



NTP 412: Teletrabajo: criterios para su implantación

Teleworking: criteria for implementing
Télétravail: critères pour sin implantation

Redactores:

Jesús Pérez Bilbao
Ldo. en Psicología
Diplomado en Derecho

Tomás Sancho Figueroa
Ldo. en Psicología
Maestro Industrial Eléctrico

Clotilde Nogareda Cuixart
Licenciada en Psicología

CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO

La presente NTP aborda la cuestión del teletrabajo, ofreciendo un marco conceptual del mismo, así como recomendaciones sobre las fases que deberían seguirse para su implantación. Como complemento se indican los aspectos a los que ha de prestarse especial atención así como los beneficios y problemas que de la implantación del teletrabajo pueden derivarse. Se cierra la NTP con la sugerencia de la elaboración de un "documento de teletrabajo" entre las partes implicadas, que recoja las especificidades y condiciones de la nueva situación.

Introducción

El concepto de teletrabajo está íntimamente relacionado con aspectos como las posibilidades de las tecnologías de la información, nuevas concepciones de organizasocial y laboral, pautas nuevas de gestión (descentralización frente a centralización), etc. El teletrabajo ha sido objeto de consideraciones bien distintas, pudiéndose encontrar defensores radicales del mismo (para quienes el teletrabajo sería fuente de importantes beneficios económicos y personales) y posiciones críticas que ven en el teletrabajo un importante medio de explotación de los trabajadores.

Esta Nota Técnica de Prevención se centrará, de entre las distintas posibilidades de teletrabajo, en el realizado en el domicilio del trabajador y pretende ir identificando aquellos aspectos que han de ser considerados en la implantación de un sistema de teletrabajo.

Qué es el teletrabajo

Si bien existe un concepto común sobre lo que es el teletrabajo, es difícil encontrar una definición que satisfaga a todos. El problema radica en dar una definición a un concepto relativamente nuevo, que sigue conformándose en cada momento (en cuanto depende de

las posibilidades de las tecnologías de las comunicaciones y de la incorporación de éstas a la organización del trabajo) y que no está claro cómo evolucionará y cuál será su impacto final sobre aspectos muy diversos (mundo laboral, social, familiar).

Existe acuerdo generalizado sobre tres elementos básicos que contribuyen a delimitar el concepto de teletrabajo:

1. El teletrabajo se refiere a una actividad profesional remunerada.
2. La descentralización del lugar de trabajo.
3. Los medios y la tecnología utilizada para desarrollar el trabajo.

En este sentido, puede decirse que el teletrabajo consiste en el desarrollo de una actividad laboral remunerada, para la que se utiliza, como herramienta básica de trabajo, las tecnologías de la información y telecomunicación y en el que no existe una presencia permanente ni en el lugar físico de trabajo de la empresa que ofrece los bienes o servicios ni en la empresa que demanda tales bienes o servicios.

De acorde con esta definición las posibilidades de teletrabajar son muchas y variadas; establecer el lugar físico de trabajo en el domicilio particular, acudir a centros compartidos que ofrezcan tecnologías de telecomunicaciones (telecottages), el personal nómada de una empresa (red comercial), etc.

El teletrabajo altera una importante cantidad de aspectos de la vida laboral, familiar y cotidiana e introduce novedades en los modos tradicionales de gestión y organización del trabajo. La puesta en marcha de una forma de trabajar que necesariamente supone un cambio importante en cuestiones tan arraigadas, exige una adecuada planificación y diseño de su implantación.

Implantación del teletrabajo

Moorcroft, S. y Bennett, V. recomiendan seguir seis fases en orden a la consecución de una eficaz implantación del teletrabajo:

1. Estudio de viabilidad.
2. Desarrollo de nuevos criterios de selección y procedimientos.
3. Reclutamiento de teletrabajadores.
4. Diseño y puesta en marcha del proyecto piloto.
5. Evaluación de la prueba piloto.
6. Implantación formal del programa.

Estudio de viabilidad

En esta fase se han de plantear como objetivos los siguientes:

- a. Crear un equipo de trabajo encargado de la puesta en marcha del sistema de

teletrabajo. Este equipo deberá detectar y cuantificar los problemas potenciales para los que el teletrabajo puede constituir una solución (ver cuadro 1).

