos en el puesto de trabajo, ninguna de las personas participantes era consciente de haberlo leído ni tampoco de los riesgos asociados al trabajo en un entorno de la propia casa.

Les ha resultado difícil que las personas del entorno familiar/personal entiendan que aunque físicamente se encuentra en casa se está trabajando. Se comenta que los hijos preguntan porqué (papá/mamá) está todo el día delante del ordenador.

En ningún momento se habla del entorno familiar como algo negativo, sino todo lo contrario, ya que permite estar en momentos que antes era impensable, aunque hay que marcar unos límites al respecto.

Las mujeres no han notado un incremento en las tareas domésticas, sino una mayor facilidad para llegar a realizarlas. Los hombres sí han percibido un incremento de sus tareas domésticas, aunque ya estaban dispuestos a ello. De hecho, ellos han decidido teletrabajar para poder realizar las tareas de casa.

Existe el riesgo de comer delante del ordenador o romper horarios para seguir trabajando rápidamente. Se ha puesto de manifiesto que el tiempo de comida al mediodía se ha reducido para poder salir antes o poder realizar otras tareas personales/familiares.

Sobre los tipo de tareas

En el caso de las personas con trabajos técnicos (informáticos o soporte) no tiene importancia donde se encuentren físicamente, por lo que el teletrabajo se ha incorporado de forma fácil y ágil. De todas formas se ha compara-

do con un sistema presencial para otros aspectos como coordinación de equipos,...

Las personas que trabajan en las dependencias de sus clientes (por ejemplo: comercial, consultoría, asesoría,...) en cierta forma ya son teletrabajadores, pero existe el riesgo de trabajar todo el tiempo desde casa.

Los plazos de entrega de los distintos trabajos se han cumplido, incluso en mayor medida que anteriormente. Existe el temor en todas las personas participantes que si no se cumplen los plazos y objetivos parecería que no se trabaja mientras se está en teletrabajo.

Ha quedado constatada la importancia de que independientemente del tipo de trabajo, debe existir una coordinación con otras personas del proceso. En el trabajo presencial es más directo y no precisa de planificación, en el caso del teletrabajo precisa anticipación. Resultaría conveniente marcar horarios de disponibilidad concreta, que coincidan con las personas con las que se debe interactuar y darlo a conocer a todas las personas involucradas.

La mayoría de los teletrabajadores entienden que el teletrabajo es un premio por la confianza que han depositado sus responsables, pero también se podría considerar un castigo si se hace con otro tipo de personas, porque es más fácil deshacerse de esta persona una vez tomada la decisión.

Sobre la productividad

Existe la sensación de que se consiguen los mismos objetivos y los trabajos salen exactamente igual o mejor, pero con una menor sensación de estrés, ya que la planificación del trabajo es mucho mayor y también el nivel de autoexigencia con los plazos. Además, señalan que el entorno familiar está más contento porque “te ven, aunque estés trabajando” y esto produce una mayor tranquilidad personal.

La percepción de calidad de vida ha sido mucho mayor a lo largo del proyecto, tanto en el entorno laboral como en el entorno familiar y personal. Este bienestar individual repercute de manera directa en la calidad del trabajo realizado diariamente.

En la mayoría de casos no se habían marcado objetivos concretos previamente, sino que se han mantenido los que ya se estaban realizando (por ejemplo: atender a clientes mensualmente).

Según indican los teletrabajadores, no se puede medir su trabajo con criterios puramente objetivos, sino que depende de cada mes, semana y día. Por tanto es complicado realizar un baremo de productividad concreta.

Sobre la comunicación

Es costumbre en las empresas participantes realizar las reuniones en horas distintas y sin planificar, incluso las reuniones se hacen de forma im-

provisada. En estas situaciones no se suele contar con la persona teletrabajadora, por lo tanto es necesaria una mayor planificación del trabajo.

La relación con otras personas de otros departamentos, áreas, funciones,... incluso con los propios compañeros/as se puede ver afectada. Incluso llegan a pensar que trabajas en pijama, qué bien vives. Se comenta que algunas empresas fomentan un día a la semana de teletrabajo como fórmula de sensibilización y también para “cerrar temas” sin interacciones personales.

Ninguna de las personas participantes ha comentado la inexistencia de información, sino más bien al contrario, puesto que al no estar presencialmente todo se remite de forma electrónica, lo cual favorece el archivo y consulta de la información.

Se resalta la importancia de este proyecto para iniciar el teletrabajo en cada una de las empresas ya que se considera que sin este proyecto no se hubiera empezado nunca además de crear un precedente dentro de las organizaciones respectivas.

Sin embargo, también se pone de manifiesto la falta de ejemplo en mandos intermedios que permitan vislumbrar las posibilidades y carencias reales de este sistema de trabajo.

Sobre las herramientas

Ha habido, según indican, algunas dificultades para conseguir conexión en zonas rurales, pe-

ro finalmente se ha podido resolver. El tema de que sea gratuito también ha hecho que se opte por ADSL de mayor calidad.

Algunas empresas han tenido que modificar sus sistemas para facilitar el teletrabajo, situación que no se habría producido seguramente si no se hubieran incorporado al proyecto.

En muchas ocasiones se desconocen las posibilidades existentes con la infraestructura disponible, sin mayores inversiones.

La seguridad es un punto a tener en cuenta a la hora de implantar el teletrabajo en la empresa. Sin embargo, si la seguridad de la empresa en estos temas es adecuada, no será necesario realizar cambios. El sistema es igual de seguro/inseguro que en sistemas tradicionales.

Consideran que la sincronización de ficheros (para poder trabajar desde cualquier ordenador) no está bien resuelta.

Por otro lado, las impresiones de documentos (y el material) muchas veces precisan de desplazamientos a las oficinas respectivas para evitar costes adicionales. En este sentido, no está resuelta la impresión a distancia de documentos.

A veces no es posible responder al teléfono porque puede que se escuche a los niños/as jugando de fondo, por lo que consideran más acertado fomentar el uso del e-mail o chat on-line. Se comenta la posibilidad de disponer de un telé-

fono a través del ordenador para evitar el uso del teléfono particular o el abuso del móvil.

También se pone de relieve la necesidad de no ir cambiando de teléfonos (oficina, móvil, casa,...) sino que la centralita sea quien “busque” a la persona, de ser así, debe ser siempre en los horarios acordados con la empresa.

SUPERVISORES

Principales quejas / inconvenientes del proyecto

Los supervisores, hacen aún mayor hincapié que los teletrabajadores en que seis meses es poco tiempo para poder analizar y obtener resultados en profundidad del proyecto de teletrabajo, más teniendo en cuenta que los meses estivales estaban en medio del proyecto.

Señalan que les resulta difícil medir los resultados en pocas personas y con tan poco tiempo. Tampoco se habían establecido metas o expectativas medibles antes de empezar el proyecto.

Indican como un inconveniente el que sea complicado comparar con otros resultados de otros proyectos o entre las propias empresas.

Sobre los motivos

Cuando la persona trabaja con una reducción de jornada tiene mayores dificultades en cum-

plir horarios y conciliar su vida personal/familiar con la laboral. Aplicando el teletrabajo se mejora esta situación y se evita incluso que se reduzca la jornada si puede conciliar mejor.

En bajas por maternidad o en posibles bajas por riesgos del embarazo o similares, el teletrabajo permite evitar que dichas bajas se prolonguen o incluso lleguen a provocar que las mujeres dejen sus puestos de trabajo.

Ante la necesidad de crecer en número de personas sin posibilidad de ampliar el espacio en las oficinas señalan como la opción el teletrabajo y ordenando el espacio de la empresa con mesas compartidas a turnos (ahorro por puesto de trabajo).

Ante la posibilidad que alguien quiera irse de la organización por incompatibilidad o dificultad en su vida personal, el ahorro de costes en selección y formación es compensado completamente por un bajo coste de retención.

Alguna organización participante considera el teletrabajo como una herramienta temporal que se puede solicitar para casi todos los puestos de trabajo en situaciones personales/familiares. La mayoría de los presentes han tomado nota como sistema de “vuelta atrás” por si la persona o el puesto no obtienen los resultados esperados.

La mayoría de las personas consideran que aplicarán el teletrabajo en la empresa, en algunos

casos incorporando algunas modificaciones, incluso alguna se ha planteado hacer un estudio en profundidad sobre los puestos que actualmente podrían teletrabajar y ofrecerlo a todo el personal.

Sobre la flexibilidad

Se pone de manifiesto la dificultad de compaginar horarios de distintas personas en distintos puestos y que a veces es muy complicado coordinar, pero se solventa con ciertos días de presencialidad y horarios de obligado cumplimiento comunes a todo el personal.

No existe la sensación entre los supervisores/as de que se alargue la jornada ni que se hagan más horas mediante teletrabajo, pero si que hay menos interrupciones y por tanto el trabajo “sale antes”.

No todas las personas pueden realizar teletrabajo, no sólo porque sus tareas no lo permiten sino también porque no tienen la personalidad adecuada para autorregularse el trabajo o sus propias cargas de trabajo. Las personas seleccionadas para el proyecto han sido trabajadoras/as de gran confianza.

El perfil de la personalidad para el desarrollo del teletrabajo se podría resumir en:

- Responsable
- Tenaz
- Disciplinada
- Organizada

También destacan otros factores:

- Confianza por parte de sus supervisores/as
- Tipo de tarea
- Tiempo de teletrabajo (en % de su jornada)
- Conocimiento de su trabajo (un mínimo de antigüedad)
- Edad (o conocimiento/habilidad con herramientas)
- Motivación personal

Las personas seleccionadas, aparte de los aspectos personales que hayan generado la solicitud, han sido autorizadas por las personas responsables (supervisores/as) por reunir dichas características.

Se ha detectado una mejora en la productividad ya que ninguna de las tareas asignadas han obtenido un rendimiento menor del producido en la empresa. Se ha comentado que a nivel de percepción, la sensación es que la productividad es mucho mayor.

En algunos puestos existe un trato muy directo con el cliente, lo cual puede provocar que la persona teletrabajadora se deba adaptar a las formas de trabajo, horarios y expectativas de sus clientes. No es un impedimento pero en algunas tareas puede llegar a serlo si no se da respuesta en los tiempos esperados o dentro de los horarios de atención al público.

Sobre las personas

La confianza es la base principal para que la organización tome la decisión de enviar uno u

otro trabajador a trabajar desde casa. No se trata sólo de la libertad o de la productividad sino también del nivel de confianza en la persona que teletrabaja.

El incremento de la satisfacción personal es el elemento más valorado y más repetido por todos los supervisores/as. Dicho incremento de la satisfacción tiene una repercusión indiscutible en el ámbito laboral y no sólo personal.

Se constata un incremento del compromiso de la persona cuando sus peticiones o sus solicitudes son atendidas y resueltas por parte de la organización, especialmente en los aspectos más personales (p.e. maternidad).

A través del reconocimiento, según indican los supervisores/as, se trata de facilitar un incremento de bienestar a la persona (sin disminuir su productividad/rentabilidad por parte de la organización) como reconocimiento a la forma de trabajo o como reflejo de las expectativas que la organización tiene depositadas en dicha persona.

Los supervisores indican que el teletrabajo puede considerarse una herramienta más de trabajo, un remedio puntual ante una necesidad puntual, un premio en ciertas condiciones, pero lo que realmente es imprescindible es que se vea como una opción personal y que las organizaciones estén preparadas para facilitar e incentivar que su personal disponga del mejor entorno de trabajo.

Sobre la productividad

No todas las tareas permiten el teletrabajo. Es preciso analizar cada puesto de trabajo y cada función, ya que una persona a lo mejor puede hacer teletrabajo para algunas tareas pero para otras no, por tanto no es un sistema bipolar sino con distintas graduaciones.

En la mayoría de ocasiones señalan es difícil medir el resultado del trabajo que realiza una persona, si bien se puede evaluar su desempeño de forma periódica; sin embargo, existen algunos puestos (por ejemplo: consultoría) que existe un resultado concreto (por ejemplo: informe) y por tanto es más fácilmente objetivable.

También es eficiente en caso de facturar horas por servicio (por ejemplo: formación o asesoría) ya que va directamente a la facturación de los clientes.

En la mayoría de casos no se habían marcado objetivos previamente, sino que se han mantenido los que ya se estaban realizando (por ejemplo: atender a clientes mensualmente)

Los supervisores/as señalan que se han alcanzado los mismos o mejores objetivos y los trabajos salen exactamente igual de bien, con respecto a la calidad. Se muestran especialmente satisfechos, más aún teniendo en cuenta que era uno de los miedos iniciales por parte de los supervisores/as.

Sobre la comunicación

Ha sido necesario marcar unas pautas mínimas para hacer que las reuniones permitan la presencialidad de las personas en teletrabajo y también ha servido para darse cuenta de la cantidad de reuniones que quizás no son tan necesarias puesto que al final el trabajo se realiza igualmente de forma adecuada.

Por otro lado, se pierde la relación directa con la persona y requiere un mayor esfuerzo por parte de los supervisores/as por mantener esta relación bien por e-mail o bien por teléfono.

Sobre las herramientas

Ha habido algunas dificultades para conseguir conexión en zonas rurales, pero finalmente se ha podido resolver. No se ha detectado mayor dificultad al respecto.

Se han tenido que modificar sus sistemas para facilitar el teletrabajo puesto que el proyecto ha servido para demostrar que es imprescindible un tipo de infraestructura mínima.

Se pone de relieve la dificultad de localizar a la persona teletrabajadora y de no ir cambiando de teléfonos (oficina, móvil, casa,...) sino que la centralita sea quien “busque” a la persona, tanto si está en la oficina, como en casa, como en cualquier otro sitio.

Ninguna de las empresas ha puesto en marcha la herramienta informática facilitada para el proyecto.

Sobre aspectos de mejora

Durante el proyecto se han producido necesidades de información/formación a nivel tecnológico y de forma particular que no han sido resueltas con agilidad. Para próximos proyectos se propone disponer de un servicio de asistencia tecnológica que permita resolver dudas y cuestiones.

Se indica que quizás podría contarse con empresas externas especialistas en distintas áreas (por ejemplo: internet, redes, seguridad,...) para facilitar el contacto a las empresas participantes.

Durante el proyecto se han planteado dudas laborales sobre las personas en situación de teletrabajo y/o posibles ampliaciones a otras

personas y que no han sido resueltas de forma eficiente.

Se indica que quizás podría contarse con empresas externas especialistas en distintas áreas (por ejemplo: laboral, PRL,...) para facilitar el contacto a las empresas participantes.

Aparte de los beneficios del proyecto actual sería conveniente disponer de información actualizada sobre ayudas y/o subvenciones para incorporar el teletrabajo en las organizaciones, especialmente en las pymes.

Se indica que quizás, podrían ofrecerse los servicios de asesoramiento más tramitación de dichas ayudas para facilitar el trabajo a las empresas navarras.

También se indica la posibilidad de incorporar una reducción de las cuotas a la seguridad social en función del tiempo de teletrabajo que una persona realice.



capítulo 6

**ASPECTOS
CLAVES DEL
TELETRABAJO Y
RECOMENDACIONES**

A raíz de la información obtenida en el proyecto, se han analizado en profundidad aquellos aspectos jurídicos estrechamente relacionados con la aplicación del teletrabajo, tales como el acuerdo que se debe establecer entre la empresa y el trabajador, las claves para la organización y el control, la prevención de riesgos, seguridad y salud laboral, la protección de datos y la confidencialidad, etc. Por último, se indican las pautas para una eficaz implantación del teletrabajo en la empresa.

Acuerdo entre las partes

El artículo 8 del Estatuto de los Trabajadores establece la necesidad de que el contrato de trabajo sea por escrito en los siguientes casos: 8.2. *Deberán constar por escrito los contratos de trabajo cuando así lo exija una disposición legal y, en todo caso, los de prácticas y para la formación, los contratos a tiempo parcial, fijo-discontinuo y de relevo, los contratos de trabajo a domicilio, los contratos para la realización de una obra o servicio determinado, los contratos de inserción, así como los de los trabajadores contratados en España al servicio de empresas españolas en el extranjero. Igualmente constarán por escrito los contratos por tiempo determinado cuya duración sea superior a cuatro semanas. De no observarse tal exigencia, el contrato se presumirá celebrado por tiempo indefinido y a jornada completa, salvo prueba en contrario que acredite su naturaleza temporal o el carácter a tiempo parcial de los servicios.* Si bien en el referido artículo no figura la modalidad del teletrabajo, si dicha modalidad de tra-

bajo se va a realizar a tiempo parcial o por tiempo determinado es aconsejable que se realice por escrito.

Además, las peculiares circunstancias en que se desarrolla la prestación de teletrabajo aconsejan generalizar la forma escrita en todos los casos, no sólo por la deslocalización de la actividad sino, sobre todo, porque en estos supuestos se plantean cuestiones particulares cuya respuesta no se encuentra todavía en las leyes, reglamentos o convenios. El contrato escrito permite a los sujetos quedar mejor informados de los términos exactos de sus obligaciones, además de contribuir a dar certidumbre al contrato a su existencia y a su contenido.

De todas formas el artículo 8.5 del Estatuto de los Trabajadores establece la obligación de informar por escrito al trabajador de *“las condiciones de ejecución de la prestación laboral si no figuran en el contrato escrito. 8.5. Cuando la relación laboral sea de duración superior a cuatro semanas, el empresario deberá informar por escrito al trabajador, en los términos y plazos que se establezcan reglamentariamente, sobre los elementos esenciales del contrato y las principales condiciones de ejecución de la prestación laboral, siempre que tales elementos y condiciones no figuren en el contrato de trabajo formalizado por escrito.* Esto da lugar a la obligación del empresario a establecer el correspondiente acuerdo con el trabajador en aquellos casos en que existiendo una relación laboral “tradicional” la misma o

parte de ella se conviertan en una relación laboral de “teletrabajo”, ya que supone una variación de las condiciones en la prestación laboral.

