Red ELIGE
Empresas Locales de Interés General

TELETRABAJO EN LAS EMPRESAS PÚBLICAS LOCALES

Descargo de responsabilidad

Las opiniones expresadas en la presente publicación son las de los autores y no necesariamente representan la opinión de la Asociación o sus miembros.

Asociación de Empresas Públicas Locales de Interés General (en adelante, RedELIGE), con CIF G-91622340

Edición: enero 2021

Somos Red: Apoyando a las empresas públicas como herramientas eficientes para la prestación de servicios públicos.

Red ELIGE
Empresas Locales de Interés General

TELETRABAJO EN LAS EMPRESAS PÚBLICAS LOCALES

índice

1 INTRODUCCIÓN pag.5

2 ANTECEDENTES pag.7

3 MARCO NORMATIVO pag.11

4 MARCO ESTRATÉGICO pag.25

5 PASOS IMPLEMENTACIÓN pag.36

6 CONCLUSIONES pag.44

7 BIBLIOGRAFÍA Y CONTENIDOS pag.47

ELIGE
Empresas Locales de Interés General

1

INTRODUCCIÓN

USANZA_CUADERNOS DE CONOCIMIENTO COMPARTIDO

Desde la Red ELIGE, uno de los principales compromisos con las empresas de servicios públicos, es el desarrollo del conocimiento compartido. La mayoría de las problemáticas, incertidumbres o cuestiones de interés que se detectan en algunas de nuestras empresas asociadas, son de aplicación para el resto. Por ello, la búsqueda de soluciones innovadoras, el hecho de compartir buenas prácticas o el análisis de problemáticas comunes, han impulsado este nuevo proyecto de la Red.

La elección del nombre del proyecto no es al azar, “USANZA, Cuadernos Red ELIGE”, según la definición de la Real Academia de la Lengua Usanza es el “ejercicio o práctica de algo”. En todas las actividades que organizamos, además del conocimiento de ponentes, articulistas o expertos, contamos con la experiencia de los asistentes, asociados y su capital humano; que conoce, analiza y soluciona a través del ejercicio o práctica, las problemáticas que afectan a las empresas públicas locales y a su búsqueda de eficiencia en la prestación de servicios para la ciudadanía.

Para cualquier duda, consulta o comentario mándenos un correo a redelige@redelige.es o visite www.redelige.es

Red ELIGE Empresas Locales de Interés General Usanza Cuadernos de conocimiento compartido

EL TELETRABAJO MÁS ALLÁ DEL COVID

La pandemia ha acelerado tremendamente la implantación de herramientas de trabajo a distancia. La necesidad ha obligado a generar herramientas, normativas y comportamientos, que hace apenas un año eran impensables. Este avance, sin duda, tendrá grandes efectos positivos sobre la conciliación, la mejora de procesos, la calidad de vida, pero debe ser un cambio sostenible, sólido y consistente, no una moda pasajera.

Pero el teletrabajo no es una “cosa” nueva, desde muchas de nuestras empresas públicas locales se han desarrollado programas de teletrabajo que nos sitúan como pioneros en el ámbito de los servicios públicos. Esta evolución debe realizarse con coherencia y sostenibilidad , para definir estas fórmulas teniendo en cuenta nuestra idiosincrasia. Así, no podemos olvidar que no todo nuestro capital humano es susceptible de tener trabajo a distancia –gestionamos servicios públicos como transporte, abastecimiento o recogida de basura-. La prueba ha sido la crisis sanitaria, que pese a estar toda la población confinada en casa, se han seguido prestando los servicios públicos esenciales.

Desde la Red ELIGE, celebramos el cambio, la evolución del trabajo a distancia, pero con la mira puesta en el capital humano, la eficiencia y efectividad en la prestación de los servicios púbicos y el convencimiento de que el proceso pueda hacerse con la conjunción de mejor productividad, conciliación y calidad de los servicios públicos locales.

Esta publicación no pretende ser un manual, teniendo en cuenta que muchas de las empresas ya llevan mucho “camino andado”, sino una aproximación al teletrabajo, a su normativa y las principales conclusiones obtenidas de los grupos de expertos, seminarios y reuniones de trabajo realizados bajo el amparo de la Red ELIGE y la Escuela de Servicios Públicos.

2

ANTECEDENTES

EL TELETRABAJO HA LLEGADO PARA QUEDARSE, PERO ¿ES DE VERDAD NOVEDOSO?

Durante la crisis del petróleo a mediados de los años 70, el físico estadounidense Jack Nilles acuñó por primera vez el término "teletrabajo", como una forma de ahorrar costes en combustible llevando "*el trabajo al trabajador y no el trabajador al trabajo*". En aquellos años, las tecnologías de la información estaban aún en estado embrionario, lo que provocaba escepticismo ante el revolucionario concepto. No obstante, la revolución digital de la que hemos sido testigos durante los últimos años ha permitido un desarrollo vertiginoso de las telecomunicaciones y los sistemas de almacenamiento de información, permitiendo ampliar el concepto y los beneficios del *telecommuting* a muchos otros ámbitos.

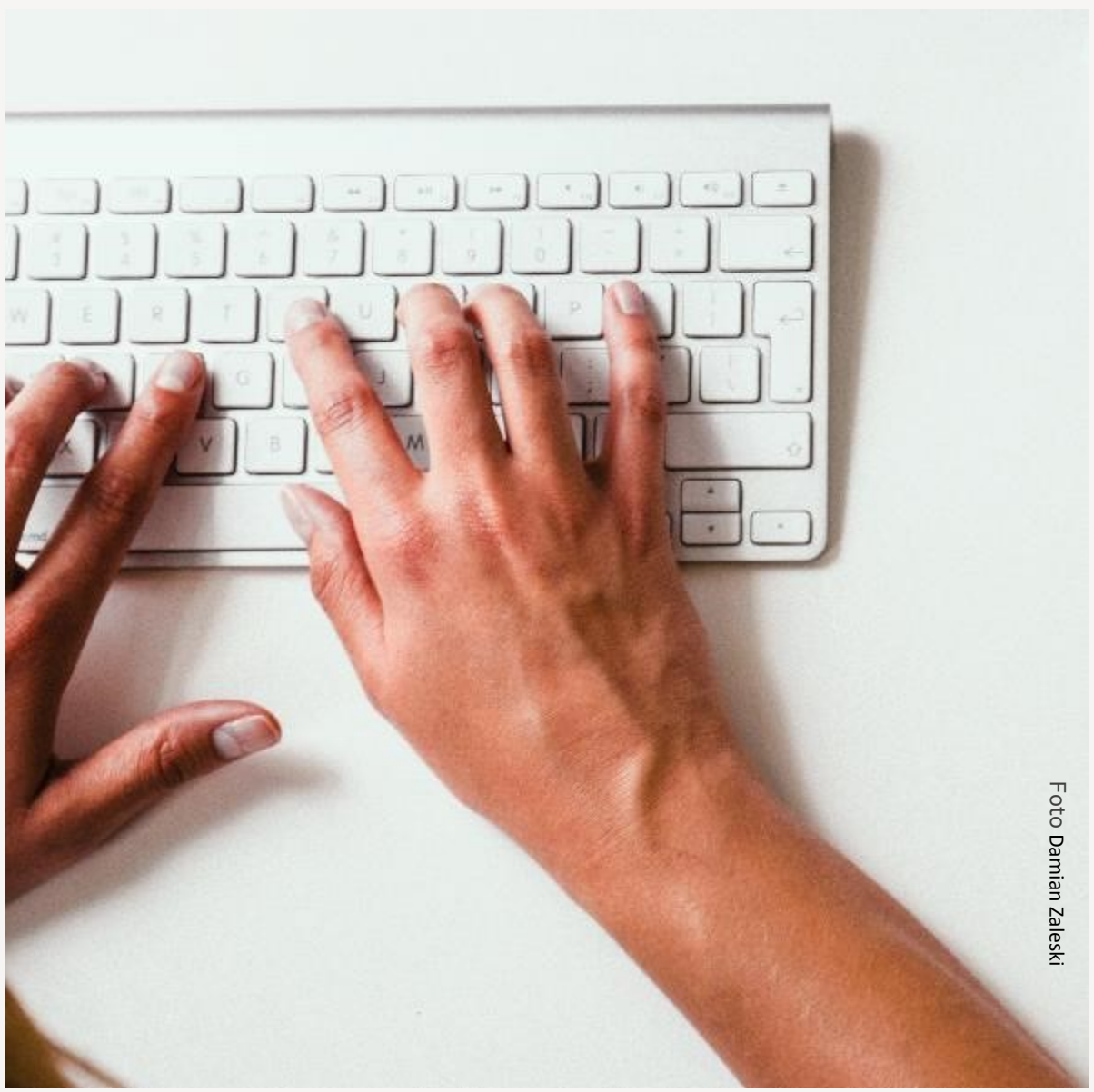
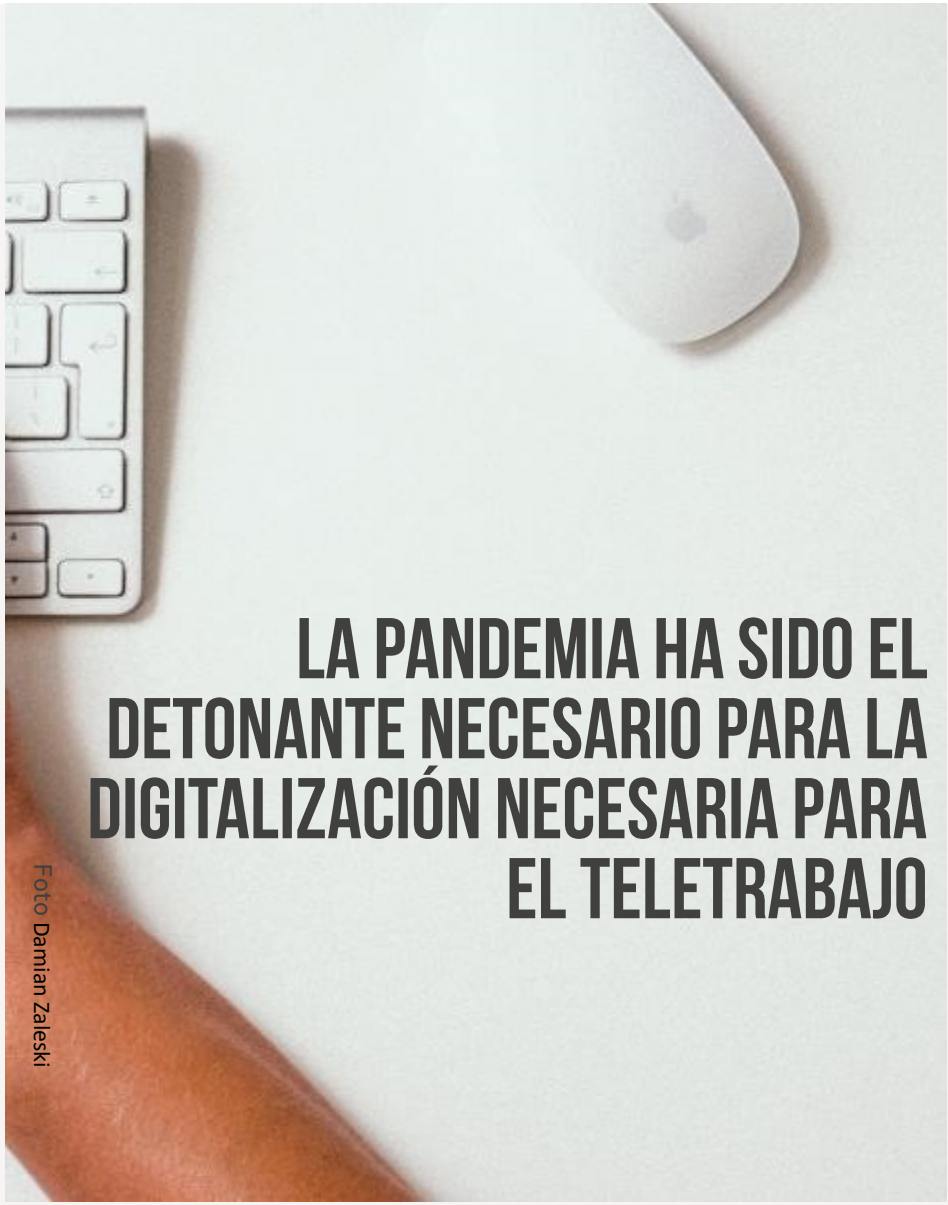


