

fundación
másfamilia

BICG Leading
the Company Experience
Revolution

 Aigües de
Barcelona



Mas allá del teletrabajo: una nueva forma flexible de trabajo

Libro blanco del Teletrabajo
Edición II

Elaborado por

fundación
másfamilia

efr

BICG

Leading
the Company Experience
Revolution

Madrid, febrero de 2019

Dirección:

Roberto Martínez

Director **Iniciativa efr** **Fundación Másfamilia**

Alejandra Martínez Boluda

Directora **BICG**

Estudio Técnico:

Laura Sánchez

Coordinadora **Fundación Másfamilia**

Rita Delgado

Manager **BICG**

Imagen y Comunicación:

Isabel Hidalgo

Coordinadora **Fundación Másfamilia**

Equipo de Diseño de BICG

Casos de Éxito en Teletrabajo



Otros colaboradores:



Contenido

pág. 6

01

Objetivos y alcance

pág. 31



04

Dimensión Operativa

pág. 79



07

Dimensión Riesgos
Laborales

pág. 96



10

Dimensión Seguridad Vial

pág. 123

13

Conclusiones

pág. 14

02

Evolución del teletrabajo y
el trabajo en remoto

pág. 55

05

Dimensión Legislativa

pág. 86



08

Dimensión Medioambiental

pág. 101

11

Dimensión Práctica

pág. 128

Anexo

pág. 21



03

Dimensión cultural y de
liderazgo

pág. 69



06

Dimensión Tecnológica

pág. 91



09

Dimensión Movilidad

pág. 107



12

Casos de éxito

Fundación Másfamilia

En el año 2010 elaboramos una Primera Edición motivados por dar un impulso al Teletrabajo en España, puesto que presentaba un desarrollo que, a mi juicio y al de otros expertos, no le correspondía. Ocho años después, y aun apreciando los avances conseguidos, el ánimo es el mismo, y es que no hay ninguna razón objetiva y poderosa para que el Teletrabajo no se desarrolle más y mejor en nuestro país.

No la hay... O quizás sí, solo una. No es el marco legal ni la tecnología, ni la internacionalización de nuestra economía y nuestras empresas, ni tampoco la prevención de riesgos laborales o la necesidad de conciliar. Solo quedan, por tanto, los factores de índole cultural.

Y es aquí donde empleados y empleadores parecen coincidir: la socialización que perseguimos en el trabajo es bien distinta.

Los empleadores siguen valorando más que en otros países la presencia física de sus equipos, precisando para ejercer el liderazgo y dirección una presencia en el tiempo y el espacio.

Esperamos que, compartiendo estas reflexiones, buenas prácticas y la experiencia de expertos en la materia, muchas más organizaciones se animen a teletrabajar. El teletrabajo es una tendencia en las nuevas formas de trabajo y está aquí... ¡para quedarse, sin duda!

Roberto Martínez
Director de Fundación Másfamilia

Business Innovation Consulting Group

En BICG, llevamos casi 20 años transformando la forma de trabajar de las empresas. Este cambio en la forma de hacer y en la cultura de las organizaciones se ha convertido en un elemento clave para conseguir los objetivos de negocio. Debemos implantar un modelo de trabajo que nos permita ser más productivos, proactivos al cambio, con una mayor y mejor orientación a resultados, flexibles, ubicuos, inclusivos, con un mejor servicio en un entorno cada vez más digital.

Una consecuencia de esto debe necesariamente pasar por que los profesionales **escojan dónde, cómo y con quién trabajan mejor**. Hoy, nuestro entorno nos pide a gritos flexibilidad y agilidad, y debemos ser capaces de ofrecer esta posibilidad en nuestras empresas.

Los beneficios son numerosos: atraer y retener al mejor talento, orientar mejor nuestro trabajo a resultados, mayor eficiencia y reducción de burocracias, un mejor uso del entorno digital, una toma de decisión más distribuida, una mejor calidad de vida, etc. El trabajo flexible o teletrabajo es una pieza clave.

Formar parte de este Libro Blanco ha sido un placer. Es una herramienta que ponemos al servicio de las empresas y organizaciones para perder el miedo y las resistencias, dejando atrás un modelo obsoleto de trabajo y ofreciendo a sus profesionales las mejores herramientas para enfrentarse al futuro.

Alejandra Martínez
Managing Director de BICG



**Aigües de
Barcelona**

Grupo Agbar

Desde Aigües de Barcelona estamos plenamente convencidos de que la cultura del bienestar personal en el trabajo es el fin al que toda organización debe aspirar. La satisfacción de nuestros trabajadores garantiza un buen clima laboral, así como un mayor vínculo trabajador-empresa y, consecuentemente, su resultado se traduce en una mayor eficiencia, por una parte, y una mejor calidad de vida personal, por otra.

Por ello, desde hace años, estamos trabajando intensamente para lograr esta conciliación, tal y como demuestran el Distintivo de Igualdad que nos ha concedido el Ministerio de Igualdad, la implantación del Modelo Empresa Familiarmente Responsable (efr) y la obtención del certificado efr emitido por la Fundación Más Familia.

Una de las iniciativas que queremos compartir en este Libro Blanco es nuestra experiencia en teletrabajo —en fase de prueba piloto— que realiza desde 2015 un grupo de 80 personas de Aigües de Barcelona, aprovechando nuestro cambio de edificio de aquel momento.

Este grupo de 80 personas puede realizar su trabajo un día a la semana, o bien dos mañanas o dos tardes a escoger, desde su domicilio; siempre bajo supervisión y tras haber recibido formación y apoyo tecnológico. Los resultados son del todo satisfactorios, motivo por el que esta flexibilidad se hará extensiva a una gran parte de la plantilla de forma progresiva. La cultura del trabajo basada en la presencia física tiene que dar paso a una cultura basada en la confianza y la responsabilidad. Y en Aigües de Barcelona estamos decididos a apostar por este cambio.

Marc Mascareñas

*Director de Organización y Recursos Humanos
Agües de Barcelona*



AXA Seguros

Las formas de trabajar nunca han dejado de cambiar. En la actualidad, nos encontramos con un entorno cada vez más digitalizado y las empresas debemos aprovechar las oportunidades que las nuevas tecnologías nos proporcionan para mejorar la eficiencia y productividad de nuestro trabajo, así como para atender la creciente demanda de equilibrio entre vida profesional y personal de nuestros empleados, que son nuestra principal aportación de valor.

En AXA creemos firmemente que el teletrabajo facilita a los empleados una forma de trabajar más flexible y por eso llevamos años trabajando en la implantación gradual del mismo. Una nueva forma de trabajar que revierte, además, en la mejora de la calidad de servicio a los clientes y, en definitiva, de nuestra productividad.

Aunque estamos convencidos de los beneficios que el buen uso de las nuevas tecnologías puede aportar a nuestro negocio, tampoco debemos obviar la otra cara de la moneda. En este entorno hiperconectado, la desconexión digital pasa a ser un elemento clave en el descanso y la conciliación de nuestros empleados y eso es algo a lo que, en AXA, también prestamos atención.

Sin duda, el teletrabajo forma parte de las nuevas formas de trabajo flexible que serán el futuro del trabajo.

Carmen Polo

Directora de Personas y Organización de AXA

01

Objetivos y alcance

El presente Libro Blanco incluye conceptos básicos, herramientas de apoyo y relación de beneficios de la implantación del teletrabajo o trabajo flexible

El porcentaje de empresas españolas que tienen implantado el teletrabajo en nuestro país no es muy elevado...

...y continúa por debajo de muchos de nuestros países socios de la Unión Europea y en general de la OCDE. No obstante, es de destacar que la evolución es creciente, más todavía mostrando la tendencia y el camino a seguir de otras entidades, tanto públicas como privadas. El propósito de este documento es servir de marco conceptual y herramienta de apoyo para la implantación del teletrabajo o trabajo flexible en nuestras organizaciones.

Junto con la evolución creciente de la implantación del teletrabajo

en nuestras compañías, encontramos un dato altamente motivador, el cual ha sido la fuente de impulso para emprender el presente estudio. Dicho dato refiere al interés de **comenzar a implantar la flexibilidad en las compañías que actualmente no la poseen**, denotándose que esta forma de trabajar ha pasado de verse como una moda a entender que se trata de **un factor necesario, e incluso estratégico**, si queremos adaptarnos a los nuevos tiempos y, sobre todo, a las nuevas tendencias socio-laborales.

Beneficios para la organización

- **Aumento de la productividad**
- **Reducción de costes en la planta física**
- **Reducción del absentismo**
- **Reducción de rotación de empleados**
- **Preferencia de un empleo con flexibilidad sobre otro que no tiene**

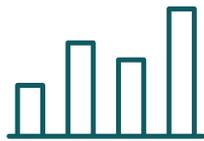
Ante dicho interés y voluntad de comenzar una implantación de este tipo en cualquier organización, surge una serie de preguntas y dudas a las que el presente documento intentará dar respuesta. Así mismo, **tanto Fundación Másfamilia como BICG estamos a disposición de las compañías para ayudarlas a mejorar** en el ámbito del teletrabajo y la gestión de la conciliación.

El presente estudio no se centrará únicamente en ofrecer las claves para saber cómo empezar un proyecto de este calado organizacional, sino que también profundizará en diversos aspectos donde impacta y produce resultados el teletrabajo, tanto a nivel empresarial como social. Para ello, el informe cuenta con entidades de primer nivel

como **BICG, Microsoft, Cuatrecasas, Grupo OTP, Ecoembes, Fundación Línea Directa o Intra**, como colaboradores.

Por último, **Aigües de Barcelona y AXA**, dos compañías líderes y pioneras en materia de teletrabajo, compartirán su experiencia como ejemplo de éxito en este reto organizacional.

Beneficios del teletrabajo



Aumenta

la productividad y reduce los costes fijos



Mejora

la calidad de vida de los trabajadores e incentiva el trabajo en equipo



Promueve

la inclusión social



Aporta

a la mejora de la movilidad en las ciudades y reduce los índices de contaminación



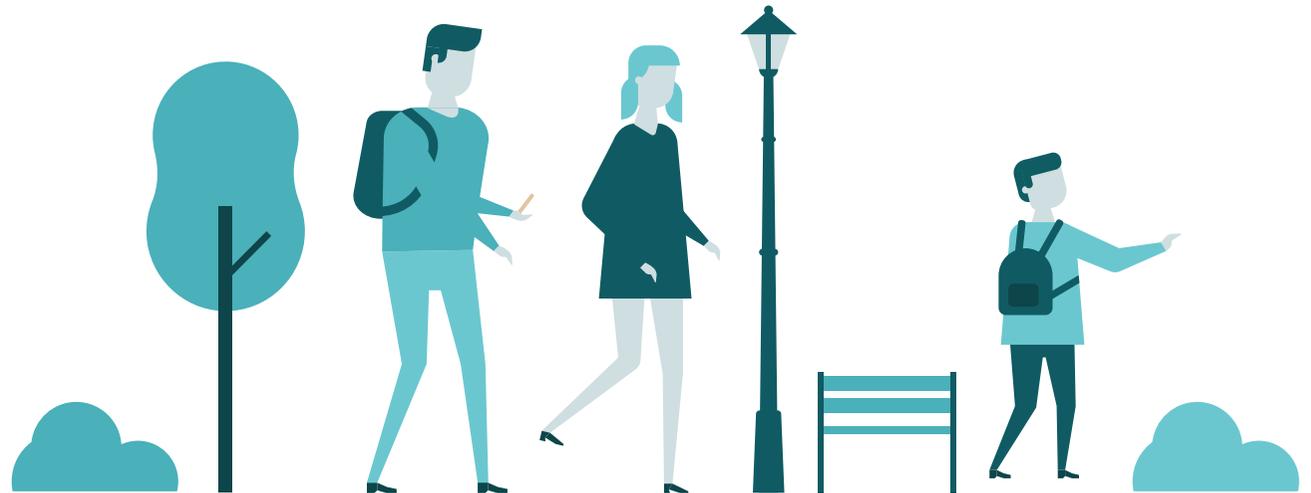
Impulsa

el uso de las nuevas tecnologías

Quiénes lideran y participan en el estudio

Es fundamental para comprender los diversos apartados del estudio conocer la actividad y rol de las entidades que lideran el presente estudio

Actores implicados



fundación
másfamilia

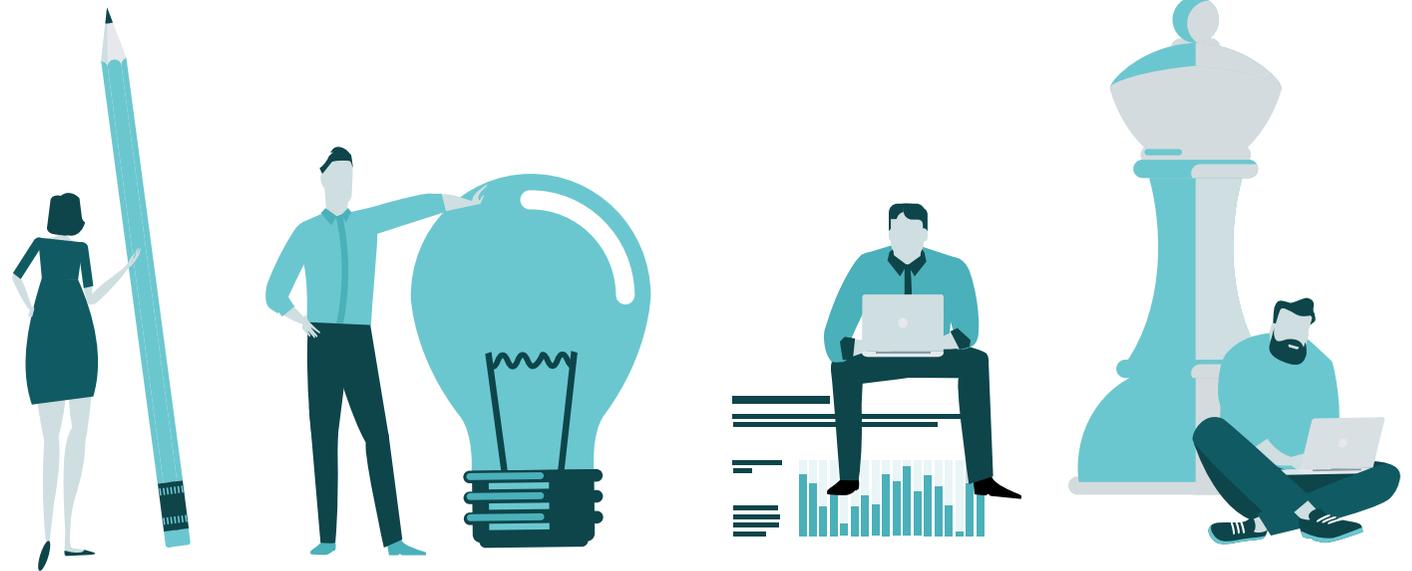
Fundación Másfamilia es una entidad que ha sido creada y dirigida para aportar **soluciones innovadoras y altamente profesionales**, como el Certificado efr, a la protección y apoyo de la familia y, especialmente, a aquellas con dependencias en su seno. Soluciones en particular asociadas a la gestión de la conciliación como el modelo efr y la certificación asociada.

El **Certificado efr** es un esquema privado con certificación internacional en conciliación, una herramienta de gestión única en el mundo basada en la mejora continua y que aporta una **metodología sencilla y eficaz** para posibilitar los procesos de conciliación en las empresas.

Es innegable que, con iniciativas como el certificado efr, Fundación Másfamilia fomenta el desarrollo de una empresa flexible y responsable, contando a día de hoy con más de 650 compañías certificadas, entre las que destacan compañías del IBEX35 e importantes multinacionales.

Todas estas compañías, a través de la implantación del modelo efr, trabajan en **la mejora continua de la conciliación** de sus colaboradores, evidenciando mejoras en indicadores de aspectos sociales y empresariales.

Actores implicados



BICG, entidad consultora de primer nivel, es la **unión del talento de diversas disciplinas aplicadas al pensamiento**, diseño e implementación de la **Company Experience®** en las organizaciones.

Son economistas, periodistas, psicólogos, sociólogos, matemáticos, informáticos, ingenieros, arquitectos, biólogos, artistas, publicitarios... En definitiva, forman un equipo creativo multidisciplinar con un denominador común: la búsqueda de la excelencia en cada uno de los proyectos que emprenden, independientemente del desafío que suponga.

BICG ayuda a las organizaciones a trabajar su cultura corporativa, definir su estrategia de Company Experience®, sus procesos y

estructura organizacional, definir sus espacios y entornos de trabajo, emprender procesos de digitalización y mejorar la comunicación, entre otras actividades. Es indudable su **liderazgo y profesionalidad en materia de implantación del teletrabajo**, habiendo liderado procesos de este calado en algunas de las principales compañías españolas.

Y como el trabajo en remoto afecta a multitud de áreas, Fundación Másfamilia y BICG han contactado en cada una de ellas con entidades expertas de primer nivel, para conocer el impacto en las mismas.

Dichas organizaciones son:



Aspectos legales



Riesgos laborales



Tecnología



Medioambiente



Accidentes de tráfico *in itinere*



Movilidad

Características del teletrabajo

Más allá de la definición, el teletrabajo se entiende a partir de sus características:

- 1 Una **actividad laboral** que se lleva a cabo fuera de la organización en la cual se encuentran centralizados todos los procesos.
- 2 La **utilización de tecnologías** para facilitar la comunicación entre las partes sin necesidad de estar en un lugar físico determinado para cumplir sus funciones.
- 3 Un **modelo organizacional** diferente al tradicional que replantea las formas de comunicación interna de la organización y en consecuencia genera nuevos mecanismos de control y seguimiento a las tareas.

Adicionalmente, y como broche final, participan en el estudio Aigües de Barcelona y AXA, dos entidades con la certificación efr, que han implantado el teletrabajo de una forma exitosa, quienes nos mostrarán sus programas de teletrabajo, para de esta forma servir de ejemplo al resto de las organizaciones que quieran implantar o mejorar en este campo.



Las formas de trabajo no pueden dejar de evolucionar. Son un reflejo de los cambios en nuestra sociedad. Debemos conseguir crear una experiencia de nuestros empleados que nos permita despertar al talento y crear un modelo de trabajo centrado en la flexibilidad, eficiencia y productividad.