Cuadro 1: Aspectos para los que el teletrabajo puede constituir una solución

CUESTIONES PERSONALES <ul style="list-style-type: none">• ALTA ROTACIÓN• EMPLEADOS CON NIÑOS O PERSONAS MAYORES A QUIENES ATENDER• GRANDES DISTANCIAS ENTRE EL HOGAR Y EL LUGAR DE TRABAJO
CUESTIONES DE ESPACIO <ul style="list-style-type: none">• NECESIDAD DE MÁS ESPACIO (EXPANSIÓN)• NECESIDAD DE MENOS ESPACIO DEBIDO A CAMBIOS EN NATURALEZA O CANTIDAD DEL TRABAJO• REUBICACIÓN DE LA EMPRESA
CUESTIONES RELACIONADAS CON EL TRABAJO <ul style="list-style-type: none">• INTERRUPCIONES FRECUENTES• INCREMENTO DE PERSONAL TRABAJANDO EN CASA DE MANERA INFORMAL• TRABAJOS BASADOS EN PROYECTOS• VARIACIONES IMPORTANTES EN LA CARGA DE TRABAJO

- Identificación de todos los aspectos que puedan quedar implicados, de forma que se consideren las necesidades de la organización en su totalidad, incluyendo aquí a las personas afectadas por la puesta en marcha del proyecto (mandos, dirección, trabajadores, grupos sindicales).
- Calcular el potencial existente para el teletrabajo, incluyendo los departamentos o áreas de trabajo, personal con puestos de trabajo adecuados, nivel de interés...

Desarrollo de nuevos criterios de selección y procedimientos

En esta fase han de quedar bien definidos los aspectos siguientes:

- Los términos y condiciones en las que se va a participar en el proyecto de teletrabajo.
- Los criterios de selección de los participantes y de los superiores.
- Las posibles necesidades de formación que se van a plantear.
- Los sistemas de apoyo que se van a ofrecer a los teletrabajadores cuando éstos estén trabajando.
- Las necesidades de equipamiento, costes, servicios de mantenimiento, pólizas de seguro, sistemas de control...

- Aspectos legales relacionados con cuestiones de seguridad e higiene.

Reclutamiento de teletrabajadores

El planteamiento más deseable es el de la opción voluntaria por el teletrabajo. Sin embargo, aun supuesta la voluntariedad, no todo trabajo es adecuado para ser desarrollado a través de teletrabajo, ni todo trabajador reúne las condiciones para teletrabajar, ni todo mando o gestor está preparado para desarrollar sus tareas habituales en el marco del trabajo a distancia. Por ello, se han de investigar a fondo los siguientes aspectos;

- Características personales que han de presentar teletrabajadores y mandos y gestores.
- Circunstancias personales y del hogar en donde se va a realizar el teletrabajo.
- Razones de interés de los trabajadores voluntarios.
- Tipo de trabajo apropiado.
- Análisis de tareas.
- Tipo de comunicación e información que los teletrabajadores necesitarán para realizar su trabajo.
- Tiempo, distancia y problemas en el establecimiento de comunicaciones.

Con estos datos debe ser posible formar un grupo piloto de teletrabajadores y un esquema de puesta en marcha de programa de prueba.

Puesta en marcha del proyecto piloto

Una vez determinados quienes serán los participantes es preciso prepararlos y equiparlos adecuadamente. La formación, el entrenamiento y la concienciación son en esta fase aspectos muy importantes. Como resultado de las fases anteriores se tendrá una información bastante precisa de las carencias y necesidades detectadas. La preparación y formación debe atender a esas carencias y cubrir los siguientes aspectos:

- Revisión del programa de teletrabajo, sus fines y objetivos.
- Desarrollo y aprendizaje de nuevas habilidades de gestión; gestión del tiempo, de proyectos, habilidades negociadoras, asertividad...
- Desarrollo de habilidades de comunicación -escrita, oral, electrónica- tanto para teletrabajadores como para gestores.
- Desarrollo de habilidades técnicas relacionadas con el uso de equipos y sistemas de trabajo.
- Derechos y responsabilidades relacionadas con la práctica del trabajo día a día (mantenimiento equipos, conservación del lugar de trabajo, disponibilidad de localización...).

- Procedimientos de seguridad e higiene.

Evaluación del programa piloto

La evaluación no ha de dejarse exclusivamente para la finalización de la fase piloto sino que debe ser también paralela al desarrollo del programa. Algunos de los aspectos que han de ser considerados en esta fase son los siguientes:

- Sentimientos y sensaciones de los gestores y teletrabajadores sobre la marcha de la fase de prueba. Actitudes hacia ella, cambio de estas actitudes a medida que avanza el tiempo, beneficios y problemas reales en comparación con los esperados.
- Tiempo requerido para los diferentes tipos de actividad.
- Resultados del trabajo. Comparación con los resultados obtenidos en situación de trabajo "normal".
- Relación detallada de costes y ahorros; costes de telecomunicaciones, de viajes, calefacción, iluminación. otros gastos corrientes generados o evitados.