Foto Damian Zaleski



LA PANDEMIA HA SIDO EL DETONANTE NECESARIO PARA LA DIGITALIZACIÓN NECESARIA PARA EL TELETRABAJO

Foto Damian Zaleski

Desde entonces, el teletrabajo ha ido implementándose muy poco a poco en nuestras vidas, si bien países como Finlandia o Países Bajos contaban en 2019 con porcentajes del 14% y el 13,3% de ocupados teletrabajando habitualmente, otros como España se encontraban muy verdes en esta materia, con datos de entorno al 4,3% (Eurostat). La crisis del Coronavirus y las medidas de distanciamiento social nos han obligado a tener que recurrir al concepto de Nilles como único remedio para poder continuar con gran parte de nuestra actividad económica, elevando el anterior porcentaje hasta el 30,2%. Esto ha hecho tener que condensar años de implementación progresiva de este tipo de práctica laboral en apenas unos meses, encontrándonos con todo tipo de baches e ineficiencias durante el camino, como la incompleta y ambigua legislación con la que contábamos al respecto. Ante la urgencia de regular y aportar orden sobre la figura del teletrabajo, que ha venido a imponerse tan precipitadamente, se publica el **RD-Ley 28/2020**, de 22 de septiembre, que se analiza más adelante.

A nivel global, los precedentes legislativos se resumían en el *Convenio nº177* de 1996 y la posterior *Recomendación nº184*. Se trataba de una legislación de mínimos con el fin de garantizar igualdad de trato entre los trabajadores a domicilio y el resto, para evitar abusos o fraudes. A nivel europeo, está el *Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo* (2002), que surge como respuesta al interés de la UE de promover una economía que aproveche las nuevas tecnologías existentes, y *la Directiva 2019/1158 (UE) del Consejo* (2019), relativa a la conciliación de la vida familiar y profesional. A nivel estatal, se publica en 1996 la *Norma Técnica de Prevención (NTP) 461: Teletrabajo: criterios para su implantación,* que buscaba introducir recomendaciones para su puesta en práctica; además se contaba en materia legal con el Art. 13 del Estatuto de los Trabajadores (ET), que nunca fue una figura especialmente extensa sino, nuevamente, una legislación de mínimos insuficiente y que se ha mostrado obsoleta a tenor de las circunstancias actuales; por motivos de conciliación e igualdad de trato entre mujeres y hombres surgió en 2006 el *Plan CONCILIA* y más recientemente el *RD-Ley 6/2019*. Finalmente, como todos sabemos, dada la irrupción de la pandemia, se publica el *RD-Ley 8/2020, de 17 de marzo*, de medidas urgentes extraordinarias para hacer frente al impacto económico y social del COVID-19, cuyo artículo 5 otorga carácter preferente al trabajo a distancia.

Ahora, parece que la burbuja del teletrabajo se deshincha un poco. Las medidas se tomaron de manera precipitada y abrupta, sin llevar a cabo estrategia, planificación o análisis alguno. Con los datos del tercer trimestre del INE, vemos como muchos trabajadores vuelven a la presencialidad en sus oficinas, no obstante, muchas personas, más que antes, se han aproximado a este modelo a distancia y muchas empresas afirman que seguirán utilizándolo. Estudios revelan que el teletrabajo podría aumentar la productividad por trabajador hasta en un 25% (Bloom, Liang, Roberts, & Ying, 2015). En un contexto global, con constante mejora de las tecnologías e innovaciones, cada vez se hace más acuciante la apuesta firme por renovarnos y aprovechar este tipo de oportunidades para actualizar nuestra manera de entender y enfocar el trabajo.

#TELETRABAJO
#CONCILIACIÓN FAMILIAR
#SERVICIOS PÚBLICOS
#EFICIENCIA
#EVALUACIÓN Y PRODUCTIVIDAD

Foto Damian Zaleski

3 MARCO NORMATIVO

LAS EMPRESAS PÚBLICAS LOCALES, MÚLTIPLES NORMATIVAS, ENCAJE ENTRE LA NORMATIVA PÚBLICA Y LAS NORMAS MERCANTILES

El Teletrabajo se regula en dos normas muy recientes, RDL 28/2020 y RDL 29/2020. El Segundo Real Decreto Ley, está dedicado al trabajo de los empleados públicos en las Administraciones Públicas, no obstante, las empresas públicas quedarán vinculadas a lo establecido en el RDL 28/2020, que implica la voluntariedad de las partes, no siendo de aplicación a los casos excepcionales derivados de estados de pandemia como la acontecida. Esta normativa viene a establecer la base del trabajo a distancia de forma que se consiga su implantación efectiva, tal y como la Unión Europea viene aconsejando. Tiene como elemento principal, además de la negociación colectiva, el Acuerdo de Trabajo a Distancia, donde empleado y empleador van a establecer los condicionantes que regularán el desempeño de las actividades laborales. Además, existen otras normas importantes de aplicación, vinculadas a la Prevención de Riesgos Laborales y la Protección de Datos que deberán aplicarse al trabajo a distancia de forma adecuada.

Foto Romina BM

REAL DECRETO-LEY 28/2020, DE TRABAJO A DISTANCIA

Ámbito de aplicación

A todos los trabajadores por cuenta ajena (Art. 1.1. ET) salvo (según RDL 28/2020):

1. Personal laboral de las Administraciones Públicas
2. Trabajo a distancia NO REGULAR (menos del 30% en 3 meses)
3. Trabajo a distancia consecuencia de la emergencia sanitaria * (aunque en este caso las empresas SÍ tendrán que dotar a los trabajadores de medios técnicos y por negociación colectiva establecer las compensaciones por los gastos derivados del teletrabajo).
4. Relaciones de trabajo reguladas por convenios colectivos vigentes a la fecha de publicación. Si no tienen plazo de duración, se aplicará esta ley al año de la publicación del convenio o máximo a los tres años si se acuerda entre las partes; si tienen plazo de duración, al terminar éste.

**La Disposición Transitoria Tercera remite a que se guíe por la normativa laboral ordinaria, en la que el Art. 13 del ET con su nueva modificación remite al Real Decreto, produciéndose un círculo vicioso. ¿Cómo debemos entenderlo por tanto? Deducimos que la voluntariedad no aplica en estos supuestos, así como la necesidad del acuerdo, pero sí la igualdad y la protección de derechos constitucionales.*

Disposiciones

El Real Decreto-Ley 28/2020, de 22 de septiembre comienza por definir el trabajo a distancia como una "*forma de organización del trabajo o de realización de la actividad laboral conforme a la cual esta se presta en el domicilio de la persona trabajadora o en el lugar elegido por esta, durante toda su jornada o parte de ella, con carácter regular*" y, por primera vez, define el teletrabajo como "*aquel trabajo a distancia que se lleva a cabo mediante el uso exclusivo o prevalente de medios y sistemas informáticos, telemáticos y de telecomunicación*".

Se hace especial hincapié en la **igualdad de trato y oportunidades** y la **no discriminación** en materia de retribución (haciendo énfasis en los complementos salariales), estabilidad de empleo, tiempo de trabajo y formación. Las dificultades técnicas no serán imputables al trabajador ni conllevarán modificaciones en materia de tiempo de trabajo o retribución.

Asimismo, destaca **la voluntariedad de las partes**, por lo que es necesario establecer un **acuerdo de trabajo a distancia** por escrito antes de comenzar la prestación del trabajo a distancia. La empresa debe presentar el acuerdo tanto a la oficina de empleo como a los representantes legales de los trabajadores en un plazo de 10 días. Cualquier modificación deberá a su vez ser tomada mediante acuerdo y formalizada antes de su aplicación. Además, se otorga PRIORIDAD para ocupar vacantes en puestos presenciales a los trabajadores a distancia.