02

Evolución del teletrabajo y el trabajo en remoto

Modelos de teletrabajo y trabajo flexible a lo largo de los años en la UE

Requerimientos para el teletrabajo



Organizacionales

Gestión del cambio organizacional, compromiso y sensibilización



Tecnológicos

Definición de la infraestructura y plataformas tecnológicas que soportarán el teletrabajo.



Jurídicos

Atención a la legislación vigente en materia jurídica, de riesgos laborales y de relaciones con los sindicatos.

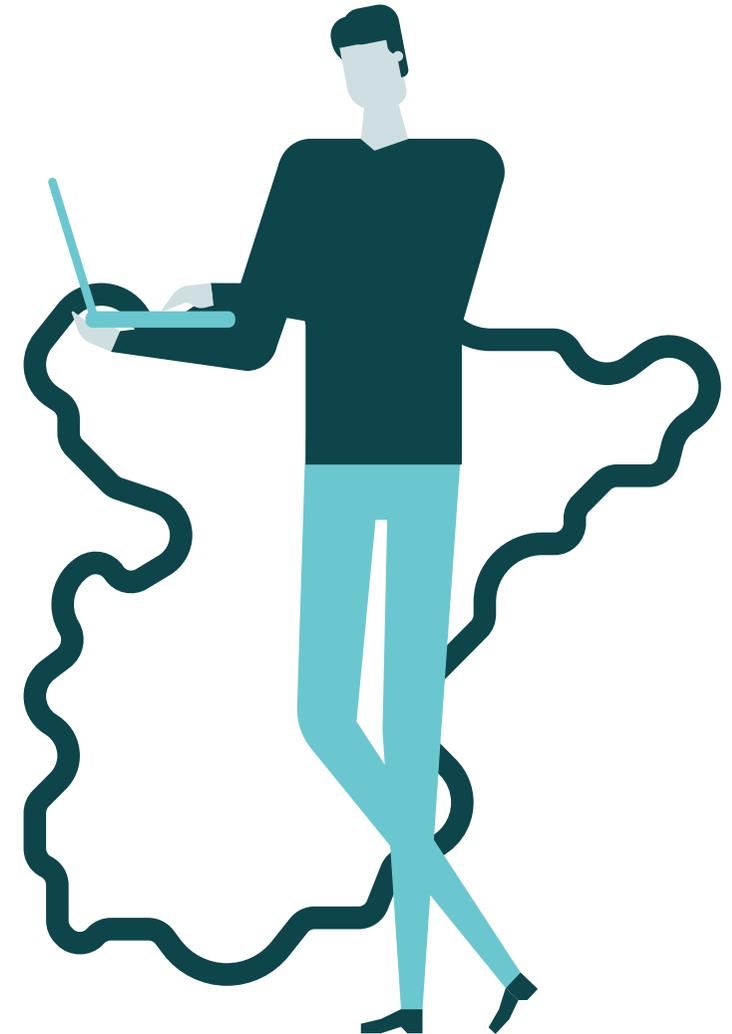
Cuando hablamos de teletrabajo es natural pensar en aquellos profesionales que comenzaron a trabajar desde sus casas en el momento en que internet y la conectividad fueron una realidad. Muchas empresas americanas del entorno de las comunicaciones ofrecieron a sus profesionales poder disfrutar de esta posibilidad, lo que supuso **una ventaja para aquellos que vivían en entornos más aislados**. Sin embargo, de esa experiencia, en principio positiva, comenzaron a surgir muchas prácticas negativas que llevaron incluso a algunas empresas a retirar esta condición de sus contratos. Estos efectos negativos de los que se habla, como el **aislamiento o la desconexión de la cultura corporativa**, son producidos por un teletrabajo absoluto. Entendemos por teletrabajo absoluto trabajar más de un 80% de tu semana laboral fuera de la oficina.

Este modelo de teletrabajo absoluto ha quedado desfasado en un entorno económico en el que las organizaciones, cada vez más, están **orientadas al conocimiento e innovación**. Un modelo absoluto no funciona, ya que no facilita la interacción y el contacto informal con colaboradores, de lo que nace, precisamente, la

transferencia de información y la disrupción creativa. Para nosotros es fundamental avanzar más allá del término teletrabajo y hablar de **trabajo flexible, trabajo en remoto, Smart working, Agile working** u otras denominaciones que son más precisas con el modelo alternante de trabajo.

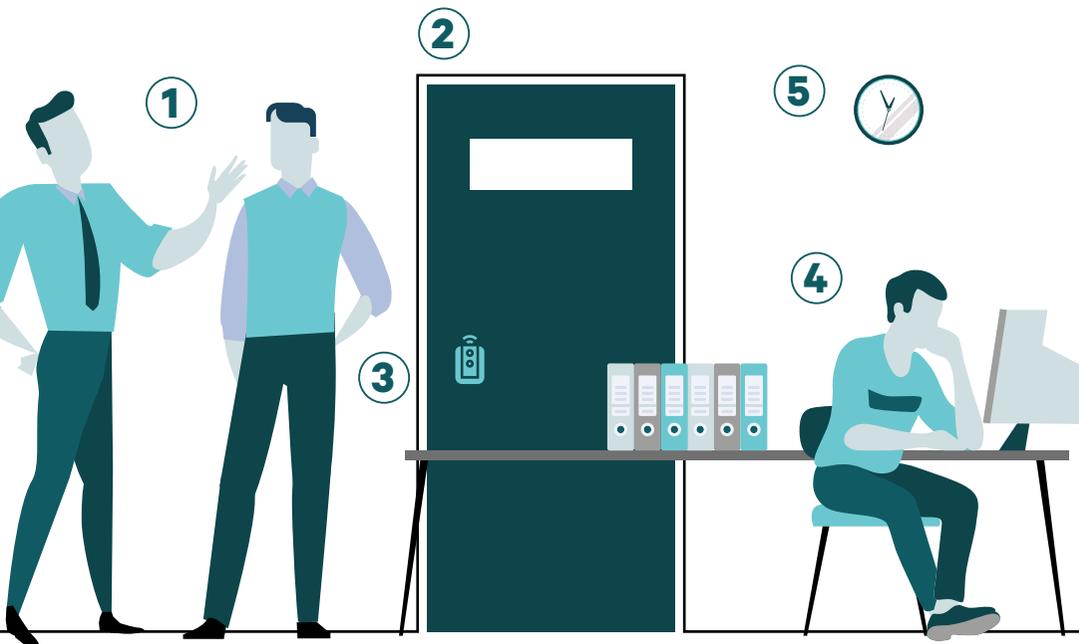
En España, **el término teletrabajo**, como veremos con mayor profundidad en los próximos capítulos, legalmente corresponde a la **situación en la que la prestación de la actividad laboral se realiza de manera preponderante en el domicilio del trabajador o en el lugar libremente elegido por este, alternando con su desarrollo presencial en el centro de trabajo de la empresa**. Esta situación hace que, si bien ya muchas empresas ofrecen facilidades para trabajar fuera de la oficina, los datos de teletrabajo sean menores, pues los modelos no sobrepasan normalmente el 40% del tiempo.

La definición de **trabajo flexible o trabajo en remoto**, por el contrario, es más precisa, pues el concepto **incluye la posibilidad de trabajar desde donde y cuando el profesional considere que resulta más eficiente realizar su trabajo**. Hablamos por tanto de modelos de ventanas de coincidencia, horarios flexibles, trabajo fuera de la oficina, movilidad, etc. Estos nuevos modelos, más flexibles y libres, residen en culturas organizacionales más maduras, donde **prima la confianza y la autogestión de los profesionales y donde la presencia no es un factor fundamental, como sí lo es la orientación a resultados**. Es un cambio de paradigma en la forma de trabajar que desvincula definitivamente el trabajo a un espacio concreto. El trabajo flexible crea el **marco adecuado para implantar metodologías agile, configurar equipos de alto rendimiento, generar conexión entre disciplinas y áreas diferentes**. Es una nueva forma de trabajar.



Antes

- 1 Reuniones laborales limitadas a encuentros físicos
- 2 Trabajo únicamente en la organización
- 3 Sistema de monitoreo y control físico
- 4 Uso de ordenadores únicamente en la oficina
- 5 Horarios rígidos (8am - 5pm)



Ahora

- 1 Evaluación por resultados
- 2 Dispositivos propios
- 3 Trabajar desde cualquier lugar
- 4 Reuniones virtuales con asistentes ilimitados
- 5 Horario flexible de acuerdo a las necesidades del cargo y los resultados esperados



El teletrabajo en cifras

Con una denominación u otra, pocas son las empresas en España que no han hablado en alguna ocasión del teletrabajo o trabajo flexible, siendo quizá uno de los términos más utilizados en el ámbito de los Recursos Humanos.

Dicha realidad, sin embargo, y según datos de un estudio publicado en 2017 por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y Eurofound, está muy lejos de convertirse en una práctica habitual de todas las compañías españolas, ya que únicamente en nuestro país:

- Un **6,7 % de los empleados ejerce el teletrabajo**, dato muy por debajo de la media de la **Unión Europea**
- La media de la **Unión Europea** es de **un 17%**
- **El 13 % de las empresas ofrece a sus trabajadores la posibilidad de ejercer el teletrabajo**

El informe *“Trabajar a toda hora, en cualquier lugar: Efectos sobre el mundo del trabajo”* recoge una investigación efectuada en 15 países, incluyendo diez de la Unión Europea: Alemania, Bélgica, España, Finlandia, Francia, Hungría, Italia, Holanda, Suecia y el Reino Unido, así como Argentina, Brasil, EE.UU., India y Japón. **España aparece “en una situación intermedia/baja” en comparación con el resto de los países de la UE**, y son los países escandinavos, como Suecia y Finlandia, los que lideran el ranking. Mientras, **en Francia**, la proporción de trabajadores que emplea este método

ha pasado de un 7% registrado en 2007 a un 12,4% en 2012, y en Suecia de un 36% en 2003 a un 51% en 2014.

Y es que el teletrabajo ha aumentado desde principios del siglo XXI, pero con diferencias considerables según los países. Un ejemplo de esta evolución se puede percibir en EE.UU., donde el 37% de los empleados indicaron en 2015 que trabajaban a distancia o desde casa, frente al 30% de hace una década.

En la mayoría de los países analizados, **un porcentaje importante de empleados que teletrabajan lo hace de forma ocasional y no de manera regular**, siendo además más común esta práctica entre profesionales cualificados (a menudo en posiciones directivas), pero también entre oficinistas y comerciales, y especialmente autónomos.

Una realidad muy diferente en España y extraída del presente estudio, **es la del conjunto de compañías que poseen el Certificado efr**, modelo de gestión de RR.HH. con foco en conciliación de la vida laboral, personal y familiar.

Aquí, **el 53% de las compañías efr indican que ponen a disposición de sus colaboradores el teletrabajo**, siendo una cifra que supera de manera exponencial la media nacional e incluso la internacional.

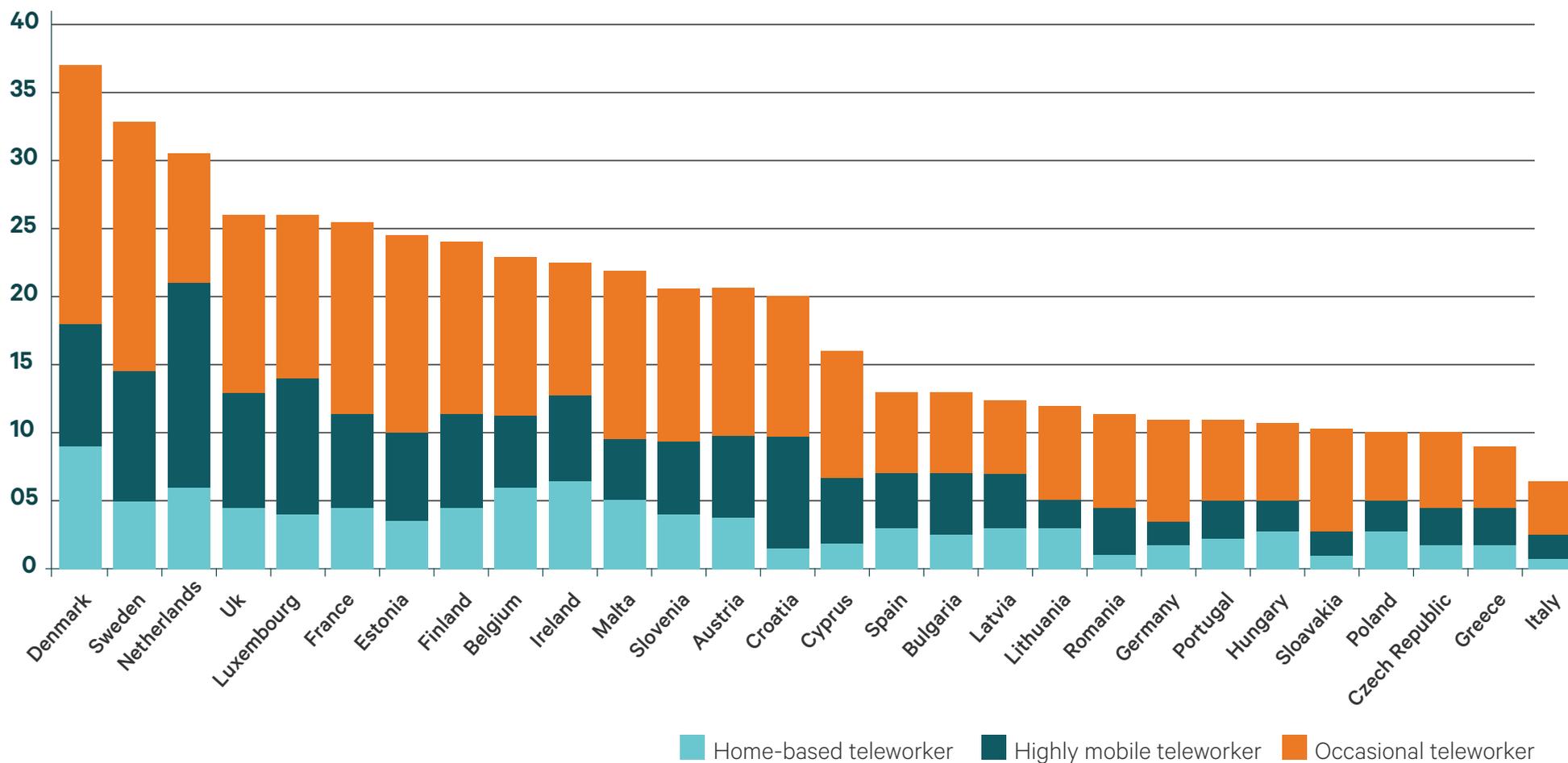
El 53% de las compañías efr

ponen a disposición de sus colaboradores el teletrabajo frente al 13 por ciento de media nacional, según el estudio publicado en 2017 por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y Eurofound



Media de implantación de teletrabajo en la Unión Europea

Data for EU28, by type, 2015



Source: European Working Conditions Survey, 2015.

Dimensión cultural y de liderazgo

Fundación Másfamilia

La dimensión cultural como marco necesario para cualquier proceso de flexibilidad organizativa

fundación
más familia

Todo proceso de flexibilidad organizativa en el ámbito laboral como el teletrabajo, requiere de **una determinada cultura** que lo envuelva, lo sustente y le proporcione **el marco necesario para su asimilación, despliegue y consolidación.**

Son muchos los factores que inciden en el éxito o fracaso de la implantación de una política de trabajo en remoto y flexibilidad, pero nuestra experiencia nos demuestra que, sin lugar a duda, el factor de mayor impacto es **la cultura organizativa**, ya que es una condición siempre necesaria, aunque no suficiente.

Bien es cierto que no es necesario haber implementado previamente un ambicioso proceso de transformación cultural de la movilidad y la flexibilidad para poner en marcha un programa o unas prácticas de trabajo en remoto.

Bastará con haber adoptado unos **planteamientos básicos** que aseguren su arranque y, a partir de ahí, de forma paralela a la propia actividad de trabajo en remoto, **continuar el desarrollo de la cultura.** Así, determinados aspectos, como el transcurso del tiempo y, sobre todo, **los resultados que se vayan alcanzando, impactarán de manera retroactiva e iterativa en la cultura inicial, reforzándola.**

¿Cuáles son las características más sobresalientes que una cultura de flexibilidad debería poseer?

A continuación, resumimos en cinco puntos las claves de una cultura de flexibilidad exitosa:

1

Confianza y madurez



Es el principal componente intangible. Sin una confianza mínima entre empleados y empresa, la flexibilidad estará abocada al fracaso. Ahora bien, ¿cómo determinar y medir el nivel mutuo de confianza?

Aquellas **organizaciones con mayor nivel de cualificación entre sus colaboradores** tendrán, a priori, mayores facilidades. Las organizaciones más sindicalizadas podrían estar más reacias inicialmente, pero si la relación laboral y la negociación colectiva funcionan bien, una vez superada esta fase inicial encontrarán un **nivel de interlocución muy aprovechable**. Conocemos ya de varios casos en los que la representación de los trabajadores es el más firme aliado de la dirección en este tipo de prácticas.

Resulta más sencillo explicar el efecto de la falta de confianza. **Cuando prepondera la relación de desconfianza se producen abusos, exceso de control y supervisión**, se limita (cuando no elimina) la creatividad y la innovación, etc. Los líderes en esos entornos gestionan y dirigen personas y equipos, en función del control presencial a ella asociado. Por ello, cuando se desea dar el paso a un trabajo con flexibilidad espacial, se muestran resistentes y contrarios, pues consideran que van a ser negativos para la propia organización y provocarán situaciones de abuso.

Si en un análisis previo (a poder ser externo para dotarle de la objetividad necesaria) se concluye que no existen estos mínimos o que prepondera la desconfianza, deberá procederse en primer lugar a **revertir esta situación**, pues de lo contrario el proyecto de flexibilidad o teletrabajo correrá el riesgo de no avanzar con la consiguiente frustración asociada.