El Real Decreto 1659/1998, de 24 de julio que desarrolla el citado artículo 8 establece un plazo máximo de dos meses para la entrega por el empresario al empleado de un documento escrito en el que se recogerán algunas cláusulas obligatorias:

- Identificación de las partes.
- Fecha de comienzo de la relación laboral y duración del contrato.
- Domicilio social de la empresa y del centro de trabajo y, en su caso, del carácter móvil o itinerante.
- Categoría o grupo profesional.
- Cuantía del salario y periodicidad de su pago.
- Duración y distribución de la jornada
- Duración de las vacaciones
- Plazos de preaviso para la extinción del contrato.
- Convenio colectivo aplicable

Cualquier modificación respecto de las circunstancias señaladas debe ser acordada por escrito, lo cual nos lleva a la conclusión que la introducción del teletrabajo en las condiciones de trabajo ya existentes y que afecten a los trabajadores de la empresa deberá realizar SIEMPRE por escrito, por imperativo legal. El artículo 4 del citado Real Decreto es más explícito señalando que “el empresario deberá informar por escrito al trabajador sobre cualquier modifica-

ción de los elementos y condiciones a los que se refieren los artículos 2.2 y 3.1 del presente Real Decreto (elementos considerados esenciales y antes enumerados)”.

Por tal motivo, y a pesar de que en el estudio realizado pocas empresas han reflejado por escrito las condiciones en las que se iba a desarrollar el teletrabajo, es conveniente dejar por escrito las condiciones del teletrabajo.

¿Es el teletrabajo una opción del teletrabajador?

Muchos informes sobre el teletrabajo señalan la necesidad de que sea voluntario para el trabajador. Es decir, que no sea impuesto unilateralmente por el empresario, y que sea reversible tanto para el trabajador como para el empresario. No obstante cabría distinguir dos situaciones:

- **Por acuerdo entre las partes:** la propuesta a un trabajador con contrato en la empresa para que pase a realizar toda o parte de su relación laboral como teletrabajador: la adopción del acuerdo sólo puede realizarse si existe un acuerdo entre las partes, y por lo tanto es libremente aceptada por el trabajador. La transformación del trabajo realizado en el interior de la empresa en trabajo a distancia puede calificarse sin mayores problemas como un supuesto de novación contractual, por lo que, salvo abuso de derecho por parte de empresario, el acuerdo es válido.

No obstante, en estos casos, no existe nin-

gún derecho que asista al teletrabajador para exigir su reingreso en la empresa, por lo que sería una de las cláusulas que conveniría incluir en el contrato de trabajo o documento que se firme o en el ámbito de la negociación colectiva. De esta forma, se establecería una garantía de retorno, o por ejemplo, una preferencia o prioridad para ocupar un puesto vacante o de nueva creación en el interior de la empresa.

- **Decisión unilateral del empresario de implantar el teletrabajo:** en este caso, la decisión de teletrabajar es unilateral del empresario, y las causas pueden ser variadas subyaciendo siempre la de la necesidades organizativas de la empresa.. Este cambio en la organización altera y transforma aspectos fundamentales de la relación laboral, como el modo de retribución, el tiempo de trabajo o el sistema de trabajo y de control, por lo cual se ve afectado por lo dispuesto en el artículo 41 del Estatuto de los Trabajadores. Estaremos ante un supuesto de modificación sustancial de las condiciones de trabajo y el empresario deberá justificar tal decisión de acuerdo con las causas señaladas en el citado precepto. Y ello, sin perjuicio de que si la modificación en el lugar de trabajo implica además un cambio geográfico en los términos del artículo 40 del Estatuto de los Trabajadores deberá estarse también a lo que señala este artículo.

Artículo 41. *Modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo:*

- *La dirección de la empresa, cuando existan probadas razones económicas, técnicas, organizativas o de producción, podrá acordar modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo. Tendrán la consideración de modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo, entre otras, las que afecten a las siguientes materias:*
 - *Jornada de trabajo.*
 - *Horario.*
 - *Régimen de trabajo a turnos.*
 - *Sistema de remuneración.*
 - *Funciones, cuando excedan de los límites que para la movilidad funcional prevé el artículo 39 de esta Ley.*

Se entenderá que concurren las causas a que se refiere este artículo cuando la adopción de las medidas propuestas contribuya a mejorar la situación de la empresa a través de una más adecuada organización de sus recursos, que favorezca su posición competitiva en el mercado o una mejor respuesta a las exigencias de la demanda.

- ...
- *La decisión de la modificación sustancial de condiciones de trabajo de carácter individual deberá ser notificada por el empresario al trabajador afectado y a sus representantes legales con una antelación mínima de treinta días a la fecha de su efectividad.*

En los supuestos previstos en los párrafos a), b) y c) del apartado 1 de este artículo, y sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 50, apartado 1 a), si el trabajador resultase perjudicado por la modificación sustancial tendrá derecho a rescindir su contrato y percibir una indemnización de veinte días de salario por año de servicio prorrateándose

se por meses los períodos inferiores a un año y con un máximo de nueve meses.

- ...
- En materia de traslados se estará a lo dispuesto en las normas específicas establecidas en el artículo 40 de esta Ley.”

“Artículo 40. Movilidad geográfica:

- El traslado de trabajadores que no hayan sido contratados específicamente para prestar sus servicios en empresas con centros de trabajo móviles o itinerantes a un centro de trabajo distinto de la misma empresa que exija cambios de residencia requerirá la existencia de razones económicas, técnicas, organizativas o de producción que lo justifiquen, o bien contrataciones referidas a la actividad empresarial.

Se entenderá que concurren las causas a que se refiere este artículo cuando la adopción de las medidas propuestas contribuya a mejorar la situación de la empresa a través de una más adecuada organización de sus recursos que favorezca su posición competitiva en el mercado o una mejor respuesta a las exigencias de la demanda.

La decisión de traslado deberá ser notificada por el empresario al trabajador, así como a sus representantes legales con una antelación mínima de treinta días a la fecha de su efectividad. Notificada la decisión de traslado, el trabajador tendrá derecho a optar entre el traslado, percibiendo una compensación por gastos, o la extinción de su contrato, percibiendo una indemnización de veinte días de salario por año de servicio, prorrateándose por meses los períodos de tiempo

inferiores a un año y con un máximo de doce mensualidades. La compensación a que se refiere el primer supuesto comprenderá tanto los gastos propios como los de los familiares a su cargo, en los términos que se convengan entre las partes, que nunca será inferior a los límites mínimos establecidos en los convenios colectivos.

Sin perjuicio de la ejecutividad del traslado en el plazo de incorporación citado, el trabajador que no habiendo optado por la extinción de su contrato se muestre disconforme con la decisión empresarial podrá impugnarla ante la jurisdicción competente. La sentencia declarará el traslado justificado o injustificado y, en este último caso, reconocerá el derecho del trabajador a ser reincorporado al centro de trabajo de origen.

Cuando, con objeto de eludir las previsiones contenidas en el apartado siguiente de este artículo, la empresa realice traslados en períodos sucesivos de noventa días en número inferior a los umbrales allí señalados, sin que concurren causas nuevas que justifiquen tal actuación, dichos nuevos traslados se considerarán efectuados en fraude de Ley y serán declarados nulos y sin efecto.

- El traslado a que se refiere el apartado anterior deberá ir precedido de un período de consultas con los representantes legales de los trabajadores de una duración no inferior a quince días, cuando afecte a la totalidad del centro de trabajo, siempre que éste ocupe a más de cinco trabajadores, o cuando, sin afectar a la totalidad del centro de trabajo, en un período de noventa días comprenda a un número de trabajadores de, al menos:
 - Diez trabajadores, en las empresas que ocupen menos de cien trabajadores.

- *El diez por ciento del número de trabajadores de la empresa en aquellas que ocupen entre cien y trescientos trabajadores.*
 - *Treinta trabajadores en las empresas que ocupen trescientos o más trabajadores.*
-”

Lo que no se puede negar es que hoy en día, la posibilidad del teletrabajo se ha visto por los trabajadores como una oportunidad para conciliar vida laboral y personal, más que como una decisión o cambio negativo a sus condiciones laborales. Del mismo modo, las empresas ven al teletrabajo como una oportunidad, ya que permite satisfacer parte de las demandas latentes de los trabajadores, ganado en productividad y eficacia (es un medio para evitar reducciones de jornada o excedencias, por ejemplo), todo lo cual nos lleva a la conclusión de que el teletrabajo se llevará a cabo en la mayoría de las organizaciones por acuerdo entre las partes. Entonces, ¿qué criterios deben utilizarse por parte de la empresa para determinar quién puede teletrabajar y quién no?, ¿podrían llegar a producirse conflictos internos por la adopción de una u otra decisión?

Las empresas participantes en el proyecto coinciden a la hora de determinar las cualidades de la persona que en sus organizaciones se iba a ver afectada por el teletrabajo: se trata de personas “de confianza” para la empresa, lo cual incluso ha llevado a no suscribir acuerdo alguno por escrito, debe ser una persona responsable, organizada y autónoma con un alto cono-

cimiento e implicación con la empresa. Junto a ello, en todos los casos las personas seleccionadas lo han sido por tener determinadas necesidades de conciliación. Las razones son claras: la persona trabajadora deja de estar bajo la supervisión “directa” sobre su trabajo, debe organizarse por sí misma, y si bien la supervisión existe, ésta es a distancia.

Convendría por tanto y en el ámbito de la negociación colectiva de cada organización, establecer los parámetros y margen de actuación necesarios para que en la empresa se puedan establecer pactos sobre el teletrabajo. Incluso que pudieran, dado el caso, medir y establecer el grado óptimo en el que un trabajador podría pasar a ser en todo o parte teletrabajador, si la empresa considera adecuada su implantación dentro de su ámbito organizativo. Fórmulas como la gestión organizativa por competencias u otras que permitan medir las cualidades de un trabajador y su grado óptimo para poder acceder al teletrabajo, combinadas con otra serie de situaciones personales del trabajador como la necesidad de conciliar vida personal y familiar, pueden ser algunas de las fórmulas sobre las que se podría empezar a trabajar.

Organización de la actividad y control por parte de la empresa

Una de las características del teletrabajo es la oportunidad para el trabajador de administrar el tiempo del modo más beneficioso para él, tanto desde un punto de vista de productividad como de la

armonización de la vida personal y familiar, lo cual a su vez puede hacer que se difuminen las fronteras entre tiempo de trabajo y de no-trabajo.

Esto supone que el teletrabajador puede llevar a cabo la prestación laboral no en el horario social de la empresa, sino en un horario por él determinado en función de sus necesidades. No obstante, puede chocar en determinadas ocasiones con los intereses de la empresa y sobre todo, por el tipo de trabajo que el teletrabajador lleva a cabo. De esta manera, otra de las circunstancias que ha quedado patente en el estudio es la necesidad de pactarse entre empresa y trabajador un “horario de disponibilidad”. Es decir, una franja horaria en la que el teletrabajador debe estar a disposición tanto de la propia empresa como de los clientes de la misma. Además, así se consigue no desvincular de una manera total al trabajador con sus compañeros de trabajo (se fomenta la socialización del teletrabajador) y, al mismo tiempo, los clientes no notan una posible “ausencia” en su puesto de trabajo del teletrabajador.

Como el teletrabajador tiene esa “libertad horaria”, puede surgir un nuevo problema: la percepción para la empresa de disponibilidad total del teletrabajador. El hecho de “llevar la oficina a cuestas” puede resultar incluso perjudicial para el trabajador, ya que la empresa puede contactar con su trabajador en cualquier momento, a través del ordenador, el teléfono, y darle instrucciones y órdenes en cualquier momento del día o de la noche.

El Estatuto de los Trabajadores no se refiere al tiempo de puesta a disposición. Sin embargo, dispone que el tiempo de trabajo se computará de modo que tanto al comienzo como al final de la jornada diaria el teletrabajador se encuentre en su puesto de trabajo. De este modo, la puesta a disposición sólo se valorará con relación al tiempo de trabajo cuando el teletrabajador se incorpore efectivamente al trabajo.

Deben por tanto establecerse límites temporales a la teledisponibilidad, pactados de manera individual o bien a través de la negociación colectiva.

Prevención de riesgos, seguridad y salud laboral

Muchas de las normas de prevención de riesgos laborales basan su aplicación en la existencia de un control directo por parte de los principales factores de riesgo, entre ellos el propio centro o lugar de trabajo. En el caso del teletrabajo, el centro de trabajo lo configura en muchas ocasiones el propio domicilio del teletrabajador, por lo que la normativa sobre prevención de riesgos puede chocar con derechos de la persona como pueden ser la inviolabilidad del domicilio y el respeto a la intimidad personal y familiar. Puede darse además el caso de que el teletrabajador no sea propietario ni arrendatario del lugar en el que ejerce su actividad, y el propietario puede negar el acceso al domicilio que también es lugar de trabajo.

Al mismo tiempo, la amplitud con que la ley configura el deber de seguridad del empresario puede chocar en con la posibilidad técnica o material. El empresario puede adoptar las medidas necesarias para que los equipos de trabajo sean los adecuados a la actividad que debe realizarse, y proporcionar los medios de protección adecuados, así como las normas sobre su uso para que no afecten a la salud del trabajador. Sin embargo, difícilmente puede velar por el “uso efectivo y adecuado de los mismos”, ni impedir que el teletrabajador pueda tener una accidente fortuito en el domicilio por causas ajenas a los medios aportados (pegarse con la esquina de una mesa, tropezar y caer, por ejemplo). Como señala J. Thibault en su trabajo *El Teletrabajo: análisis jurídico laboral* (Colección de estudios CESS), debería dictarse una norma en la que condicione la posibilidad de trabajo a distancia a una previa evaluación a cargo del empresario de las condiciones de seguridad y salud en el domicilio y a la realización con carácter obligatorio para el trabajador de un examen de la vista, si perjuicio de aplicar las restantes previsiones de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales que resulten compatibles con las peculiaridades del trabajo a distancia. Asimismo, es deseable que la citada norma exigiera la constancia escrita, en el contrato o en un anexo al mismo, de las características del instrumento y del lugar de trabajo, así como de las medidas de protección adoptadas por el empresario.

Paralelamente, esta regulación debería recordar y especificar el deber general de seguridad

que también a los trabajadores incumbe, sobre todo, la obligación de utilizar correctamente, y de acuerdo con las instrucciones recibidas, los equipos y medios de protección individuales que hayan sido puestos a su disposición y la prohibición de inutilizar o modificar los dispositivos de seguridad incorporados por el empresario. Esta norma debería asimismo remitir a la negociación colectiva el concreto régimen de visitas al domicilio del trabajador de los responsables (empresariales y sindicales) de seguridad y salud de la empresa.

Por su parte, Pérez de los Cobos y Thibault recogen las principales obligaciones en materia de seguridad y salud en el teletrabajo (*El Teletrabajo en España, perspectiva jurídico-laboral*, Ed. Ministerio de Trabajo y Asuntos sociales).

- **Obligación de valorar la capacidad y aptitudes de los trabajadores:** el empresario debe valorar la capacidad y aptitudes del trabajador y excluir a aquellos que puedan sufrir alguna patología o deficiencia física en el funcionamiento de alguno de los órganos que intervienen y posibilitan la prestación laboral. Hay que tener en cuenta también los posibles problemas de carácter psicológico (depresión, debilidad de carácter o falta de organización) ya que hay que tener en cuenta las particulares condiciones de aislamiento que el teletrabajo puede suponer y la capacidad de autoorganización del teletrabajador implicado.
- **Obligación de evaluar riesgos.** El artículo 16 de la LPRL impone al empresario la obliga-

ción de evaluar los riesgos para la salud y seguridad laborales, teniendo en cuenta las características del puesto de trabajo y las exigencias de la tarea: el equipo informático, la configuración del puesto, el medio ambiente físico, los programas informáticos, ordenadores, etc. Se debe asegurar que hay espacio necesario para la libertad de movimientos, así como la ventilación, iluminación y temperatura adecuadas. Y aun cuando es el trabajador el que aporta parte de los elementos productivos, la dirección y control competen al empresario. En este caso es importante alcanzar un equilibrio entre la intimidad del trabajador y la accesibilidad al lugar de trabajo que suele ser la vivienda.

La solución más eficaz y que permite un mayor grado de aplicabilidad consiste en pactar, bien en contrato individual, bien a través de convenios colectivos, cláusulas especiales que autoricen las inspecciones. Una solución adecuada podría ser que se fijen unos días y unas horas determinadas para acceder, así como las personas concretas que pueden realizar las visitas de inspección.

- **Obligación de proporcionar los equipos de protección adecuados.** Este deber incluye el de velar por el uso efectivo de los equipos de protección y ello quiere decir que el empresario no cumple su deber poniendo a disposición de los trabajadores dichos equipos, sino que ha de garantizar su utilización real, lo cual en el teletrabajo, debido a la distancia física puede resultar muchas veces algo muy difícil, y así lo han entendido los Tribunales

respeto de los trabajos móviles o itinerantes, al considerar que el empresario puede no estar sometido a las prescripciones contenidas en la norma cuando por la naturaleza de la actividad y el lugar donde se presta no se producen las condiciones objetivas para su aplicación. Por ese motivo en el teletrabajo, el empresario solo responde de aquellos aspectos que queden dentro de su órbita de decisión y control, pero no de aquellos otros que se encuentren por completo fuera de su ámbito de organización.