REAL DECRETO-LEY 28/2020, DE TRABAJO A DISTANCIA

El contenido mínimo del acuerdo deberá ser:

- **Inventario** de medios y equipos.
- **Gastos** y compensación.
- **Horario** de trabajo y tramos de disponibilidad.
- Porcentaje y **distribución de presencialidad**, si la hubiese.
- **Duración** del acuerdo y condiciones y preavisos de reversibilidad.
- **Procedimientos** a seguir en caso de **dificultades técnicas**.
- **Centro de trabajo** de la empresa al que estará adscrito el trabajador **y lugar de trabajo elegido** por el mismo para desempeñar sus funciones a distancia.
- **Medios de control** por parte de la empresa de la actividad del trabajador a distancia.
- Instrucciones en materia **de protección de datos y seguridad de la información.**

REAL DECRETO-LEY 28/2020, DE TRABAJO A DISTANCIA

En el Real Decreto se enumeran los *derechos de las personas trabajadoras a distancia:*

- ***Derecho a la formación y a la promoción:***

Inherente al principio de igualdad y no discriminación.

- ***Derecho a la dotación de medios***

El trabajador tiene derecho a la dotación y mantenimiento de medios, equipos y herramientas por parte de la empresa para llevar a cabo la actividad, de conformidad con el inventario incluido en el acuerdo y convenio colectivo, así como a asistencia en caso de dificultades técnicas. El trabajador podrá aportar sus propios medios. Mediante negociación colectiva hay que completar la norma.

- ***Derecho a la compensación de gastos***

El trabajo a distancia no podrá conllevar la asunción del trabajador de gastos atribuibles a los medios, equipos o herramientas necesarios para sus funciones. Mediante convenio o acuerdo colectivo se podrán establecer estas compensaciones, así como los procedimientos.

De aquí cabe que surjan algunas dudas, ¿debe la empresa seguir pagando los ticket-restaurante, por ejemplo, si los empleados ya no van al centro de trabajo? Aquí es donde se deja a discrecionalidad de la negociación colectiva, como ejemplo podemos ver el caso de Nokia, donde estos mismos tickets continúan siendo abonados a pesar de que los trabajadores teletrabajan. ¿Debe la empresa pagar, por ejemplo, los Wi-Fi de todos sus empleados? En este caso es necesario hacer un balance para que no todo sea abonado por la empresa ni todo sea abonado por el trabajador, evitar abusos por ambas partes y llegar a un acuerdo equilibrado.

REAL DECRETO-LEY 28/2020, DE TRABAJO A DISTANCIA

En el Real Decreto se enumeran los *derechos de las personas trabajadoras a distancia:*

- ***Derecho a horario flexible:***

Respeto a los tiempos de disponibilidad y los descansos con posibilidad de flexibilizar horarios.

- ***Derecho al registro horario:***

El sistema de registro horario deberá reflejar fielmente el tiempo que el trabajador dedica a la actividad laboral.

- ***Aplicación normativa preventiva:***

Especial atención en cuanto a evaluación de riesgos y actividad preventiva a los factores psicosociales (conforme a métodos o cuestionarios ya contrastados científicamente y elegidos previa discusión entre la representación legal de los trabajadores para elegir el más adecuado), ergonómicos y organizativos. En particular a la distribución de la jornada, los tiempos de disponibilidad y la garantía de los descansos y desconexiones durante la jornada.

- ***Derecho a la intimidad y protección de datos:***

El uso de medios telemáticos y de control mediante dispositivos automáticos garantizará el derecho a la intimidad y la protección de datos. La empresa no podrá exigir la instalación de programas o aplicaciones en dispositivos propiedad de la persona trabajadora ni su utilización. Mediante convenio o acuerdo colectivo se podrá especificar los términos en los que las personas trabajadoras pueden hacer uso personal de los equipos puestos a su disposición.

- ***Derecho a la desconexión digital:***

El deber empresarial conlleva una limitación del uso de los medios tecnológicos de comunicación empresarial durante los periodos de descanso, así como el respeto a la duración máxima de la jornada. La empresa elaborará una política interna dirigida a los trabajadores en las que se definirán las modalidades de ejercicio del derecho a la desconexión y las actividades de formación y sensibilización para evitar la fatiga informática. Podrán establecerse los medios y medidas adecuadas y la organización de la jornada para ser compatible con el descanso mediante convenio o acuerdo colectivo.

REAL DECRETO-LEY 28/2020, DE TRABAJO A DISTANCIA

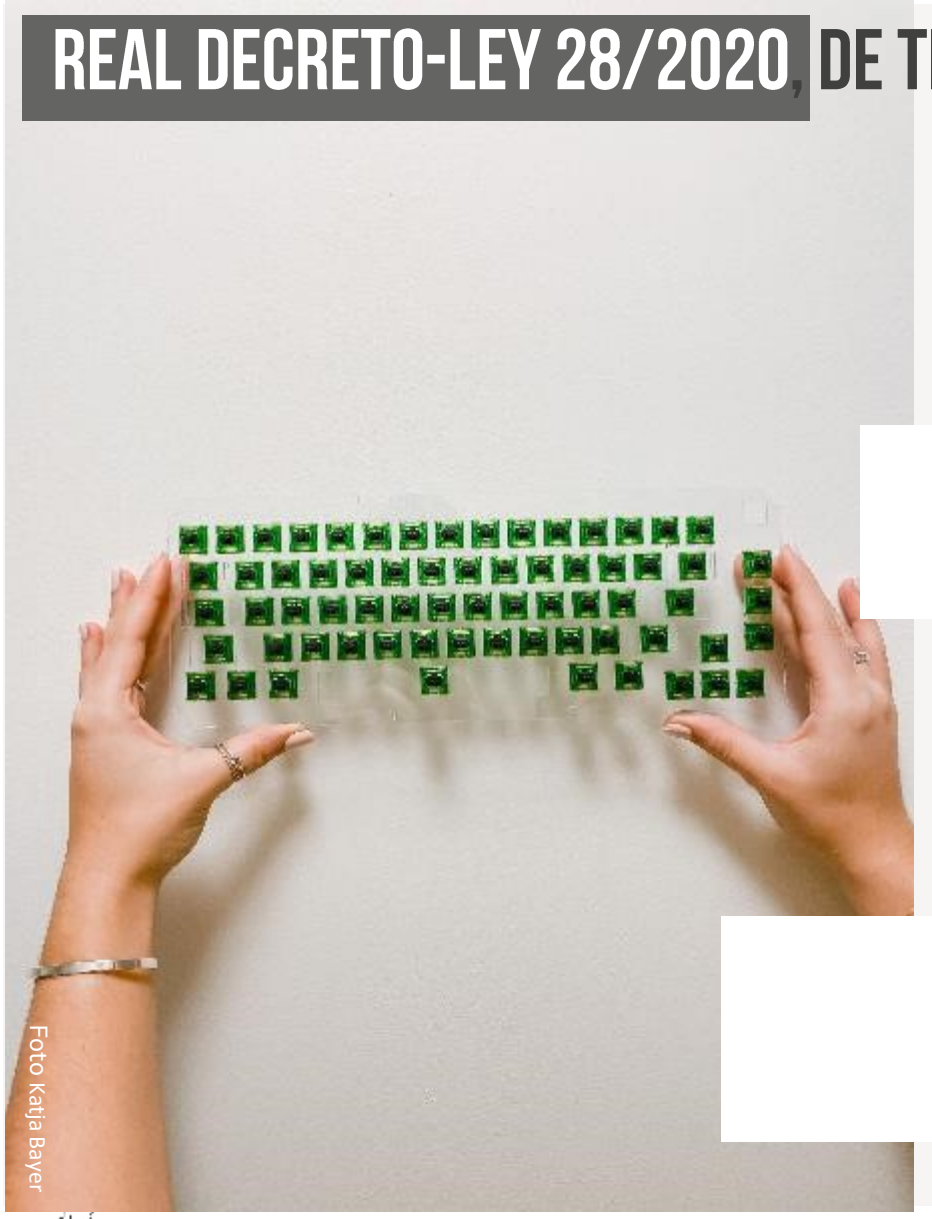


Foto Katja Bayer

Facultades de organización, dirección y control empresarial en el trabajo a distancia:

Protección de datos y seguridad de la información: Los trabajadores deben cumplir las instrucciones en estas materias.

Condiciones e instrucciones de uso y conservación de los equipos o útiles informáticos: Deben ser seguidas por los trabajadores.

Facultades de control: La empresa puede adoptar medidas de vigilancia y control, así como, el uso de medios telemáticos para verificar el cumplimiento de las obligaciones por parte del trabajador.

REAL DECRETO-LEY 28/2020, DE TRABAJO A DISTANCIA

Negociación Colectiva

El **RD-Ley 28/2020, de 22 de septiembre**, supone una especie de norma marco que sienta unas bases para la regulación del teletrabajo, pero que deja un amplio margen para que sea completada por la negociación colectiva.

¿Qué se puede decidir mediante negociación colectiva?

- Puestos de trabajo y funciones susceptibles de ser realizados mediante trabajo a distancia.
- Condiciones de acceso y desarrollo de la actividad laboral.
- Duración máxima y jornada mínima presencial.
- Porcentajes inferiores aplicables a la definición de trabajo a distancia regular.
- Mecanismos para la reversibilidad.
- Prioridades y preferencias como las relacionadas con la formación, la promoción y estabilidad en el empleo de personas con diversidad funcional o con riesgos específicos, la existencia de pluriempleo o pluriactividad o la concurrencia de determinadas circunstancias personales o familiares, etc.
- Derecho a la desconexión digital.
- Añadir contenidos adicionales al acuerdo de trabajo a distancia.

Los acuerdos de trabajo a distancia de carácter individual vigentes a 23 de septiembre de 2020, no derivados de convenios o acuerdos colectivos, han contado con un plazo de 3 meses, hasta el 23 de diciembre de 2020, para efectuar las correspondientes adaptaciones o modificaciones.

Ejemplo del resultado de la negociación colectiva: CECA

La empresa proporcionará ordenador, teléfono móvil y silla ergonómica al teletrabajador. 130€ para comprar pantalla, teclado y ratón, en caso de que no los proporcionara la empresa. Para el resto de gastos generales, 55€ mensuales, prorrateados según el porcentaje de teletrabajo que se realice.