2

Liderazgo ejemplarizante



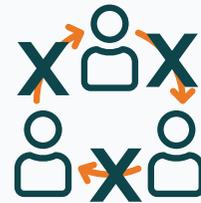
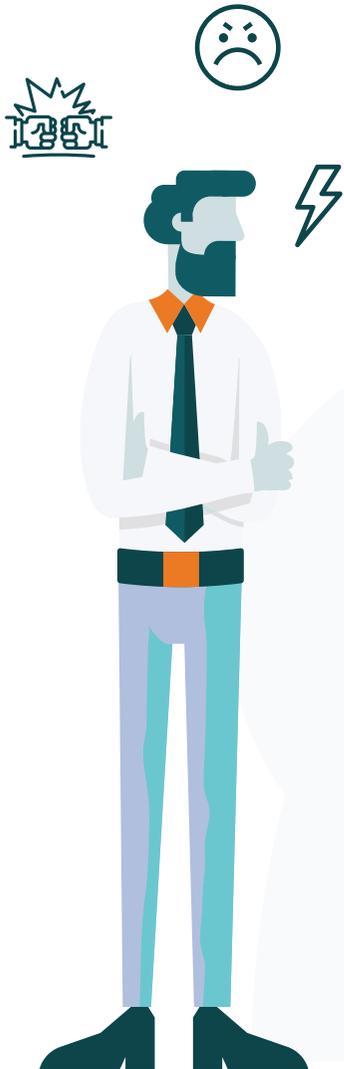
Todo el desarrollo, e incluso el éxito en la adopción de prácticas de flexibilidad, residirá en el hecho de que el propio **Comité de Dirección esté dispuesto a asumir el mismo tipo de cambio y transformación** (ni un ápice menos) que el resto de la organización, de lo contrario se contraería un grave riesgo.

Agendas compartidas, herramientas colaborativas, parte de su equipo en trabajo remoto, orientación a resultados, reuniones en las que algunos colaboradores no estén presentes, foco en la planificación y anticipación, etc., son algunas de las premisas que a su vez forman parte de conceptos relacionados con la flexibilidad y las nuevas formas de trabajo.

Sin lugar a duda, este es un verdadero cambio en la forma de trabajar, pero siempre y cuando se haga desde el punto de vista del Comité Ejecutivo o de Dirección, y desde este liderazgo ejemplarizante, se indique la senda del avance y consolidación. Con la excepción de muy **determinados casos como start ups, tecnología o consultoría**, el Comité de Dirección tendrá una adscripción generacional distinta que el resto del colectivo, o buena parte de él, resaltando que muchos de sus miembros no serán **nativos tecnológicos y por tanto deberán re- aprender determinadas formas de liderazgo y gestión digital**.

No debemos dar por supuesto que existe este conocimiento y cultura en el Comité de Dirección, por lo que como parte del cambio cultural nuevo y como garantía del éxito, debemos planificar actuaciones ad hoc con el Comité de Dirección, porque asegurarán el éxito con su liderazgo ejemplarizante. Así mismo, **este role model debe calar en el liderazgo del resto de la compañía, implicando al mando intermedio, uno de los ejes esenciales para ejecutar el cambio**, especialmente en lo que respecta a políticas como la flexibilidad y el trabajo en remoto.

Miedos frecuentes



Peligro de desvinculación de los profesionales con la empresa



Disminución de la colaboración



Venir a la oficina y que no haya nadie



Que los profesionales se “escaquen”



Menos productividad

3

Planificación



Quizás este factor está implícitamente presente en el resto de los aspectos, pero a nuestro entender resulta tan significativo que precisa de un análisis por separado. Las personas y las organizaciones con una **potente cultura de planificación son mucho más proclives a implantar con éxito programas de flexibilidad, como el trabajo en remoto.**

Planificar es un ejercicio complejo que se perfecciona con el tiempo y la experiencia, pero que tiene como propósito anticipar distintas situaciones que puedan darse en el tiempo para **internalizarlas y gestionarlas** de forma que no se ponga en riesgo el objetivo.

La planificación es más inherente a determinadas culturas y a determinadas profesiones. De este modo, podemos hablar de que **nuestra cultura latina y mediterránea no es tan proclive a planificar como la anglosajona o la centroeuropea**, de la misma forma que para un ingeniero o un economista resulte mucho más inherente que para otras profesiones.

En general, en España se realiza una deficiente planificación de objetivos, metas, tareas, etc., conviviendo mejor con la improvisación. Algunas de las habilidades de esta cultura latina y de otras latitudes, **destacan precisamente por gestionar lo imprevisto o por innovar y crear soluciones alternativas.**

¿Qué sucede cuando mi equipo o parte de mi equipo no está delante y a mi entera disposición? Que la necesidad de anticipación y de planificación se vuelve más necesaria y relevante, y es por ello por lo que **es preciso dotar a las organizaciones de este tipo de culturas más preventivas**, a fuerza de perder parte de su capacidad de improvisación. De lo contrario, las políticas de flexibilidad (y no sólo el trabajo en remoto) se resentirán, si bien también se pueden aplicar metodologías que faciliten **no tener que renunciar a cierto nivel de flexibilidad en la planificación, utilizando mecanismos de colaboración, comunicación y revisión.**

4

Transversalidad en la comunicación



Uno de los efectos del trabajo a distancia que es preciso tener en cuenta -y reducir en la medida de lo posible- es el **probable aislamiento del trabajador del resto de la organización y de sus compañeros**. Si bien se puede combatir con fórmulas mixtas que combinen periodos de trabajo en la oficina (o en el sitio de trabajo que resulte) con otros en el domicilio, las organizaciones con una cultura del trabajo en silos complican mucho, cuando no obstruyen, la puesta en marcha de políticas de trabajo flexible y en remoto.

Cuanto mayor sea la cualificación y el potencial de desarrollo del profesional, más necesario será atender y prevenir este efecto.

Mucha de la información y de la comunicación interna que se proporciona en una organización es de carácter informal: comedores, espacios pre y post, reuniones, pasillos, ascensores, etc. Estos **lugares de paso** son fuentes constantes de información para los colaboradores.

Por tanto, se precisa un cambio en la cultura de la comunicación interna para hacerla mucho más digital, junto con un verdadero proceso de transformación en el proceso para que **el global de la información que reciban todos los profesionales sea el mismo, estén donde estén trabajando.**

5

Orientación al éxito o resultados



Aquellas culturas organizativas acostumbradas a gestionar y poner el **foco en el “end of the pipe”** suelen tener mucho ganado, frente a otras culturas más controladoras y presencialistas. Dado que es del todo imposible **desplegar una cultura de orientación al éxito**, sin herramientas como el *feedback*, la planificación, la definición de objetivos, el alineamiento personal o el corporativo, entre otros, **este tipo de organizaciones acostumbra a tener toda una serie de herramientas corporativas (hard y soft) perfectamente extensibles a la hora de poner en marcha un programa de trabajo en remoto.**

Algunas de estas herramientas son:

- ERPS
- Herramientas colaborativas.
- Herramientas de comunicación asíncronas y síncronas.
- *Feedback* y EDP muy desarrollados.
- Herramientas de Gestión de proyectos.

Las herramientas no son en sí importantes para determinar la proximidad de la cultura organizativa a la flexibilidad, pero son un reflejo del **nivel de orientación a los resultados** que tiene la compañía y un síntoma positivo de que se ha meditado sobre diversos aspectos de este componente.

Concluyendo, los aspectos de índole cultural son los más relevantes a la hora de asegurar el éxito de un programa de flexibilidad, como el trabajo en remoto.

Hemos analizado cinco de las características esenciales que una cultura tipo debería contemplar para evitar riesgos.

En cada una de estas cinco características existe un punto a partir del cual se corren **importantes riesgos**, si bien por la intangibilidad de este, no siempre se puede determinar con precisión. En cualquier caso, una organización interesada en iniciar un proceso de trabajo en remoto deberá, en primer lugar, auto diagnosticarse con objetividad y rigor en estas **cinco características culturales, para a partir de**

ahí contemplar en el programa de trabajo en remoto (ya se trate de un piloto o con otro alcance), un apartado cultural al que dedicar los recursos precisos, contando con la ayuda especializada que considere.

Confianza
y madurez

Liderazgo
ejemplarizante

Planificación

Transversalidad en
la comunicación

Orientación al
éxito o resultados

Una organización interesada en iniciar un proceso de trabajo en remoto deberá, en primer lugar, auto diagnosticarse con objetividad y rigor en estas cinco características culturales, para a partir de ahí contemplar en el programa de trabajo en remoto, un apartado cultural al que dedicar los recursos precisos, contando con la ayuda especializada que considere.

04

Dimensión Operativa

BICG

Implantando la flexibilidad: beneficios y fase piloto

BICG | Leading the Company Experience Revolution

Cuando una empresa decide flexibilizar su forma de trabajar es muy frecuente que le asalten muchas dudas, principalmente centradas **en la pérdida de control**. Esta percepción, en muchas ocasiones ilusoria, genera mucha inquietud si la trasladamos a nuestro día a día: ¿la gente se “escaqueará”? ¿buscaré a alguien y no lo encontraré?, ¿qué haré si necesito algo urgente?

Un ejercicio interesante es **plantear preguntas equivalentes** hoy, sin la flexibilidad instaurada: ¿qué hacemos cuando buscamos a alguien en su puesto de trabajo y no está?

Si partimos de la premisa que indica que **típicamente un puesto de trabajo está ocupado un 50% del tiempo**, tenemos un 50% de probabilidades de no encontrar a la persona que buscamos. Nos parece natural pensar que pueda estar reunido, con el cliente, tomando un café, en el aseo, etc.

¿Cuál es nuestra reacción? Le llamamos por teléfono o le mandamos un email. Algo tan sencillo como esto, que apela al sentido común, es lo que muchas veces compartimos cuando abordamos estos temas.

¹ Dato extraído de los “Estudios de ocupación” liderados por BICG en más de 60 compañías.

Para implantar la flexibilidad, las empresas necesitan pruebas claras que convencen a los más escépticos de que funciona.

Pensar que la flexibilidad va a ser utilizada para no trabajar es **un argumento que difícilmente se sostiene** y, si esto ocurre, el problema no será la flexibilidad, sino que ese profesional no quiere trabajar independientemente del lugar donde se encuentre. Al fin y al cabo, ¿quién garantiza que el profesional que está en la oficina este realmente trabajando? Por lo tanto, la principal barrera es la cultura.

Hoy día todavía **no disponemos de indicadores que demuestren que las personas en la oficina trabajan de forma productiva.**

Sin embargo, al permitir que las personas trabajen desde casa, la productividad se convierte en una condición sine qua non. Por lo tanto, la mejor forma de testarlo es **a través de un piloto**, en un entorno controlado, que permita monitorizar aspectos vinculados con la motivación y el rendimiento, **desmontar falsos mitos, dar sosiego y garantías** de que la productividad no solo se mantiene, sino que, en muchos casos, se incrementa.

Lo interesante de implantar un modelo de trabajo flexible y de hacerlo correctamente, como una nueva forma de trabajar, como una **desvinculación del trabajo a un espacio pero no a una actividad**, es que tiene numerosos e higiénicos efectos colaterales que son clave para una organización de nuestro tiempo:

1. Implantar por fin una adecuada gestión por objetivos, iterativa y que permita mayor diálogo entre mandos y profesionales.
2. Potenciar el uso de herramientas tecnológicas de colaboración e intercambio de documentos (en la nube, por ejemplo).
3. Impulsar la capacitación tecnológica de los profesionales, permitiendo un mejor uso de las mismas.
4. Crear un modelo de trabajo más inclusivo, basado en la autogestión, la libertad y la responsabilidad, que permita a los profesionales equilibrar mejor su vida profesional y personal.
5. Cambiar el modelo de liderazgo, de un modelo jerárquico y basado en el control, a un modelo basado en la confianza y la medición conjunta de resultados.

En BICG analizamos organizaciones de distintos sectores y recogemos que más del 95% de las personas que entrevistamos considera que trabajar un % del tiempo fuera de la oficina aportaría valor a los profesionales.

La media de tiempo más recurrente es entre el 20 y el 40% del tiempo de trabajo cada semana.

Por qué realizar un piloto a la hora de implementar la flexibilidad externa

Un piloto de flexibilidad externa no es un requisito indispensable para establecer un modelo de flexibilidad en una organización, pero ofrece una serie de beneficios que resultan muy atractivos a las organizaciones.



Permite testar el o los modelos de trabajo flexible que se quieren implantar en la organización.

Es posible que en el momento de lanzar un modelo de flexibilidad no tengamos la certeza de si la organización tiene la madurez suficiente para trabajar un 20 o un 40% del tiempo fuera de la oficina, o si pueden ser dos o cuatro mañanas o deben ser días completos. Probar **diferentes modelos**, con diferentes porcentajes de tiempo o un nivel mayor o menor de flexibilidad permite que la implantación del modelo se haga, no sobre asunciones, sino sobre los resultados de un piloto controlado.



Entorno controlado.

Un piloto de flexibilidad permite controlar las **variables de muestra, temporalidad, modalidad, procesos y gestión**. Dado que se elige a una muestra limitada de profesionales, el riesgo derivado de una implantación se reduce considerablemente.



Se puede medir el impacto que tiene el trabajo flexible en la organización.

Dentro del entorno creado para **testar el modelo de flexibilidad**, se puede medir el impacto que este tiene sobre la muestra del piloto, a través de indicadores y percepciones de los profesionales. Esto a su vez permite afinar el modelo y tomar las decisiones más adecuadas en su implantación en resto de la organización.



Los resultados permiten tomar decisiones y detectar mejoras para hacer extender el modelo al resto de la organización.

Estos resultados hallados en la monitorización del piloto permiten que la organización tome una decisión empírica sobre el despliegue del piloto al resto de la compañía. También permiten establecer cómo debe ser el **modelo final de flexibilidad**, si los profesionales necesitan una mayor libertad o si por el contrario se sienten más seguros con unos límites más rígidos. Las mejoras se hacen siempre con la seguridad de los datos obtenidos.



Permite gestionar el cambio de forma progresiva.

Otro elemento fundamental es que un piloto permite que la organización vaya asumiendo el cambio de forma paulatina, **ganando confianza gracias a los resultados**, y creando una percepción positiva de la iniciativa a raíz de la experiencia y los testimonios de los profesionales. Además, una prueba piloto permite a través de sus resultados aplacar posibles miedos y resistencias.

Fases de un piloto de flexibilidad

Si finalmente la organización decide llevar a cabo la implantación de un modelo de flexibilidad en forma de piloto se recomienda un proceso **como el que ilustramos a continuación.**

El primer paso para el establecimiento de un programa de flexibilidad consiste en llevar a cabo el diseño del modelo a implantar de cara a definir los criterios, los perfiles de los profesionales (**¿todos pueden realizar su actividad en remoto?**) y los requerimientos necesarios. Se trata de precisar el modelo a testar y sus implicaciones.

A continuación, la organización debe preparar el piloto teniendo en cuenta el **impacto tecnológico**, de procesos de trabajo. Abordar también los elementos asociados a la cultura.

Finalmente, se lleva a cabo la **implantación** y se mide su impacto durante el proceso. Los resultados de este piloto serán claves para tomar decisiones sobre su ampliación.

Durante todo el piloto **es indispensable no dejar de lado la gestión del cambio de profesionales y equipos** que se vean beneficiados por esta nueva forma de trabajar.

El éxito de este se producirá en la medida en que los profesionales se vean capacitados para trabajar de forma remota con la misma eficiencia con la que trabajan en la oficina, sin que los equipos se vean perjudicados. **La gestión del cambio no debe limitarse únicamente a la persona que participe en esta nueva modalidad de trabajo sino también a sus colaboradores, a sus responsables, etc.**



Fase de Diseño

En esta fase se diseña cómo va a ser el piloto de trabajo flexible, la muestra de personas que participarán, los criterios que deben cumplir, las áreas sujetas al piloto y el modelo de flexibilidad o modelos que desean probarse, entre otras cuestiones.



En esta fase, recuerda, cualquier perfil puede trabajar de forma flexible: no te dejes llevar por los prejuicios.



Si tienes algún área que te presenta más dudas, aprovecha: es el momento de testarlo.



Cuanto más grande sea la muestra, más casuísticas contemplará.



Documentalo todo pensando en la implantación.

Esta primera parte se hace internamente con el área de recursos humanos, la cual tiene una visión más profunda de los departamentos y las dinámicas de trabajo, así como las implicaciones del piloto en los diferentes ámbitos.



Definición de criterios de participación

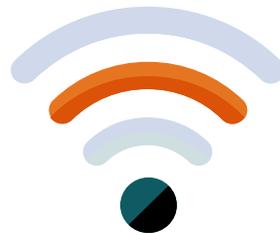
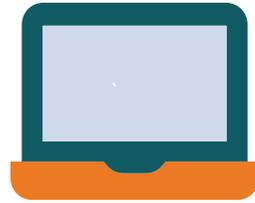
¿Existen profesionales que NO puedan trabajar de forma flexible?

Los criterios para participar en un piloto son clave para llevar a cabo una comunicación transparente sobre las razones por las que se acepta o no a un profesional dentro del piloto.

Teniendo en cuenta que el piloto ha de ser voluntario, los profesionales que quieran participar deben cumplir con algunas características, como puede ser: **un mínimo de antigüedad en la organización, el desempeño y evaluación, las habilidades informáticas para trabajar en remoto, la actitud, responsabilidad y motivación, tipo de contrato, etc.** Esto facilitará establecer los filtros para poder seleccionar a una muestra para las plazas vacantes, y permitirá fijar criterios transparentes y objetivos para ser incluidos en ella.

El teletrabajo no es un premio. Según nuestros estudios, el teletrabajo se considera una nueva forma de trabajar. Por lo tanto, asociar la posibilidad de adscribirse a un modelo de trabajo flexible como un premio a los que tienen un buen desempeño no es recomendable.

Se debe presuponer que las personas que trabajan en nuestra compañía tienen un desempeño adecuado. Impedirles que trabajen de forma flexible como un castigo a su rendimiento es desviar el verdadero problema.



Requerimientos necesarios

Antes de implementar las nuevas políticas de trabajo flexible es necesario saber si la empresa está preparada para ello.

Debe verificarse si la implantación de un modelo flexible de trabajo es viable en cuanto a los **procesos** y la **tecnología** de la compañía, así como por la actividad de la organización o de las áreas en las que se desea implantar la flexibilidad: por ejemplo, las áreas comerciales en las que los profesionales tienen un **contacto constante** con los clientes en sus sedes, son más proclives a adoptar un **modelo de flexibilidad**, mientras que las áreas de seguridad o de control de la producción suelen requerir la **presencia física de los operadores** en puestos especializados o cercanos a los medios de producción y, por lo tanto, son menos proclives a adoptar un modelo de **trabajo en remoto**.