- **Obligaciones de información y consulta:** la atención prestada a los riesgos para la salud y seguridad que suponen los materiales, los equipos y el entorno de trabajo deberán empezar con la previa consulta con el trabajador individual y sus representantes. El empresario deberá consultar a los teletrabajadores y permitir su participación en todas aquellas cuestiones que afecten a la seguridad y salud en el trabajo, y podrán efectuar propuestas a los empresarios dirigidas a la mejora de los niveles de protección de su seguridad y salud.
- **Obligaciones de información y formación a los trabajadores:** previamente a su incorporación al teletrabajo, el empresario deberá informar al teletrabajador de los riesgos del puesto de trabajo o función y de las medidas y actividades de protección y prevención que hay que adoptar, así como comprobar que el teletrabajador dispone de la formación teórica y práctica en materia preventiva necesaria para el puesto de trabajo a desempeñar. La formación debe ser actualizada cada vez

que se modifique de manera apreciable alguno de los elementos que configuran el puesto de trabajo.

- **Obligación de vigilancia de la salud:** el artículo 22 de la LPDCP establece el deber del empresario de proveer a la vigilancia periódica del estado de salud de sus trabajadores en cuanto a la posible incidencia sobre ellos de los riesgos laborales, que debe realizarse antes de comenzar a trabajar, posteriormente con periodicidad ajustada al nivel de riesgo, y cuando aparezcan trastornos que pudieran deberse al tipo de trabajo. No obstante, estos controles de salud quedan sujetos a la autorización del propio trabajador. Cobra especial incidencia en el teletrabajo la atención a los posibles trastornos psíquicos derivados de un posible aislamiento en la prestación laboral y sobre los que se deberá tener especial vigilancia y la consiguiente adopción de medidas tendentes a minimizar el posible riesgo.

Como ejemplo de posible regulación colectiva, el 16 de julio de 2002, la Confederación Europea de Sindicatos (CES), la Unión de Confederaciones de la Industria y de la Empresa Europea (UNICE), la Unión Europea del Artesanado y de la Pequeña y Mediana Empresa (UNICE/UEAPME) y el Centro Europeo de la Empresa Pública (CEEP) firmaron un Acuerdo Marco Europeo sobre el Teletrabajo, a fin de dar mayor seguridad a los teletrabajadores por cuenta ajena de la Unión Europea en materia de prevención de riesgos laborales, y el apartado 8 establece:

“El empresario es responsable de la protección de la salud y de la seguridad profesionales del teletrabajador conforme a la Directiva 89/391, así como a las directivas particulares, legislaciones nacionales y convenios colectivos pertinentes.

El empresario informa al teletrabajador de la política de la empresa en materia de salud y seguridad en el trabajo, en especial sobre las exigencias relativas a las pantallas de datos. El teletrabajador aplica correctamente estas políticas de seguridad.

Para verificar la correcta aplicación de las normas en materia de salud y seguridad, el empresario, los representantes de los trabajadores y/o las autoridades competentes tienen acceso al lugar de teletrabajo, dentro de los límites de la legislación y de los convenios colectivos nacionales. Si el teletrabajador trabaja en el domicilio, este acceso está sometido a previa notificación y consentimiento previo. El teletrabajador está autorizado a pedir una visita de inspección.”

En la puesta en marcha del proyecto de investigación se facilitó a las empresas un manual de aplicación relativa a la prevención de riesgos laborales¹⁴.

Accidente laboral

El artículo 115.3 de la Ley General de la Seguridad Social establece *“se presumirá, salvo prueba en contrario, que son constitutivos de accidente de trabajo las lesiones que sufra el trabajador*

¹⁴ El manual de salud y seguridad en el trabajo se encuentra en el Anexo 8.

durante el tiempo y en el lugar de trabajo". Este artículo debe interpretarse por tanto en el sentido de que el domicilio del teletrabajador o lugar donde realice su prestación laboral debe entenderse que es lugar de trabajo y, por tanto, en caso de accidente éste se considerará laboral, salvo prueba en contrario. Sólo cuando no exista un horario predeterminado, porque sea el teletrabajador quien libremente determine su jornada de trabajo, la carga de la prueba se invierte y será éste quien deberá probar la relación de causalidad entre el accidente y su trabajo.

También el denominado accidente *in itinere*, esto es, aquél que sufre el trabajador al ir o al volver del lugar de trabajo, es, en principio, compatible con el teletrabajo, aun cuando el lugar de trabajo coincida con el domicilio del teletrabajador. El domicilio se entiende no sólo el domicilio legal o habitual sino también el acostumbrado punto de partida y llegada del productor al o del lugar de trabajo, como ha venido declarando la jurisprudencia.

De este modo, debe ser considerado accidente de trabajo el que se produce durante el trayecto entre el domicilio del teletrabajador y la sede empresarial para participar de las reuniones, entregar el resultado de trabajo y en general cualquier desplazamiento motivado única y exclusivamente por el trabajo. Como el accidente *in itinere* no se presume, corresponderá al teletrabajador probar que se produjo tal circunstancia.

Protección de datos y confidencialidad

Acceso del empleador a datos personales del teletrabajador:

Como hemos señalado a lo largo del estudio, el teletrabajo implica un control por parte del empresario de la actividad laboral del teletrabajador. El hecho de trabajar a distancia requiere normalmente la adopción e implantación de mecanismos necesarios para verificar la actividad del teletrabajador, instrumentos normalmente informáticos, que podrían chocar con el derecho a la privacidad del trabajador.

No obstante, el derecho del trabajador ha de conciliarse con otros derechos e intereses legítimos del empleador, en particular su derecho a administrar con eficacia la empresa, y sobre todo, su derecho a protegerse de la responsabilidad o el perjuicio que pudiera derivarse de las acciones de los trabajadores. De esta manera el Estatuto de los Trabajadores en su artículo 20.3 dispone que *"El empresario podrá adoptar las medidas que estime más oportunas de vigilancia y control para verificar el cumplimiento por el trabajador de sus obligaciones y deberes laborales, guardando en su adopción y aplicación la consideración debida a su dignidad humana y teniendo en cuenta la capacidad real de los trabajadores disminuidos, en su caso"*.

Por otra parte, no se puede obviar la doctrina del Tribunal Supremo, en Sentencia de 18 de junio de 2006, en virtud de la cual dichas medi-

das (como las relacionadas con la utilización de internet y correo electrónico) deben haber sido hechas constar expresamente al trabajador, pasando así a formar parte de la propia relación laboral y siendo el tratamiento de los datos necesario para su adecuado desenvolvimiento.

De todo ello se desprende que el empresario, puede adoptar por tanto medidas de control de la actividad laboral del teletrabajador, pero siempre dentro de unos límites, ya que esta legitimación no es absoluta y exige por parte del empresario la obligación de informar de dicho tratamiento a los trabajadores, cumpliendo así con el deber de informar previsto tanto en el artículo 10 de la Directiva 95/46/CE como en el artículo 5 de la Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD). El deber de informar debe además concretarse en la manera señalada en la Sentencia Audiencia Nacional, Sección 1, de fecha 27 de abril de 2005 establece. *“Es cierto que el artículo 5 de la LO 15/1999 no impone formalidades específicas para que se facilite información en el momento de la recogida de datos, pero eso no es incompatible con la necesidad de que se pueda acreditar que se ha producido esa información y para ello no es suficiente con que se produzca una simple información verbal sino que se necesita alguna forma de constancia de la que no dispone el recurrente. La garantía del artículo 5 de la Ley Orgánica 15/1999 no puede hacerse efectiva si no fuera sobre la base de que se informe a aquellas personas a las que se soliciten datos personales de que se va a proceder al tratamiento de di-*

chos datos, por lo que es necesario que dicha información pueda ser acreditada para lo que es imprescindible que conste de algún modo no siendo suficiente la información oral que pretender haber realizado la parte recurrente. No se olvide que el artículo 6.1 de la LO 15/1999 establece que el “tratamiento automatizado de los datos personales de carácter personal requerirá del consentimiento del afectado, salvo que la Ley disponga otra cosa”; por lo tanto, corresponde a quien realiza el tratamiento estar en condiciones de acreditar que ha obtenido el consentimiento del afectado pues, salvo las excepciones establecidas en la Ley, sólo el consentimiento justifica o legitima el tratamiento y dicha acreditación exige que la información a que se refiere el artículo 5 se realice de algún modo del que quede constancia por escrito”

Lo más adecuado en estos casos es que conste por escrito el consentimiento del teletrabajador al control de su actividad laboral por medios telemáticos. No obstante, además de la necesidad de hacer constar el consentimiento por escrito, para que la actividad control sea legal y se justifique deben respetarse los siguientes principios contenidos en la LPDCCP:

- Principio de necesidad: el empleador debe comprobar la posibilidad de utilizar métodos de supervisión que impliquen una menor intromisión en la intimidad del trabajador.
- Principio de finalidad: los datos deben recogerse con fines determinados, explícitos y legítimos y no ser tratados posteriormente de manera incompatible con dichos fines. Cualquier otro uso diferente requerirá un nuevo

consentimiento del teletrabajador

- Principio de transparencia: el empleador debe transmitir al personal una declaración clara, precisa y fácilmente accesible de su política relativa al control de las comunicaciones que deberá incluir.
- Principio de legitimidad: el interés que persigue el empleador con la actividad de control debe ser legítimo.

El acceso por el teletrabajador a datos y ficheros de carácter personal de la empresa.

La prestación de la actividad laboral fuera del centro de trabajo requiere normalmente la utilización de datos personales contenidos en ficheros propiedad de la empresa y registrados en la Agencia de protección de Datos. El Real Decreto 1720/2007, de 21 de diciembre, por el que se aprueba el reglamento de desarrollo de la Ley Orgánica 15/1999 de 13 de diciembre de protección de datos de carácter personal contempla expresamente en su artículo 86 el supuesto de trabajo fuera de los locales del responsable del fichero o encargado del tratamiento, estableciendo las prevenciones que la empresa y el teletrabajador deben tener en cuenta. Dicho artículo señala: “1. *Cuando los datos personales se almacenen en dispositivos portátiles o se traten fuera de los locales del responsable del fichero o tratamiento, o del encargado del tratamiento, será preciso que exista una autorización previa del responsable del fichero o tratamiento, y en todo caso deberá garantizarse el nivel de seguridad correspondiente al tipo de fiche-*

ro tratado (nivel bajo, medio o alto). 2. La autorización a la que se refiere el párrafo anterior tendrá que constar en el documento de seguridad y podrá establecerse para un usuario o para un perfil de usuarios y determinando un periodo de validez para las mismas”.

Junto a ello hay que tener en cuenta que cuando un fichero o documento se hubiera creado exclusivamente para la realización de trabajos temporales o auxiliares deberán ser borrados o destruidos cuando hayan dejado de ser necesarios para los fines que motivaron su creación.

También es posible que el teletrabajador acceda a los ficheros de carácter personal sin necesidad de almacenarlos en dispositivos, sino que acceda a ellos a través de las redes de comunicación establecidas. En este caso, es tajante la norma al señalar que las medidas de seguridad exigibles a los accesos a datos de carácter personal a través de redes de comunicaciones, sean públicas o no, deberán garantizar un nivel de seguridad equivalente a los accesos en modo local (artículo 85 RD1720/2007).

En cualquier caso, la posibilidad de acceso a través de redes telemáticas deberá estar contemplada en el correspondiente documento de seguridad que debe elaborar la empresa. Se entiende por documento de seguridad el documento que recoge las medidas de índole técnica y organizativa que será de obligado cumplimiento para el personal con acceso a los sistemas de información y que deben ser adecua-

dos a los niveles de seguridad exigidos por la normativa sobre protección de datos en función de los datos personales contenidos en los ficheros.

La importancia de la negociación colectiva para la implantación de medidas de teletrabajo en la empresa

Como ha quedado patente a lo largo de este estudio, el teletrabajo, como una nueva fórmula de trabajo a distancia pero diferente de otras formas ya reguladas por la normativa laboral, como puede ser el trabajo a domicilio, ha surgido como respuesta a un cambio socio cultural y de nuestro entorno. La incorporación de la mujer al mundo laboral, la necesidad de conciliar vida personal y laboral, la introducción y evolución de las nuevas tecnologías que permiten nuevas formas de conectividad y de trabajo, son algunos de los cambios que hacen necesario implantar nuevas formas de flexibilidad.

Aunque se han introducido reformas que pretendían favorecer y solventar parte de los problemas que generaban los cambios del entorno, como la creación del trabajo a tiempo parcial, se ha comprobado que, gracias a las nuevas tecnologías, se puede fomentar la utilización de otras fórmulas de trabajo beneficiosas tanto para el trabajador como para la empresa. Sin embargo, los cambios tienen sus dificultades, más aún cuando se nota una falta de regulación de muchos de los aspectos

que conlleva el teletrabajo, debido fundamentalmente a que el marco legal laboral se ha construido sobre una forma de entender el trabajo muy diferente a la que supone el teletrabajo.

Por ese motivo, es fundamental que a través de la negociación colectiva, tanto a nivel sectorial como de empresa, todas las carencias o problemáticas detectadas intenten solventarse y se vaya creando un bagaje importante y que disemine la cultura del teletrabajo como medida de flexibilidad laboral. La negociación colectiva es la solución a muchos problemas del teletrabajo, lo cual no quiere decir que tenga que haber una reforma legislativa –tendrá que haberla-, pero a día de hoy la negociación colectiva es una respuesta inmediata.

La negociación colectiva puede incluso aportar soluciones mejores, porque la ley no lo dice todo, porque la ley tiene carencias y la negociación colectiva lo puede remediar: Pero no sólo por eso, sino que el convenio presenta ventajas frente a la ley por razón de la materia, por lo que es el teletrabajo en cuanto a forma de organización, condiciones de trabajo, aspectos de la vida laboral, etc., Todo esto es la materia natural para la negociación colectiva. Y la ley tiene su papel y la negociación colectiva tiene el suyo y gran parte de los problemas que se deben solucionar del teletrabajo son espacio natural para la negociación colectiva.

Para ello, se debe tomar como base el Acuerdo marco Europeo sobre el teletrabajo firmado el 16 de julio de 2002, en Bruselas, por los agentes sociales (CES, UNICE/UEAPME y CEP). Este Acuerdo Marco ha sido el primero en reconocer la obligatoriedad de su cumplimiento en todos los países de la Unión Europea. Las partes firmantes (CES, UNICE/UEAPME y CEP) se comprometieron a su aplicación en los países representados. En el Acuerdo se establece la definición y campo de aplicación del teletrabajo, el carácter voluntario, las condiciones de empleo, la protección de datos, la vida privada, los equipamientos, la salud y la seguridad, la organización del trabajo, la formación, y los derechos colectivos, así como la implementación y seguimiento del mismo. Es un acuerdo independiente, es decir, no se ha convertido en una directiva comunitaria y se va a aplicar, al menos en España, por la vía de la negociación colectiva; esto es, tiene un origen convencional y se va a aplicar convencionalmente. Es un acuerdo que aplica soluciones ya conocidas en la práctica comercial europea, poco innovador, pero muy sólido, desde el punto de vista que los grandes problemas que ha solucionado. Por eso, los sindicatos en Europa y en España lo están usando como base para su regulación del teletrabajo.

Debemos por lo tanto seguir por el camino de tratar el teletrabajo en las empresas vía pactos o acuerdo de empresa y teniendo en cuenta otros pactos que vía convenios colectivos se van aplicando en las empresas.

¿Cómo puedo implantar el teletrabajo en mi empresa?

Uno de los comentarios más comunes que surgen en las empresas, sobre todo en los departamentos de recursos humanos y en la dirección, es la preocupación por determinar qué personas son las más adecuadas para teletrabajar. Los directivos se preguntan: ¿puede teletrabajar cualquier persona?, ¿qué perfiles son los más adecuados?, ¿se puede implantar una metodología de selección del teletrabajador e implantación del teletrabajo?

La empresa que decida ofrecer la posibilidad de teletrabajar a sus empleados, debe establecer un procedimiento de selección del teletrabajador en la empresa y de implantación del teletrabajo.

En este apartado, se propone un procedimiento de selección del teletrabajador y una serie de recomendaciones para facilitar la puesta en marcha del teletrabajo en la empresa.

- El trabajador solicita a su supervisor la posibilidad de teletrabajar y rellena un cuestionario que contempla los siguientes aspectos:
 - Datos personales.
 - Puesto que ocupa.
 - Principales tareas que realiza.
 - ¿Por qué quiere teletrabajar?.
 - Porcentaje de su jornada laboral que desea realizar fuera de la oficina. ¿Cómo piensa distribuir esa jornada?.
 - Periodo en el que desea teletrabajar.

- ¿Dispone de un sitio adecuado para realizar el teletrabajo? Descríbalo.
- Medios técnicos que considera necesarios para teletrabajar.
- Medios técnicos de los que disponen para teletrabajar en el lugar en el que va a realizar el teletrabajo: ordenador, conexión a internet, teléfono, fax, otros.
- El jefe directo o supervisor del trabajador que solicita teletrabajar define las características del puesto que ocupa el trabajador y analiza las capacidades de la persona acuerdo con los siguientes criterios:

Características del puesto:

- Peso del trabajo presencial en la empresa. Este aspecto valora el grado de necesidad de que la persona esté físicamente en su puesto ya sea por relación con el cliente, atención personalizada, etc.
- Necesidades técnicas para realizar el trabajo. Aquí se analiza la dependencia del trabajador de herramientas, maquinaria, instrumentos o sales, entre otros, que se encuentran en la empresa y que no son susceptibles de trasladar a su lugar de teletrabajo.
- Capacidades de autoprogramación. El trabajador tiene encomendadas una serie de tareas profesionales que requieren una supervisión directa y continua por parte de su responsable o, por el contrario, el trabajador se planifica sus tareas teniendo unos conocimientos y un nivel de responsabilidad que le permite la mayor flexibilidad en la organización de su trabajo.