Implantación formal

Es conveniente que los resultados de las fases anteriores (criterios de selección, procedimientos, guías de acción...) queden incorporados y reflejados en los documentos oficiales de la empresa en cuanto que es probable que muchas de las técnicas desarrolladas específicamente para el teletrabajo puedan ser usadas como referencia para nuevos procedimientos de trabajo.

Cuestiones a tener en cuenta

Se ha comentado anteriormente que no todo trabajador es el idóneo para teletrabajar, ni todo mando para dirigirlo y gestionar teletrabajadores ni cualquier tipo de trabajo se presta a ser desarrollado eficazmente a través del teletrabajo. El trabajador fuera del control directo de los superiores, la necesaria implantación de una dirección por objetivos, el nuevo tipo de relaciones jefes-subordinados, el uso intensivo de las tecnologías de las comunicaciones demanda que todos los elementos implicados en el teletrabajo reúnan ciertas características.

a) Características relacionadas con la tarea

- La tarea se ha de caracterizar por estar basada principalmente en el manejo, procesamiento y tratamiento de datos e información, lo cual requiere por parte de la empresa un elevado grado de informatización de la información utilizada.
- Del mismo modo, debe ser una tarea que apenas requiera el acceso a información no informatizada o a equipamientos no informáticos.
- El desarrollo del trabajo no debe requerir contactos personales frecuentes con otras personas (reuniones, visitas, ...)
- Las tareas deben de ser susceptibles de ser identificadas en términos de objetivos parciales y finales bien concretos y definidos.

- El trabajo apenas debe requerir espacio para almacenamiento de materiales, equipos...

Dado que estas características pueden presentarse en mayor o menor grado, es posible estudiar la posibilidad de planificar el tiempo de teletrabajo en función de las características de la tarea. En algunos casos será posible teletrabajar todos los días; en otros será necesario acudir al lugar habitual de trabajo algunos días (por ejemplo, por necesidad de contactos personales, reuniones, localización de información no accesible informáticamente...).

b) Características del teletrabajador

Elegir a los teletrabajadores más adecuados constituye una de las fases más importantes. Los criterios que han de manejarse han de combinar las características personales de los posibles teletrabajadores, sus actitudes y capacidades con relación al desarrollo del trabajo y sus circunstancias personales (ver Cuadro 2). Es decir, no sólo es preciso saber realizar el trabajo, sino tener un entorno familiar que permita realizarlo y, como señala Molina, ser autodisciplinado tanto para trabajar como para dejar de hacerlo.

Cuadro 2: Características deseables de los teletrabajadores

CARACTERÍSTICAS PERSONALES	Flexibilidad, adaptabilidad, merecedor de confianza, autodisciplinado, independiente, dinámico.
CARACTERÍSTICAS RELACIONADAS CON EL TRABAJO	Capacidad de trabajar sin supervisión y sin presión de los superiores, buenas capacidades de comunicación, habilidades sociales, bien organizado, buen gestor del tiempo, capacidad de resolución de problemas, experiencia con el trabajo, experiencia y conocimiento de la organización.
CIRCUNSTANCIAS PERSONALES	Espacio adecuado en casa, vida social fuera de casa, entorno familiar positivo, deseo de teletrabajar, ¿niños?, ¿cuidado de personas mayores?

c) Características de mandos y gestores

Para los mandos y gestores el teletrabajo supone un importante cambio en el modo tradicional de ejercer sus funciones de supervisión y dirección; dejan de tener un control directo sobre sus subordinados, lo cual les obliga a diseñar nuevos sistemas de control, a desarrollar sistemas de comunicación muy formalizados con sus empleados, etc. Son características que deben reunir los mandos:

- Deseo de participar en el proyecto de teletrabajo.
- Confianza en sus subordinados y en su plantilla.
- Capacidad para organizar el trabajo.
- Buenas capacidades de comunicación, tanto formal como informal escrita y oral.
- Capacidad para motivar a los trabajadores y fomentar en ellos la independencia e iniciativa.
- Flexibilidad en el uso del tiempo.
- Capacidad para proveer feedbacks y asesoramiento eficaz sobre el desarrollo de la tarea.

- Orientado hacia la gestión de resultados y no hacia los procesos.

Ventajas y desventajas

Las experiencias de teletrabajo en distintas empresas y países vienen a coincidir en identificar una serie de aspectos que se constituyen como ventajas del teletrabajo y otros como inconvenientes o problemas que se derivan de esta nueva organización del trabajo y que exigen sean considerados a fin de paliarlos en la medida de lo posible.