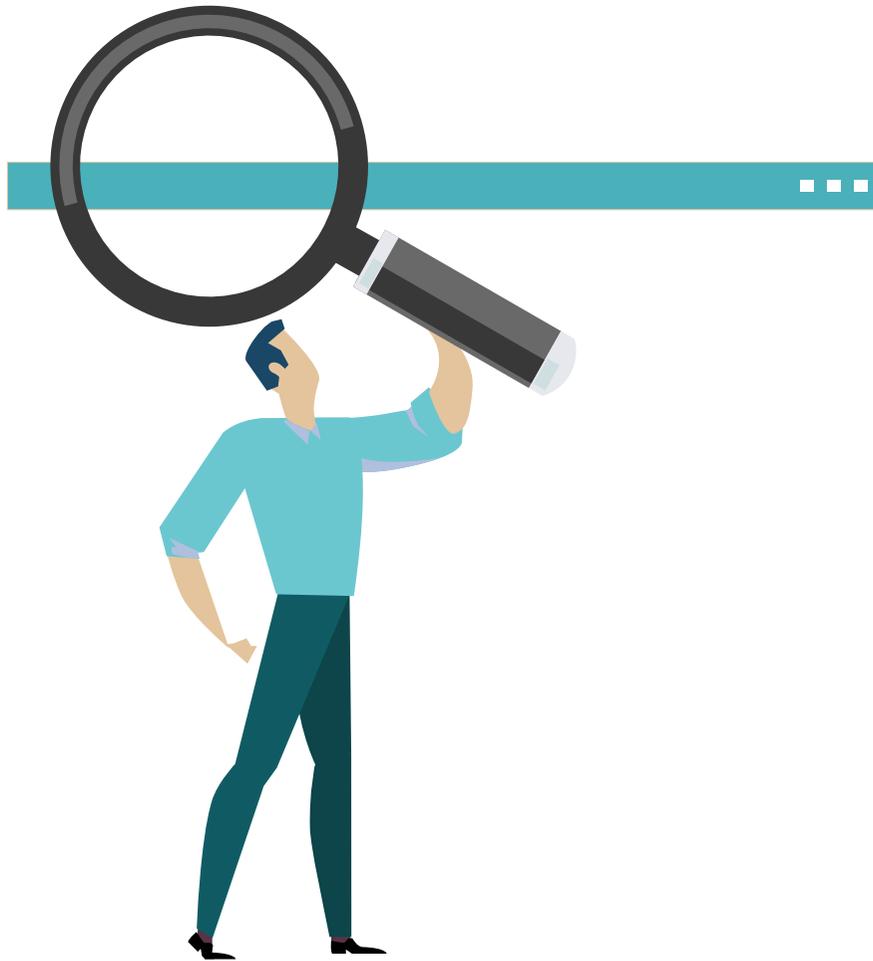
También debe garantizarse que los participantes en el piloto tienen las **herramientas tecnológicas necesarias para poder trabajar en remoto** y que el **marco legal** (contractual, de prevención de riesgos laborales, etc.) está contemplado.

Sobre los requerimientos tecnológicos, lo habitual es que muchos profesionales ya cuenten con la tecnología necesaria (portátil y teléfono móvil o conexión Voip), pero **debe garantizarse la conexión exterior** y que los procesos que requieran de seguridad especial puedan realizarse también cumpliendo con la normativa.

La recomendación de los expertos en lo referente al marco legal es...

... la elaboración de un **anexo al contrato laboral** en el que se especifique la adhesión a un modelo de trabajo flexible y la obligatoriedad de **cumplir con los requerimientos de información o formación necesarios en materia de prevención de riesgos laborales**. Para más información, puede consultarse la dimensión legislativa (**página 55**).





Definición de tipología de flexibilidad externa

En función de la aspiración de la organización, puede definirse una tipología más o menos conservadora en función del porcentaje de tiempo que se escoja (que puede variar del 20% semanal al 40%) y unos límites menos rígidos, como la **posibilidad de elegir el día de forma semanal o la posibilidad de distribuir el porcentaje de tiempo en varios días** (dos mañanas o dos tardes, por ejemplo).

En función de la clasificación de profesionales que se haya realizado, tomando como base sus dinámicas de trabajo y su actividad, pueden llevarse a cabo varios ensayos con diferentes tipologías que respondan mejor a sus necesidades.

En BICG, de la mano del Instituto de Investigación Fraunhofer (IAO), recomendamos que se implanten modelos de trabajo flexibles “alternantes” de entre 20% a 40%, garantizando que las personas se encuentren en la oficina un mínimo de tiempo semanal y puedan colaborar, intercambiar, trabajar en equipo. Las oficinas deben necesariamente convertirse en lugares de encuentro e intercambio. Porcentajes superiores al 40% sólo se recomiendan en caso de ser puestos con una dinámica de trabajo muy individual o casuísticas temporales del profesional en las que el desplazamiento a la oficina suponga una dificultad (embarazo, incapacidad física temporal, cuidado de familiares, etc.).

**Recuerda, la flexibilidad debe ser flexible.
Huye de un modelo rígido de flexibilidad.**

Fase de Preparación

Tras desarrollar el diseño del piloto, la organización debe poner en marcha la preparación en los diferentes ámbitos. Para ello, se ha de llevar a cabo la elección de la muestra, poner en **conocimiento de los diferentes colectivos el modelo y los criterios de participación**, así como los requisitos del piloto, garantizar la tecnología, **definir un plan de acción** y establecer los indicadores más adecuados y la forma de recoger o capturar los datos.

Elección de colectivos y participantes

Se debe preparar en detalle a los colectivos identificados como partícipes en el piloto, asegurando que reúnan todos los requisitos oportunos.

Así mismo, realizar una **validación de los colectivos y participantes del piloto**, en consenso con los líderes de cada área, e informar del proyecto, de la modalidad escogida, del seguimiento y del proceso de adhesión al piloto.

En esta fase se han de tomar una serie de decisiones, que deben responder a diversas cuestiones. Algunas de ellas son:

¿Cuántas áreas deben participar? ¿Es mejor un área grande o muchas áreas con un pequeño número de personas?

Dependerá de lo que se quiera conseguir. De cara a ver el impacto que tiene un modelo de trabajo flexible en un equipo de trabajo es mucho mejor **elegir pocas áreas con un número de personas representativo**. De esa forma puede verse el impacto de forma segura y obtener resultados fiables.

Por otro lado, elegir un número mayor de áreas permite tener una mayor representatividad de la muestra y testar que la flexibilidad sea plausible en todas las dinámicas objeto del piloto.



¿Deben estar informados los líderes?

Los líderes deben estar implicados en todo el proceso.

Una vez se lleve a cabo la elección de las áreas se recomienda poner en conocimiento de la dirección correspondiente para garantizar la **viabilidad dentro del negocio**, si bien sus consideraciones no serán determinantes ya que deben ser valoradas por Recursos Humanos.

¿Cómo debe ser el proceso de adhesión?

Lo habitual es que, para adherirse a un piloto, ya que se establecen una serie de **criterios como área, antigüedad, contrato, etc.**, el proceso se incorpore al área de Recursos Humanos. Debe quedar a valorar por la organización si en el flujo de validación se debe incorporar al mánager o no; si bien siempre se recomienda una notificación a estos, aunque solo sea a título informativo.

Rol del Mánager

- Deben estar implicados en todo el proceso.
- Son clave, pero no pueden ser los que deciden.
- Pueden tener derecho a veto, siempre y cuando se justifique.
- Feedback y EDP muy desarrollados.
- No podemos estar a merced de las resistencias de los mánagers.

Validación de la modalidad de la flexibilidad y de los requisitos

Se ha de validar con todos los agentes implicados en la organización (áreas de implantación, áreas de *expertise*, dirección, parte social, etc.) **tanto el modelo de flexibilidad escogido a testar como los requisitos que deben ser contemplados.**

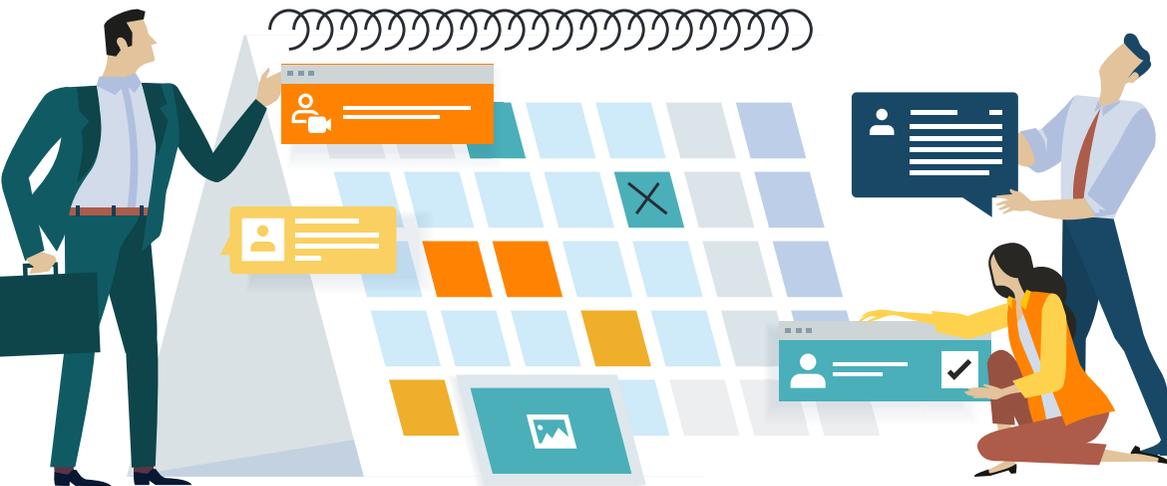
Así mismo, se han de identificar **indicadores** que vayan a ser objeto de estudio **durante la monitorización** y realizar una primera medición para establecer la referencia de base.

Por último, se ha de valorar el estado actual de la organización y dibujar la situación futura para desarrollar un plan de acción.

Cronograma y plan de acción

Se debe desarrollar un cronograma del piloto teniendo en cuenta el tiempo necesario para preparar la organización, y las acciones que deben llevarse a cabo para **comunicar y gestionar el cambio**, así como identificar actores responsables e hitos.

En esta fase es imprescindible garantizar que los profesionales tienen **todo lo requerido** para poder trabajar de forma flexible y se capacita a los profesionales para que puedan hacer frente al reto de **realizar su actividad de forma deslocalizada** de su entorno habitual de trabajo.



Implantación de los requerimientos.

La organización debe llevar a cabo la implantación de todo aquello que sea necesario para que los profesionales puedan realizar su trabajo desde fuera de la oficina y preparar a los equipos a través de talleres.

En función de la madurez de la organización es necesario realizar **talleres de gestión del cambio** con los profesionales. En ellos se pueden realizar formaciones tecnológicas, trabajar sobre los aspectos culturales e **identificar procesos** que puedan verse impactados por el nuevo modelo de trabajo.

También es el momento de trabajar junto con las distintas áreas para identificar indicadores que puedan servir para medir su desempeño durante el desarrollo del piloto.

En el caso de los managers se ha de realizar una formación ad hoc, ya que una nueva forma de trabajar requiere una nueva forma de gestionar equipos.

No olvidemos que se trata de una transición de un modelo de trabajo basado en la presencia a un modelo de trabajo mucho más ágil y dinámico que conlleva un cambio de paradigma.

5 tips para gestionar equipos en remoto:

- **Distribuye la autoridad:** impulsa la autogestión, da visibilidad a los profesionales, transite confianza.
- **Potencia la comunicación:** fomenta el uso de llamadas, anima a comunicar y convoca siempre virtualmente.
- **Comparte el conocimiento:** en la nube y detectando buenas prácticas, a compartir con tu equipo.
- **Co-diseña reglas comunes:** establece ventanas de coincidencia, cuando necesito a mi equipo presente, etc.
- **Gestiona por objetivos:** cambia su forma de hacer seguimiento del trabajo.

Desarrollo de jornadas de testeo

Las jornadas de descompresión son el último paso antes de que los profesionales comiencen a disfrutar del piloto y sirven para identificar cualquier problema que pudiera surgir trabajando a distancia en **un entorno seguro y controlado**.

¿Cómo organizar una jornada de testeo?

Se trata de una simulación final para que los profesionales estén preparados para **trabajar de forma flexible**. Cuando se realiza un piloto con un colectivo acotado, durante un día se simula dentro de la propia empresa un lugar donde los profesionales trabajen como lo harían a remoto. Durante este día, los profesionales trabajarán desde ese entorno provisional, permitiéndoles testar la tecnología, recibir formaciones de PRL, además de **detectar ladrones de tiempo en un modelo flexible**, etc. Esto permitirá responder a todas sus dudas y garantizar la operatividad inmediata del profesional.

Cuando se trata de colectivos más numerosos, este apoyo preliminar se puede hacer **de forma virtual**, garantizando que todos reciben la misma información y formación antes de empezar a trabajar de forma flexible.

Fase de Monitorización

Fase clave cuando se ejecuta un piloto: debemos conseguir suficientes datos para tomar la decisión de implantar un modelo de trabajo flexible en toda la compañía. Por lo tanto, hacer un seguimiento adecuado es clave.

Se ha de realizar una fase de seguimiento, en la que el objetivo sea analizar cómo está funcionando el piloto implantado: si se están **logrando los objetivos que se marcaron**, si el nivel de satisfacción de las personas del programa piloto es el deseable para esta iniciativa, si el nivel de productividad se ve alterado, etc. Todo ello de cara a realizar las correcciones necesarias para **adaptarse mejor a las condiciones de la organización** y comprobar la viabilidad de un futuro despliegue al resto de la compañía.





Para realizar la monitorización, habitualmente se usan las siguientes herramientas:

- **Encuesta ex-ante y ex-post a “pilotistas”.**
- **Encuesta 360° durante el piloto.**
- **Monitorización de los recursos de la organización:** uso de las tecnologías, incidencias, etc.
- **Indicadores:** Permiten medir el impacto que tiene la flexibilidad sobre el desempeño del trabajador. La gestión por objetivos es uno de los requisitos para que la flexibilidad tenga éxito. Por ello se definen objetivos e indicadores para medir el trabajo.



La fase de monitorización del programa piloto del proyecto se suele fundamentar en acciones desarrolladas a tres niveles distintos:

- Analizar la alineación de los resultados con los objetivos y ajustar en los puntos que sea necesario a la vista de las métricas y los datos obtenidos.

- A la hora de realizar ajustes, ya que pueden cambiar las circunstancias, también pueden variar las necesidades detectadas al inicio o se pueden haber detectado otras nuevas. A su vez, puede ocurrir que se concluya que el modelo diseñado necesita pequeñas modificaciones para ser efectivo. Es decir, tras realizar la monitorización, hay que ver qué es lo que necesita la empresa para trabajar de forma más efectiva.

- Medir los resultados después de los ajustes. La medición tiene que proporcionar las claves para la mejora continua.

Fase de Resultados

A partir de la monitorización y de todo el proceso de implantación, se deben extraer unas conclusiones del piloto, haciendo especial énfasis en posibles desviaciones o mejoras al plan inicial.

El objetivo final es realizar un despliegue al resto de la organización del modelo más adecuado, con el **menor número de incidencias y riesgos** y aprovechando desde el primer momento todas las ventajas del cambio y los aprendizajes del piloto. El despliegue se puede realizar por fases, es decir, por grupos. El objetivo siempre será el de llegar al máximo de personas posible, creando así una organización totalmente flexible.

La última fase del proyecto consiste en **la implantación de la política de flexibilidad en toda la empresa** o parte de ella (en función de los resultados obtenidos en las fases previas) y la evaluación de su **consistencia**. La medición realizada permitirá:

- **Extrapolar los datos obtenidos por la prueba piloto**
- **Contribuir a perfilar el plan de implementación**
- **Confirmar necesidades**
- **Ayudar a definir objetivos**

- **Conseguir romper mitos a través de datos objetivos**

Aunque a lo largo de este capítulo se han desgranado todos los elementos que componen un piloto de flexibilidad y trabajo en remoto (o flexibilidad externa), la puesta en práctica requiere de una **metodología probada**, así como de equipos con experiencia previa en este tipo de implantaciones, tanto en lo que respecta a los aspectos técnicos de RR.HH., tecnología, etc., como a los aspectos humanos (gestión del cambio, transformación de la cultura -especialmente entre los mandos-, etc.).

Por último, se ha de tener en cuenta que un piloto, al fin y al cabo, es una prueba de **cómo implementar este tipo de políticas en la organización** y, por lo tanto, es necesario que derive en un éxito; de lo contrario, se pueden cerrar puertas que después sean muy difíciles de abrir en el futuro. Desde BICG, recomendamos contar siempre con un socio para la implantación, con experiencia probada en **este tipo de procesos**, que pueda además aconsejar en cada paso las medidas que se han de poner en marcha.

05

Dimensión Legislativa

Cuatrecasas

Regulación laboral del teletrabajo y recomendaciones prácticas para su implementación en la empresa



Consideraciones generales

Aunque son diversas las definiciones que se han dado del “teletrabajo”, con carácter general se pueden indicar dos aspectos esenciales que han de concurrir a efectos de identificar el mismo:

- Distancia del trabajador respecto del centro de trabajo de la empresa.
- Empleo de nuevas tecnologías informáticas y de la comunicación en el desempeño del trabajo.

Así, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), “el teletrabajo es una forma de trabajo que se realiza en un lugar alejado de las oficinas centrales o de las instalaciones de producción, mediante la utilización de las nuevas tecnologías de la comunicación”.

En lo que respecta a la regulación legal del teletrabajo, como punto de partida se ha de resaltar que esta figura requiere todavía de **un importante desarrollo normativo** a nivel nacional. A este respecto, a pesar de que el indiscutible desarrollo de las tecnologías y el establecimiento de nuevas formas de organización del trabajo -motivadas por una cada vez más demandada flexibilidad en el trabajo- favorecen una mayor implantación del **teletrabajo como fenómeno social**, lo cierto es que la regulación jurídica de esta forma de prestación de servicios es todavía escasa en nuestro país.

En este sentido, a nivel nacional la **regulación legal del teletrabajo** se aborda puramente en el artículo 13 del Estatuto de los Trabajadores (ET), cuyas disposiciones resultan en exceso breves e imprecisas. Así mismo, la regulación contenida en esta disposición, además de referirse en realidad al “trabajo a distancia” y no al “teletrabajo”, como explicaremos más adelante, sólo sería **estrictamente aplicable en el marco de una relación laboral cuando los servicios se efectúan a distancia de manera preponderante** y no con carácter puntual.