- Interacciones. Es importante que el supervisor también valore si las tareas que realiza su subordinado requieren mucha interacción y la transmisión continua de información y resultados o, en contraposición, el trabajador realiza sus tareas a partir de las instrucciones determinadas sin la necesidad de una continua conexión.

Con esta información, cada empresa podría hacer su propio mapa de procesos y determinar la tipología de las tareas de puestos que van a teletrabajar.

Capacidades de la persona:

- Competencias personales. Además del puesto que ocupa el trabajador, tareas que realiza y cómo las realiza, el potencial teletrabajador debe tener una serie de habilidades y competencias personales que le capacitan para teletrabajar. La responsabilidad y orientación al logro, la identificación con la compañía son algunas de las competencias que un teletrabajador debe tener muy desarrolladas. Para la evaluación de estas habilidades, existen herramientas como la valoración 360 grados que permiten, de una forma lo más objetiva posible, determinar el grado de desarrollo de estas competencias.

Una vez que el supervisor o jefe ha completado este apartado, se la remite a la dirección y/o departamento de recursos humanos de la empresa que determina finalmente si esa persona es apta para teletrabajar y en qué condiciones.

Una vez tomada la decisión es importante transmitirla al comité de empresa o representantes de personal.

La empresa y el trabajador firman un acuerdo en el que se pueden recoger los siguientes aspectos:

- Lugar en el que se va a desarrollar el teletrabajo.
- Material y medios técnicos que la empresa pone a disposición de teletrabajador.
- Remuneración, reembolso de gastos e indemnizaciones y suplidos.
- Protección de datos.
- Medidas de seguridad.
- Auditoría informática.
- Responsabilidad de la empresa.
- Condiciones trabajo y control de la actividad laboral.
- Reparto de horas de trabajo y jornada del teletrabajador.

En los anexos de este informe se adjunta un modelo de acuerdo.

El trabajador recibe una serie de recomendaciones por parte de la empresa que contemplan:

- Condiciones de empleo.
- Organización del trabajo.
- Vida privada.
- Remuneración.
- Formación.
- Terminación de la situación del teletrabajo.
- Propiedad del equipo de trabajo y mantenimiento.
- Costes.
- Salud y seguridad en el trabajo.
- Confidencialidad y seguridad de los datos.

La empresa facilita al teletrabajador los medios técnicos necesarios para poder teletrabajar.



capítulo 7

CONCLUSIONES GENERALES

El teletrabajo debe ser entendido como una herramienta de múltiples usos y con la capacidad de adaptarse a prácticamente cualquier entorno empresarial, cuyos espacios de aplicación aparecen reflejados en esta investigación. Sin embargo, las posibilidades en unas condiciones reales de mercado están aún por conocer. Sirva de anticipo las conclusiones desprendidas de este proyecto.

Este espacio conjuga las visiones de los dos colectivos involucrados en el proyecto, así se explican las conclusiones más representativas que se desprenden del análisis.

Teletrabajo y productividad

Si entendemos productividad como el aumento o disminución de los rendimientos físicos o financieros originados en la variación de cualquiera de los factores que intervienen en la producción: trabajo, capital técnica; y, según los resultados obtenidos del proyecto, el teletrabajo mantiene o incrementa la productividad en la empresa. Las motivaciones y ventajas que perciben los teletrabajadores es tal que hace que, no sólo no reduzcan su esfuerzo y resultados, sino que predomina el incremento de la productividad.

De manera más detallada, se ha observado que los y las trabajadores también incrementan la calidad de sus tareas. Al tener una mayor flexibilidad y libertad de horarios, eligen los momentos más adecuados para realizar su traba-

jo. Los teletrabajadores señalan que trabajando en casa no tienen las interrupciones propias de la oficina (teléfonos, compañeros, clientes...), y eligen aquellos periodos del día en los que las responsabilidades familiares les permiten la mayor concentración. Además, la motivación adquiere un papel central, ya que pueden concentrarse con más facilidad al percibir que sus responsabilidades familiares están cubiertas. En este sentido, se ha detectado que el teletrabajo supone un descenso en los niveles de estrés en un alto porcentaje.

Por otro lado, este sistema de organización supone una reducción de costes para las empresas. La posibilidad de teletrabajar permite al trabajador replantearse una posible excedencia o una reducción de jornada ante una situación familiar espacial. Por este motivo, muchas empresas reducen los gastos derivados de un proceso de selección. Además, no invierten tiempo ni dinero en formar a una nueva persona en la empresa que sustituya a la que opta por una reducción de jornada o una excedencia.

El proyecto piloto desarrollado demuestra que el teletrabajo también puede reducir los costes de infraestructura en la empresa. La posibilidad de teletrabajar permite a la empresa replantearse una ampliación de la oficina o la adquisición de nuevo equipamiento en la empresa. Además, posibilita la expansión de la empresa en nuevas ubicaciones geográficas sin necesidad de grandes gastos en infraestructura.

Se ha podido verificar que se mantienen vigentes las aportaciones que apuntaban los primeros autores que estudiaron las posibilidades del teletrabajo en los años 80. Ya que según argumentan los y las trabajadoras participantes en el proyecto de Navarra, ven en el teletrabajo la posibilidad de reducir los gastos de tiempo y dinero derivados de los desplazamientos diarios a la oficina, así como el consecuente ahorro ecológico.

El carácter innovador del teletrabajo

Se puede entender que innovar es cambiar algo, introduciendo novedades o mejoras con efectos observables: hacer algo que antes no se hacía; dejar de hacer algo; hacer algo de forma distinta. La evolución del entorno y la competencia por los recursos y las áreas de actividad hacen imprescindible innovar para adaptarse, aplicando desde pequeñas mejoras a grandes transformaciones. Precisamente, el teletrabajo puede perfectamente ser entendido como una medida innovadora en la empresa ya que supone la aplicación de una nueva forma de trabajo para adaptarse a una nueva situación ya sea personal o profesional.

El teletrabajo supone una innovación en la forma de trabajar y de organizar el trabajo en el entorno empresarial. Esta innovación se produce en dos sentidos, por un lado, el teletrabajador reorganiza y redefine sus tareas, su tiempo y la relación con sus compañeros. Por otro lado, los directivos deben cambiar la men-

talidad en la organización del trabajo y en modificar su forma de gestión, la forma de medir los resultados de los trabajadores, etc.

Según han manifestado los supervisores, esta nueva organización del trabajo supone un desafío para las empresas, ya que deben idear un procedimiento para seleccionar a las personas, establecer normas de conducta en la empresa, mejorar la comunicación interna, redefinir los canales de comunicación, etc.

Medidas de flexibilidad para la empresa y conciliación para el teletrabajador

Cada uno de los colectivos participantes en el proyecto tiene una visión peculiar de la experiencia de trabajo vivida, sin embargo también se encuentran nexos de unión. Así, mientras que las empresas consideran el teletrabajo como una medida de flexibilidad espacial y temporal; los trabajadores perciben el teletrabajo como una medida clara para la conciliación de su vida laboral y familiar. En definitiva, queda claramente reflejado cómo ambas partes perciben los beneficios del teletrabajo.

A través del teletrabajo, los trabajadores/as pueden atender sus exigencias familiares sin desatender sus tareas profesionales y sin renunciar a su desarrollo profesional. Los teletrabajadores no creen que este sistema de trabajo les vaya a condicionar un posible ascenso profesional, sino más bien lo contrario.

La mayoría de las personas que han formado parte en el proyecto son mujeres que tienen hijos a su cargo, aunque también los hay que se están haciendo cargo de personas mayores o enfermas.

Se ha observado que en algunos casos la flexibilidad horaria puede ocasionar problemas de coordinación de personas y puestos, que se resuelve con días de trabajo presenciales en la empresa y horarios de obligado cumplimiento comunes a todo el personal.

Por otro lado, muchas empresas han percibido la flexibilidad espacial que permite el teletrabajo, ya que les permite una mayor movilidad al poder atender a los clientes como si estuviera en la oficina, e incluso consideran la opción de que el teletrabajo les puede facilitar la implantación de la empresa en nuevas ubicaciones geográficas.

El perfil del teletrabajador

Se ha constatado que el perfil profesional del teletrabajador es variado y que las tareas que desempeñan son diversas. Además existen funciones en las que el teletrabajo es particularmente fácil de implantar. Por ejemplo, las personas con trabajos técnicos (informáticos, arquitectos o soporte) se pueden incorporar al teletrabajo de forma ágil y fácil, ya que no tiene gran importancia dónde se ubiquen físicamente. Las personas que trabajan en las dependencias de los clientes (comerciales, consulto-

ría, asesoría), en cierta forma ya son teletrabajadores y es una forma de trabajo que les resulta cómodo.

Se podría decir, que todos aquellos puestos en los que el trabajador necesita un ordenador con una conexión a internet, son puestos que permiten el teletrabajo. De todas formas, del proyecto se desprende que el trabajo siempre se debe compaginar con un sistema presencial para la coordinación de equipos, etc.

Sin embargo, también es cierto que no todas las tareas permiten el teletrabajo, y es preciso analizar cada puesto de trabajo y cada función. Para conocer cuáles se adecuan a los requisitos que exige el teletrabajo en este análisis, hay que tener en cuenta una serie de necesidades, tales como las técnicas del teletrabajador, el peso del trabajo presencial en la empresa, el tipo de relación que tiene con el cliente, el tipo de interacción que realiza con sus compañeros y supervisores y su capacidad de autoprogramación. Además, el teletrabajador debe tener una serie de capacidades y habilidades mínimas entre las que destacan la responsabilidad, la capacidad de organización, la disciplina, el compromiso con la empresa y la confianza de sus supervisores.

No parece casual el alto porcentaje de mujeres que han formado parte en el proyecto. Las mujeres son más proclives a teletrabajar ya que en muchos hogares asumen las cargas familiares. En esta situación el teletrabajo, les permite com-

paginar la vida personal y profesional con más facilidad. Sin embargo, según se ha podido descubrir, un porcentaje de hombres también está dispuesto a teletrabajar con la intención de asumir las cargas familiares que antes no tenía.

La implantación del teletrabajo

El teletrabajo debe ser entendido como una herramienta de múltiples usos. Se puede considerar como una herramienta más de trabajo, un remedio puntual ante una necesidad del momento, un premio en ciertas condiciones, pero lo realmente importante es que se vea como una opción personal y voluntaria; y que las organizaciones estén preparadas para facilitar e incentivar que los y las trabajadoras dispongan del mejor entorno de trabajo y de un adecuado clima laboral. Como ha quedado recogido en el apartado jurídico, aunque hay que analizar cada situación concreta, el teletrabajo no debe ser impuesto unilateralmente por el empresario, y debe ser reversible para ambas partes.

Se ha visto también que el tipo de empresa que puede incorporar el teletrabajo, no responde a un perfil concreto. El contexto empresarial en el que se puede producir el teletrabajo, se ve enmarcado en una amplia gama de empresas, independientemente de sus peculiaridades de tamaño, sector, número de empleados, antigüedad, etc. La aplicación del teletrabajo está más en función de las tareas propias del teletrabajador que de las peculiaridades de la empresa en la que trabaja.

En la experiencia piloto, se observa claramente que las empresas que deciden implantar el teletrabajo como medida de flexibilidad deben desarrollar un procedimiento para la selección de los teletrabajadores de forma objetiva y justa, deben disponer de los medios técnicos y humanos necesarios y eliminar al máximos los posibles problemas que pueda ocasionar el teletrabajo.

Una vez implantado, el acuerdo al que lleguen las partes interesadas debe estar plasmado por escrito. Aunque el clima de confianza entre el trabajador y la empresa sea elevado, en este acuerdo se deben considerar todos los aspectos claves del teletrabajo.

El propio trabajo como medida de control

Las empresas participantes no han tenido la necesidad de realizar acciones específicas para controlar o supervisar a los teletrabajadores, según indican el propio trabajo es la mejor medida. De todas formas, las herramientas de gestión por objetivos, por proyectos y por horas facilitan la supervisión y permiten detectar el grado de productividad. El teletrabajo rompe con la supervisión tradicional del teletrabajador y requiere que jefes y trabajadores establezcan relaciones laborales reforzadas en la confianza mutua.

Lugar de teletrabajo

Los teletrabajadores no han tenido presente los riesgos asociados al trabajo que se puedan pro-

ducir en un entorno diferente al de la empresa. Aunque, en la mayoría de los casos habilitan una zona para teletrabajar, no tienen en cuenta el grado de cumplimiento con las disposiciones vigentes en materia de seguridad e higiene. Es importante tener presente unas normas mínimas, ya que una buena adecuación del lugar de trabajo fuera de la oficina puede prevenir lesiones derivadas de fatigas de tipo visual, muscular y/o psicológica.

Las nuevas tecnologías como elemento clave

La mayoría de las personas que teletrabajan utilizan un ordenador y una conexión a internet. Los obstáculos que una empresa se puede encontrar son, en su mayoría, de índole técnica, y se centran con problemas de conexión y velocidad de acceso a internet. En este sentido, todavía existen zonas geográficas en las que el ADSL no llega con facilidad. Sin embargo, estos inconvenientes se pueden resolver sin que suponga un coste muy elevado a la empresa.

Algunas personas han modificado sus sistemas para facilitar el teletrabajo y conseguir sentirse allí donde quiera que teletrabajen como si estuvieran en la empresa. La empresa, por su lado, ha tenido muy presente la seguridad y el control del acceso a la información, ya que ha procurado buscar las mejores soluciones adaptadas a sus necesidades y equipamiento.

Comunicación versus aislamiento

El posible aislamiento del teletrabajador es una de las preocupaciones que muestra tanto la empresa como los y las teletrabajadoras. En este sentido, señalan cómo la relación con las personas de otros departamentos se puede ver afectada, a pesar de que en el proyecto no se haya producido así.

Aunque el hecho de intercalar el trabajo en la oficina con el de fuera puede ser suficiente para mantener un contacto y sentido de pertenencia a la empresa, la compañía puede activar otros mecanismos de integración. Además de las reuniones presenciales, las intranets, los chats, los boletines de empresa y cualquier acción de comunicación interna suaviza y limita los efectos de un posible aislamiento del teletrabajador y potencia además el sentimiento de pertenencia a la compañía.

Prevención de riesgos, salud y seguridad laboral fuera de la oficina

La mayoría de las empresas desconocen cómo aplicar la ley de prevención de riesgos y se sienten incómodos en este punto a la hora de implantar el teletrabajo en la empresa. En este sentido, como queda recogido en el capítulo anterior, la normativa sobre prevención de riesgos puede chocar con los derechos de la persona. Al mismo tiempo, el empresario debe facilitar las herramientas y medios necesari-

rios para la actividad del trabajador, así como las normas de uso para que no afecten al trabajador. Sin embargo, el empresario no puede velar por el uso adecuado, ni impedir un accidente fortuito.

Por este motivo, es deseable que el empresario evalúe las condiciones de salud y seguridad en el domicilio o ubicación estable para el teletrabajo, informe al trabajador y, en el ámbito de la negociación colectiva, establezca visitas al lugar del teletrabajo por parte de los responsables de seguridad y salud de la empresa.

El teletrabajo y el cumplimiento de la Ley de Protección de Datos de Carácter Personal

Tanto los empresarios como los trabajadores se plantean algunas cuestiones relacionadas con el cumplimiento de la LPDPC. En este sentido, el análisis jurídico recogido en este estudio explica que el empresario puede establecer medidas de control de la actividad del teletrabajador, pero siempre dentro de unos límites. Lo más conveniente es que conste el consentimiento por escrito por parte del trabajador al control de su actividad por medios telemáticos. No obstante, siempre se deben tener en cuenta los principios contenidos en la ley (necesidad, finalidad, transparencia, finalidad y legitimidad).

Por otro lado, cuando el trabajador saque de la oficina datos o ficheros de carácter personal deberá contar con la autorización del responsable del fichero.