Si se teletrabaja menos del 30% de la jornada por conciliación, las compensaciones serán un ordenador y teléfono móvil.
Si se teletrabaja debido a la COVID-19 u otras situaciones de emergencia, las compensaciones serán un ordenador, teléfono móvil y hasta 45€ para comprar pantalla, teclado y ratón si no los provee la empresa.

Se incorpora la desconexión digital, limitando las convocatorias de reuniones fuera de la jornada diaria, que en todo caso serán voluntarias. La franja de desconexión obligatoria será de 19:00 a 8:00.

REAL DECRETO-LEY 29/2020, TELETRABAJO EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Para regular el teletrabajo dentro de la AA.PP. se publica aparte el RD-Ley 29/2020, que al contrario que el anterior, sí admite excepciones (debidamente justificadas) para la voluntariedad.

Recalca nuevamente el principio de igualdad y no discriminación entre el personal en modalidad presencial y los teletrabajadores.

Aclara que la AA.PP. tiene el deber de dotar los medios tecnológicos necesarios para que estas personas desarrollen su actividad.

Los trabajadores se regirán por lo previsto en la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público y por sus normas de desarrollo.

¿Qué ley es la que resulta de aplicación al Sector Público Empresarial?

Es importante recalcar que el Sector Público Empresarial (entes públicos empresariales, sociedades mercantiles participadas total o parcialmente por administraciones públicas, fundaciones, etc.) **se regirán por lo establecido en el RD-Ley 28/2020** y no por el 29/2020 referente a las Administraciones Públicas.

PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

Es importante llevar a cabo una planificación de la actividad preventiva y evaluación de riesgos que pueden afectar al trabajador a distancia. El empresario es responsable de la protección y seguridad del trabajador, aunque éste se encuentre fuera del centro de trabajo ejerciendo su actividad de acuerdo a la Directiva 89/391/CEE.

Para evitar y contrarrestar algunos de los principales problemas derivados del teletrabajo, podríamos destacar algunas recomendaciones o buenas prácticas, prestando especial interés, como indica el RD-Ley 28/2020, de 22 de septiembre, a los siguientes factores:

- **Psicosociales:** relacionados con la organización y realización del trabajo y su entorno social, y que pueden afectar a su desempeño y la salud del trabajador (tanto física como psicológica). Se recomienda establecer protocolos para garantizar la desconexión digital, darle libertad organizativa al trabajador, flexibilidad horaria, descansos, incentivar el trato con compañeros para evitar aislamiento, etc.
- **Factores ergonómicos y organizativos**: Debemos prestar especial atención a los riesgos derivados de convertir la vivienda en el centro de trabajo atendiendo a estos requisitos:
    - Diseñar un espacio habilitado, funcional y seguro que permita una buena postura, prestando atención a la calidad del mobiliario y que éste sea regulable para evitar trastornos músculo-esqueléticos.
    - Vigilar la calidad de la pantalla del equipo y la iluminación para evitar fatiga visual.
    - Mantener ordenado el espacio que se habilite para evitar posibles caídas o tropiezos.
    - Mantener una buena ventilación y temperatura.

Foto JR Lockwood

PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

La empresa deberá recabar información acerca de los riesgos a los que está expuesto el empleado (limitándose a la zona habilitada para la prestación del trabajo a distancia, no a la totalidad de la vivienda), para ello, podría ser requerida la visita al lugar donde se va a desarrollar la actividad laboral por parte de persona acreditada. Ésta visita se precederá de un informe por escrito que la justifique, y que será entregado al trabajador y a los delegados de prevención. Como es obvio, la visita requerirá también del permiso del trabajador. De no contar con él, el trabajador podrá efectuar una autoevaluación de riesgos siguiendo las instrucciones del servicio de prevención.

Pueden ser creados órganos específicos de representación de intereses en materia de prevención de riesgos laborales para los teletrabajadores mediante negociación colectiva, ya que éstos se enfrentan a riesgos distintos al resto.

El Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo establece dos obligaciones para el empresario: adoptar las medidas necesarias que garanticen la protección y seguridad del trabajador, e informar al mismo de la política en materia de prevención de riesgos sociales.

También son relevantes:

- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales y sus posteriores modificaciones.
- Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención
- Real Decreto 486/1997, de 14 de abril. Disposiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo.
- Real Decreto 488/1997, de 14 de abril: Pantallas de visualización.
- Real Decreto 1215/1997, de 18 de julio: Disposiciones mínimas de seguridad y salud para la utilización por los trabajadores de los equipos de trabajo.
- (BOE 7.8.1997).
- Resolución de 31 de enero de 2003. Publicación del Acuerdo Interconfederal para la Negociación Colectiva 2003. Capítulo VII. El teletrabajo: Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo.

¿Las empresas que se vieron obligadas a adoptar el teletrabajo como consecuencia de la irrupción de la COVID-19 según las condiciones del artículo 5, del RD-Ley 8/2020 tienen que realizar esta evaluación de riesgos? Con carácter excepcional, no; se entenderá cumplida la evaluación de riesgos a través de la autoevaluación de los teletrabajadores.

PROTECCIÓN DE DATOS

Cuando las funciones laborales se realizan fuera del centro de trabajo, pueden verse comprometidas la confidencialidad o la protección de la información, por lo que se plantean algunos problemas: ¿cómo supervisar el correcto tratamiento de los datos de la empresa sin invadir el derecho a la privacidad del empleado? ¿cómo garantizar la seguridad de la información cuando se encuentra repartida en dispositivos entregados al trabajador (o incluso personales)?

Foto Markus Spiske

PROTECCIÓN DE DATOS

La Agencia Española de Protección de Datos (AEPD) nos da algunas indicaciones y consejos de cómo proceder tanto para la planificación previa que hagamos como para el seguimiento y mantenimiento de la seguridad de la información empresarial:

1 Definir una política de protección de la información para situaciones de movilidad

- Que contemple las necesidades concretas y los riesgos particulares introducidos por el acceso a los recursos corporativos desde espacios que no están bajo el control de la organización.
- Determinar qué formas de acceso remoto se permiten, qué tipo de dispositivos son válidos para cada forma de acceso y el nivel de acceso permitido en función de los perfiles de movilidad definidos.
- Proporcionar guías funcionales adaptadas a formar a las personas empleadas que recojan lo siguiente:
  i. Respetar la política de protección de la información en situaciones de movilidad.
  ii. Proteger el dispositivo utilizado en movilidad y el acceso al mismo.
  iii. Garantizar la protección de la información que se está manejando.
  iv. Guardar la información en los espacios de red habilitados.
  v. Si hay sospecha de que la información ha podido verse comprometida comunicar con carácter inmediato la brecha de seguridad.
- El personal también ha de estar informado de las principales amenazas por las que pueden verse afectados al trabajar desde fuera de la organización y las posibles consecuencias que pueden materializarse si se quebrantan dichas directrices, tanto para los sujetos de los datos como para la persona trabajadora.
- En dichas guías se debe identificar un punto de contacto para comunicar cualquier incidente.
- Debe incluirse en el acuerdo de teletrabajo los compromisos asumidos por el trabajador dada su situación de movilidad en esta materia.

Foto: Ilya Pavlov

PROTECCIÓN DE DATOS

La Agencia Española de Protección de Datos (AEPD) nos da algunas indicaciones y consejos de cómo proceder tanto para la planificación previa que hagamos como para el seguimiento y mantenimiento de la seguridad de la información empresarial:

Foto: Ilya Pavlov

2 Elegir soluciones y prestadores de servicio confiables y con garantías.

3 Restringir el acceso a la información

4 Configurar periódicamente los equipos y dispositivos utilizados en las situaciones de movilidad

5 Monitorizar los accesos realizados a la red corporativa desde el exterior

6 Gestionar racionalmente la protección de datos y la seguridad

4

MARCO ESTRATÉGICO

Foto: Joshua Lawrence

Teletrabajo ¿sí o no?

La implantación del teletrabajo en una organización implica una importante apuesta tanto por el trabajador como por la empresa.

Existen argumentos a favor que van a motivar a una organización y a un empleado a adoptar esta fórmula y también algunos aspectos que desmotivan esta apuesta por ambas partes.

Es necesario tener en cuenta todos estos aspectos a la hora de afrontar la implementación de sistemas de teletrabajo dentro de una organización, para poder solventar los aspectos que desmotivan y poner en valor los positivos.

Motivaciones del capital humano

1 Mejora real de la conciliación entre la vida laboral y familiar

Con esta modalidad, compatibilizar el trabajo con el ocio es mucho más fácil siempre y cuando se sepa establecer el límite entre ambos. La flexibilidad horaria da mucho mayor margen para compartir tiempo con la familia o amigos; el trabajo deja de ser un problema, por ejemplo, a la hora de cambiar de domicilio y el ahorro de tiempo permite gestionar mucho mejor la jornada laboral. Se vuelve especialmente atractivo en situaciones en la que hay niños o mayores dependientes dentro de la unidad familiar.

+

2 Aumento de la productividad

El teletrabajador puede mejorar su conciliación no sólo sin perder productividad, sino ganándola. Un estudio de la Universidad de Stanford (Bloom, Liang, Roberts, & Ying, 2015) concluía que el teletrabajo aumentaba la productividad por trabajador hasta en un 13% (e incluso en un 22% cuando no era impuesto) gracias tanto a la menor cantidad de distracciones, como de pausas durante la jornada. Otro estudio realizado en España estimaba que la adopción del teletrabajo de manera generalizada podría aumentar la productividad en nuestro país entre un 1,4% y un 6,2% (Canals & Carreras, 2020).

Foto: Joshua Lawrence

Motivaciones del capital humano

3 Flexibilidad organizativa

El empleado puede autogestionar su jornada y planificar sus labores acorde a su propio criterio y a como él considera que puede rendir de manera más óptima. Puede establecer su propio horario de forma que facilite la compatibilización con su vida familiar e incluso elegir libremente el entorno que le resulte más cómodo donde realizar su trabajo buscando que le ayude a liberar estrés.

4 Ahorro de tiempo

El coste en términos de tiempo que conlleva el desplazamiento a la oficina, tanto directa como indirectamente, podría ahorrarse trabajando desde el hogar, consiguiéndose también ganancias de tiempo disponible, al poder organizar la jornada y el horario laboral de acuerdo a las necesidades o características particulares del trabajador.