Dicho lo anterior, a lo largo del presente capítulo abordaremos tanto la regulación jurídica del teletrabajo –que equipararemos, a estos efectos, al trabajo a distancia del artículo 13 ET- como otras cuestiones relevantes relacionadas con el mismo, e indicaremos ciertas **recomendaciones prácticas** para asegurar una adecuada implantación de esta modalidad de prestación de servicios en la empresa.

El Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo

Antes de centrarnos en la regulación específica del teletrabajo en España, conviene remitirnos a la regulación de este fenómeno en el marco de la Unión Europea.

El 16 de julio de 2002 se firmó en Bruselas el Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo (AMET), suscrito por los representantes europeos de sindicatos y empresarios. Este Acuerdo, si bien no cuenta con fuerza normativa, sirve como **referencia e inspiración en el desarrollo de las legislaciones internas** sobre la cuestión en los distintos estados miembro, así como en el marco de la negociación colectiva y la elaboración de políticas empresariales.

De conformidad con el texto del AMET, *“el teletrabajo es una forma de organización y/o de realización del trabajo, utilizando las tecnologías de la información en el marco de un contrato o de una relación de trabajo, en la cual un trabajo que podría ser realizado igualmente en los locales de la empresa se efectúa fuera de estos locales de forma regular”*.

El AMET contiene una regulación del teletrabajo que, en sentido estricto, sólo sería aplicable en el marco de una relación laboral en la que **los servicios se prestan bajo esta modalidad con carácter predominante**. No obstante, este texto puede servir también de referencia a las empresas en algunos aspectos a la hora de implantar **sistemas de trabajo flexible** en los que se prevea la realización de teletrabajo de forma puntual.

De manera sucinta, señalamos a continuación las cuestiones reguladas por el AMET:

- 1. Carácter voluntario:** tanto para el trabajador como para el empresario, el teletrabajo es de naturaleza voluntaria, pudiendo formar parte de la descripción inicial del puesto o bien incorporarse más tarde.
- 2. Condiciones de empleo:** en lo que se refiere a las condiciones laborales, el teletrabajador goza de los mismos derechos que los trabajadores comparables que prestan servicios en las oficinas de la empresa.
- 3. Protección de datos:** el empresario ha de tomar las medidas que se imponen para garantizar la protección de los datos empleados por el teletrabajador para fines profesionales.
- 4. Vida privada:** el empresario ha de respetar la vida privada del teletrabajador. En caso de instalación de cualquier sistema de vigilancia, éste ha de ser proporcional al fin perseguido.
- 5. Equipamientos:** todas las cuestiones relativas a la responsabilidad y costes en relación con los equipamientos de trabajo habrán de definirse con claridad antes de iniciarse el teletrabajo. Como regla general, el empresario estará encargado de facilitar, instalar y mantener los equipamientos necesarios para el teletrabajo regular.
- 6. Seguridad y salud:** el empresario será responsable de la protección de la seguridad y salud profesionales del teletrabajador, de acuerdo con la normativa aplicable.

A este respecto, se prevé expresamente que “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 del 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”.
- 7. Organización del trabajo:** el teletrabajador gestionará la organización de su tiempo de trabajo en el marco de la legislación y acuerdos aplicables. La carga de trabajo y criterios de resultados serán equivalentes a los de los trabajadores comparables que presten servicios en los locales de la empresa.
- 8. Formación:** el teletrabajador disfrutará del mismo acceso a la formación y a las oportunidades de desarrollo de la carrera profesionales que el resto de trabajadores y estará sujeto a las mismas políticas de evaluación. Asimismo, recibirá una formación adecuada para el uso del equipo que se ponga a su disposición y sobre las características de esta forma de organización del trabajo.
- 9. Derechos colectivos:** el teletrabajador gozará de los mismos derechos colectivos que el resto de trabajadores. En particular, le serán de aplicación las mismas condiciones de participación y elegibilidad en las elecciones a la representación de los trabajadores y estará incluido en el cálculo de los umbrales necesarios para las instancias de representación. A estos efectos, el teletrabajador estará asignado a un centro de trabajo que habrá de precisarse de antemano.



El AMET sienta así unos principios básicos que constituyen la base conceptual del teletrabajo. Estos principios elementales fueron favorablemente acogidos a nivel nacional por medio del Acuerdo Interconfederal para la Negociación Colectiva 2003 (el “AI”), suscrito por patronal y sindicatos.

Así, este AI recoge en su texto que *“Las organizaciones firmantes compartimos en su totalidad el Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo ya que es un instrumento especialmente útil para facilitar y extender la introducción del teletrabajo en las empresas y resolver algunas dudas que venían surgiendo en determinados aspectos del campo laboral en relación con el teletrabajo”*.

Sin perjuicio de lo anterior, **en España podemos encontrar una regulación específica** –aunque breve– del teletrabajo en el artículo 13 del ET, que entramos a analizar a continuación.

Regulación específica del teletrabajo en España: el artículo 13 del Estatuto de los Trabajadores

La actual redacción del artículo 13 ET, introducida por el *Real Decreto-ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral*, regula el denominado “trabajo a distancia” y lo define de la siguiente manera

*“Artículo 13. Trabajo a distancia.
Tendrá la consideración de trabajo a distancia aquel en que la prestación de la actividad laboral se realice de manera preponderante en el domicilio del trabajador o en el lugar libremente elegido por éste, de modo alternativo a su desarrollo presencial en el centro de trabajo de la empresa”.*

De dicha definición de “**trabajo a distancia**”, extraemos dos aspectos en particular:

- Llama la atención que esta definición no incluya como aspecto esencial del trabajo a distancia **el uso de las nuevas tecnologías informáticas y de la comunicación**, característica que sí recalca la doctrina respecto de la figura del teletrabajo. Sin perjuicio de lo anterior, la Exposición de Motivos de este Real Decreto-ley 3/2012 pone de manifiesto que la reforma del referido artículo 13, que anteriormente regulaba el llamado “trabajo a domicilio”, buscaba **dar cabida, precisamente, al teletrabajo**. A este respecto, esta Exposición de Motivos equipara la figura del teletrabajo con la del “trabajo a distancia basado en el uso intensivo de las nuevas tecnologías”.

En este sentido, resulta evidente que la nueva redacción del artículo 13, aun motivada por el interés de acoger normativamente la figura del teletrabajo, abarcaría también otras formas de prestación de servicios fuera de los establecimientos

de la empresa que no requirieran necesariamente el uso de nuevas tecnologías. En este sentido, desde el punto de vista de la **normativa laboral española**, todo teletrabajo habría de considerarse trabajo a distancia, pero no todo trabajo a distancia constituiría necesariamente teletrabajo. Sin perjuicio de ello, a lo largo de este capítulo proseguiremos con el análisis del mencionado precepto legal únicamente en lo que atañe a su aplicación a la figura del teletrabajo.

- Otro aspecto que resulta de interés es cuándo ha de considerarse que un trabajo se desarrolla “*en el domicilio del trabajador o en el lugar libremente elegido por éste*” de **manera preponderante**.

Por “*preponderante*” entendemos algo “*que prevalece o tiene cualquier tipo de superioridad respecto a aquello con lo cual se compara*”¹. En definitiva, para poder considerar que concurre un supuesto de “trabajo a distancia”, el volumen de tareas o actividades que se desarrollen en el domicilio u otro lugar distinto de las oficinas de la empresa deberá ser superior a las realizadas en las instalaciones empresariales. En este sentido, la intención del legislador a este respecto es la de **posibilitar que parte de la actividad pueda ser realizada también desde la empresa** (lo cual, a su vez, facilita que el trabajador no se vea en una situación total de aislamiento respecto de sus compañeros).

De acuerdo con esta particular definición del artículo 13 ET, como veníamos señalando, sólo quedaría estrictamente encuadrado dentro de esta disposición legal el teletrabajo desempeñado de manera preponderante, pero no el desarrollado puntualmente por un trabajador. Sin perjuicio de ello, dada la falta de **regulación legal del teletrabajo esporádico**, sería posible aplicar por extensión este precepto legal a esta modalidad de trabajo flexible.

¹ Real Academia de la Lengua Española (RAE).

Dicho lo anterior, la regulación contenida en este precepto legal es realmente escueta. Si bien es cierto que, además de este artículo en particular, a los teletrabajadores les sería de aplicación la legislación general vigente en materia laboral, así como los convenios colectivos y **acuerdos de empresa que fueran de aplicación a los trabajadores que prestaran servicios presenciales**, seguirían existiendo numerosas cuestiones y casuísticas que, por la especialidad de esta forma de prestación de servicios, quedarían desprotegidas de regulación. Así, aspectos como la protección de la intimidad del trabajador, la aplicación de las **medidas de seguridad y salud** ante la inviolabilidad del domicilio, el ejercicio de la disciplina empresarial, etc., pueden resultar en ocasiones difíciles de garantizar en el contexto de una prestación de servicios en formato de teletrabajo.

A continuación, y siguiendo con el análisis del referido artículo 13 ET, procedemos a concretar los derechos y obligaciones atribuibles al trabajador y al empresario en el marco del teletrabajo.

Condiciones del teletrabajo: derechos y obligaciones de las partes

En lo que se refiere a los **derechos de los teletrabajadores**, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 13 ET se pueden concretar los siguientes:

- Elección del lugar de prestación de servicios: el teletrabajador podrá determinar el lugar, **distinto de las oficinas de la empresa**, en el que desea realizar la prestación de servicios con carácter preponderante, pudiendo este consistir en su propio domicilio o en otra ubicación a su libre elección.

Este lugar designado por el trabajador se recogería en el contrato de trabajo o anexo que modificara el mismo.

Cuando nos referimos a un teletrabajo esporádico –excluido, en principio, de la regulación del artículo 13 ET– sería igualmente recomendable que el trabajador comunicara el sitio concreto desde el que fuera a prestar servicios cuando se encontrara fuera de las oficinas de la empresa.

- Igualdad de derechos respecto del resto de trabajadores: el teletrabajador **no podrá sufrir discriminación alguna** en sus derechos por el simple motivo de no prestar servicios con carácter eminentemente presencial.

En este bloque se hace expresa referencia al derecho a percibir, como mínimo, la **retribución establecida para el grupo profesional y funciones correspondientes al teletrabajador**.

Se exceptúan de este principio de igualdad de derechos aquéllos que, por su naturaleza, son inherentes a la realización de la actividad de manera presencial.

- Acceso efectivo a la formación profesional para el empleo: el teletrabajador deberá disfrutar de las mismas oportunidades que el resto de trabajadores en lo que se refiere a su promoción profesional. Para ello, se establece la **correlativa obligación del empresario de establecer cuales medios fueran necesarios para garantizar el acceso efectivo del teletrabajador a la formación profesional para el empleo**.
- Protección en materia de seguridad y salud: el teletrabajador disfrutará de una adecuada protección en materia de seguridad y salud, siendo de aplicación al mismo todo lo dispuesto en la normativa de seguridad y salud en el trabajo (principalmente, la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales).

Sin perjuicio de lo anterior, en ocasiones puede resultar complicado garantizar una adecuada protección y prevención de riesgos laborales cuando el trabajo se presta a distancia, dadas las **mayores dificultades con las que cuenta la empresa para controlar las condiciones en las que se presta el servicio** cuando el empleado no se encuentra en el centro de trabajo.

- Derechos de representación colectiva: el teletrabajador disfrutará de los derechos referidos a la elección de representantes de los trabajadores, pudiendo ser elector y elegible para tal cargo.

A estos efectos, el teletrabajador deberá estar adscrito a un centro de trabajo de la empresa.

El teletrabajo en la negociación colectiva y en el ámbito judicial

Dada la más que escasa regulación legal del teletrabajo en España, la **negociación colectiva** juega un papel fundamental en el desarrollo de esta forma de prestación de servicios.

En la actualidad **son diversos los convenios colectivos** que entran a fijar un marco regulatorio para esta modalidad de prestación de servicios. Los más recientes a nivel sectorial serían el *XVIII Convenio colectivo general de la industria química* (resolución del 26 de julio de 2018), el *Convenio colectivo estatal de perfumerías y afines* (de 6 de noviembre de 2017), el *Convenio colectivo general de ámbito estatal para el sector de entidades de seguros, reaseguros y mutuas colaboradoras con la Seguridad Social* (de 18 de mayo de 2017) o el *Convenio colectivo del sector de empresas de publicidad* (de 3 de febrero de 2016).

Con carácter general, estos textos convencionales vienen a implementar, de manera total o parcial y de forma más o menos desarrollada, los principios generales que ya recomendaba el AMET. En este sentido, hacen referencia al “carácter voluntario” del teletrabajo, a su “reversibilidad”, a la igualdad de “derechos colectivos” de los trabajadores o a la regulación de los **“equipamientos de trabajo”**, entre otras cuestiones.

En cuanto al ámbito empresarial, son ya varias las grandes organizaciones como Repsol, Telefónica o BBVA que, entendiendo el teletrabajo como una herramienta para incrementar la productividad de algunos empleados y ofrecer una **mayor flexibilidad en la conciliación laboral**, se han lanzado a establecer ya unas reglas concretas del teletrabajo por medio de planes, acuerdos o convenios a nivel de empresa.

En lo que se refiere al **ámbito judicial**, lo cierto es que es todavía reducida la conflictividad que este tipo de prestación laboral suscita, a la vista de las escasas sentencias dictadas en este ámbito. Esta falta de problemática podría deberse, en parte, al limitado uso de esta modalidad de trabajo, pero también a que, sin perjuicio de las dudas jurídicas que la muy **parca regulación** suscita, no debe de generar problemas reales para los que lo usan, lo cual no deja de ser una ventaja a favor de potenciar esta forma de prestación de servicios.

Retos del desarrollo normativo del teletrabajo en España

En consonancia con lo explicado, podemos afirmar que es todavía muy largo el trayecto por recorrer en la ordenación legal de la figura del teletrabajo en España, ya sea el teletrabajo entendido como forma principal de prestación de servicios o como **modalidad de trabajo flexible que se desarrolla de manera puntual por los trabajadores**. A este respecto, si bien los convenios colectivos, como hemos venido señalando, podrían jugar un papel muy útil a la hora de completar la regulación del teletrabajo en los distintos ámbitos de actividad, lo cierto es que hay materias que, por su relevante naturaleza, requerirían ser abordadas desde una perspectiva más jurídica.

En línea con lo anterior, existen **determinadas cuestiones relativas al ámbito laboral** que, en un contexto de teletrabajo, podrían sufrir cierta transformación que obligaría a abordarlas desde una perspectiva algo distinta a la tradicional. A modo de ejemplo: la valoración de si en una relación de servicios concurren o no las notas propias de una relación laboral -ajenidad y dependencia- podría requerir el **empleo de criterios distintos a los habitualmente utilizados cuando atañe a trabajadores que no prestan servicios en presencia del empresario** sino en régimen de teletrabajo.

Por otro lado, en un marco de teletrabajo el empleado podría ver afectado su derecho a la intimidad con más facilidad, en aquellas situaciones en las que, a efectos de asegurar las oportunas medidas de seguridad y salud en el trabajo o de ejercitar un adecuado control empresarial sobre el trabajo realizado, por ejemplo, tuviera lugar una **invasión del espacio personal o familiar** del trabajador. Este eventual conflicto de intereses exigiría la regulación de normas concretas que aseguraran un adecuado equilibrio de derechos y deberes entre las partes.

Otra cuestión pendiente de concretar es la de a qué centro de trabajo habrá de adscribirse al teletrabajador –se entiende, cuando el teletrabajo se realiza a jornada completa- a efectos del ejercicio de sus derechos colectivos, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 13.5 ET. A este respecto, la doctrina entiende, con carácter general, que habrá de ser aquel al **que se encuentre conectado telemáticamente y desde el que se impartan las directrices de su trabajo**. No obstante, esta conexión puede ser en ocasiones difícil de precisar, pudiendo originarse graves conflictos dada la enorme importancia que puede llegar a tener en algunas situaciones la adscripción a un centro u otro a efectos del cómputo previsto para el ejercicio de acciones colectivas.

Por último, el teletrabajo pone de relieve la utilidad de la tecnología para permitir el incremento de la eficiencia en la gestión de las relaciones laborales, si bien este empleo de nuevas tecnologías también da pie a importantes interrogantes en relación con la **privacidad, la protección de datos, la intimidad, etc.** Estas materias pueden resultar en ocasiones difíciles de delimitar o gestionar cuando concurre el uso de medios tecnológicos en el ámbito de la relación laboral. Por ende, en un contexto de teletrabajo, que se apoya necesaria y fundamentalmente en el uso de nuevas tecnologías, sería oportuno esbozar al menos **un marco genérico de derechos y obligaciones entre las partes**. Esta regulación permitiría reducir -o solucionar con mayor facilidad- las eventuales controversias que pudieran originarse con motivo de una incorrecta gestión de cuestiones tales como las indicadas.

Contingencias profesionales en un contexto de teletrabajo

Otro ámbito en el que pueden surgir nuevas problemáticas con motivo del empleo de un régimen de teletrabajo –y que entramos a conocer algo más en profundidad al tratarse de un tema de especial interés– es el de las **contingencias profesionales: enfermedades profesionales y accidentes de trabajo**. A este respecto, la prestación de servicios en forma de teletrabajo, al implicar una separación prolongada del trabajador respecto de sus compañeros, puede potenciar la aparición de riesgos de tipo psicosocial, cada vez más apreciados por nuestros tribunales de justicia. Asimismo, la **realización de los servicios en un espacio compartido con el uso personal del trabajador puede obstaculizar, en muchas ocasiones, la distinción entre un accidente doméstico y uno laboral**.

A este último respecto, según lo dispuesto en el artículo 156.3 de la Ley General de la Seguridad Social, “*se presumirá, salvo prueba en contrario, que son constitutivos de accidente de trabajo las lesiones que sufra el trabajador durante el tiempo y lugar de trabajo*”. De acuerdo con esta **previsión legal**, el accidente que pudiera sufrir un teletrabajador en tiempo de trabajo, mientras se encuentra en su lugar de prestación de servicios, sea cual fuere, se considerará accidente laboral.