Ventajas

Para el trabajador

Incremento de productividad.

Flexibilidad horaria, ejecución del trabajo según un plan independiente e individualizado al tiempo y necesidades de cada uno.

Incremento de las posibilidades de acceso a un puesto de trabajo para colectivos especiales de trabajadores (trabajadores discapacitados,...).

Reducción de horas extraordinarias.

Ambiente de trabajo más tranquilo en casa, libre de interrupciones.

Reducción de los costes y tiempos de desplazamiento de casa al trabajo.

Ahorro en gastos de vestuario para el trabajo.

Posibilidad de atender en casa, al tiempo que se trabaja, a niños o personas ancianas o enfermas.

Elección personal del entorno de trabajo.

Para la empresa

Disminución del absentismo debido a enfermedades poco importantes.

Incremento de la productividad debido al ahorro de tiempo no productivo, de tiempo de transporte y por la reducción de las tasas de absentismo.

Menores costes de alquiler, de espacio de oficina.

Menores costes en equipamiento de los centros de trabajo.

Reducción de los espacios de oficina.

Mayor facilidad para contratar personal cualificado independientemente de dónde viva éste.

Reducción en gastos de personal (posibilidad de contratos por proyectos, reduciendo así costes fijos).

Inconvenientes y problemas

Para el trabajador

Pérdida de integración en la empresa. La distancia del trabajador respecto de su empresa puede generar una pérdida de integración en ella, una mayor vulnerabilidad del teletrabajador por debilitarse su relación sindical, sentimientos de ser olvidado por parte de la empresa, complicándose en este contexto la protección social y laboral del teletrabajador, sus posibilidades de promoción, etc.

Menor comunicación con los compañeros de trabajo, peligro de aislamiento. Es este uno de los riesgos más frecuentes, lo que hace conveniente implantar ciertas medidas que eviten el riesgo de reducción de los niveles de interacción social. Las posibilidades son variadas y van desde la obligatoriedad de trabajar varios días en el centro de trabajo hasta el establecimiento de reuniones con una cierta periodicidad o el uso de las tecnologías telemáticas para el establecimiento formal y regular de contactos (correo electrónico,...).

Dificultad para encontrar un apoyo laboral y obtener respuesta en tiempo breve a consultas que se puedan formular. Este tipo de medidas requiere dos tipos de medidas complementarias; de un lado, la selección de teletrabajadores debe procurar que éstos sean independientes, con recursos suficientes para encontrar por sí mismos soluciones a los problemas, con capacidad de innovar. Por otra parte, se requiere también establecer canales y procedimientos de comunicación muy formalizados.

Dificultad para separar el trabajo de la familia. Lo que habitualmente son dos lugares distintos, asociados a conceptos y vivencias diferentes (trabajo, competitividad, esfuerzo frente a descanso, ocio, vida privada), se convierten en uno sólo. Además, en este contexto, aparece la familia, que puede ser objeto de las consecuencias de la tensión laboral del trabajador, en la medida en que puede ver incrementada su estrés debido a que es ahora ella quien ha de proporcionar el apoyo social al trabajador (apoyo que debería ser obtenido de los compañeros de trabajo).

Las tecnologías de la comunicación pueden permitir la disponibilidad de 24 horas/día del trabajador, lo que puede generar sobreexplotación y pérdida de privacidad. Las horas de trabajo y la disponibilidad horaria son cuestiones que deben quedar claramente delimitadas y recogidas en el acuerdo de teletrabajo.

Tendencia a trabajar en exceso; auto explotación, dificultades para dejar el trabajo (workaholism).

Transferencia de costes al trabajador que antes no se soportaban (incremento de gastos en teléfono, iluminación, calefacción, equipamiento, acondicionamiento de un lugar de la casa ...).

Problemas derivados del abuso de café, alcohol, tabaco.

Para la empresa

Incremento de costes en adaptación de la nueva organización del trabajo debido a posibles deficiencias en el intercambio de información o demoras en la toma de decisiones.

Dificultad de mantener la confidencialidad de los procedimientos e información de la empresa.

Menor control sobre los trabajadores. El diseño de un adecuado sistema de comunicaciones puede evitar la percepción de pérdida de control de los mandos sobre los trabajadores.

Imposibilidad de supervisión directa del desarrollo del trabajo.

La dispersión de los trabajadores puede generar un proceso de desestructuración y pérdida de imagen corporativa e incluso de pérdida de fidelidad de los trabajadores.