5 Ahorro de dinero

Una encuesta realizada por la Cámara de Comercio (Scozzafava, 2020) arrojaba una estimación de cuánto podría ahorrar un trabajador si renunciase a la modalidad presencial en España, hablamos de entre 264 y 660 euros en transporte y hasta 616 euros en comida, más de 1200 euros anuales. Aparte podríamos considerar otras posibles fuentes de ahorro como el vestuario, por ejemplo, y todos los costes indirectos de la presencialidad.

Foto: Joshua Lawrence

Desmotivaciones del capital humano

La realización del trabajo desde el hogar puede conllevar un profundo distanciamiento en la relación trabajador-empresa que afecte negativamente a su motivación. Puede aumentar su vulnerabilidad, reducir su relación sindical, crear un sentimiento de soledad o de que su esfuerzo no es recompensado fruto de perder el contacto con los mandos, así como perjudicar su capacidad de promocionar. Es importante seguir mostrando confianza hacia el teletrabajador y mostrarle que su trabajo es valorado periódicamente para evitar este potencial peligro.

Éste es uno de los principales peligros que conlleva el teletrabajo. Los seres humanos somos seres sociales que necesitamos relacionarnos para nuestro correcto desarrollo. La pérdida de contacto con los compañeros o los superiores reduce la sociabilización del empleado y crea sensación de “ermitaño”. Factores como el tono de voz o la comunicación no verbal son imprescindibles como parte de las relaciones humanas, por lo que para evitar éste tipo de peligro es conveniente organizar videoconferencias regularmente o grupos de trabajo que se vean obligados a mantenerse en contacto con asiduidad.

Foto: Mohammadreza alidoost

Desmotivaciones del capital humano

Fallos técnicos o problemas de coordinación entre los mismos trabajadores o con los superiores puede traducirse en descensos de productividad. Querer realizar una consulta o tener cualquier tipo de inconveniente que tarde demasiado en resolverse por culpa del distanciamiento se puede traducir en frustración y desmotivación por parte del teletrabajador. Por ello es conveniente acordar horarios de disponibilidad e instrucciones adecuadas para el mantenimiento y el uso de los medios tecnológicos necesarios para el trabajo.

El entorno laboral pasa a ser también el familiar, lo que puede dificultar el saber diferenciar ambos correctamente. Puede pasarse a trabajar en exceso (disponibilidad 24 horas) o trasladar a la familia la tensión laboral. Para ello es importante tener claramente delimitados los horarios y tener un plan para garantizar la desconexión digital.

Esta modalidad puede conllevar que el trabajador se vea obligado a asumir costes fruto de la práctica laboral en el hogar que antes no tenía (aumentos de la factura telefónica, coste incrementado de luz por uso del aire acondicionado, etc.). Es importante que se tracen mecanismos para satisfacer estos gastos de manera consensuada y beneficiosa para ambas partes, sin incurrir en abusos.

Foto: Mohammadreza alidoost

+ Motivaciones de la empresa

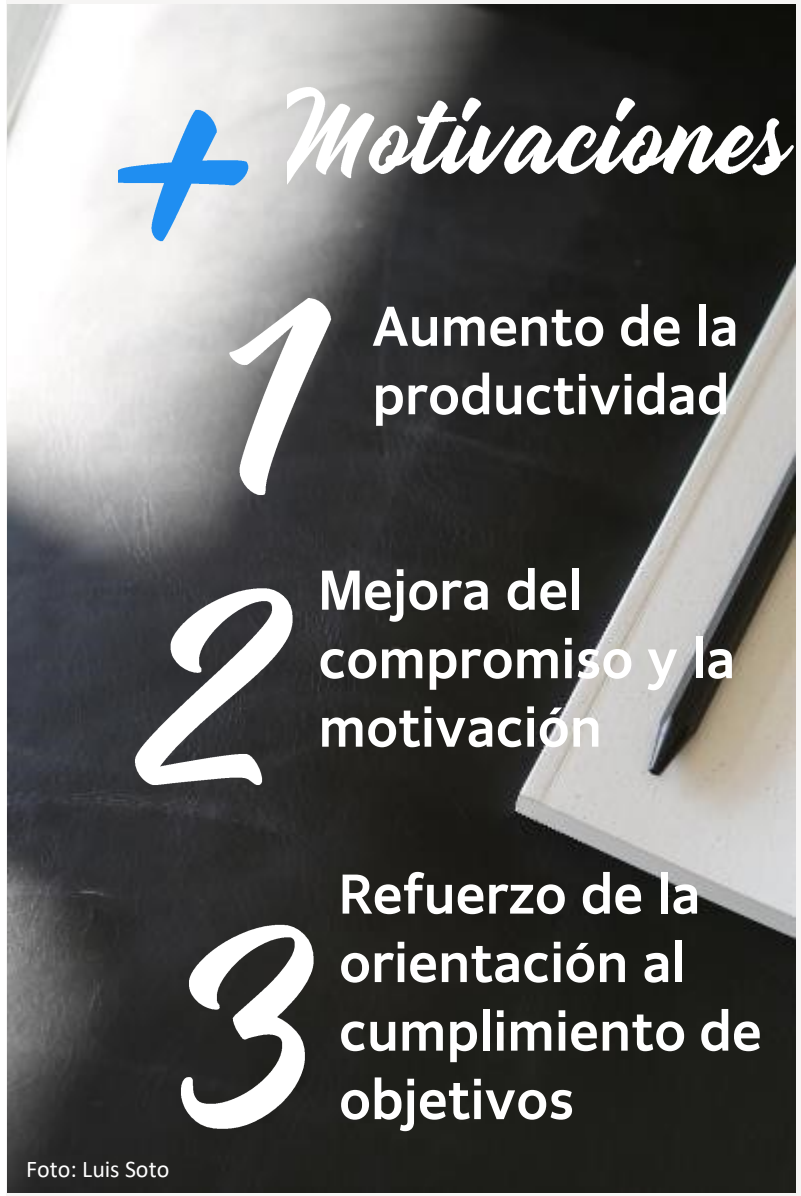


Foto: Luis Soto

1 Aumento de la productividad

La disminución del absentismo, la optimización de costes al aplicar más eficientemente los recursos (por ejemplo, recortando en gastos de alquiler, de espacio de oficina, de adecuamiento, etc.), la contratación por proyectos, menor rotación de trabajadores, etc. Todo esto puede suponer un considerable aumento de la productividad para la empresa gracias a los ahorros tanto económicos como de tiempo.

2 Mejora del compromiso y la motivación

Las mejoras de la conciliación, así como la libertad organizativa para establecer sus propios horarios y la consecución de objetivos se traduce en trabajadores motivados y comprometidos con la empresa.

3 Refuerzo de la orientación al cumplimiento de objetivos

Es necesario llevar a cabo un cambio en la mentalidad empresarial para dejar de darle tanta importancia a la cantidad de horas trabajadas y comenzar a dársela a la consecución de objetivos y a la entrega de proyectos. El teletrabajo refuerza esta orientación organizativa tan importante actualmente.

+ Motivaciones de la empresa

El teletrabajo permite contratar personas vivan donde vivan, sin suponer un escollo para su contratación el cambio de domicilio para aproximarse al centro de trabajo o el coste de transporte.

Estrechamente ligado a la orientación al cumplimiento de objetivos está el paso a la contratación por proyectos. El teletrabajo puede hacer darse cuenta a la empresa de que ciertos proyectos, que pueden ser realizados en casa por los trabajadores con total libertad para ser entregados en la fecha prevista, pueden pasar a ser realizados por profesionales independientes, por lo que podría ahorrarse costo en personal y aliviar etapas del proceso productivo de la empresa contratando a terceros que realicen esas mismas funciones por su cuenta.

Foto: Luis Soto

4 **Facilidad para contratar profesionales con independencia del lugar de residencia**

5 **Contratación por proyectos.**

+ Motivaciones de la empresa

6 Ahorro de tiempo y dinero

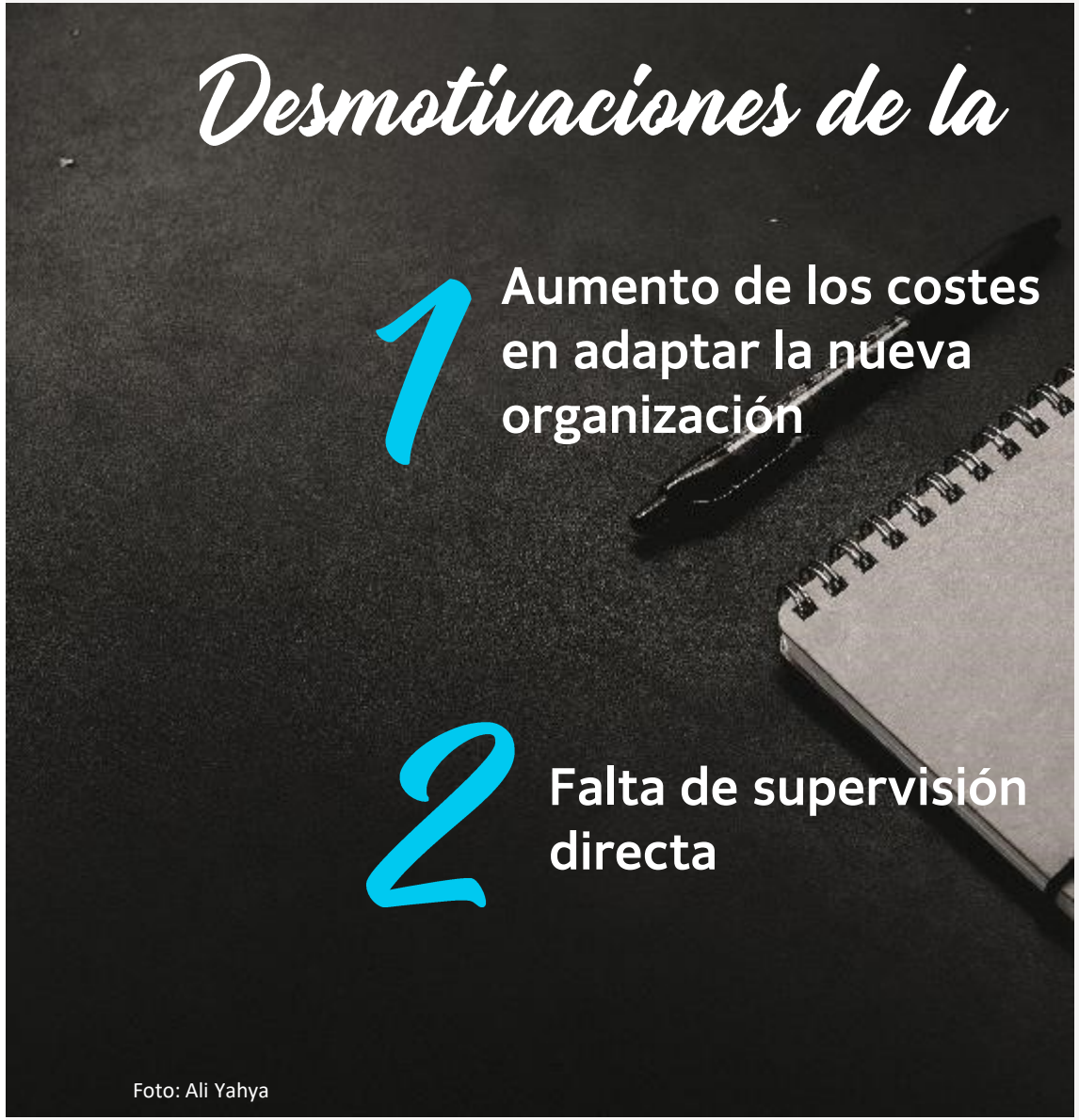
La empresa puede soltar lastre aliviando fuertes gastos fijos de su funcionamiento como pueden ser los alquileres, complementos salariales inherentes a la presencialidad en el centro de trabajo, limpieza, seguridad o aliviar el balance mediante la venta de inmovilizado material que podría pasar a ser innecesario al tener a los trabajadores trabajando desde su domicilio.