No obstante lo anterior, la contenida en dicho precepto legal constituye una presunción *iuris tantum* que, como tal, podrá destruirse aportando **prueba acreditativa** del carácter no laboral del accidente. Por ello, en caso de accidente de un teletrabajador ocurrido, supuestamente, en lugar y tiempo de trabajo, podrá romperse dicha presunción si se consigue probar la falta de conexión entre el trabajo y la lesión sufrida. En este sentido, la parte que quisiera destruir esta presunción –la mutua colaboradora con la Seguridad Social o la propia empresa– podría intentar probar la

existencia de fuerza mayor, dolo o culpa grave del trabajador, la intermediación de un tercero ajeno al trabajo o cualquier otro factor o circunstancia que permitiera acreditar la falta de relación entre el trabajo y el daño ocasionado.

La forma más consistente de probar esta falta de conexión sería atendiendo a la **tipología y naturaleza de la lesión** sufrida de manera que, si las mismas no guardan relación con la actividad desarrollada por el teletrabajador, será más sencillo demostrar esa ausencia de relación aun cuando, en principio, la **contingencia se haya producido en lugar y tiempo de trabajo**. A modo de ejemplo, si un trabajador que presta servicios exclusivamente con equipos informáticos sufre un corte con un cuchillo, resultará fácil argumentar que el accidente tuvo un origen doméstico, y no laboral.

Cuando el daño, por su tipología y naturaleza, pudiera guardar aparentemente relación con el trabajo desempeñado, los esfuerzos para **desacreditar su carácter laboral** deberán centrarse en probar que el mismo no se produjo en tiempo y lugar de trabajo. Esta misión resultará ciertamente complicada tratándose de un teletrabajador, sobre todo si, como suele ser lo frecuente, la empresa permite **desempeñar el teletrabajo de manera flexible** –pudiendo cambiar el lugar de teletrabajo a voluntad del empleado– **y con horario flexible** –sin necesidad de cumplir estrictamente con un horario predeterminado.

Sin perjuicio de lo anterior, como medios para intentar controlar el lugar y tiempo de trabajo del teletrabajador –a efectos de una mejor identificación de posibles accidentes como domésticos o de trabajo– podríamos plantear los siguientes:

Implementación de medios de registro de la conexión efectiva al sistema informático.

De esta manera, el accidente producido fuera de estos tiempos registrados como “de trabajo” habría de considerarse como no laboral. El problema subsistiría, no obstante, en relación con los daños que **no requirieran asistencia sanitaria inmediata**, al ser más complicado en estos casos determinar en qué momento exacto se habrían producido.

Comunicación formal del lugar en que se va a desarrollar el teletrabajo.

Como veníamos explicando a lo largo de este capítulo, en el marco de una prestación de servicios “a distancia”, encuadrada en la regulación del artículo 13 ET, el teletrabajo se desempeñaría en el lugar determinado por el trabajador y recogido en el contrato o acuerdo de teletrabajo. No obstante, en el marco de un teletrabajo esporádico o flexible, **no existiría en principio la previsión legal de recoger por escrito el lugar de teletrabajo** y, por ende, el mismo podría desarrollarse de forma cambiante en el lugar elegido por el trabajador en cada momento. En este último supuesto, por lo tanto, podría resultar más complicada la delimitación entre accidentes de trabajo o comunes ya que, en principio, **cualquier lugar podría reputarse como “lugar de trabajo”**.

En vista de lo anterior, en el marco de un teletrabajo flexible podría acordarse con el trabajador la **necesidad de comunicar por escrito**, con carácter semanal, el lugar desde el que previsiblemente vaya a desarrollarse el teletrabajo. Así, en caso de producirse cualquier contingencia, en principio la misma solo habrá de presumirse “laboral” si se ha producido en el lugar previamente comunicado como “de teletrabajo”.

Sin perjuicio de estas cautelas que podrían ponerse en práctica por el empleador, lo cierto es que, al encontrarse este ámbito indudablemente **falto de regulación tanto legal como jurisprudencial**, son numerosas las incógnitas que pueden surgir en torno al tratamiento de las contingencias originadas en un contexto de teletrabajo. La solución a este respecto, por ende, será esperar a una más extensa regulación a medida que aumente la implementación de esta forma de prestación de servicios.

El teletrabajo y el derecho a la desconexión digital

En otro orden de cosas, un tema que está muy presente en el panorama público actual y que, por estar relacionado con el uso de **medios tecnológicos en el entorno laboral**, podría repercutir en la regulación del teletrabajo, es el denominado “derecho a la desconexión digital”. Este derecho se traduce en reconocer y garantizar el hecho de que el empleado no tenga que responder comunicaciones electrónicas fuera de su jornada de trabajo.

A este respecto, Francia fue el primer país en regular un marco legal sobre este derecho que persigue garantizar los **períodos de descanso y el equilibrio entre el trabajo y la vida familiar de los trabajadores**. Así, desde el pasado 1 de enero de 2017, el país galo contempla en su legislación el derecho a la desconexión digital tras finalizar la jornada laboral.

En lo que se refiere al territorio español, uniéndose a la iniciativa francesa, la aseguradora AXA fue la primera empresa en introducir una regulación de este derecho en nuestro país, por medio de su convenio colectivo de 21 de septiembre de 2017. Así, el artículo 14 de este texto convencional dispone que “(...) salvo causa de fuerza mayor o circunstancias excepcionales, AXA reconoce el derecho de

los trabajadores a no responder a los mails o mensajes profesionales fuera de su horario de trabajo". Posteriormente, otras grandes y conocidas empresas como el Banco Santander o Ikea se han sumado a esta iniciativa incluyendo este mismo derecho en sus respectivos convenios.

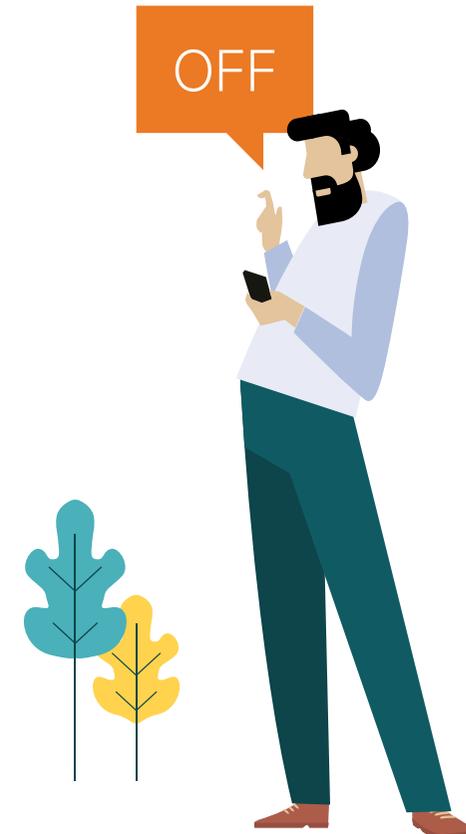
La regulación de este derecho resulta imprescindible a fin de velar por una **adecuada conciliación de la vida profesional y personal, así como de garantizar la salud en el trabajo**. En este sentido, según profesionales de la salud una disponibilidad laboral "permanente" puede conllevar importantes riesgos psicosociales e incrementar considerablemente los **niveles de estrés laboral**. En lo que se refiere al ámbito del teletrabajo, la regulación del derecho a la desconexión digital resulta más indispensable si cabe, dada la mayor "facilidad" de derivar en una **situación de disponibilidad absoluta** cuando la prestación de los servicios se apoya casi exclusivamente en el empleo de medios tecnológicos.

A este respecto, por medio de la reciente Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos y garantía de los derechos digitales, ya se regula el reconocimiento de los trabajadores a esta desconexión digital una vez finalizado su horario de trabajo, consagrándose como tal derecho de los trabajadores en el nuevo artículo 20 bis del Estatuto de los Trabajadores. De conformidad con lo dispuesto en el artículo 88.1 de la Ley Orgánica ("*Derecho a la desconexión digital en el ámbito laboral*"), "*Los trabajadores y los empleados públicos tendrán derecho a la desconexión digital a fin de garantizar, fuera del tiempo de trabajo legal o convencionalmente establecido, el respeto de su tiempo de descanso, permisos y vacaciones, así como de su intimidad personal y familiar*".

Asimismo, el referido artículo 88 establece que las empresas deberán confeccionar una política interna en la que se definan las modalidades de ejercicio del derecho a la desconexión y las acciones de formación y de sensibilización sobre un uso razonable de las herramientas tecnológicas que evite el riesgo de fatiga informática.

En lo que se refiere a un contexto de teletrabajo, se señala que "*en particular, se preservará el derecho a la desconexión digital en los supuestos de realización total o parcial del trabajo a distancia así como en el domicilio del empleado vinculado al uso con fines laborales de herramientas tecnológicas*".

En atención a lo anterior, las empresas deben integrar este derecho en sus políticas internas y definir las formas de ejercicio del mismo, especialmente en lo que se refiere a un régimen de trabajo a distancia o de teletrabajo.

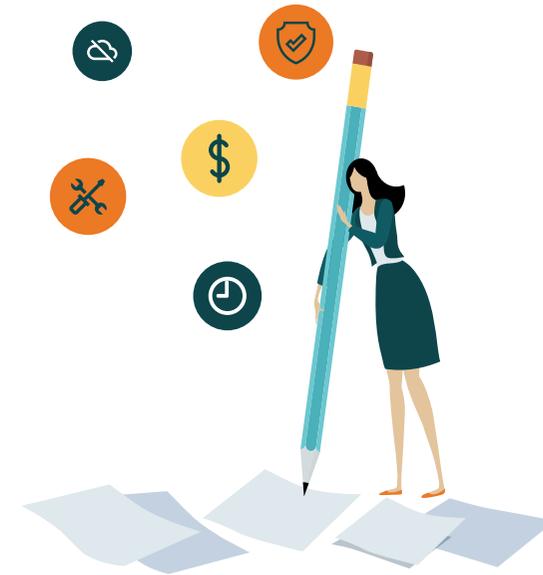


Recomendaciones laborales para la implementación del teletrabajo

En base a todo lo anterior, podemos concretar ya, aun con ciertas cautelas, algunas recomendaciones a la hora de implementar un sistema de prestación de servicios en formato de teletrabajo.

De manera fundamental, a la hora de poner en marcha un programa de teletrabajo sería conveniente acordar, por escrito, las condiciones en las que se va a desarrollar el mismo. Este **“documento de teletrabajo”**, que se adjuntaría al contrato de trabajo correspondiente, podría recoger los términos aplicables en relación con, a modo de ejemplo, las siguientes materias:

- 1. Condiciones de trabajo:** Es recomendable que se regulen por escrito aspectos tales como:
 - El volumen de jornada a realizar en modo de teletrabajo.
 - Los días específicos en los que se va a teletrabajar, así como los momentos concretos en los que el trabajador ha de estar accesible (a fin de evitar una disponibilidad de 24 horas).
 - Un sistema sobre tiempo de trabajo que respete la regulación aplicable en materia de descansos.
 - El lugar desde el que se va a teletrabajar, así como la obligación del teletrabajador de comunicar cualquier cambio que pudiera haber en el futuro sobre este lugar; etc.



- 2. Derecho a la desconexión digital:** A fin de salvaguardar los derechos del trabajador y unas adecuadas condiciones de seguridad y salud en el trabajo podría recogerse por escrito el derecho del teletrabajador a “desconectar” digitalmente de su labor profesional una vez finalizado su horario de trabajo.
- 3. Seguridad y salud:** A fin de garantizar al máximo la seguridad y salud del trabajador cuando se encuentra fuera del centro de trabajo, es conveniente que la empresa exija que el lugar de teletrabajo cumpla con unas condiciones mínimas de habitabilidad (**iluminación, espacio, mobiliario adecuado, etc.**). Estas condiciones pueden establecerse por escrito y firmarse con el trabajador, el cual asume la responsabilidad de que el lugar elegido por el mismo para desarrollar el teletrabajo cumpla con dichas condiciones.

Asimismo, la empresa deberá informar al teletrabajador acerca de su política de seguridad y salud laboral y éste deberá asumir la responsabilidad de **adoptar dichas políticas** adecuadamente. Es conveniente que este extremo se recoja por escrito en el documento de teletrabajo.

En cualquier caso, el documento de teletrabajo debería reservar el derecho del empresario a acceder al lugar de teletrabajo a efectos de asegurar el adecuado cumplimiento de las normas aplicables en materia de seguridad y salud, habida cuenta de que, al fin y al cabo, el empresario será responsable de la seguridad y salud laboral del teletrabajador. A este respecto, si el teletrabajo se realizara en el domicilio el documento debería observar que dicho acceso estará sujeto a la previa notificación y consentimiento del trabajador, debiendo su falta de consentimiento, en su caso, estar debidamente justificada.

- 4. Formación:** El documento de teletrabajo podría concretar asimismo los cursos de formación que van a impartirse al teletrabajador, no solo aquellos orientados a su desarrollo profesional sino también los que fueran necesarios en materia de prevención de **riesgos laborales** o del uso de tecnologías telemáticas que permitan una adecuada prestación de los servicios desde fuera de las instalaciones de la empresa.
- 5. Duración del teletrabajo:** El teletrabajo podrá pactarse por una duración determinada o indefinida, sujeto a la facultad unilateral de cualquiera de las partes de poner fin al mismo, habida cuenta de su **carácter voluntario**. Será conveniente acordar por escrito la concesión de un preaviso mínimo en caso de rescisión unilateral del acuerdo de teletrabajo.
- 6. Propiedad y mantenimiento del equipo de trabajo:** Será conveniente acordar por escrito quién habrá de aportar el equipo de trabajo que se utilice los días en que se presten servicios en **formato de teletrabajo**, así como quién correrá a cargo del mantenimiento y de qué manera se realizarán las correspondientes revisiones.

A este respecto, si bien suele ser la empresa la que facilita el equipamiento necesario en estos supuestos, es posible que las partes pacten distintas opciones a este respecto.

En caso de ser la empresa la encargada del **equipamiento** se recomienda que el trabajador asuma expresamente la obligación de hacer un uso debido y exclusivamente profesional del mismo.

- 7. Costes:** Sin perjuicio de que, con carácter general, suelen ser asimismo las empresas las que asumen cualesquiera costes derivados de una **prestación de servicios** en forma de teletrabajo, las partes podrían pactar distintas opciones a este respecto. Entre estos costes se pueden incluir los variables (línea telefónica, conexión a internet, consumo eléctrico, etc.) y los fijos (mobiliario, necesaria adaptación del lugar de trabajo en su caso, etc.).
- 8. Seguros:** Igualmente será aconsejable regular qué aspectos deberán estar cubiertos por **pólizas de seguro** –de accidente, de responsabilidad civil, robo, incendio, etc.- y quién correrá a cargo de la contratación y el coste correspondiente.
- 9. Confidencialidad:** A fin de asegurar la debida confidencialidad de la información de la empresa, podrán acordarse procedimientos de **acceso a la información, prohibir la salida de documentación física de las oficinas de la empresa, establecer claves de acceso a las bases de datos, etc.**

06

Dimensión Tecnológica

Microsoft

Una cultura digital a la altura de la flexibilidad que perseguimos

Microsoft

La **transformación digital** está dando lugar a una nueva cultura de trabajo donde ya no solo la productividad es importante, sino también la creatividad, la colaboración y la flexibilidad para crear valor e innovación. El lugar de trabajo evoluciona. Cada vez está más extendida **una nueva cultura del trabajo donde las empresas necesitan que sus empleados sean más creativos, productivos, flexibles, trabajen en conjunto y generen valor e innovación.** Todo ello, garantizando la seguridad, privacidad y el cumplimiento regulatorio frente a las nuevas amenazas digitales y ciberataques.

Al igual que la sociedad cambia a medida que hacemos uso de la tecnología en nuestro día a día, ya sea **para conectarnos con los demás, informarnos del mundo que nos rodea, divertirnos o realizar compras,** el puesto de trabajo, como tantos otros aspectos de la vida de las personas, está experimentando grandes cambios. Ya no solo el puesto de trabajo como ubicación física, sino la cultura de trabajo se está transformando por completo.

En este nuevo paradigma, es necesario entender que la cultura de medir la productividad de un empleado según el tiempo que pasa dentro de la oficina **ha quedado obsoleta.** Con el correo electrónico la oficina comenzó a “trascender” el espacio físico, pero es hoy en día cuando el puesto de trabajo se encuentra verdaderamente donde el trabajador esté. El trabajo debe ser una actividad, no un lugar al que desplazarse. Un modelo de trabajo flexible conlleva **trabajadores más satisfechos,** que se desarrollan profesionalmente en un entorno estimulante y competitivo, factores clave para retener el talento en una compañía.

Todo esto es posible gracias a la tecnología y debería ser el principal impulso para la transformación digital de las empresas. Tecnologías como el *cloud computing* o

el 5G, ofrecen nuevas posibilidades en cuanto a movilidad, colaboración y productividad, y tanto directivos como empleados tienen que ser conscientes de sus beneficios.

En 2020, el 50% de los trabajadores en todo el mundo desarrollará su labor de forma móvil, lo que significa que las empresas que todavía no han afrontado su transformación digital tienen que plantearse hacerlo cuanto antes. No solo para **aprovecharse de todas las ventajas que la digitalización aporta a la hora de trabajar**, sino también para brindar a sus empleados las herramientas necesarias para que puedan ofrecer a la empresa todo su potencial y talento. Este es un requisito clave que las organizaciones del futuro deben tener en cuenta para garantizar su competitividad en un mercado cada vez más exigente.

En la constante evolución tecnológica, nos encontramos en un **gran momento de transformación que comporta una informática más deslocalizada, rápida, inteligente, alimentada por el auge de los datos, la inteligencia artificial y el machine learning.**

La conectividad representa un papel fundamental en la flexibilidad. El volumen de datos crece exponencialmente año a año y son necesarios canales de comunicación (cableados e inalámbricos) más rápidos, con menor latencia y capaces de transferir un mayor volumen de datos. Así mismo, la cobertura móvil y la internacionalización de la conectividad garantizan una mayor flexibilidad.

Pero también hay que considerar que la conexión no siempre es posible en todo momento, o puede ser deficiente. Esto requiere poder funcionar también en modo fuera de línea, siendo los sistemas **capaces de sincronizar la información de una forma simple, transparente y efectiva.** La inteligencia artificial es parte integral de este nuevo modelo de trabajo, pues ayuda a transformar la manera

en la que trabajamos, potenciando la inteligencia y la capacidad humana. La clave en la nueva economía digital es combinar tecnologías inteligentes y personas con el fin de amplificar el ingenio, la creatividad y la productividad.