El teletrabajo y las posibilidades de la negociación colectiva

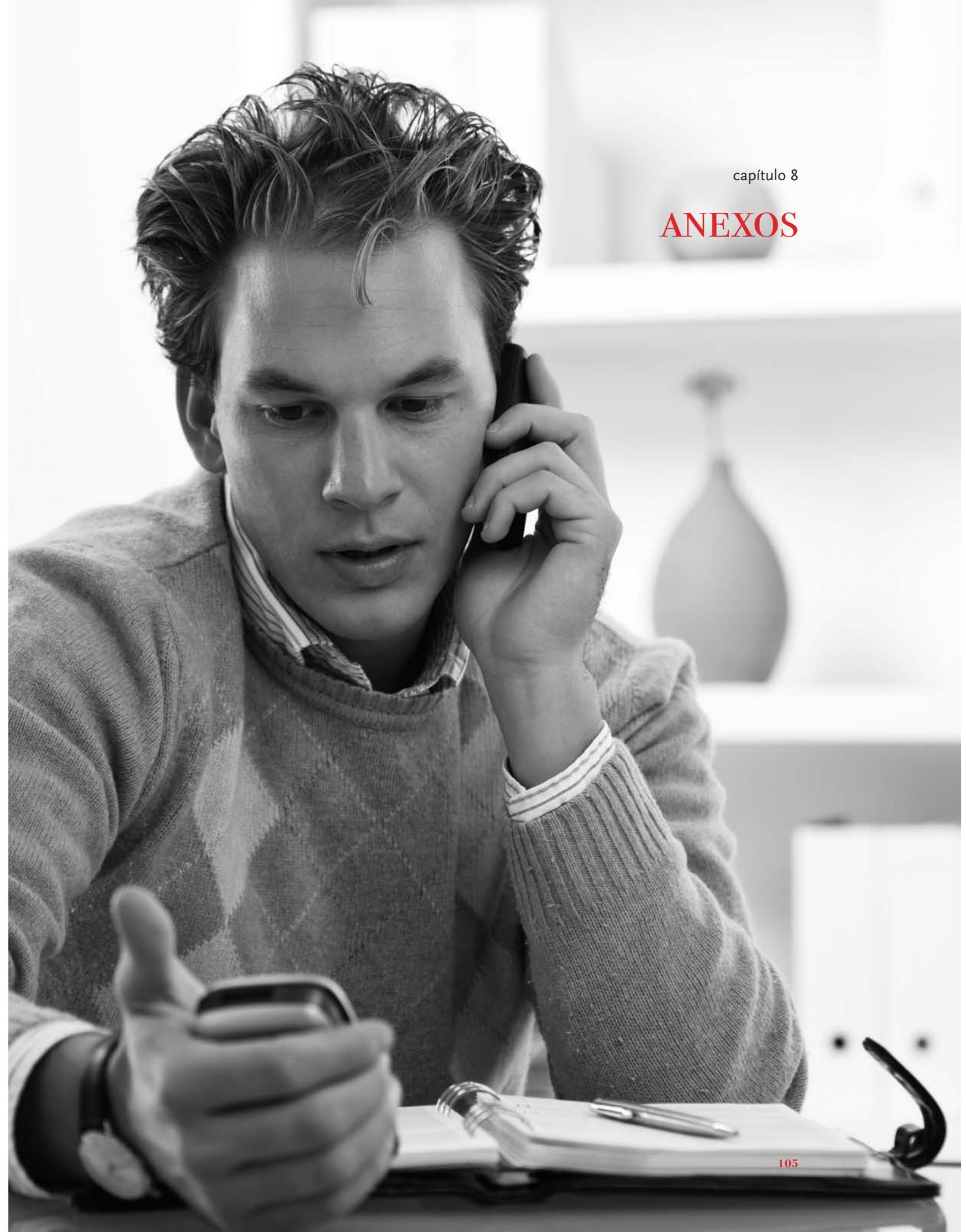
El marco legal laboral se ha construido sobre una forma de entender el trabajo muy diferente a la que supone el teletrabajo, y no está recogida una legislación o normativa específica que lo regule. Por este motivo, la negociación colectiva se convierte en un elemento clave.

En la negociación colectiva de la organización se pueden establecer parámetros y normas de actuación necesarios para implantar el teletrabajo de la mejor forma posible. En este ámbito, se pueden determinar soluciones a problemas relacionados con la prevención de riesgos, salud y seguridad laboral, cumplimiento de la LPDPC, selección de trabajadores interesados en teletrabajar o establecer límites y criterios de actuación para teletrabajadores y empresarios ante la nueva forma de trabajo.

Por todo lo anterior, se debe indicar que queda contrastada la viabilidad y la utilidad del teletrabajo como sistema de organización del trabajo en el entorno empresarial, así como las pautas necesarias para una eficaz implantación de este sistema.

capítulo 8

ANEXOS



ANEXO 1

RELACIÓN DE EMPRESAS PARTICIPANTES EN EL PROYECTO

- Arpa Accounting
- Arpa Asesores
- Arza Eraso
- Bolsas Osés
- Caja Navarra
- Diario de Navarra
- Foaconava
- Metisa
- MRM Arquitectos
- Mutua Navarra
- Prevención Navarra
- Restaurante La Chistera
- Universidad de Navarra
- Universidad Pública de Navarra
- Koxka

ANEXO 2

MANUAL DE TELETRABAJO

PAUTAS PARA EL ACUERDO ENTRE LA ORGANIZACIÓN Y TRABAJADOR/A

Es importante que el personal que participe en el proyecto lo haga de forma voluntaria y que esa voluntariedad se manifieste a lo largo del proyecto.

Se exigirá a la organización y al trabajador/a la firma de una serie de compromisos y derechos con el objetivo de conseguir la máxima colaboración, que regulen la relación entre la organización y dicho/a trabajador/a en el ámbito de teletrabajo. Además, se entregará a la organización y al trabajador/a un manual informativo sobre el teletrabajo en el que también se incluirá sus obligaciones y compromisos de participación en el proyecto.

Introducción

El objeto de este Manual es establecer las condiciones en que se van a enmarcar las relaciones de teletrabajo; así como, los compromisos adquiridos por las partes implicadas, tanto por el teletrabajador/a como por la organización, de manera que queden recogidos en un documento que sea complementario del contrato de trabajo habitual (sea laboral o mercantil).

Si bien no existe obligación legal de realizar este documento, su conveniencia viene dada por la necesidad de clarificar y especificar detalladamente aquellas áreas del trabajo que se van a ver modificadas con la introducción del teletrabajo.

Concepto

A nivel conceptual existen numerosas definiciones; sin embargo, a nivel laboral y jurídico la que está tomando más fuerza es la siguiente:

“Por teletrabajo hay que entender toda actividad laboral prestada desde un lugar distinto al centro de trabajo o unidad productiva autónoma de la organización, por medio de un videoterminal informático conectado telemáticamente con la estación informática central de la empresa o con una estación satélite perteneciente o vinculada a la misma.”

- El teletrabajo debe ser una opción libre, productiva, por cuenta ajena, dependiente y no excluida por el ordenamiento jurídico-laboral.
- El teletrabajo debe desarrollarse desde cualquier ubicación diferente al centro de trabajo o unidad productiva autónoma de la organización.
- El teletrabajo debe prestarse mediante la utilización intensiva de medios informáticos y de telecomunicación.
- Debe existir habitualidad en la prestación del trabajo a distancia y prevalencia e intensidad en la utilización de instrumentos tecnológicos en el teletrabajo.

Características

En definitiva las principales características a tener en cuenta para el teletrabajo se podrían resumir en:

- El trabajo debe ser independiente al lugar de trabajo (físico).
- Los resultados deben ser cuantificables y medibles numéricamente.
- Trabajos de gestión de información por encima de trabajos manuales.
- Autonomía en el trabajo.
- Objetivos finales, parciales y plazos para cada fase.
- El concepto es válido tanto para tareas mecánicas y repetitivas como creativas.
- Especialmente indicado para trabajos que requieran largos periodos de concentración o imposibilidad física de acudir al puesto de trabajo.

Existen clasificaciones tipificadas sobre las distintas actividades; sin embargo, cada empresa debería hacer su propio mapa de procesos y determinar la tipología de las tareas del puesto que se van a teletrabajar, según:

Las capacidades de autoprogramación:

- Trabajo genérico: el teletrabajador/a tiene encomendadas una serie de tareas profesionales que requieren una supervisión directa y continua por parte de su responsable.
- Trabajo autoprogramable: el teletrabajador/a planifica sus tareas profesionales teniendo unos conocimientos y un nivel de responsa-

bilidad que le permite la mayor flexibilidad en la organización de su trabajo.

El criterio de interacciones:

- On line: las tareas requieren mucha interacción y la transmisión continua de información y transmisión de resultados.
- Off line: el teletrabajador/a realiza sus tareas a partir de unas instrucciones determinadas sin la necesidad continua de conexión.

Flexibilidad horaria y jornada laboral

La unidad tiempo-horario de trabajo no es un buen indicador para medir todo el trabajo realizado mediante la modalidad de teletrabajo.

Los casos de funciones con poco valor añadido o las de tipo genérico, especialmente on-line, son las más prolíficas en interactividad entre el teletrabajador/a y la estructura u organización central, permitiendo introducir mayor rigidez en el tiempo de trabajo ya que deberá ser más coincidente con las jornadas habituales de la organización.

En el caso de teletrabajadores/as que autoprograman sus tareas esta interacción puede ser necesaria para recibir y retornar inputs y para garantizar una operatividad informática u operativa, pero quizás con mayor independencia de la jornada habitual laboral.

Por tanto, es inexacto asegurar que el teletrabajo por definición permite siempre una libertad absoluta de la jornada laboral y los horarios

de trabajo. Lo realmente importante es poder entregar los resultados en el tiempo estipulado con la calidad acordada con una flexibilidad de espacio mayor (y no necesariamente sólo de horario o jornada).

De todas formas existe un cambio importante en la gestión del trabajo que pasa a vincularse a otros elementos independientes del horario y la ubicación física con lo que cada organización deberá medir sus propios resultados de forma objetiva (objetivos, resultados, calidad,...).

En algunas organizaciones existen complementos salariales vinculados a la puntualidad y el absentismo, que deberán revisarse individualmente para las personas que teletrabajen.

Principales pautas

El teletrabajo supone modificaciones fundamentalmente en los siguientes aspectos de la organización habitual del trabajo:

- Condiciones de empleo.
- Métodos de trabajo.
- Organización del trabajo.
- El ámbito de la vida privada.
- Remuneración.
- Formación.
- Terminación de la situación de teletrabajo.
- Propiedad del equipo de trabajo, mantenimiento.
- Costes.
- Salud y seguridad en el trabajo.
- Confidencialidad y seguridad de los datos.

A continuación se definen más detalladamente cada uno de estos aspectos.

Pautas para el teletrabajo

Condiciones de empleo

La distribución del tiempo de teletrabajo debe ser consensuada entre el empleado y la organización, con la única obligatoriedad de que se especifique el tiempo presencial y el tiempo de teletrabajo. Se deberá dejar constancia del número de horas que van a ser teletrabajadas. Aspectos como las horas de trabajo, el lugar de trabajo, la accesibilidad del trabajador a requerimientos de la organización, las vacaciones, etc., han de ser recogidos en el documento.

Respecto al número de horas de trabajo puede pactarse un número de horas diarias o semanales y se debe establecer un sistema de justificación o reporte de las horas de trabajo si bien teniendo en cuenta que en el teletrabajo se debería primar los resultados sobre cuestiones formales como cumplir un cierto número de horas.

En cuanto al lugar de trabajo, algunas organizaciones exigen unas condiciones mínimas a cumplir para el área destinada a teletrabajar, pensando especialmente en que el teletrabajo se realizará desde la vivienda de la propia persona (que no sea un garaje, que pueda cerrarse con llave, que tenga un cierto espacio, etc.).

También deberán establecerse los momentos del día y los días de la semana en que el trabajador/a ha de estar accesible y disponible para la organización. De esta forma se evita una disponibilidad de 24 horas e interrupciones continuas, permitiéndose al trabajador la organización de su tiempo de trabajo.

Las condiciones de empleo: los/as teletrabajadores/as tienen los mismos derechos que el resto de personal con trabajos similares que realizan su tarea en los locales de la organización. Estos derechos están garantizados por la legislación y los convenios colectivos aplicables.

Los derechos colectivos de los teletrabajadores/as: tienen los mismos derechos colectivos que el personal que realiza sus tareas en los locales de la organización. No deberá obstaculizarse la comunicación con la representación de los trabajadores/as.

Organización del trabajo

El menor contacto directo con la organización puede necesitar del establecimiento de procedimientos y métodos formalizados de trabajo; a quién reportar, de qué forma, cuándo (periodicidad, duración,...) , tipos de comunicación (teléfono, correo electrónico, fax, carta postal, etc.), etc... Incluso si es preciso la asistencia física a reuniones y sus horarios.

Se recomienda establecer un calendario periódico y un análisis de cargas de trabajo con el

fin de evitar situaciones de estrés o ansiedad producida por riesgos psicosociales perfectamente evitables en el caso del teletrabajo.

Establecer los procedimientos de teletrabajo dentro de cada una de las organizaciones del proyecto es otro de los objetivos esenciales.

La teledisponibilidad es la franja horaria que el teletrabajador/a puede dedicar a sus tareas laborales, durante el cual la organización debe garantizar la cobertura de sus trabajos y/o servicios bajo su responsabilidad. Es preciso detallar las franjas horarias, días y momentos en los que el personal que teletrabaja debe interconectarse a lo largo de la jornada laboral habitual.

En el acuerdo marco de la Unión Europea sobre teletrabajo se explica que en el marco de la legislación, de los convenios colectivos y de las normas laborales aplicables, corresponde al teletrabajador/a gestionar la organización de su tiempo de trabajo. La carga de trabajo y los criterios de resultados del teletrabajador/a son equivalentes a los de los trabajadores/as similares que realizan su tarea en los locales de la organización.

El ámbito de la vida privada

La organización debe respetar la vida privada del teletrabajador/a. Si existe un medio de vigilancia, deberá ser proporcionado al objetivo e introducirse con arreglo a la Directiva 90/270/CEE relativa a las pantallas de visualización.

Remuneración

En principio el salario del trabajador no se verá afectado por la introducción del teletrabajo; sin embargo, en situaciones excepcionales, la organización y el trabajador/a podrán acordar una modificación salarial.

Por regla general esta remuneración se liga a la consecución de una serie de objetivos tangibles y medibles en base a las experiencias anteriores y deben estar recogidos en el documento de acuerdo.

Antes de iniciar el periodo de teletrabajo se recomienda recopilar aquellos ratios que sean prioritarios para la organización en los ámbitos de negocio (productividad, calidad de servicio,...), laboral (abstentismo, rotación,...), costes (teléfono, equipos,...) y clima (satisfacción, conciliación,...) así como otros ratios que puedan aplicarse. Asimismo se recomienda realizar un seguimiento periódico.

Formación

Es conveniente concretar si es necesario dar formación al teletrabajador/a, qué tipo de formación (aspectos ergonómicos de diseño del puesto, formación en tecnologías telemáticas,...), cuándo se va a impartir tal formación (al inicio del teletrabajo, formación continua,...), si se va a insertar en los planes generales de formación de la organización, y muy importante: si la formación es presencial o física y el horario de la misma.

Los teletrabajadores/as tienen el mismo derecho al acceso a la formación y a las posibilidades de carrera profesional que el personal que realice sus tareas en los locales de la organización, y están sujetos a las mismas políticas de evaluación que el resto de personal. Los teletrabajadores/as recibirán una formación apropiada, centrada en los equipos técnicos puestos a su disposición y en las características de esta forma de organización del trabajo.

Terminación de la situación de teletrabajo

Habitualmente se acuerda que la situación de teletrabajo pueda terminar en cualquier momento según lo solicite una de las partes (organización o trabajador/a), si bien se establece un periodo de preaviso mínimo (de 3 a 6 meses). En cualquier caso, la terminación del teletrabajo no suele afectar al contrato de trabajo, que sigue vigente.

Propiedad del equipo de trabajo, mantenimiento

El proyecto actual facilita a la organización los medios informáticos y telemáticos para que la persona trabajadora pueda trabajar desde su casa o en otra ubicación mediante un ordenador y trabajar exactamente igual que si estuviera físicamente en su propia oficina. Para ello, se “conectará” con su ordenador en la oficina, mediante un ordenador portátil y una vía de acceso telemático que se habilitará en su ordenador de la oficina. El factor diferencial de este

servicio es que no obligará a ningún cambio en los sistemas de la organización, dado que usará métodos informáticos y telemáticos que no lo exigen. En los casos en los que el ordenador se instale en casa, un informático se encargará en establecer la conexión desde el ordenador instalado.

También en este aspecto las posibilidades de acuerdo son variadas; en la mayoría de los casos el equipamiento pertenece a la organización, corriendo ésta con los costes de su mantenimiento. En otros casos es el teletrabajador/a quien aporta su propio equipo, pudiendo concederse préstamos a bajo interés por parte de la organización. En estos casos el mantenimiento ha de hacerlo el teletrabajador/a. El teletrabajador/a firma un acuse de recibo del material necesario y se compromete a la salvaguarda y buen uso del mismo.

Se debe fijar también cada cuánto tiempo se va a realizar el mantenimiento y las correspondientes revisiones, quién lo va a realizar (el servicio técnico de la organización, servicios externos,...) y cuáles van a ser los criterios y estándares bajo los que se van a llevar a cabo.

También es conveniente determinar quién está autorizado a utilizar el equipo informático, si es posible utilizarlo para usos distintos del trabajo, especificando las repercusiones de un mal uso para tareas no laborales. Habitualmente se prohíbe directamente la instalación de juegos y entretenimientos y programas de P2P o

similares. Se recomienda hacer una lista exhaustiva según la conflictividad con los programas de trabajo (en el caso de que sea propiedad de la organización).

También se debe especificar qué hacer cuando existe alguna incidencia con el equipo, el tiempo de respuesta,... Habitualmente se suele incluir un contrato de reposición con el propio mantenimiento del equipo y un sistema de copias de seguridad periódica.

El marco europeo sobre teletrabajo indica, respecto a los equipos para la actividad, que por lo general será la organización quien deberá facilitar, instalar y encargarse del mantenimiento de los equipos necesarios para el teletrabajo regular, salvo si el teletrabajador/a utiliza su propio equipo. La organización deberá hacerse cargo, con arreglo a la legislación nacional y a los convenios colectivos, de los costes derivados de la pérdida o el deterioro de los equipos y de los datos utilizados por el teletrabajador/a.

Costes

Teletrabajar supone para el teletrabajador/a incurrir en una serie de costes entre los que se deben distinguir los costes variables de los fijos. Los primeros están formados por los derivados del consumo eléctrico (iluminación, ordenador, impresora...), calefacción, teléfono, material de oficina, etc., y entre los segundos, la amortización del equipo informático, mobiliario, etc.

Además deben considerarse los posibles costes derivados de adaptación del nuevo lugar de trabajo (adaptación de la instalación eléctrica, sistemas de seguridad –contra robo, incendio–, cerraduras en puertas para proteger la confidencialidad de datos, etc.).