7 Mejora de imagen de la empresa

Una empresa que apuesta por el teletrabajo logra mostrarse como una empresa innovadora que mira hacia el futuro, aprovecha las nuevas tecnologías disponibles, reduce emisiones al reducir los desplazamientos y aporta alternativas a sus trabajadores para fomentar la conciliación familiar.

Foto: Luis Soto

Desmotivaciones de la empresa



1 Aumento de los costes en adaptar la nueva organización

2 Falta de supervisión directa

Foto: Ali Yahya

Tanto el material necesario para que los trabajadores ejerzan sus funciones desde el hogar, como adaptar el funcionamiento de la empresa a la tecnología existente o al desarrollo de una nueva, conllevan costes que podrían retrasar o desincentivar la adopción del teletrabajo. Además, reestructurar todo el sistema organizativo de la empresa puede acarrear costes de eficiencia, ya que adaptarse al nuevo modelo puede conllevar retrasos en la toma de decisiones o en los intercambios de información. Por ello es importante tener una estrategia clara y haber realizado un adecuado análisis de cómo llevar a cabo la implantación del teletrabajo para saber si realmente es eficiente y si podría llevarse a cabo.

Controlar a los trabajadores y su desempeño se dificulta especialmente cuando no se tiene trato directo con ellos. Se pueden emplear medios de supervisión con el respeto adecuado al derecho a la privacidad, pero pueden seguir siendo ineficientes cuando no se tiene una buena confianza en ellos.

Desmotivaciones de la empresa

Mantener la confidencialidad de los procesos o la información de la propia empresa se dificulta cuando esta no se encuentra aislada y protegida dentro del centro de trabajo sino en dispositivos propiedad del empleado sobre los que no se tiene control ni supervisión. Para evitar este problema es necesario estipular en el acuerdo con el trabajador quién acarrearía con los problemas derivados de una filtración o pérdida de información, así como las medidas de seguridad adecuadas del lugar elegido para desempeñar la labor.

Limitar la interacción humana limita el proceso creativo. Se dificulta la retroalimentación positiva que provee el trato directo y el contacto entre trabajadores, por lo que el teletrabajo podría influir negativamente en la capacidad innovadora del capital humano.

Foto: Ali Yahya

5 PASOS IMPLEMENTACIÓN

¿Cómo implantarlo?

Implantar el teletrabajo de forma generalizada supone un gran esfuerzo y no existen garantías de éxito.

Para maximizar la utilidad y facilitar la adaptación de la empresa es más práctico llevar a cabo un proceso de preparación previo a la implantación y además empezar la implantación con un piloto que sirva de avanzadilla para detectar las deficiencias y los puntos fuertes.

Resulta práctico seleccionar, para comenzar la transformación, los puestos que al estar vinculados a procesos ya digitalizados tienen más trabajo avanzado, de esta forma se podrá valorar la efectividad sin que sea muy costoso y trasladar posteriormente la experiencia y las lecciones aprendidas a otros procesos.

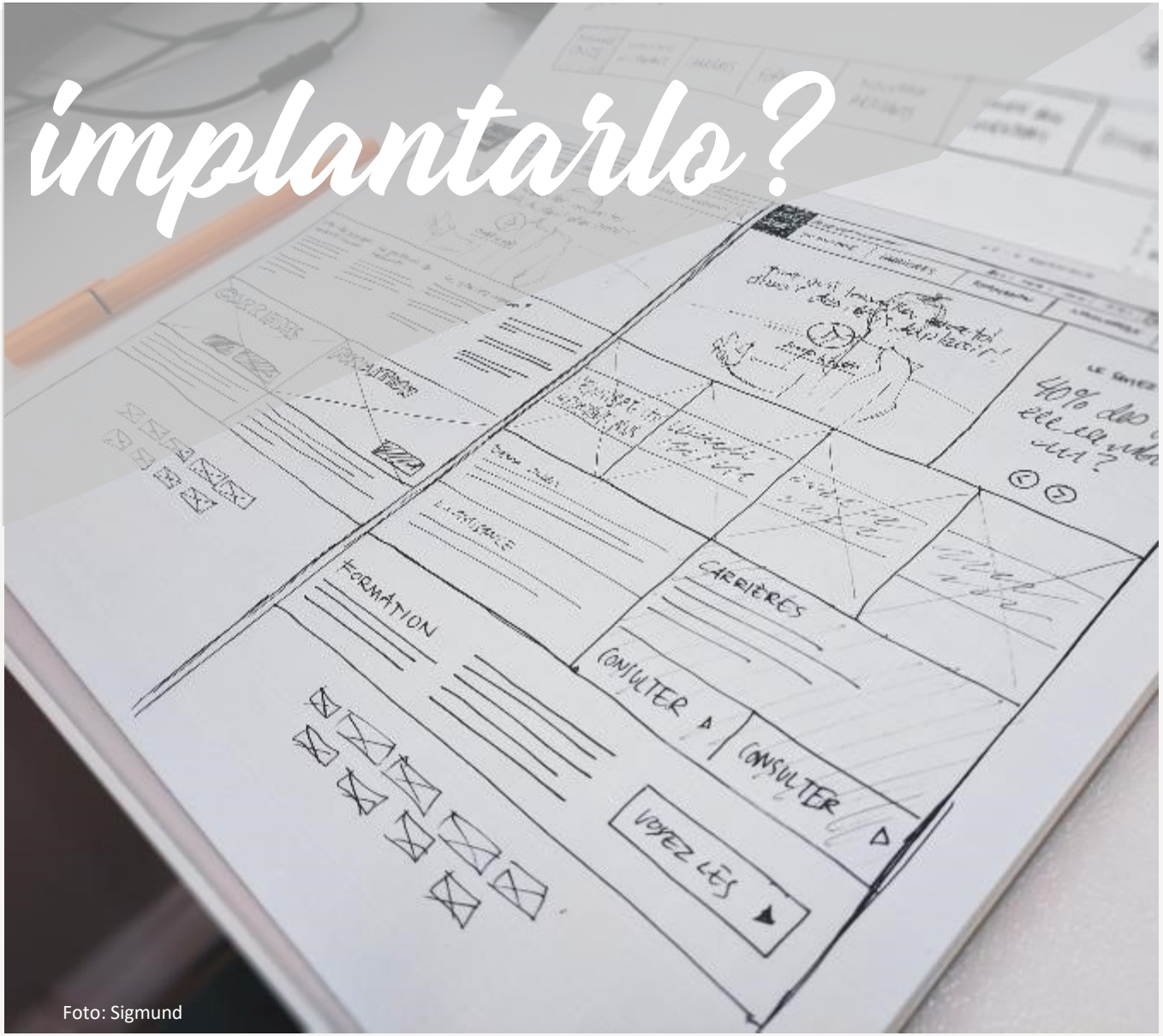


Foto: Sigmund

Pasos para la Implementación

Rpt

Estudio de Viabilidad

Selección

Implantación

Preparación

Puesta en Práctica

Planificación y Seguimiento

Implantación Formal

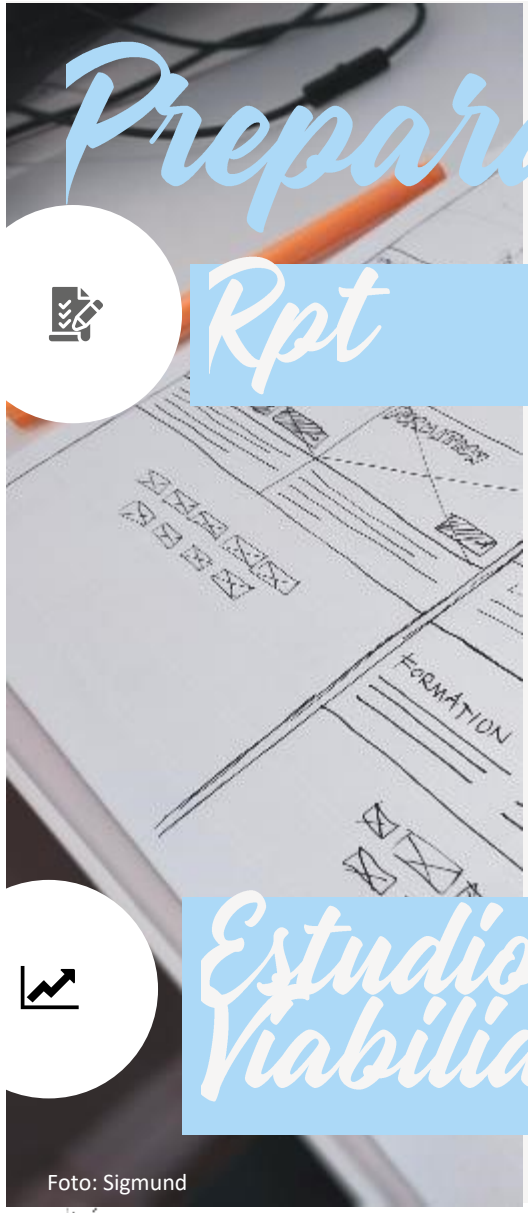


Foto: Sigmund

Preparación

Rpt

Es necesario disponer de algún tipo de instrumento técnico que permita gestionar y controlar la relación de los puestos de trabajo de la empresa y sus funciones. Para este cometido, el desarrollo de la **RPT** (Revisión Puestos de Trabajo) resulta fundamental. Si se cuenta con ella, es posible ver en qué medida son digitalizables cada uno de los puestos. Se observará que existen puestos donde es más compleja la digitalización y otros para los que es más sencilla.