La creatividad es la nueva productividad y la tecnología es la clave para **impulsar la creatividad a través de soluciones inteligentes** que faciliten la creación de contenido, sea cual sea el área de la organización. También tiene que ver con la forma en que se crea ese contenido y eso incluye nuevos interfaces para interactuar con el ordenador que faciliten la creación de hojas de Excel o la elaboración de un informe en Power BI, por poner un ejemplo, así como su visualización.

El trabajo en equipo va más allá de la colaboración; un grupo de personas puede colaborar y no generar ningún resultado. El trabajo en equipo implica la **definición de un resultado y un propósito y una responsabilidad compartidas** para alcanzar ese objetivo común. Los equipos pueden ser de dos o de doscientas personas, pueden durar dos días o dos años y sus integrantes pueden ser de **diferentes áreas, ciudades o países**, pero lo que es indispensable **disponer de soluciones de conectividad y comunicación** que permitan diferentes canales y modelos de conexión que favorezcan la creatividad social.

Nueva forma de trabajar más flexible, productiva, colaborativa y segura

Una correcta cultura digital conduce a un mayor compromiso de los empleados que ganan en flexibilidad al poder trabajar desde cualquier lugar, sin que esto haga mella en su productividad, sino todo lo contrario.

Pero hay un cambio que va más allá del cambio tecnológico. Se trata de las personas, de cómo trabajan, dónde trabajan y aquello que los guía y motiva.

Actualmente, en nuestro país, **“contar con una gran cultura digital”** significa, sobre todo, tener acceso a un departamento de tecnología que dé soporte a la organización y contar con un equipo directivo que no solo apueste por la tecnología, sino que la promueva.

Si bien es cierto que las grandes empresas son las que antes tomaron **conciencia de las oportunidades de la transformación digital**, cada vez un mayor número de pequeñas y medianas empresas que no quieren quedarse atrás están abordando su propia transformación digital.

Según los datos de un reciente estudio realizado por Microsoft en empresas de todos los tamaños y sector de actividad de 21 países europeos, la tecnología tiene el potencial de casi duplicar el número de empleados altamente productivos en la organización, pasando de

un 13,7% en compañías que carecen de una gran “cultura digital” a un 23,2% en las que sí cuentan con ella.

Apostar por estos cambios organizativos e implantar nuevas tecnologías supondrá a medio y largo plazo un retorno de la inversión, gracias a una mayor retención del talento, trabajadores más contentos y, por ende, más productivos, según las conclusiones de este estudio.

Desde Microsoft entendemos que el concepto *Modern Workplace* abarca tres pilares fundamentales: **colaboración, flexibilidad y seguridad.**



Colaboración

La nueva forma de trabajar es mucho más que incorporar tecnología. Se trata de una filosofía de trabajo en la que la colaboración alcanza su máximo exponente...

...para impulsar la productividad de la empresa y permite que cada trabajador dé lo mejor de sí mismo. Si en algún contexto resulta evidente el **concepto de transformación digital** es en cómo está cambiando la forma en que se trabaja.

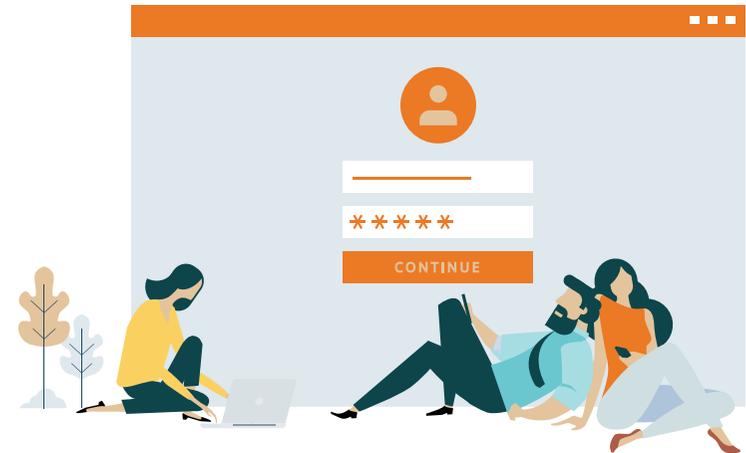
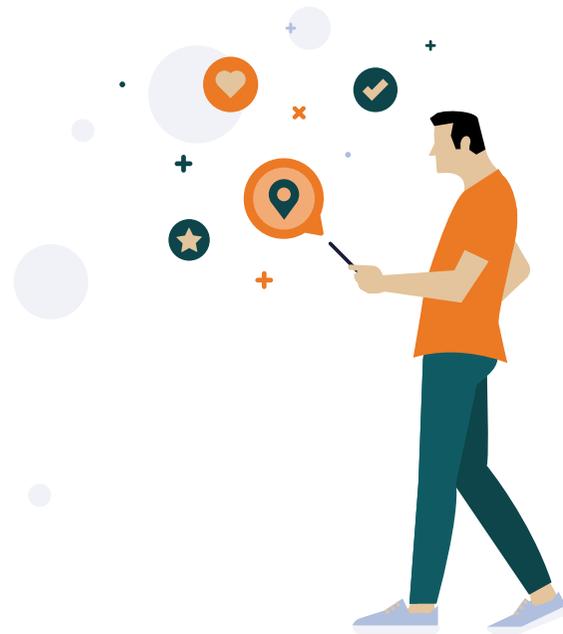
En la actualidad se trabaja en movilidad, formando parte de equipos internos y externos a la organización, accediendo a información que, en muchos casos, reside en silos independientes y desconectados entre sí.

Las personas todavía realizan una parte muy importante de su trabajo de manera individual, pero la colaboración es la nueva norma. Las empresas tienen a su alcance **diversas herramientas tecnológicas** para que los empleados puedan colaborar, compartir y comunicarse desde cualquier lugar, trasladando la oficina allá donde se encuentren.

Flexibilidad

La flexibilidad se crea gracias a la posibilidad de acceder a dichas herramientas a través de cualquier dispositivo...

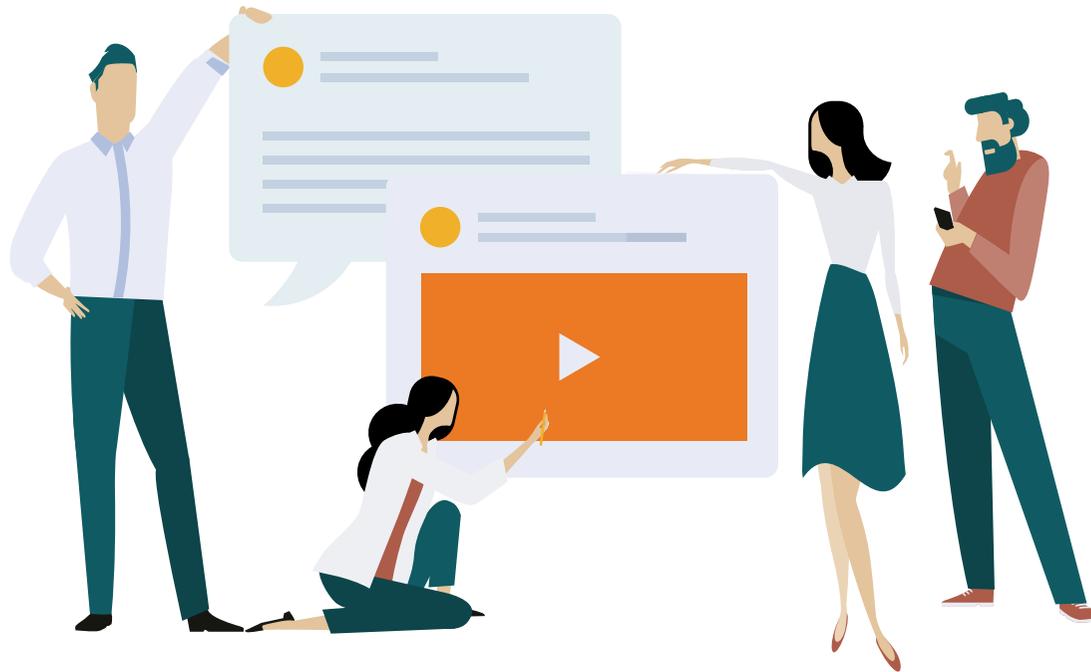
...ya sea mediante un equipo de escritorio, un dispositivo portátil o un teléfono móvil, e independientemente de la plataforma o el sistema operativo.



Seguridad

Es indispensable para que no importe si un trabajador se conecta desde una red empresarial o desde la conexión a Internet de su hogar.

Esto implica un entorno siempre seguro, actualizado y que cumpla con la normativa europea de protección de datos, GDPR.



Es innegable que la transformación digital abre enormes oportunidades para las organizaciones y que se ha convertido en la gran prioridad para empresas de cualquier tipo de sector y tamaño. Pero en estos procesos, a menudo, suele olvidarse el componente de transformación cultural que conllevan y se minusvalora **el papel de las personas**. Nada más erróneo; aunque es evidente que la tecnología es el catalizador de la transformación digital, son las personas las que la hacen posible. Y es que la digitalización está abocada al fracaso si, por un lado, no se logra **embarcar en el proceso a los trabajadores** y por otro, no se es capaz de **atraer al mejor talento**.

Suite tecnológica para el empleado flexible. Herramientas de colaboración en remoto

En la actualidad ya son pocas las organizaciones en las que los profesionales no cuenten con equipamiento tecnológico móvil...

... pero aun así no está de más recalcar las necesidades básicas que tiene un profesional para poder empezar a trabajar de forma más flexible.

Equipamiento



Ordenador portátil: debe garantizarse que las características del ordenador no sean inferiores a las que son necesarias para realizar la actividad del profesional. Es importante tener en cuenta perfiles que requieren de alta capacidad gráfica por el trabajo a realizar, o una capacidad RAM superior por la gestión de bases de datos muy pesadas. Identificar estos perfiles y adecuar el equipamiento a sus necesidades es un elemento esencial para garantizar su eficiencia en cualquier entorno en el que realicen su actividad. Adicionalmente se recomiendan equipos ligeros para favorecer la movilidad tanto en la oficina como fuera de ella.



Tablet: para algunos puestos de trabajo o como complemento del ordenador, un equipo más flexible y ligero como una Tablet puede ser más recomendable.



Smartphone: para comunicaciones de voz, mensajería o videollamadas y gestiones a través de apps.



Teléfono móvil o acceso VoIP

Software

- Conexión remota a los programas, aplicaciones, recursos y redes internas.
- Software de colaboración, que permita la interacción entre personas, compartir y manipular la información de una forma conjunta. Idealmente multidispositivo.
- Acceso deslocalizado a la información.

¿Cómo impulsar el uso de las nuevas tecnologías?

Hacer uso de nuevas tecnologías, tanto a nivel de equipamiento como de software requiere una adaptación que debe ser gestionada con anterioridad a establecer un modelo flexible, pues se requiere **un nivel mínimo de competencias digitales** para no impactar negativamente en la productividad y la eficiencia.

Para aquellas empresas que aún no cuenten con los **requerimientos mínimos tecnológicos** recomendamos una aproximación más escalonada a modelos de flexibilidad, o incluso establecer como requerimiento de acceso **el conocimiento mínimo necesario para poder trabajar en remoto** con la misma eficiencia que trabajan en el lugar de trabajo.

En caso de que la organización ya disponga de estas herramientas tecnológicas sí debe favorecerse el uso de estas. Suele ocurrir que, acostumbrados a realizar las reuniones de forma presencial, los profesionales no estén habituados a conectarse de forma remota a través de una video llamada y rehúyan la situación. Favorecer estos comportamientos y predicar con el ejemplo por personas que tienen un nivel alto de ascendencia es necesario para **impulsar la adaptación** al nuevo modelo.

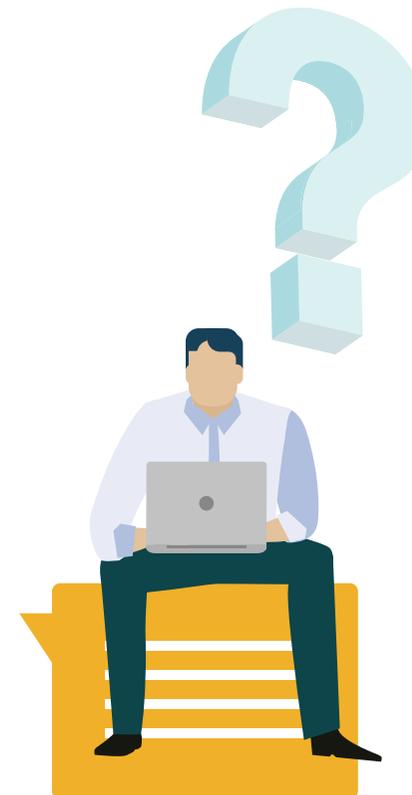
Algunas medidas realizadas en las organizaciones son acciones de **gamificación, comunicación o apoyo en super users** para provocar una viralización en el uso de las nuevas herramientas y la adopción de nuevos comportamientos.

Necesidad de capacitación

La flexibilidad debe apoyarse necesariamente en la tecnología y por tanto uno de los mayores esfuerzos de la organización requiere **poner el foco en la capacitación tecnológica**. Debe garantizarse el uso de herramientas colaborativas y un nivel de autonomía alto en los usuarios para poder resolver pequeñas dudas o incidencias, ya sea a través de **manuales o píldoras formativas o con un servicio remoto de asistencia**.

Los modelos formativos tradicionales que se apoyan en cursos presenciales están cada vez más en desuso; los profesionales, como en sus vidas personales, demandan un servicio más bajo demanda. Si aprendemos a utilizar cualquier herramienta haciendo **una simple búsqueda en internet** y viendo un video de menos de 5 minutos, ¿por qué no podemos hacer lo mismo en las organizaciones?

Las empresas, cada vez más, crean bases de datos con material audiovisual, manuales o preguntas frecuentes que permitan al usuario encontrar la información que necesita en un momento determinado. Estos modelos son **más ágiles y eficientes**, sobre todo en entornos de trabajo remoto o con mayor flexibilidad horaria.



07

Dimensión Riesgos Laborales

Grupo OTP

¿Cómo debemos abordar los riesgos laborales cuando estamos en un modelo de teletrabajo?

OTP

Los riesgos laborales son las posibilidades que existen de que un trabajador sufra un accidente o enfermedad en el entorno del trabajo o a raíz de la actividad laboral. La Ley 31/1995 de noviembre de Prevención de Riesgos Laborales es el tronco regulatorio en el que se establecen **las obligaciones del empresario para proteger la salud y seguridad de los trabajadores**. La condición de trabajo en remoto abre un nuevo paradigma en el que se dificulta la aplicación de la norma, pues esta se genera con el entorno laboral como foco, no en un modelo de movilidad. Es necesario entender que existen dos modalidades legales: el teletrabajo, regulado en España por la Ley 3/2012, considerado como **el trabajo que se realiza de forma preponderante en el domicilio del profesional o en el lugar elegido libremente por él, o el trabajo en movilidad** (o trabajo en remoto), para el cual en la actualidad no hay una normativa legal clara.

Las obligaciones para ambas condiciones son diferentes, como se plasma a continuación.

El teletrabajo está regulado en España por la Ley 3/2012 que redefine el concepto del trabajo a distancia fijado con anterioridad en el Estatuto de Los Trabajadores. En esencia, este reglamento equipara los derechos de los trabajadores a distancia con puestos presenciales, tanto a nivel laboral, como en prestaciones en

materia de seguridad y salud, tal y como establece la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales.

El trabajador a distancia deberá estar adscrito a un centro de trabajo fijo para poder ejercer sus derechos de representación colectiva.

Y en materia de prevención, tendrá los mismos derechos que una persona con puesto presencial. Es decir, existe un deber del empresario de proteger a todos los teletrabajadores frente a los riesgos laborales.

Por lo tanto, los derechos de información, consulta y participación, formación en materia preventiva, **paralización de la actividad en caso de riesgo grave e inminente y vigilancia de su estado de salud**, en los términos previstos en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, forman parte del derecho de los trabajadores a una protección eficaz en materia de seguridad y salud en el trabajo.

Para poder cumplir con estos requisitos, el empleador y en su caso los delegados de prevención deberán poder acceder al domicilio particular para realizar la evaluación de riesgos laborales. Frente a esta necesidad de visitar el domicilio, **el trabajador siempre tiene derecho a negar la entrada del empresario a su domicilio**, situación que entra en conflicto con las obligaciones del empleador y con su propia obligación de colaborar con el empresario. Por lo tanto, llegados a este punto, el empresario **deberá disponer de evidencias de su imposibilidad de cumplir con sus obligaciones legales** sobre la elaboración de la evaluación de riesgos laborales.

El teletrabajador también tendrá derecho a solicitar visita de Inspección de Trabajo en su domicilio. Aunque, paradójicamente, este mismo trabajador estaría en su derecho de negarle la entrada al Inspector de Trabajo, a los representantes de los trabajadores o -como ya hemos dicho- al propio empresario si así lo cree conveniente.

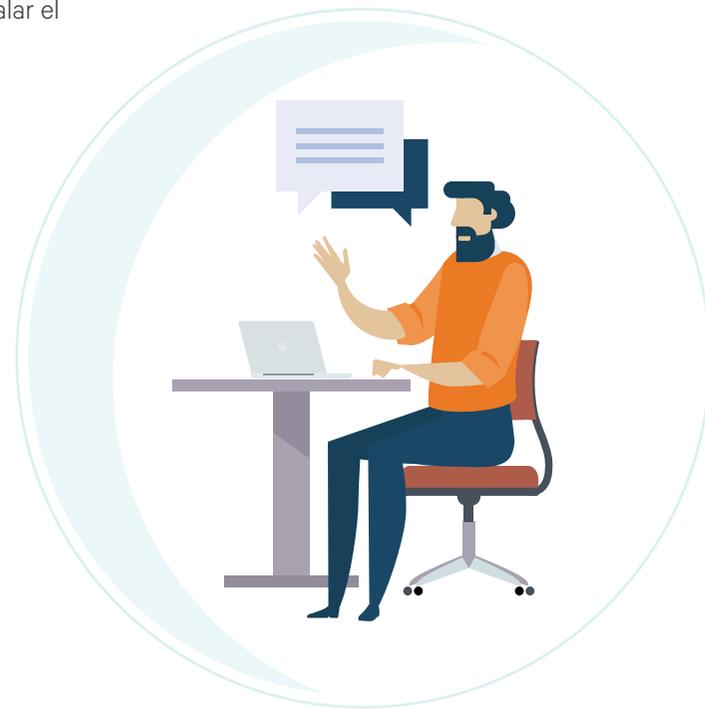
(Existen, no obstante, medidas preventivas que pueden ayudar al empresario a certificar la idoneidad del puesto de trabajo en remoto del empleado. Al final del presente documento se incluye en un anexo una lista de comprobación (*check-list*) a modo de sistema de evaluación, a cumplimentar por parte del propio teletrabajador o por parte de un técnico de prevención de la empresa).