En general son las organizaciones quienes se hacen cargo de estos costes, si bien existen distintas formas de hacerlo e incluso, en ocasiones, ha sido precisamente la posibilidad de transferir todos estos costes al trabajador un argumento fundamental para implantar el teletrabajo.

En el caso de los costes de teléfono lo más cómodo y sencillo es instalar una línea específica para el trabajo de forma que las facturas telefónicas sean imputables al trabajo, reembolsando la organización (o cargado directamente a la organización) el importe de la factura. También existe la posibilidad de utilizar centralitas IP con conexión remota desde el equipo que teletrabaja.

Para el resto de gastos las organizaciones pueden adelantar una cantidad fija al mes, de forma que si el gasto excediera tal cantidad, la diferencia sería reembolsada previa presentación de facturas.

De todas formas en la mayoría de ocasiones también existe un menor coste por parte del teletrabajador/a ya que se reducen el número de traslados, comidas fuera de casa, etc., e incluso en algunos trabajos permite el cuidado de

mayores y menores con el consiguiente ahorro familiar.

Salud y seguridad en el trabajo

Es conveniente que el documento de teletrabajo recoja en detalle qué aspectos han de estar cubiertos por pólizas de seguros (equipamiento, accidente, seguro de hogar, responsabilidad civil frente a terceros, robo incendio...), quién ha de contratar y quién ha de hacerse cargo del coste de los seguros.

En el documento de acuerdo deberá detallarse la ubicación y características del espacio habitual en que se va a teletrabajar, con el fin de comprobar que cumpla con las disposiciones vigentes en materia de seguridad e higiene en el trabajo.

Ante la posibilidad de que puedan existir seguros del hogar previos, es conveniente llegar a una acuerdo para el reparto de los costes entre organización y trabajador.

En relación con la salud y la seguridad, la organización es responsable de la salud y la seguridad profesional del teletrabajador/a con arreglo a la Directiva 89/391/CEE y a las directivas específicas, las legislaciones nacionales y los convenios colectivos pertinentes. Para comprobar la correcta aplicación de las disposiciones aplicables en materia de salud y seguridad, la organización, los representantes de los trabajadores/as y/o las autoridades competentes

tendrán acceso al lugar del teletrabajo, dentro de los límites establecidos en las legislaciones y los convenios colectivos nacionales. Si el teletrabajador/a realiza su tarea en su domicilio personal, para poder acceder al mismo será necesaria una notificación previa y el acuerdo del teletrabajador/a. El teletrabajador/a podrá solicitar una visita de inspección.

Confidencialidad y seguridad de los datos

Con la finalidad de proteger la confidencialidad de la información de la organización, ésta puede establecer procedimientos sobre acceso a información, puede vetar la salida de ciertos documentos de la organización, puede establecer sistemas de claves de acceso a la información estableciendo distintos niveles de confidencialidad, puede exigir la adopción de sistemas de seguridad en el hogar (antirrobo, cerraduras,...).

Corresponde a la organización adoptar las medidas necesarias para garantizar la protección de los datos utilizados y procesados por el teletrabajador/a para fines profesionales. La organización informará al teletrabajador/a de toda restricción en lo que respecta a la utilización de los equipos y a las sanciones en caso de incumplimiento.

Documentación de referencia

La Confederación Europea de Sindicatos (CES), la Unión de Confederaciones de la Industria y de Empresarios de Europa (UNICE) / la Unión

Europea del Artesanado y de la Pequeña y Mediana Empresa (UNICE/UEAPME) y el Centro Europeo de la Empresa Pública (CEEP) firmaron un acuerdo marco sobre el teletrabajo a fin de dar más seguridad a los teletrabajadores/a por cuenta ajena en la UE. Este acuerdo es especialmente importante, ya que se trata del primer acuerdo europeo establecido por los propios interlocutores sociales.

El objeto del acuerdo es elaborar un marco general a escala europea para las condiciones laborales de los teletrabajadores/as y compaginar las necesidades de flexibilidad y seguridad comunes al empresariado y su personal. El acuerdo otorga a estos últimos la misma protección global que al personal que ejerce sus actividades en los locales de la organización.

En el acuerdo se define el teletrabajo como una forma de organización y/o de realización del trabajo utilizando las tecnologías de la información, en el marco de un contrato o de una relación laboral, en la que un trabajo, que también habría podido realizarse en los locales de la organización, se ejecuta habitualmente fuera de esos locales. Habida cuenta de que el teletrabajo cubre una amplia gama de situaciones, los interlocutores sociales han elegido esa definición, que permite abarcar distintas formas de trabajo regular.

En el acuerdo se resaltan varios ámbitos clave en los que es preciso tener en cuenta las peculiaridades del teletrabajo:

- El carácter temporal del teletrabajo: El teletrabajo es voluntario para el trabajador y la organización de que se trate. El teletrabajo puede formar parte de las condiciones laborales iniciales del trabajador/a o es posible aceptarlo voluntariamente después. En ambos casos, y con arreglo a la Directiva 91/533/CEE, la organización facilitará al teletrabajador/a la información escrita pertinente.
- Las condiciones de empleo: los teletrabajadores/as tienen los mismos derechos que el personal que realiza sus tareas en los locales de la organización. Esos derechos están garantizados por la legislación y los convenios colectivos aplicables, aunque podría ser necesario acuerdos específicos para tener en cuenta las peculiaridades del teletrabajo.
- La protección de los datos: Corresponde a la organización adoptar las medidas necesarias para garantizar la protección de los datos utilizados y procesados por el teletrabajador/a para fines profesionales. La organización informará al teletrabajador/a de toda restricción en lo que respecta a la utilización de los equipos y a las sanciones en caso de incumplimiento.
- El ámbito de la vida privada: la organización debe respetar la vida privada del teletrabajador/a. Si existe un medio de vigilancia, deberá ser proporcionado al objetivo e introducirse con arreglo a la Directiva 90/270/CEE relativa a las pantallas de visualización.
- Los equipos para la actividad: por lo general, la organización deberá facilitar, instalar y encargarse del mantenimiento de los equipos necesarios para el teletrabajo regular, salvo si el teletrabajador/a utiliza su propio equipo. La organización deberá hacerse cargo, con arreglo a la legislación nacional y a los convenios colectivos, de los costes derivados de la pérdida o el deterioro de los equipos y de los datos utilizados por el teletrabajador/a.
- Salud y seguridad: la organización es responsable de la salud y la seguridad profesional del teletrabajador con arreglo a la Directiva 89/391/CEE y a las directivas específicas, las legislaciones nacionales y los convenios colectivos pertinentes. Para comprobar la correcta aplicación de las disposiciones aplicables en materia de salud y seguridad, la organización, los representantes de los trabajadores y/o las autoridades competentes tendrán acceso al lugar del teletrabajo, dentro de los límites establecidos en las legislaciones y los convenios colectivos nacionales. Si el teletrabajador/a realiza el teletrabajo en su domicilio, para poder acceder al mismo será necesario una notificación previa y el acuerdo del teletrabajador/a. El teletrabajador/a podrá solicitar una visita de inspección.
- La organización del trabajo: en el marco de la legislación, de los convenios colectivos y de las normas laborales aplicables, corresponde al teletrabajador/a gestionar la organización de su tiempo de trabajo. La carga de trabajo y los criterios de resultados del teletrabajador/a son equivalentes al personal que realiza sus tareas en los locales de la organización.

- La formación: los teletrabajadores/as tienen el mismo acceso a la formación y a las posibilidades de carrera profesional que el personal que realiza sus tareas en los locales de la organización, y están sujetos a las mismas políticas de evaluación que los demás trabajadores/as. Los teletrabajadores/as recibirán una formación apropiada, centrada en los equipos técnicos puestos a su disposición y en las características de esta forma de organización del trabajo.
- Los derechos colectivos: los teletrabajadores/as tienen los mismos derechos colectivos que el personal que realiza sus tareas en los locales de la organización. No deberá obstaculizarse la comunicación con los representantes de los trabajadores/as.

Contexto

Este nuevo acuerdo contribuye directamente a la estrategia definida en el Consejo Europeo de Lisboa y al paso a una economía y una sociedad basadas en el conocimiento, con arreglo a los objetivos establecidos en Lisboa.

En julio de 1997, la Comisión Europea adoptó una serie de recomendaciones políticas sobre

la dimensión social y del mercado de trabajo en la sociedad de la información. Dichas recomendaciones incluían el compromiso de fomentar el teletrabajo en Europa y de estudiar el teletrabajo dentro de la Comisión.

En 1998, la Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades y la Dirección General de la Sociedad de la Información lanzaron un proyecto piloto. Dicho proyecto comprendía tres formas de teletrabajo a tiempo parcial: el teletrabajo que alterna entre la oficina normal y un despacho-domicilio; el teletrabajo móvil durante misiones oficiales y el trabajo puntual en otro edificio de la Comisión.

La promoción de posibilidades del teletrabajo sigue siendo un elemento de las propuestas de la Comisión para una estrategia de empleo en la sociedad de la información. La Comisión apoya el trabajo de los interlocutores sociales destinado a establecer unas condiciones marco y unas disposiciones prácticas para poder introducir a gran escala el teletrabajo.

El proyecto actual se enmarca dentro de estos objetivos para las organizaciones de Navarra.

ANEXO 3**MODELO DE ACUERDO RELATIVO A LAS CONDICIONES DE TRABAJO¹**

En Pamplona, a XX de XXX de XXX

REUNIDOS:

De una parte, D _____, con DNI _____, en calidad de _____ de la empresa _____ (en adelante, LA EMPRESA) con CIF _____ y con CCC _____, con domicilio en _____,

Y de otra parte, _____, con DNI _____, en calidad de trabajadora de la empresa _____ (en adelante TRABAJADOR/A), y con domicilio en _____, calle _____

Ambas partes, con la capacidad legal que dicen tener y mutuamente se reconocen

MANIFIESTAN

I.- Que en fecha..... ambas partes han suscrito un contrato de trabajo por cuenta ajena al amparo del Estatuto de los Trabajadores con las siguientes características:

- Duración: (indefinida/temporal)
- Jornada: (a tiempo completo o a tiempo parcial)
- Horario de trabajo:
- Categoría profesional:
- Centro de trabajo:

Se adjunta a los efectos oportunos copia del referido contrato del cual el presente documento se considera a todos los efectos como un Anexo formando parte integrante del mismo.

II.- Que por así acordarlo ambas partes, han convenido en modificar parcialmente las condiciones del referido contrato en lo que hace referencia al lugar de prestación de los servicios, estableciéndose que parte de la jornada de trabajo podrá ser realizada por el trabajador fuera de los locales que constituyen el centro de trabajo de la empresa.

III.- Que a fin de regular las condiciones en las que se ha de realizar las prestación laboral por parte del trabajador es por lo que se

ACUERDAN

PRIMERO.- Con efectos a partir del EL TRABAJADOR/A llevará a cabo su prestación laboral tanto en el centro de trabajo de la empresa sito

¹ Este documento recoge una propuesta para establecer por escrito las condiciones que regulan la relación existente entre trabajador y empresa en el sistema de teletrabajo, siempre y cuando dicho teletrabajo se realice de forma compartida entre el centro de trabajo de la empresa y fuera de estos locales.

ANEXO 3

en..... como fuera del mismo, en el lugar que libremente designe el TRABAJADOR/A.

El TRABAJADOR/A deberá ejecutar su prestación laboral en el centro de trabajo en el siguiente horario:

Fuera de dicho horario, el resto de la jornada diaria de trabajo podrá ser realizada por el TRABAJADOR/A en el horario que él disponga pero con las siguientes limitaciones (*optativo*):

1ª.- El TRABAJADOR/A deberá estar a disposición de la empresa fuera del centro de trabajo en horario de a En dicha franja horaria, el TRABAJADOR/A deberá estar en disposición de recibir y contestar llamadas, mails, etc... tanto internas de la EMPRESA como de los CLIENTES Y PROVEEDORES de aquélla.

2º.- La EMPRESA no podrá requerir de los servicios del TRABAJADOR/A más allá de las horas, estableciéndose en cualquier caso como horario máximo de disponibilidad diaria de a horas.

El trabajo se realizará siempre por el TRABAJADOR/A según las directrices e instrucciones de LA EMPRESA.

SEGUNDO.- A fin de poder llevar a cabo la prestación laboral fuera del centro de trabajo, la EMPRESA facilitará al TRABAJADOR/A, los medios técnicos, tecnológicos y otros necesarios para poder llevar a cabo de una manera efectiva su prestación laboral.

Los equipos informáticos y de comunicación propiedad de la EMPRESA y cuya posesión se entrega al TRABAJADOR/A en este acto son los siguientes:

Ordenador Información técnica

Unidad central

Modelo

Número de serie del equipo

Placa base

Procesador

Memoria RAM

Conectores:

1. Conector cable alimentación (220V A.C)
2. Interruptor general
3. ...

Periféricos de almacenamiento:

1. Unidad de disco duro
2. Unidad de disco flexible
3. ...

Periféricos de comunicación:

1. Módem
2. Teléfono

ANEXO 3

Periféricos de entrada:

1. Teclado
2. Ratón
3. ...

Los mencionados elementos han sido ya probados por la EMPRESA y son declarados suficientes por las partes para ejecutar la prestación laboral, ya que permiten el acceso remoto a los sistemas informáticos de la EMPRESA y a los archivos y programas propiedad de ésta.

La EMPRESA se reserva la facultad de sustituir unilateralmente y en cualquier momento el programa operativo específico utilizado.

La EMPRESA queda facultada para la utilización de herramientas y programas informáticos que permitan controlar a distancia la prestación del trabajo por parte del TRABAJADOR/A fuera del centro de trabajo, lo cual es consentido expresamente por el TRABAJADOR/A.

El TRABAJADOR/A consiente expresamente a la EMPRESA la posibilidad de inspeccionar los equipos y dispositivos aportados en el lugar donde preste los servicios, a fin de comprobar la correcta utilización de los mismos para los fines previstos, sin que ello suponga una violación del derecho a la intimidad del TRABAJADOR/A.

TERCERO.- El trabajo objeto de este contrato se realizará por el TRABAJADOR/A según las directrices e instrucciones de LA EMPRESA.

La EMPRESA asume responsabilidad de la formación del trabajador, así como el aseguramiento de sus oportunidades de carrera.

El TRABAJADOR/A dispondrá de un sistema de asistencia, formación e información permanente *on line* y multimedia relativo a las tareas que le son propias.

El TRABAJADOR/A deberá tener garantizada la comunicación permanente *on line* con los diferentes departamentos de gestión de la EMPRESA cuyas funciones incidan directamente en el desarrollo de sus tareas

El TRABAJADOR/A se obliga a asistir a las reuniones periódicas de trabajo que tengan lugar en la empresa aun cuando estas tengan lugar en el horario en el que el TRABAJADOR/A está fuera del centro, cuando por razones organizativas fuera necesario

CUARTO.- El TRABAJADOR/A se obliga a cumplir con las normas de seguridad y prevención de riesgos que se adjuntan en documento aparte en el lugar de ejecución de la prestación laboral.

El TRABAJADOR/A deja constancia de que ha sido formado e informado suficientemente de dichas normas de seguridad y de prevención de riesgos que se adjuntan.

Tras la oportuna inspección ocular por parte de la EMPRESA, ésta considera que el lugar cumple con las condiciones de salubridad e higiene necesarias para desarrollar la actividad laboral

ANEXO 3

El TRABAJADOR/A autoriza desde este momento a la EMPRESA para inspeccionar los lugares en los que va a prestar el TRABAJADOR/A sus servicios para verificar el cumplimiento de las normas de seguridad y de prevención de riesgos.

QUINTO.-El TRABAJADOR/A queda facultado para utilizar ficheros de datos personales propiedad de la EMPRESA fuera del centro de trabajo mediante su inclusión en dispositivos de almacenamiento y fuera del centro de trabajo siempre y cuando ello fuera imprescindible para la ejecución de los trabajos encomendados.

En tales supuestos y en cumplimiento de lo dispuesto en la Ley 15/1999 de Protección de datos de Carácter Personal, se requerirá por parte del TRABAJADOR/A del cumplimiento de las normas de seguridad previstas para dicho tipo de archivo en el Documento de seguridad de la EMPRESA el cual está en todo momento a disposición del TRABAJADOR/A en y el cual el TRABAJADOR/A declara haber leído y conoce.

En cualquier caso LA EMPRESA garantiza que el acceso a datos de carácter personal propiedad de la EMPRESA a través de los medios telemáticos puestos a disposición del TRABAJADOR/A cumple con las medidas de seguridad exigibles y es equivalente a los accesos en modo local.

SEXTO.- La EMPRESA garantiza al TRABAJADOR/A la posibilidad de retornar a la prestación de la totalidad o mayor parte de la actividad laboral en el centro de trabajo cuando así sea solicitado por el TRABAJADOR/A, con un preaviso de días.

SEPTIMO.- La EMPRESA queda facultada para exigir al TRABAJADOR/A la realización de su prestación laboral en su totalidad en el centro de trabajo cuando se compruebe una disminución en el rendimiento y productividad del trabajo realizado, lo cual podrá determinarse por la EMPRESA por medio de indicadores de actividad establecidos de mutuo acuerdo entre el supervisor y el TRABAJADOR/A en documento aparte.

OCTAVO.- Son de cuenta de la EMPRESA los gastos de enlace y comunicación telefónica, así como los gastos por desplazamiento, alojamiento y manutención, y de viajes comerciales en general. Son igualmente de cuenta de la EMPRESA el coste de los suministros de energía eléctrica del trabajador. Todos los gastos mencionados en el presente correlativo no tienen concepto de remuneración salarial.

NOVENO.- Con carácter supletorio y en lo no previsto en este contrato, serán de aplicación las disposiciones legales y reglamentarias del Estado así como el convenio colectivo de _____ de aplicación en LA EMPRESA.