Conviene tener claro, para empezar, cuáles son los **procesos** que se llevan a cabo en la empresa y cuales son los **proyectos** transversales en los que se implican antes de averiguar si un determinado puesto de trabajo es digitalizable o no. Cada una de las áreas o departamentos se encargan de un proceso, mientras que los proyectos atraviesan en horizontal la estructura de la compañía, ya que cada uno suele requerir de la participación de distintos departamentos y, por consiguiente, distintos procesos. Con esta visión, podemos ver que intentar digitalizar los proyectos puede complicar la pretensión de digitalizar, aunque si se toma la gestión del proyecto como un proceso en sí, es posible resolverlo.

Bien, es necesario, por tanto, identificar cuáles son los procesos asociados a las funciones que se ejecutan dentro de cada puesto de trabajo que nos facilita distinguir la RPT y ver hasta qué punto están digitalizados esos procesos para luego preguntarnos ¿es, por lo tanto, susceptible tal puesto de trabajo de pasar a la modalidad a distancia?

Estudio de Viabilidad

Ahora definiremos hasta qué grado podemos implantar el teletrabajo en los puestos de trabajo en la medida en que están digitalizados sus procesos y nos lo permiten las herramientas de las que disponemos. Realmente, estamos identificando aquellos puestos donde es más sencilla la implantación del teletrabajo. Es en los más digitalizados donde es recomendable comenzar con la implantación del teletrabajo para rentabilizar más rápidamente los esfuerzos. La *NTP 412: Teletrabajo: criterios para su implantación*, de hecho, aconseja comenzar con un proyecto piloto en aquella área dónde su primera implantación resulte más asequible para evitar corromper estructuras organizativas clave de la empresa.

Preparación Selección

Foto: Sigmund

Criterios de selección y procedimientos

En esta fase deben quedar bien definidos los siguientes aspectos:

- Se deben definir los **criterios de selección** del personal que va a teletrabajar, así como los **términos y condiciones** en que lo van a hacer (acordando mediante negociación colectiva lo que sea necesario).
- Si se decide desarrollar a través de teletrabajo un determinado puesto de trabajo, se debe comprobar con qué tipo de **herramientas colaborativas** cuenta la empresa:
  - Tecnología y ciberseguridad: Hardware necesario (¿teléfono móvil? ¿ordenador portátil? ¿PDA?) y software (¿qué programas o sistemas operativos se utilizan en el centro de trabajo? ¿tenemos un sistema fiable de seguridad para proteger nuestra información?).
  - Comunicación: ¿qué herramientas vamos a utilizar para mantener el contacto con nuestros trabajadores? ¿tienen nuestros trabajadores que fichar telemáticamente?
- Además, se debe ver de entre las nuevas tecnologías disponibles, cuáles se pueden introducir en la empresa para facilitar el teletrabajo:
  - **Tecnologías de la comunicación:**
    - En directo: Skype for business, Zoom, Discord.
    - En diferido: e-mail, Loom.
  - **Tecnología de almacenamiento en la nube:** ¿es atractivo tener un directorio online donde la información se almacene de manera segura y accesible sin que ocupe espacio en dispositivos externos o personales? Del tipo Google Drive, Cloud, Dropbox.
  - **Tecnología para la gestión de proyectos:** Tecnología más especializada para gestionar los grupos de trabajo, así como fijar los objetivos, las fechas de entrega, del tipo Basecamp, Monday, Asana.

Alfabetización

- Hay que discernir el nivel de **alfabetización digital** de la plantilla. ¿Conocen y dominan el funcionamiento de las herramientas con las que deben desempeñar su trabajo? Esto dictará las necesidades de **formación** del personal, las cuales se deben solventar con un programa formativo adecuado.
- Mediante negociación colectiva se establece el **equipo** que tiene que proveer la empresa al trabajador para que pueda teletrabajar, tanto a nivel **hardware** como **software**, respetando la ley y el derecho a la privacidad.
- Los sistemas de apoyo que se van a ofrecer a los teletrabajadores.
- Otras necesidades de equipamiento, costes, servicios de mantenimiento, pólizas de seguro, sistemas de control, etc.
- Aspectos legales relacionados con cuestiones de seguridad e higiene.

Selección de trabajadores

No todo el mundo es apto para el teletrabajo. Habiendo visto qué puestos pueden ser desarrollados por vía telemática, se debe analizar ahora a la persona en cuestión que lo lleva a cabo, para ello, es importante **estudiar las características personales del trabajador y las circunstancias del entorno** donde se va a realizar el teletrabajo (¿tiene niños pequeños? ¿mayores a su cargo? ¿pareja?), conocer las razones del trabajador, analizar las tareas a realizar, la información que requiere el trabajador para trabajar a distancia y el tiempo, duración o posibles problemas que puedan surgir con el establecimiento de las comunicaciones entre éste y la empresa.

A su vez, se necesita desarrollar nuevos **modos de supervisión**, adaptando las formas de liderazgo. Es importante potenciar en los superiores y el mando la confianza en sus subordinados, habilidades de expresión tanto oral como escrita u online, capacidad de motivar a los teletrabajadores y fomentar la independencia en ellos, tiempo flexible, capacidad para proveer feedbacks, orientado a gestión de los resultados y consecución de objetivos.

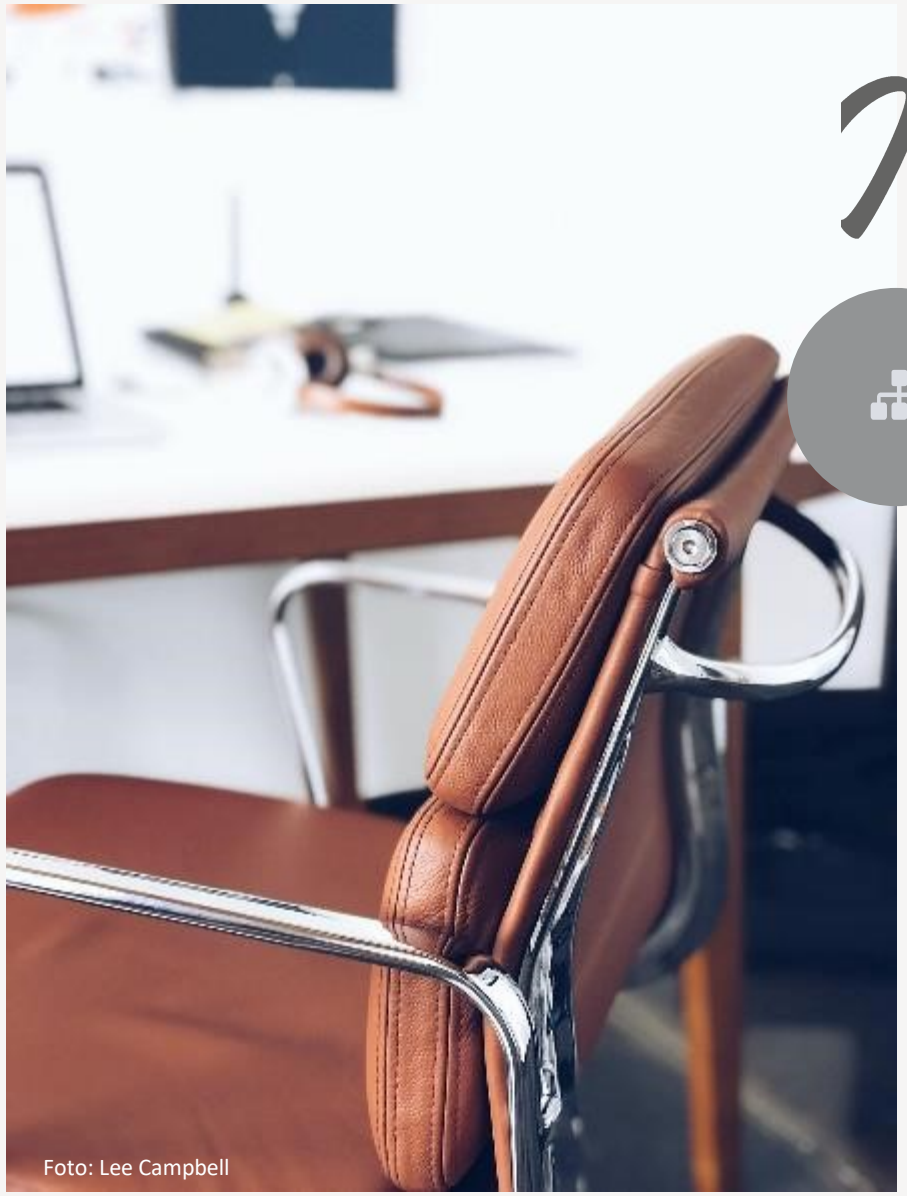


Foto: Lee Campbell

Implantación

Puesta en Práctica

Cuando se hayan completado los pasos previos y ya se haya procedido a la dotación de los equipos y la formación a los trabajadores, se puede comenzar con el proyecto piloto, siendo recomendable aclarar términos para facilitar las comunicaciones (horarios de disponibilidad, cuándo utilizar comunicación asíncrona y síncrona, etc.).