Documento de teletrabajo

Dado que el teletrabajo incorpora modificaciones a la organización habitual del trabajo y que es fuente de una serie de problemas específicos es recomendable que la negociación y establecimiento de las condiciones en que se va a enmarcar las relaciones de teletrabajo queden recogidas en un documento que sea complementario del contrato normal de trabajo. Si bien no existe obligación legal de realizar tal documento, su conveniencia viene dada por la necesidad de clarificar y especificar detalladamente aquellas áreas del trabajo que se van a ver modificadas.

Del conjunto de las ideas recogidas en apartados anteriores pueden detectarse aquellas áreas o aspectos que, de manera particular y especial, han de ser negociados y recogidos en el documento que se propone; son aquellos aspectos que pueden ser fuentes particulares de conflictos. Las soluciones y condiciones finales en que se concrete cada aspecto dependerá de las partes negociadoras, del tipo de trabajo, de las características de la empresa y trabajador, etc.

Aspectos que es aconsejable contemplar en el documento complementario de la relación de teletrabajo:

- **Condiciones.**

Aspectos como las horas de trabajo, el lugar de trabajo, la accesibilidad del trabajador a requerimientos de la empresa, 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 ha de establecer un sistema de justificación de las horas de trabajo si bien ha de tenerse en cuenta que en el teletrabajo han de primar los resultados sobre cuestiones formales como cumplir un cierto número de horas.

En cuanto al lugar de trabajo, algunas empresas exigen unas condiciones mínimas a cumplir por el área de la vivienda (o la vivienda en su conjunto) destinada a teletrabajar (que no sea un garaje, que pueda cerrarse con llave, que tenga un cierto espacio, etc.).

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

- **Métodos de trabajo**

El menor contacto directo con la empresa puede necesitar del establecimiento de

procedimientos y métodos formalizados de trabajo; a quién reportar, de qué forma, cuándo, etc., tipos de comunicación (teléfono, carta, fax, correo electrónico, periodicidad de reuniones, etc.).

- **Remuneración.**

- **Formación**

Es conveniente concretar si se va a dar formación al teletrabajador, 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 empresa, etc.

- **Terminación de la situación de teletrabajo**

La práctica habitual es que la situación de teletrabajo pueda terminar en cualquier momento en que lo demande una de las partes (empresa o trabajador), si bien se establece un periodo de preaviso mínimo (5 o 3 meses). En todo caso, la terminación del teletrabajo no suele afectar al contrato de trabajo, que sigue vigente.

- **Propiedad del equipo de trabajo, mantenimiento**

También en este tema las posibilidades de acuerdo son variadas; en la mayoría de los casos el equipamiento pertenece a la empresa, corriendo ésta con los costes de su mantenimiento. En otros casos es el trabajador quien ha de aportar su propio equipo, pudiendo concederse préstamos a bajo interés por parte de la empresa. En estos casos el mantenimiento ha de hacerlo el trabajador.

Se ha de 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 empresa, 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 y qué hacer si el equipo se estropea.

- **Costes**

Trabajar desde el hogar supone 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, funcionamiento equipo informático,...), de la calefacción, teléfono, material de oficina, etc. y entre los segundos, la amortización del equipo informático, mobiliario...

Además se han de considerar también 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 empresas 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 empresa (o cargando directamente a la empresa) el importe de la factura.

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

- **Seguros**

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.

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

- **Confidencialidad y seguridad de los datos**

Con la finalidad de proteger la confidencialidad de la información de la empresa, ésta puede establecer procedimientos sobre acceso a información, puede vetar la salida de ciertos documentos de la empresa, 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, ...).

Bibliografía

(1) DI MARTINO, V. y WIRTH, L.

Teletrabajo; un nuevo modo de trabajo y de vida.

Revista Internacional del Trabajo, vol. 109, nº 4, 1990.

(2) DG XIII-B

Actions for stimulation of transborder telework and research cooperation in Europe

European Commission, 1995.

(3) MOLINA, JOSE LUIS

Implantar con éxito el teletrabajo en la empresa

Alta Dirección, Octubre-Noviembre 1995.

(4) MOORCROFT, S. y BENNETT, V.

European Guide to Teleworking

European Foundation for the Improvement of Living Working Conditions, 1995.

(5) PEREZ-IÑIGO, C. y ORTIZ CHAPARRO, F.

Teletrabajo y organización empresarial.

BIT 92, Abril-Mayo 1995.

(6) SALINAS, J.M.

El teletrabajo en la nueva sociedad global de la información.

Boletín Fundesco, nº 164, 1995.

Advertencia

© INSHT