Y siendo conformes suscriben las partes el presente acuerdo ena de de

TRABAJADOR/A

LA EMPRESA

ANEXO 4

PROYECTO PILOTO DE TELETRABAJO COMPROMISOS ENTRE LA EMPRESA Y LA CÁMARA NAVARRA

Compromisos de la Cámara Navarra

La Cámara se compromete a:

- Facilitar, si la empresa lo solicita al inscribirse al proyecto y durante un máximo de 6 meses, los medios informáticos y telemáticos para que la persona trabajadora pueda trabajar a distancia exactamente igual que si estuviera físicamente sentada en su oficina. Los equipos aportados permitirán la conexión con la oficina, mediante un ordenador portátil y una vía de acceso telemático que se habilitará en su ordenador de la oficina. En los casos en los que el ordenador se instale en casa, un informático se encargará en establecer la conexión desde el ordenador instalado.
- Los medios telemáticos e informáticos a aportar serán como máximo los siguientes:
 - Un total de 15 equipos portátiles para todas las empresas participantes en el proyecto, con software ya configurado y listo para comenzar a utilizarse, así como para conectarse a internet.
 - Módem 3G (máximo de 1 GB al mes de consumo de datos).
- Ofrecer soporte técnico de los equipos cedidos por la Cámara durante 6 meses mediante:
 - Soporte on line vía chat y con opción de control remoto.
 - Soporte telefónico para solventar dudas o consultas relacionadas con el manejo y uso de los equipos.
 - Soporte técnico in situ para solventar problemas técnicos en el equipo, si fuera necesario.
- Solucionar cualquier avería técnica en el equipo en un plazo máximo de 48 horas hábiles durante el periodo del proyecto piloto.
- Contratar un seguro de daños que cubra las averías producidas en los equipos a consecuencia de: caídas, golpes, sobretensión, temperaturas extremas y derrame de líquidos.
- Ofrecer facilidades para teletrabajar durante un periodo máximo de 6 meses y, si fuera inferior, hasta el 31 de diciembre de 2008, plazo en que finaliza el proyecto. Estas facilidades consisten en:
 - Proporcionar una herramienta informática de toma de decisiones: Esta herramienta permite al beneficiario/a gestionar todas las tareas de las personas que tiene a su cargo. Así como realizar un seguimiento del tiempo y fechas de cumplimiento de las mismas.
 - Telefonía: Se pondrá a disposición del destinatario/a una serie de ventajas y descuentos en el uso de la telefonía.
 - Mensajería: La participación en este programa contempla la utilización de servicios limitados de mensajería gratuitos dentro del ámbito de su región.
- Entregar a la empresa un manual de teletrabajo con las pautas e indicaciones para te-

letrabajar, que le servirá de base para establecer los acuerdos necesarios con el teletrabajador.

- Apoyar a la empresa durante el tiempo que dure el proyecto de teletrabajo.
- Realizar un seguimiento del proceso de teletrabajo desde la perspectiva de la empresa y de la del trabajador.
- Elaborar un informe final del proyecto del teletrabajo con las principales conclusiones derivadas del estudio.
- Facilitar a la empresa las principales conclusiones derivadas del estudio de teletrabajo.
- Mantener la confidencialidad de la información de la empresa y los datos recogidos durante el proyecto de teletrabajo. Al finalizar el proyecto, se eliminarán todos datos del equipo informático cedido por la Cámara.

Compromisos de la Empresa

La empresa se compromete a:

- Asignar a un responsable del proyecto, que será la persona de contacto con la Cámara.
- Nombrar a una persona en la empresa que supervise al teletrabajador.
- Proporcionar a la Cámara Navarra toda la información necesaria que precise sobre la empresa y sus trabajadores.
- Cuidar con la debida diligencia los equipos y medios telemáticos puestos a su disposición para facilitar el teletrabajo y asumir los costes del mismo en el caso de pérdida o robo o mal uso.
- Poner por escrito los acuerdos establecidos

entre la empresa y el trabajador para el teletrabajo.

- Facilitar a la Cámara Navarra el contenido de dichos acuerdos, así como las modificaciones que se hagan a lo largo del proyecto.
- Cumplimentar los cuestionarios que se le remitan de forma periódica e imprescindibles para la realización del proyecto.
- Participar en una dinámica de grupo a la finalización del proyecto.
- Mantener, en el caso de que fuera necesario, reuniones presenciales con la Cámara Navarra.
- Entregar a la Cámara Navarra todos los documentos, facturas y justificantes de pago referentes a mensajería y telefonía, que son necesarios para la justificación de los costes derivados de las ventajas que facilita la Cámara Navarra en el uso de estos servicios.
- Colaborar, si fuera necesario, en la difusión y comunicación pública de su participación en el proyecto.
- En cualquier comunicación que la empresa realice acerca de su participación en este proyecto deberá hacer constar que se trata de un proyecto gestionado por la Cámara Navarra y financiado por el Servicio Navarro de Empleo. Cualquier comunicación pública que realice la empresa deberá ser supervisada previamente por la Cámara Navarra.

La Cámara se reserva el derecho a modificar cualquier aspecto del proyecto piloto de teletrabajo siempre que no suponga una modificación sustancial del mismo.

ANEXO 5



CUESTIONARIO INICIAL - Teletrabajador



1 SEXO (H/M) _____

2 EDAD _____

3 NIVEL DE ESTUDIOS (SEÑALE CON UNA X):

ENSEÑANZA PRIMARIA

ENSEÑANZA SUPERIOR

DIPLOMATURA UNIVERSITARIA

LICENCIATURA UNIVERSITARIA

DOCTORADO O POSGRADO

4 ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA (EN AÑOS) _____

5 TIPO DE JORNADA (SEÑALE CON UNA X):

COMPLETA

REDUCIDA

6 HORARIO DE TRABAJO _____

7 PUESTO QUE DESEMPEÑA - CARGO _____

8 FUNCIONES PRINCIPALES DE DICHO PUESTO. DISTRIBUYA 100% ENTRE EL SIGUIENTE TIPO DE ACTIVIDADES:

ACTIVIDAD	%
GERENCIA	
ADMINISTRACIÓN	
ECONÓMICO-FINANCIERA	
SERVICIOS INFORMÁTICOS	
RRHH	
MARKETING	
PRODUCCIÓN	
CALIDAD	
APROVISIONAMIENTO/LOGÍSTICA	
I+D	
OTROS: _____	

9 RAZONES POR LAS QUE PARTICIPA EN EL PROYECTO

10 DISTRIBUCIÓN DE SU JORNADA HABITUAL EN % (DISTRIBUIR 100% ENTRE TRABAJO / FAMILIA / OTROS)

% Empresa	% Vida Familiar	% Otros

11 DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO A REALIZAR DENTRO Y FUERA DE LA EMPRESA DURANTE EL PROYECTO

% Empresa	% Teletrabajo

12 LUGAR DONDE VA A DESARROLLAR EL TELETRABAJO Y BREVE DESCRIPCIÓN

13 ¿QUÉ HABILIDADES CONSIDERA NECESARIAS PARA TELETRABAJAR?

14 VENTAJAS INICIALES PERCIBIDAS DEL PROYECTO DE TELETRABAJO

15 INCONVENIENTES

16 RETOS INICIALES PERCIBIDOS

ANEXO 5



CUESTIONARIO INICIAL - Empresa



1 RANGO DE FACTURACIÓN (SEÑALE CON UNA X):

- Hasta 300.000 €
- Entre 300.000 y 1.200.000 €
- Entre 1.200.000 y 3.000.000 €
- Entre 3.000.000 y 6.000.000 €
- Entre 6.000.000 y 30.000.000 €
- Más de 30.000.000 €

2 AÑO DE CREACIÓN _____

3 NÚMERO DE TRABAJADORES _____

4 MEDIA DE EDAD DE LOS TRABAJADORES _____

5 DESGLOSE POR SEXOS:

% Hombres	
% Mujeres	

6 Nº TOTAL DE BAJAS EN LA EMPRESA EN LOS ÚLTIMOS 2 AÑOS:

Por motivos de maternidad/paternidad	
Por otros motivos	

7 SISTEMAS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN EXISTENTES EN LA EMPRESA

8 GRADO DE IMPLANTACIÓN DE LA CONCILIACIÓN EMPRESA - VIDA FAMILIAR (VALORE DEL 1 -NADA- AL 5 -TOTALMENTE IMPLANTADO-)

9 GRADO DE IMPLANTACIÓN DEL TELETRABAJO EN LA EMPRESA (VALORE DEL 1 -NADA- AL 5 -TOTALMENTE

10 ¿HA ESTABLECIDO ALGÚN ACUERDO O PROCEDIMIENTO EN RELACIÓN CON EL TELETRABAJO? (SI/NO)

11 ¿HA OBSERVADO EL TEMA DE RIESGOS LABORALES EN EL ÁMBITO DEL TELETRABAJO? (SI/NO)

12 VENTAJAS INICIALES PERCIBIDAS DEL PROYECTO DE TELETRABAJO

13 INCONVENIENTES

14 RETOS INICIALES PERCIBIDOS

ANEXO 5

ORGANIZACIÓN

1. Número de horas teletrabajadas (de media):
 - Menos de 10 horas / semana
 - De 11 a 16 horas / semana
 - De 17 a 24 horas / semana
 - Más de 25 horas / semana
2. Frecuencia de días teletrabajados (de media y aunque no sea jornada completa):
 - 1 o 2 días / semana
 - 3 o 4 días / semana
 - Más de 4 días / semana
3. La **cantidad** de trabajo desarrollado desde que teletrabaja...
 - Ha aumentado mucho
 - Ha aumentado pero es asumible
 - Permanece igual
 - Ha disminuido pero muy poco
 - Ha disminuido claramente
4. La **calidad** de trabajo desarrollado desde que teletrabaja...
 - Ha aumentado mucho
 - Ha aumentado pero casi imperceptible
 - Permanece igual
 - Ha disminuido pero muy poco
 - Ha disminuido claramente
5. Frecuencia de comunicación y colaboración con la oficina:
 - Frecuentemente
 - A veces
 - Nunca
6. Facilidad o fluidez de la comunicación con la oficina:
 - Ha mejorado
 - Permanece igual
 - Ha empeorado
7. Valoración de la relación con la dirección/responsables de la empresa:
 - Ha mejorado
 - Permanece igual
 - Ha empeorado
8. Valoración de la relación con compañeros/as:
 - Ha mejorado
 - Permanece igual
 - Ha empeorado

INDIVIDUO

9. Valoración de la conciliación laboral - personal lograda con el teletrabajo:
 - Ha mejorado mucho
 - Ha mejorado pero casi imperceptible
 - Permanece igual
 - Ha disminuido pero muy poco
 - Ha disminuido claramente
10. ¿Se ha cargado con más trabajo o responsabilidades domésticas de las habituales?
 - Habitualmente
 - A veces
 - Nunca
11. ¿Se ha sentido aislado/a de la organización?
 - Habitualmente
 - A veces
 - Nunca
12. ¿Cree que con email / teléfono es suficiente para realizar correctamente su trabajo?
 - Sí
 - No

TECNOLOGÍA

13. Valoración de la instalación del equipo y conexión con la empresa:
 - Muy buena
 - Buena
 - Normal
 - Mal
 - Muy mal
14. ¿Ha echado de menos algún medio técnico o de infraestructura que afectara al desarrollo de su trabajo? (fotocopiadora, fax, ...)
 - Sí
 - No
15. ¿Ha utilizado la herramienta de toma de decisiones?
 - Habitualmente

ANEXO 5

ORGANIZACIÓN

1. Valoración de la **calidad** del trabajo realizado por el teletrabajador:
 - Muy satisfecho
 - Satisfecho
 - Poco satisfecho
 - Nada satisfecho
2. Valoración de la **cantidad** del trabajo realizado por el teletrabajador:
 - Ha aumentado mucho
 - Ha aumentado pero es asumible
 - Permanece igual
 - Ha disminuido pero muy poco
 - Ha disminuido claramente
3. El rendimiento del teletrabajador...
 - Ha aumentado mucho
 - Ha aumentado pero casi imperceptible
 - Permanece igual
 - Ha disminuido pero muy poco
 - Ha disminuido claramente
4. Adaptación del trabajador a la nueva forma de trabajo:
 - Muy buena
 - Buena
 - Normal
 - Mal
 - Muy mal
5. La relación del teletrabajador con el resto de trabajadores...
 - Ha mejorado
 - Permanece igual
 - Ha empeorado
6. La relación del teletrabajador con la organización (supervisor, dirección,...) ...
 - Ha mejorado
 - Permanece igual
 - Ha empeorado
7. Qué ratios considera importante medir en el desarrollo de este proyecto (señale uno o varios con una "X"):
 - Productividad
 - Absentismo
 - Bajas
 - Costes
 - Resultados teletrabajador
 - Calidad teletrabajador
 - Horas perdidas por problemas técnicos
 - Horas perdidas por falta de información digitalizada
 - Otros: _____

SUPERVISOR

8. ¿Se ha sentido confuso en la gestión del teletrabajador?
 - Habitualmente
 - A veces
 - Nunca
9. ¿Cree que con email / teléfono es suficiente para realizar correctamente el trabajo asignado?
 - Habitualmente
 - A veces
 - Nunca
10. Valoración del funcionamiento del proceso de teletrabajo:
 - Muy satisfecho
 - Satisfecho
 - Indiferente
 - Insatisfecho
 - Muy insatisfecho

TECNOLOGÍA

11. Valoración del funcionamiento de los medios técnicos (ordenador y conexión al servidor, a internet):
 - Muy satisfecho
 - Satisfecho
 - Indiferente
 - Insatisfecho
 - Muy insatisfecho

ANEXO 5



CUESTIONARIO A CUMPLIMENTAR POR EL TELETRABAJADOR

Una vez finalizado el proyecto de teletrabajo, es de especial interés para el equipo de la Cámara Navarra de Comercio e Industria recoger vuestra opinión referente a algunos temas de la experiencia.

Haga un clic sobre la respuesta que considere más adecuada.

EMPRESA

TELETRABAJADOR

Sobre la experiencia

1. Señale su nivel de **satisfacción global** con la experiencia

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Algo satisfecho
- Poco satisfecho
- Nada satisfecho

2. Su impresión es que, durante el periodo de duración de la experiencia el **tiempo** de que dispone para hacer frente a sus **tareas y responsabilidades** familiares

- Ha aumentado
- Permanece igual
- Ha disminuido

Su impresión es que, durante el periodo de duración de la experiencia el **tiempo** de que dispone para su **formación**

- Ha aumentado
- Permanece igual
- Ha disminuido

3. Su impresión es que, durante el periodo de duración de la experiencia su nivel de **stress**

- Ha aumentado
- Permanece igual
- Ha disminuido

ANEXO 5



4. En su opinión, el **tiempo de duración** de la experiencia ha sido...
- Demasiado largo
 - Suficiente
 - Demasiado corto
5. Díganos qué nota daría a la **formación** facilitada **previa** a la experiencia
- Sobresaliente
 - Notable
 - Suficiente
 - Insuficiente
 - Muy deficiente
6. Díganos qué nota daría a la utilidad de la **plataforma informática**
- Sobresaliente
 - Notable
 - Suficiente
 - Insuficiente
 - Muy deficiente
7. Díganos qué nota daría a la **asistencia y apoyo técnico**
- Sobresaliente
 - Notable
 - Suficiente
 - Insuficiente
 - Muy deficiente
8. Díganos qué nota daría a la relación, coordinación, etc. con los superiores
- Sobresaliente
 - Notable
 - Suficiente
 - Insuficiente
 - Muy deficiente

ANEXO 5



9. Díganos qué nota daría a la a forma en que se le ha organizado el trabajo para realizar en casa

- Sobresaliente
- Notable
- Suficiente
- Insuficiente
- Muy deficiente

Rendimiento

10. Su impresión es que, durante el periodo de duración de la experiencia y, en relación con lo que es habitual en la misma época del año la **cantidad** de trabajo realizado

- Ha aumentado
- Permanece igual
- Ha disminuido

11. Su impresión es que, durante el periodo de duración de la experiencia y, en relación con lo que es habitual en la misma época del año la **calidad** del trabajo realizado

- Ha aumentado
- Permanece igual
- Ha disminuido

Señale si, durante la experiencia, ha sentido alguna de las siguientes **impresiones...**

12. Se le ha forzado a trabajar más

- Habitualmente
- A veces
- Alguna vez
- Casi nunca
- Nunca

ANEXO 5



13. Usted mismo se ha forzado a trabajar más

- Habitualmente
- A veces
- Alguna vez
- Casi nunca
- Nunca

14. Se ha sentido más controlado en su trabajo

- Habitualmente
- A veces
- Alguna vez
- Casi nunca
- Nunca

15. Se ha sentido aislado

- Habitualmente
- A veces
- Alguna vez
- Casi nunca
- Nunca

16. Ha sentido rechazo o resentimiento por parte de otros compañeros

- Habitualmente
- A veces
- Alguna vez
- Casi nunca
- Nunca

ANEXO 5



17. Se ha cargado con más trabajo o responsabilidades domésticas de lo habitual

- Habitualmente
- A veces
- Alguna vez
- Casi nunca
- Nunca

18. En su opinión, la experiencia indica que el teletrabajo...

- Con algunas modificaciones, podría convertirse en una forma habitual de trabajar
- No es una buena opción. Es mejor la forma habitual de trabajar
- Podría convertirse en una forma habitual de trabajar, pero solo en ciertas circunstancias o periodos de la vida de los trabajadores
- Otras. Cual:

20. ¿Desea aportar alguna opinión o sugerencia?