Se deben aprovechar estos primeros compases para reforzar **la orientación a objetivos** que debe ir adoptando la estructura productiva de la empresa, en detrimento de primar horas de conexión, e ir detectando los primeros problemas que pudieran comenzar a surgir, tanto en cuestión de comunicaciones, como de seguimiento y motivación.

Planificación y Seguimiento

Es necesario llevar a cabo una **evaluación del proceso** mientras éste se está llevando a cabo, este seguimiento debe hacer hincapié en las siguientes cuestiones:

- Planificación y seguimiento de la actividad grupal e individual por hitos, ¿contribuyen los objetivos individuales a los grupales?
- Se deben ir valorando los sentimientos o actitudes de los trabajadores y gestores hacia el teletrabajo, tanto antes de comenzar como durante su evolución.
- Surgimiento de problemas, ¿cómo se han resuelto? ¿se podrían haber evitado?
- El tiempo empleado, ¿es mayor o menor que antes? ¿se ha perdido tiempo por posibles deficiencias organizativas?
- Balance de costes y ahorros, ¿es rentable el teletrabajo? ¿dónde se podría ahorrar más sin trasladar costes al trabajador?
- En general, ¿los resultados son mejores o peores que con la presencialidad?

Es importante además de supervisar, seguir siendo activo desde el mando en el proceso de **motivación y apoyo al trabajador**, saber dirigir un equipo de modo remoto es fundamental para alcanzar el éxito:

- Feedbacks habituales y siempre después de cualquier entregable.
- Ofrecer consultas, practicar el *coaching* semanalmente, tratar de mantener el contacto con los empleados para que se sientan parte del equipo.
- Cumplir las medidas pactadas que garantizan la desconexión digital y velar porque ésta efectivamente se lleve a cabo.
- Brindar soporte y asistencia a aquellos trabajadores que así lo precisen.

Foto: Lee Campbell

Implantación Formal

Si una vez finalizado el período de “prueba” de estos departamentos o proyectos que eran más fáciles de trasladar a teletrabajo se hace una evaluación final que muestre si los efectos han sido positivos, será posible tratar de pasar a forma telemática otros puestos de la empresa siguiendo la misma senda, aunque siendo ya conscientes de los errores o problemas encontrados la primera vez para evitar que vuelvan a producirse.

5 CONCLUSIONES

conclusiones

La revolución digital y el desarrollo de las sociedades están haciendo que empresas y trabajadores vayan evolucionando en la manera en la que entienden y ejercen el trabajo. Los trabajadores ya no valoran únicamente el salario, quieren poder disfrutar de su tiempo y conciliar su vida laboral con la familiar. Además, las nuevas tecnologías vuelven muchas veces innecesario el pasar horas y horas en la oficina haciendo algo que se puede hacer con mayor comodidad y eficiencia desde casa. Por este motivo, el modelo laboral del teletrabajo ha ido cobrando importancia en el mundo desarrollado desde que se idease en los 70' con la finalidad de ahorrar combustible, si bien nuestro país no ha destacado precisamente por ser cabeza de carrera en este paso hacia una era de mayor conciliación y flexibilidad laboral.

Nuestra coyuntura sanitaria con la irrupción de la pandemia de la COVID-19 nos ha obligado a llevar a cabo acelerada e improvisadamente una transición hacia el trabajo a distancia que permita seguir desarrollando la actividad económica respetando las restricciones y protegiendo la salud del personal. En algunas ocasiones, la celeridad de esta imposición ha llevado a errar en la implantación del teletrabajo generando importantes deficiencias en muchas empresas. No obstante, ha acercado a la población a una modalidad de trabajo que conlleva importantes ventajas, tanto para empresarios como para trabajadores, que, quizá si se siguiesen los pasos correctos, sería realmente atractiva para su implantación formal. La reciente publicación del Real Decreto Ley 28/2020 y el RDL 29/2020 por parte de las autoridades inicia un camino para regular los aspectos característicos del teletrabajo, en busca de garantizar la igualdad, la voluntariedad, los derechos y facultades de trabajadores y empresarios y establecer unos mínimos para los acuerdos de teletrabajo que dejen margen a las particularidades que se acuerden en negociación colectiva.

Recientes estudios, y la evidencia sobre aquellas empresas donde el teletrabajo se ha aplicado con éxito, muestran que ha conseguido aumentos de productividad, ahorros de costes, mejoras importantes en conciliación y flexibilidad (horaria y de jornada para el trabajador y de contratación para el empresario), un avance hacia una cultura empresarial más eficiente orientada hacia la consecución de objetivos, en lugar de a "calentar la silla", y una mejora de la imagen corporativa como una empresa que se preocupa por sus trabajadores y cuida el medio ambiente. No obstante, también hay riesgos y problemas que han surgido allá donde se ha implantado el teletrabajo, como los sentimientos de aislamiento y desconexión de muchos trabajadores, las trabas comunicativas que llevan a deficiencias y esperas, los problemas de seguridad derivados de tener la información descentralizada en los hogares de los trabajadores en lugar de en el centro de trabajo, así como, el aumento de costes derivados de la puesta en marcha del teletrabajo por la empresa o por transferencia de los mismos a los trabajadores.

conclusiones

Por ello, expertos recomiendan seguir algunos sencillos pasos antes de la implantación del teletrabajo. Primero es vital tener una lista diferenciada de las funciones de cada puesto de trabajo de la empresa (RPT), luego es necesario analizar si son digitalizables los procesos asociados a cada puesto, qué departamentos o puestos vamos a comenzar por trasladar a teletrabajo (se recomienda empezar a modo de ensayo con aquellos donde sea más fácil), qué tecnologías y equipos son necesarios para el desarrollo de la actividad, qué tecnología podríamos implantar para facilitar las labores desde el domicilio del empleado, el nivel de alfabetización digital de la plantilla y las necesidades de formación y equipo, qué técnicas o habilidades de supervisión sería interesante desarrollar para evitar pérdida de motivación en los trabajadores, etc. Y durante todo el proceso de implantación, mantener un seguimiento y una planificación que permita identificar errores, ineficiencias, costes, ahorros, que nos ayuden a responder a la pregunta: ¿está siendo mejor ahora que antes? Además de continuar incentivando conductas como la retroalimentación positiva (feedbacks) o garantizando la desconexión digital. Una vez finalizado el proyecto piloto, decidiremos si continuar con los demás departamentos de la empresa mediante una evaluación final de éste mismo.

Es importante tener en cuenta que en las empresas públicas de servicios el porcentaje de puestos susceptibles de teletrabajo no es excesivamente alto. Nuestros servicios son esenciales, y así se ha demostrado en esta pandemia.

En conclusión, en las últimas décadas la digitalización ha permitido que muchos empleos puedan ser realizados desde el propio domicilio del trabajador por vía telemática, y hemos visto cómo el teletrabajo puede suponer una ventaja no sólo para los trabajadores, sino también para aquellas empresas donde sea posible su aplicación. La pandemia ha propiciado implantaciones ineficientes de esta interesante modalidad, pero, siguiendo los pasos apropiados y realizando los análisis y evaluaciones pertinentes, puede suponer un plus de productividad y una mejora de la estructura productiva y organizativa interna de nuestras empresas. El teletrabajo surgió como respuesta a una crisis mundial y, cincuenta años después, otra crisis lo ha colocado en la vida de la mayoría de nosotros, pero esta vez ¿para quedarse?

Para saber más sobre la Red ELIGE contáctenos en redelige@redelige.es o visite www.redelige.es

Red ELIGE
Empresas Locales de Interés General

7

BIBLIOGRAFÍA Y CONTENIDOS

Bibliografía

Agencia Española de Protección de Datos (AEPD). (2020). *Recomendaciones para proteger los datos personales en situaciones de movilidad y teletrabajo.*

Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*.

Canals, C., & Carreras, O. (2020). *Teletrabajo y productividad: un binomio complejo.* Barcelona: Caixabank Research.

Escuela de Servicios Públicos. (22 de octubre de 2020). *La implantación del teletrabajo en las empresas de servicios públicos. Casos de éxito*. Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=jUHWlYhmF74&t=2954s

Grupo Adaptalia. (25 de Marzo de 2020). *RGPD y sus implicaciones en el teletrabajo*. Obtenido de Blog de Grupo Adaptalia: https://www.grupoadaptalia.es/blog/articulos-explicativos-legales/rgpd-y-sus-implicaciones-en-el-teletrabajo/

Pérez Bilbao, J., Sancho Figueroa, T., & Nogareda Cuixart, C. (1996). *NTP 412: Teletrabajo: criterios para su implantación.* Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España.

Scozzafava, A. (2020). *Los españoles quieren teletrabajar.* Madrid: Cámara de Comercio de España.

Sodexo. (2020). *Guía del teletrabajo.* Obtenido de https://www.sodexo.es/centro-conocimiento/guia-teletrabajo/

Unión Sindical Obrera (USO). (2020). *Guía Sindical del Teletrabajo.*

Atribuciones y agradecimientos

Foto de portada de XPS en Unsplash

Foto apartado 2 de Damian Zaleski en Unsplash

Foto apartado 3 de Romina BM en Unsplash

Foto apartado 3 de Giammarco Boscaro en Unsplash

Foto apartado 3 de Katja Bayer en Unsplash

Foto apartado 3 de JP Lockwood en Unsplash

Foto apartado 3 de Markus Spiske en Unsplash

Foto apartado 3 de Ilya Pavlov en Unsplash

Foto apartado 4 de Joshua Lawrence en Unsplash

Foto apartado 4 de Mohammadreza alidoost en Unsplash

Foto apartado 4 de Luis Soto en Unsplash

Foto apartado 4 de Ali Yahya en Unsplash

Foto apartado 5 de Sigmund en Unsplash

Foto apartado 5 de Lee Campbell en Unsplash

TELETRABAJO EN LAS EMPRESAS PÚBLICAS LOCALES

Asociación de Empresas Públicas Locales de Interés General (en adelante, RedELIGE), con CIF G-91622340

Edición: enero 2021

Somos Red: Apoyando a las empresas públicas como herramientas eficientes para la prestación de servicios públicos.