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 5



CUESTIONARIO PARA SUPERVISORES Y RESPONSABLES

Una vez finalizado el proyecto de teletrabajo, es de especial interés para el equipo de la Cámara Navarra de Comercio e Industria recoger vuestra opinión referente a algunos temas de la experiencia.

Haga un clic sobre la respuesta que considere más adecuada.

EMPRESA

RESPONSABLE

Sobre la experiencia

1. Señale su nivel de satisfacción global con la experiencia:

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Algo satisfecho
- Poco satisfecho
- Nada satisfecho

2. En su opinión, el tiempo de duración de la experiencia ha sido...

- Demasiado largo
- Suficiente
- Demasiado corto

3. Díganos qué nota daría a la formación dada previamente

- Sobresaliente
- Notable
- Suficiente
- Insuficiente
- Muy deficiente

4. Díganos qué nota daría a la utilidad de la plataforma informática

- Sobresaliente
- Notable
- Suficiente
- Insuficiente
- Muy deficiente

5. Díganos qué nota daría a la asistencia y apoyo técnico

- Sobresaliente
- Notable
- Suficiente
- Insuficiente
- Muy deficiente

ANEXO 5

Rendimiento

6. El trabajo realizado durante la experiencia piloto es, en comparación con el realizado por el mismo trabajador anteriormente...

- Bastante peor que el trabajo anterior
- Algo peor que el trabajo anterior
- Igual que el trabajo anterior
- Algo mejor que el trabajo anterior
- Bastante mejor que el trabajo anterior

7. Su impresión es que, durante el periodo de duración de la experiencia y, en relación con lo que es habitual en la misma época del año la **cantidad** de trabajo realizado

- Ha aumentado
- Permanece igual
- Ha disminuido

8. Su impresión es que, durante el periodo de duración de la experiencia y, en relación con lo que es habitual en la misma época del año la **calidad** del trabajo realizado

- Ha aumentado
- Permanece igual
- Ha disminuido

9. ¿Desea aportar alguna opinión o sugerencia?

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 6

RESPONSABLES PROYECTO PILOTO

Preguntas relacionadas con la gestión del proyecto

- ¿Cómo ha transcurrido el proyecto? ¿ha detectado alguna carencia en la gestión por parte de la Cámara? ¿qué ha echado en falta? ¿destacaría alguna cosa?
- ¿Ha utilizado los manuales e información previa que se le facilitó al principio del proyecto?
- ¿Ha tenido algún problema con el ordenador? ¿cuáles? ¿fue algo anecdótico?
- ¿Ha detectado algún problema de comunicación con las personas involucradas en el proyecto?
- ¿Ha detectado algún problema con los cuestionarios? ¿le parecen claros? ¿la periodicidad mensual le parece adecuada?
- Aspectos en la gestión que mejoraría.

Preguntas relacionadas con el teletrabajo

- ¿Nos puede contar cómo fue el proceso que les llevó a involucrarse en este proyecto?
- ¿De quién partió la idea: rrhh, trabajador, responsable, gerente...?
- ¿Han plasmado un acuerdo por escrito? ¿qué aspectos se contemplan en el acuerdo? ¿se están cumpliendo los aspectos y acuerdos recogidos? ¿recogería algún aspecto más? Si no han plasmado nada se le preguntará cómo han pensado tratar el tema del coste de adsl, los porcentajes de trabajo, el tema de la siniestralidad

laboral, si han decidido tener un supervisor?

- ¿Le ha resultado fácil realizar la labor de supervisión? ¿qué aspectos ha tenido en cuenta a la hora de valorar la calidad del trabajo y productividad del teletrabajador? ¿Cómo es la relación con el teletrabajador? ¿Está satisfecho con los resultados? ¿se ha tenido que enfrentar a alguna situación especial o complicada? ¿cómo la ha resuelto?
- ¿Qué beneficios ha detectado tanto para la empresa como para el teletrabajador?
- ¿Qué problemas/desventajas ha detectado tanto para la empresa como para el teletrabajador?
- Nos puede dar una valoración global
- En algún momento del teletrabajo
- Una vez que finalice el proyecto, considera que el teletrabajador puede continuar teletrabajando. ¿Por qué?
- ¿Piensan seguir implantado el teletrabajo en la empresa? Si es así, a qué perfil de trabajador? ¿En que condiciones?
- ¿Cómo piensa seguir implantándolo en la empresa? ¿Qué personas considera imprescindibles en el proceso: supervisor, rrhh, etc...?
- ¿Necesitaría un asesoramiento externo o apoyo en algún momento de implantación del teletrabajo con otras personas de su empresa?
- De cara al futuro ¿Considera que el teletrabajo puede suponer ventajas para la empresa? ¿Qué tipo de ventajas destacaría?
- ¿Que condiciones considera que deberían darse para instalarlo en empresas navarras?
- ¿Desea aportar alguna información que considere importante?

ANEXO 7

GUIÓN DE LA DINAMICA DE GRUPO

El apoyo empleado como guía para orientar las opiniones y las aportaciones de las personas participantes en el proyecto, ha sido bastante similar tanto en el caso de los teletrabajadores como en el de los supervisores con el objetivo de conocer las sinergias que se producen entre uno y otro colectivo.

A continuación figuran las temáticas tratadas en los grupos. A pesar de que se plantean a modo de temática, evidentemente en los grupos han ido apareciendo en función del transcurso del discurso.

Teletrabajador

- El entorno de trabajo.

- La flexibilidad laboral.
- Sobre las herramientas.
- La relación con la empresa.
- El grado de productividad.
- La comunicación.
- Principales inconvenientes detectados en el transcurso del proyecto.
- Las principales ventajas del proyecto.

Supervisores

- Sobre los trabajadores y las trabajadoras.
- El entorno de trabajo.
- La flexibilidad laboral.
- Sobre las herramientas.
- La relación con la empresa.
- El grado de productividad.
- La comunicación.
- Principales inconvenientes detectados en el transcurso del proyecto.
- Las principales ventajas del proyecto.

ANEXO 8

SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

En el documento de acuerdo entre la empresa y el trabajador, deberá detallarse la ubicación y características del espacio habitual en que se va a teletrabajar, con el fin de comprobar que cumpla con las disposiciones vigentes en materia de seguridad e higiene en el trabajo.

En relación con la salud y la seguridad, la organización es responsable de la salud y la seguridad profesional del teletrabajador/a con arreglo a la Directiva 89/391/CEE y a las directivas específicas, las legislaciones nacionales y los convenios colectivos pertinentes. Para comprobar la correcta aplicación de las disposiciones aplicables en materia de salud y seguridad, la organización, los representantes de los trabajadores/as y/o las autoridades competentes tendrán acceso al lugar del teletrabajo, dentro de los límites establecidos en las legislaciones y los convenios colectivos nacionales. Si el teletrabajador realiza su tarea en su domicilio personal, para poder acceder al mismo será necesaria una notificación previa y el acuerdo del teletrabajador. El teletrabajador podrá solicitar una visita de inspección.

La mayoría de los teletrabajadores trabajarán desde su casa y en casi la totalidad de los casos con un ordenador. A continuación, detallamos los principales riesgos y una serie de recomendaciones que debe seguir el teletrabajador para adecuar su puesto fuera de la oficina.

El puesto de trabajo con pantallas de visualización de datos o PVD está formado por:

- Un equipo con pantalla de visualización con un teclado.
- Un programa para la interconexión.
- Accesorios ofimáticos.
- Un asiento y mesa o superficie de trabajo.
- Entorno laboral inmediato.

Aquellas personas que pasen más de 4 horas delante de un ordenador o pasen menos tiempo pero en condiciones desfavorables pueden estar expuestos a los siguientes riesgos:

Fatiga visual. Se define como la alteración de la capacidad funcional del ojo debida a un esfuerzo de los requerimientos de adaptación, acomodación y agudeza visual.

Las causas de la fatiga visual son:

- Iluminación incorrecta o no homogénea.
- Pantalla inadecuada o mal colocada.
- Deslumbramientos y reflejos de fuentes de luz próximas.
- Luces brillantes.
- Acomodación a una distancia próxima fija.
- Otras causas: miopía.

Fatiga muscular. Es la disminución de la capacidad física del trabajador debida al mantenimiento de una tensión muscular estática o a un exceso de movimientos repetitivos.

Las causas de la fatiga muscular son:

- Estatismo postural: contracciones continuadas de los músculos para el mantenimiento de la postura.

- Posturas incorrectas provocadas por:
- Disposición inadecuada de los elementos del equipo: pantalla, teclado, accesorios, documentos, etc.
- Entorno de trabajo.
- Vicios posturales.

Fatiga psicológica. Es la consecuencia de un excesivo esfuerzo intelectual o mental debido a las exigencias derivadas de las tareas.

Las causas de la fatiga psicológica son:

- Ritmo intenso de trabajo, tareas excesivamente complicadas o excesivamente simples, falta de tiempo, mala organización, manejar mucha o muy poca información, relaciones negativas con compañeros...
- Si se asocian a cierta predisposición individual y/o a problemas personales, puede originar un estado de tensión anímica que dificulta las funciones mentales y genera situaciones de estrés.

A continuación, se detallan una serie de recomendación para evitar los riesgos anteriormente descritos.

Pantalla:

- El borde superior de la pantalla deberá estar colocado a la altura de los ojos o un poco más abajo.
- Mantener distancia mínima de 40-80 cm. entre la pantalla y los ojos. (Dependerá del tamaño de la pantalla y de los caracteres).
- Colocar el monitor siempre de frente para evitar giros.

- Utilizar tamaños de letra, de iconos y separación entre caracteres que resulten cómodos al leerlos sobre la pantalla. Evitar configuraciones muy pequeñas.
- Hay que poner una especial atención a la frecuencia de refresco. Cuanto más alta sea mejor. Hay que evitar que la imagen parpadee, ya que el 70% de la fatiga visual se debe a esto.
- Por otro lado también hay que evitar la aparición de reflejos y deslumbramientos. La naturaleza reflectante de la superficie de vidrio de la mayoría de las pantallas hace que sean muy susceptibles a la generación de reflejos. Por este motivo, se debe:
 - Colocar los equipos en el lugar correcto: no colocar el monitor de frente a las ventanas o con la ventana detrás.
 - Colocar las luminarias en el lugar correcto: no detrás ni sobre la cabeza del usuario.
 - Evitar luces brillantes: se recomienda luz fría.
 - Colocar difusores o rejillas en las luminarias.
 - Tratamiento antirreflejo en las pantallas. Por ejemplo TFT.
 - Filtros antirreflejo.
 - Ajuste de controles de brillo y contraste.
 - Mantener la pantalla limpia y alejada de las ventanas.

Teclado

- El teclado debe ser independiente de la pantalla. Debe existir espacio suficiente delante del teclado para que el usuario pueda apoyar los brazos y las manos (entre 5 cm y 12 cm). La superficie deberá ser mate para evitar los reflejos y la disposición del teclado y las ca-

racterísticas de las teclas deberán facilitar su utilización. Los símbolos de las teclas deberán resaltar suficientemente y ser legibles desde la posición normal de trabajo.

- Se recomienda trabajar con el teclado totalmente plano para evitar posturas inadecuadas con las muñecas.

Ratón

- El manejo del ratón debe permitir el apoyo de parte de los dedos, mano o muñeca en el plano de trabajo.
- Se evitará al usarlo que los brazos estén extendidos o separados del cuerpo.

Portadocumentos

Se recomienda para la continua transcripción de datos porque permite colocar el documento a una distancia o altura similar a la que tiene la pantalla reduciendo los movimientos de cuello y los esfuerzos de acomodación del ojo.

Mesa

- Poco reflectantes: superficies mates de color claro.
- Evitar el cristal.
- Dimensiones suficientes:
Permitir colocación flexible de los elementos.
Permitir una posición cómoda.
- Evitar el uso de mesas con bandeja extraíble para el teclado. Recomendables las mesas en forma de "L" o con ala auxiliar.
- Evitar las mesas a dos alturas: Barreras en el puesto.
- Espacio para meter las piernas. Evitar unio-

nes de dos mesas (las patas en la parte de abajo forman barreras).

Asiento

- Debe ser estable y permitir libertad de movimientos.
- La altura del asiento debe ser regulable
- Respaldo reclinable y regulable en altura. Es recomendable que llegue hasta la parte alta de la espalda.
- Se recomiendan sillas de 5 ruedas de material transpirable (no cuero ni material similar).
- En relación con los reposabrazos: siempre y cuando entren debajo de la mesa.

Condiciones del entorno

- Espacio. Dimensión suficiente para moverse.
- Ruido. No perturbar la atención ni la palabra.
- Temperatura. Invierno 20 -24 grados y Verano 23 a 26 grados.
- Electricidad estática:
 - Suelos y calzado antiestático.
 - Aumentar la humedad mediante humidificadores.
- Humedad. Humedad relativa entre 40% y 60%. No abusar de calefacción y de aire acondicionado.

Postura adecuada

- Vista al frente.
- Hombros paralelos al suelo.
- Espalda recta y bien apoyada en el respaldo.
- Muslos horizontales.
- Codos y rodillas flexionados.

BIBLIOGRAFÍA

- Barrera, E (1999): La cuarta generación del teletrabajo: un anticipo de la sociedad de la información, en Trabajar en la Sociedad de la Información. El teletrabajo. problema o solución. Cómo contratarlo, Fundación Universidad-Empresa, Madrid.
- Benito-Buitrón Ochoa, J.C. (2000): Teletrabajo y Seguridad Social, en MTAS, Descentralización productiva y nuevas formas organizativas del trabajo, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.
- Castillo, J.J. et al (2000): División del trabajo, cualificación, competencias. Una guía para el análisis de las necesidades de formación de los trabajadores, Sociología del Trabajo, num 40.
- ECaTT (1999), Electronic comerse and Telework trenes: Benchmarking Progress on Electronic Comerse and New Methods of Work, Final Report, 2000
- Escudero Rodríguez, R. (2000): Teletrabajo en MTAS, Descentralización productiva y nuevas formas organizativas del trabajo, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.
- Esteban Legarreta, R. (2000): Teletrabajo y derecho colectivo del trabajo. Algunas reflexiones, en MTAS, Descentralización productiva y nuevas formas organizativas del trabajo, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.
- Eurostar (2005), Survey on Information and Communication Technologies in enterprses.
- Fernández Orrico, F.J. (2000): El uso del teletrabajo como relación laboral y su conexión con la actuación de la inspección de trabajo a la luz del artículo 18 de la Constitución>>, en MTAS, Descentralización productiva y nuevas formas organizativas del trabajo, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.
- Fine, Ch H. (2000): El nuevo ciclo empresarial. Ventajas competitivas en la era de la velocidad, Paidós Empresa, Barcelona.
- Fraise, G. (2000): Servidumbre, empleos de servicio y democracia. M.Maruani Ch. Togerat y T. Torns (dirs.): Las nuevas fronteras de la desigualdad, Icaria, Barcelona.
- García Ferrando, M Ibáñez, J y Alvira, F. (1986): El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación, Alianza, Madrid.
- Gray, M, Hodson, N y Gordon, G (1995), El trabajo. Aspectos generales.
- Guth, R; Sherwin, J, Jhonston, P. Babot J, (2000), Internal Evaluation of the Telework Pilot in the Information Society and Employment Directorates General of the European Commission.
- Hutchinson, M y Brewster, C (1995), Flexibilidad en el trabajo. Estrategias y prácticas en Europa. Cómo organizar el trabajo de forma flexible.
- INE (2005), Encuesta de uso de TIC y Comercio electrónico, (2003).
- Macarena Sierra, E (2000): Teletrabajo y tele disponibilidad, en MTAS, Descentralización productiva y nuevas formas organizativas del trabajo, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.
- Marín Artilles, A (1999): Organización del trabajo y nuevas formas de gestión laboral, en F. Mígueles y C. Prieto (dir. y coord), Las relaciones de empleo en España, Siglo XXI, Madrid.
- Mas Ivars, M., y Quesado Ibáñez J. (2005), Las nuevas tecnologías y el crecimiento económico en España, Fundación BBVA.
- Mella Menéndez, L. (2000): Notas sobre la prevención de riesgos laborales en el teletrabajo, en MTAS, Descentralización productiva y nuevas formas organizativas del trabajo, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.
- Millán Pereira, J.L. (1998): La reforma del mercado de trabajo: la flexibilización a debate, en J.F. Tezanos y R. Sánchez Morales, Tecnología y sociedad en el nuevo siglo, Editorial sistema, Madrid.
- Molero, J. (2000): Competencia global y cambio tecnológico. Un desafío para la economía española, Ediciones Pirámide, Madrid.
- Molina J.L. (1995): Implantar con éxito el teletrabajo en la empresa, Alta Dirección, num 184.
- Ontiveros, E, Manzano, D, y Rodríguez, I. (2004), Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) crecimiento económico y actividad empresarial, IX Premio Círculo de Empresarios.
- Ortiz Chaparro, F. (1995): El teletrabajo. Una sociedad laboral en la era de la tecnología, McGraw-Hill, Madrid.
- Red.es (2005), Uso y perfil de usuarios de internet en España, Observatorio de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información.
- Sánchez-Rodas Navarro, C (2000): Teletrabajo y poder de dirección: el control a distancia, en MTAS, Descentralización productiva y nuevas formas organizativas del trabajo, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.
- Sierra Bravo, R. (1995): Técnicas de investigación social: ejercicios y problemas, para-ninfo.Madrid.
- Thibault, J. (2000): El teletrabajo. Análisis jurídico-laboral, CES, Madrid.
- Torre García, A. y Conde Viétez, J (1998): El desafío del cambio tecnológico, Hacia una nueva organización del trabajo, Tecnos, Madrid.