Medidas preventivas en el lugar de trabajo

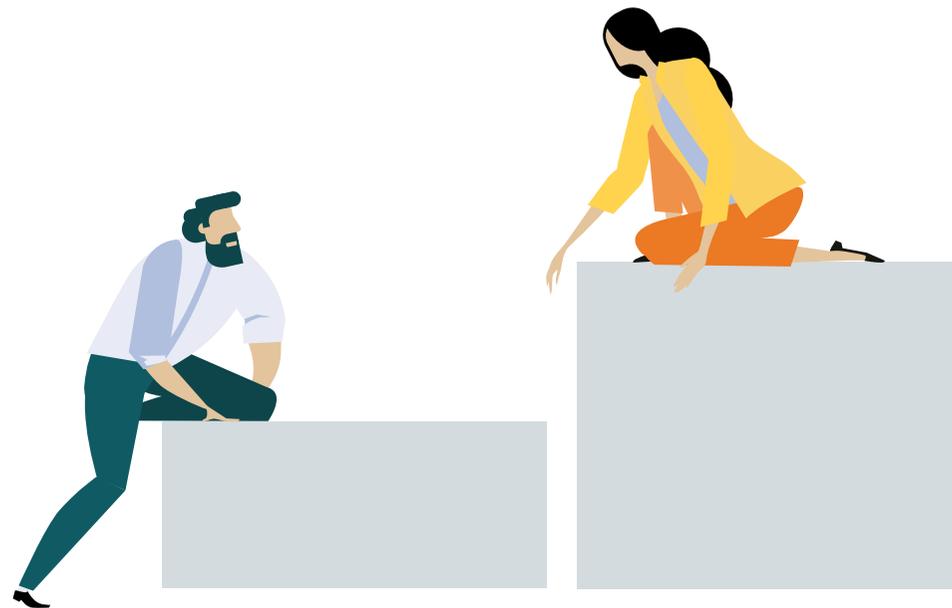
Las medidas preventivas vendrán determinadas por el resultado de esta evaluación. Para cada respuesta NO deberá asignarse una medida específica encaminada a resolver la cuestión planteada.

Así, por ejemplo, a la cuestión planteada número 6 “Se dispone de reposamuñecas para el teclado” la medida preventiva será instalar el mencionado reposamuñecas.



¿Qué hacer en caso de un accidente de trabajo?

Aun en el caso de cumplir con medidas preventivas adecuadas, puede ocurrir un accidente. En caso de accidente laboral, los teletrabajadores deberán comunicarlo al empresario y aportar pruebas de que el suceso ha tenido lugar en tiempo y lugar de trabajo. La mutua de accidentes podrá en este caso solicitar las oportunas pruebas, como los registros de conexión a ordenadores o cualquier otra prueba que considere necesaria.



Marco Legal del trabajo flexible. Recomendaciones:

Dado el supuesto 1 del artículo 13 del Estatuto de los Trabajadores que dice:

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

No se establece más información sobre la concepción de preponderancia, lo que ha llevado a considerar casos alternantes de trabajo a distancia (un 20 o un 40% de la jornada) como flexibilidad laboral.

En estos casos, la actitud de la empresa suele ser más laxa en materia de Riesgos Laborales.

Teniendo en consideración el Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo, que indica que el empleador es responsable de la protección de la salud y seguridad profesional del teletrabajador, conforme a la **Directiva 89/391 y a otras Directivas específicas**, la legislación nacional y los **Convenios Colectivos pertinentes**, la recomendación es la de aplicar la **Ley 31/1995, 8 de Noviembre**, según la cual la empresa debe dotar al trabajador de la información necesaria para la prevención de riesgos laborales en su domicilio.

Sobre cómo dotar al trabajador de la información necesaria hay diferentes aproximaciones, **desde sesiones de información en PRL,**

cursos formativos de 30 horas o manuales digitales; pero, en cualquier caso, el trabajador debe dejar constancia de conocer dicha información para aplicarla en el desempeño de su actividad laboral.

Dentro de las consideraciones del acuerdo también se explicita que el trabajador aplica estos conocimientos correctamente. Sobre este aspecto hay más diferencias sobre su aplicación: hay empresas que realizan **inspecciones de los domicilios**, con las dificultades explicadas anteriormente, y hay otras organizaciones que, o bien no realizan comprobaciones, o bien piden algún tipo de fotografía donde pueda comprobarse la adecuación del entorno.

En nuestra experiencia, si se busca una mayor flexibilidad o movilidad de los profesionales, el entorno no tiene por qué ser siempre el mismo, lo que complica la aplicación de la norma.

Buenas prácticas para el trabajo flexible

1

Evaluación inicial de riesgos

La empresa puede realizar una visita inicial para evaluar los posibles riesgos en el puesto de trabajo en el domicilio. Este caso aplicaría solo en el caso de realizar un trabajo en remoto preponderante (teletrabajo).

2

Control de riesgos

La mejor forma de controlar los riesgos en el trabajo en remoto es dotar al empleado de la formación necesaria para evitar lesiones y accidentes laborales.

3

Ergonomía

Debe informarse al empleado de los criterios mínimos a la hora de comprar el mobiliario y situar el puesto de trabajo para que cumpla con todos los requerimientos ergonómicos de salud laboral.

4

Sistemas contraincendios

El empleado debe tener formación necesaria para actuar en caso de incendio y prevenir cualquier tipo de accidente de este tipo en su domicilio.

5

Tiempo de trabajo

La empresa determinará si es indispensable un horario fijo (como para empleados que deben responder a un turno fijado) o es suficiente con establecer una ventana de coincidencia pactada con el empleado. Recomendación de pausas de 10 min. cada dos horas de trabajo.

6

Uso de las tecnologías de la información y comunicación

El teléfono móvil es una herramienta de trabajo que según lo acordado entre las partes puede estar desconectado fuera del horario laboral. Es importante considerar la desconexión digital y establecer protocolos.

7

Fomentar las relaciones

En los casos de trabajo flexible, se han de evitar los riesgos psicosociales propios del trabajo en remoto como son el aislamiento o el desarraigo. En este caso, al haber dictaminado un % determinado en la oficina, de una forma natural contribuimos a fomentar las relaciones. Durante el tiempo que se pase fuera de la oficina debe recurrirse a herramientas informáticas y protocolos de contacto.

08

Dimensión Medioambiental

Ecoembes

Beneficios ambientales del teletrabajo



El trabajo remoto tiene impacto principalmente en la reducción de los desplazamientos desde los domicilios de los empleados hasta los centros de trabajo, de forma que los impactos ambientales relacionados con los desplazamientos se ven reducidos proporcionalmente.

Los impactos directamente relacionados con el transporte son las **emisiones atmosféricas de dióxido de carbono (CO₂), monóxido de carbono (CO), óxidos de nitrógeno (NxOy), dióxidos de azufre (SO₂)**, compuestos orgánicos volátiles, hidrocarburos sin quemar y partículas sólidas. La reducción de las emisiones de estos compuestos redundará en una mejor calidad del aire y en una menor huella de carbono, ya que algunos de estos gases contribuyen al efecto invernadero.

Por tanto, **el principal y más significativo beneficio ambiental del trabajo remoto es la reducción de la huella de carbono y una reducción de la contaminación presente en el aire.**

Igualmente, el momento en el que se realizan los desplazamientos tiene impacto ambiental, ya que la **eficiencia de los vehículos** se incrementa cuando no hay retenciones. Medidas de flexibilidad que favorezcan un **desplazamiento más escalonado** de los profesionales favorecerá sobre la calidad del aire.

Sin embargo, también se ha observado que el incremento del uso de las tecnologías asociado al trabajo remoto provoca asimismo un descenso en los viajes de empresa, de forma que el efecto de esta medida **trasciende más allá de los desplazamientos** de los empleados entre su hogar y el lugar de trabajo. Los viajes de empresa implican medios de transporte, como el avión, que tienen emisiones significativamente superiores a las de los medios de transporte empleados para acudir a los centros de trabajo desde el hogar.

Más allá de los desplazamientos...

Más allá de estos impactos obvios, el trabajo remoto y la flexibilidad tienen efectos en mayor o menor medida sobre otros aspectos ambientales, como pueden ser la ocupación del suelo urbano y el consumo de **recursos no renovables** como los combustibles fósiles.

El espacio de puestos presenciales en los centros de trabajo puede verse reducido en unos 2m² como promedio por puesto de trabajo y el espacio, sin tener en cuenta espacios de zonas comunes, como salas de reuniones, entre otras.

La reducción en el **consumo de combustibles fósiles** se debe no solo a la reducción de los desplazamientos, sino también a la menor ocupación de espacio de oficina ya que se ahorrará combustible de calefacciones, así como **consumo de luz y gases refrigerantes** empleados en los edificios de oficinas. No obstante, estos efectos son difíciles de cuantificar ya que el trabajo en remoto puede a su vez incrementar estos consumos en el hogar con diferentes eficiencias en los mismos.

De forma menos directa, pueden verse modificados y potencialmente beneficiados el **consumo de recursos y la generación de residuos**. Hay estudios que sugieren que en los centros de trabajo no hay incentivos para el ahorro de consumo de energía debido a que la factura de la luz no es responsabilidad del trabajador; sin embargo, al trabajar en sus domicilios los empleados son más cuidadosos, aplicando las mismas **premisas de ahorro** que emplean habitualmente. Además, al cobrar mayor protagonismo las nuevas tecnologías, se evitan y/o reducen las **impresiones y consumo de papel**, así como la generación de residuos de tóner. Por otro lado, el consumo de productos envasados en formato más pequeño para uso fuera del hogar se ve reducido con el trabajo a distancia, con la consiguiente reducción de residuos de materiales de envases ligeros.

Aspectos a tener en cuenta para evaluar el impacto ambiental de teletrabajo

- Reducción de las **emisiones atmosféricas**: CO₂, NOX, SOX, COVs, HC no quemados, partículas sólidas...
- Reducción del **ruido** asociado al transporte.
- Reducción de la **ocupación de suelo** urbano y del mobiliario de oficina necesario.
- Reducción del **consumo de recursos** no renovables (combustibles fósiles).
- **Consumo de luz**
- **Equipos portátiles**
- Variación en el **consumo y aprovechamiento del papel** y en la generación de **residuos** de tóner, papel y plástico.

Cálculo de la reducción de la huella de carbono

Debido a reducción de los desplazamientos

Para el cálculo de la **reducción de las emisiones de CO₂** gracias a las medidas de flexibilidad hay que tener en cuenta múltiples factores:

- N.º de desplazamientos: dependiendo de cómo se distribuya el trabajo en remoto en el horario, los desplazamientos recortados variarán. No es lo mismo reducir las horas diarias presenciales y trabajar a distancia por ejemplo por las tardes, que reducir el número de **jornadas completas presenciales en oficina**.
- Distancia de los desplazamientos, dependiendo desde dónde se desplacen los profesionales.
- Tipo de transporte: la reducción en el uso de transporte público es difícil que llegue a notarse a nivel de reducción de emisiones ya que tienen una **frecuencia de circulación** que es difícil que se vea modificada por efecto de la ocupación del medio de transporte. En el caso de los vehículos propios, sobre todo automóvil, sí que se produce una **reducción significativa de la huella de carbono**, que varía dependiendo del tipo de combustible y del tipo y tamaño de automóvil.
- La hora en que se producen los desplazamientos y el tipo de conducción también influyen ya que en las horas punta el tráfico es más lento y las emisiones mayores. Asimismo, existen unas **velocidades en que las emisiones están optimizadas** e incluso se imparten cursos de conducción ecológica para potenciar este tipo de prácticas.

- La ocupación del vehículo también es un factor a tener en cuenta, ya que el trabajo en remoto puede alterar hábitos familiares o de compañeros de trabajo: por ejemplo, porque no puedan **compartirse vehículos**, o que en el cálculo de la reducción de las emisiones deban sustraerse los desplazamientos a centros escolares porque el trabajo a distancia no los evita.

Factores que influyen en la reducción de la huella de carbono por desplazamientos evitados gracias al teletrabajo

- Ocupación del vehículo
- N.º de desplazamientos
- Momento de los desplazamientos
- Kilómetros
- Tipo de vehículo
- Naturaleza de la conducción
- Naturaleza de la conducción

Para facilitar el cálculo de la reducción de la huella de carbono en los desplazamientos gracias al trabajo en remoto, pueden consultarse las tablas en las que se reflejan algunos factores de emisión de CO₂ para distintos tipos de vehículos y medios de transporte en el **anexo** del libro.

Otras políticas ambientales para centros de trabajo relacionadas con el transporte

Las empresas tienen la capacidad y la oportunidad de llevar a cabo un amplio paquete de acciones, encaminadas a la mejora de su comportamiento ambiental, algunas de las cuales suponen, además, un ahorro económico. A continuación, se describen algunas de esas medidas.

- 1. Optimizar rutas de transporte para pasajeros, empleados y usuarios:** optimizando las rutas de transporte se reducen los consumos de carburante y, por lo tanto, se reduce la generación de las emisiones de CO₂ y otras emisiones atmosféricas.
- 1. Impartir cursos de conducción eficiente para los diferentes colectivos** (empleados, alumnos, etc.): la conducción eficiente permite generar un ahorro medio de carburante y una reducción de emisiones de CO₂ del 15%.
- 2. Implantar sistemas de videoconferencia o reuniones online:** la implantación de sistemas de comunicación permite reducir las emisiones de CO₂ generadas por los desplazamientos y se consigue máxima eficiencia en la comunicación y un ahorro sustancial de costes y tiempo.
- 3. Promover el uso del transporte público en los viajes del personal laboral:** el coche privado representa el 16% del total de las emisiones de CO₂ generadas en España. Esta cifra se puede reducir significativamente con el uso de transporte público, que es mucho más eficiente que el vehículo privado.
- 4. Promover e incentivar el uso de la bicicleta** para los desplazamientos de los diferentes colectivos (empleados, clientes, visitantes, alumnos, espectadores, etc.): el 50% de los viajes en coche en la ciudad son inferiores a 3 kilómetros lo que supone un tiempo de unos 10 min. en bicicleta.
- 5. Elegir vehículos de flota con motores de gas natural (GNC o GNL):** el uso de vehículos de flota con motores de gas natural es una alternativa al uso de combustibles fósiles, sobre todo, para el desarrollo de servicios públicos (autobuses urbanos y camiones de RSU) y para el transporte pesado por carretera. El gas natural permite optimizar el uso energético, reduciendo los consumos y las emisiones contaminantes. Su uso, frente a otros combustibles fósiles, reduce en alrededor de un 30% las emisiones de CO₂ y, también las de NO_x. Además, evita las de SO₂, los metales pesados y las partículas en suspensión.
- 6. Promover el uso del tren frente al avión en los desplazamientos que sea posible:** más del 12% de los desplazamientos internos que se realizan en España son como consecuencia de cuestiones laborales o de negocios. Teniendo en cuenta los trayectos habituales, la mayoría de los desplazamientos pueden realizarse en tren, reduciendo de manera considerable los consumos energéticos y las emisiones de CO₂.
- 7. Elegir vehículos de flota con motores híbridos:** utilizar vehículos híbridos que funcionen con dos motores, uno de combustión y otro eléctrico, reduce de forma considerable el consumo de combustible y, por lo tanto, las emisiones de CO₂.
- 8. Elegir vehículos de flota con motores eléctricos:** utilizar vehículos que funcionan con motores eléctricos mejora la eficiencia energética de los desplazamientos y, por lo tanto, permite reducir las emisiones de CO₂. Además, genera otras ventajas estratégicas de índole tecnológica, económicas y de imagen corporativa.

Fuente: Comunidad #PorElClima

Dimensión Movilidad

Intra

Impacto del trabajo en remoto en la movilidad del trabajador y en su calidad de vida



²Encuesta Movilia 2006 <http://www.fomento.gob.es/BE2/?nivel=2&orden=26000000>

³En España, los estudios de movilidad en los que se indica el motivo del desplazamiento los suele realizar la administración autonómica o local, por lo que no se dispone de datos agregados y recientes del conjunto del estado. Las diferentes metodologías de recogida y análisis de datos y los diferentes años de realización de los estudios autonómicos dificultan el poder cuantificar la movilidad laboral en el conjunto del Estado. El estudio a nivel estatal más reciente data de 2006.

⁴Observatori de la Mobilitat ATM Barcelona – EMEF 2016.

⁵El análisis de la movilidad en las diferentes áreas metropolitanas del Estado se encuentra en el estudio de 2016 del Observatorio de la Movilidad Metropolitana (OMM).

⁶Datos de la Agencia Europea de Medio Ambiente para 2015.

intra

Antes de profundizar en el impacto del trabajo en remoto en la movilidad se debe responder la siguiente pregunta: **¿qué parte de los trayectos realizados se atribuye a la movilidad laboral?**

Según datos de la encuesta Movilia² de 2006³, realizada por el Ministerio de Fomento, el 30% de toda la movilidad se produce por motivos laborales. Este porcentaje **se incrementa hasta el 40%⁴ en las grandes áreas metropolitanas⁵**. Es en esas áreas urbanas en las que la concentración de actividades genera un mayor volumen de desplazamientos y, en consecuencia, un mayor efecto de las externalidades negativas de la movilidad. Acrecentado por una movilidad muy dependiente del vehículo privado, responsable de **más del 30% de las emisiones de gases de efecto invernadero⁶** y de otras consecuencias negativas como la ocupación de espacio público.

La movilidad laboral se suele definir en **dos grandes grupos: los trayectos *in itinere* y los trayectos *in mision***. El trabajo en remoto se relaciona con la reducción del número de desplazamientos, pudiendo afectar en cada uno de estos grupos de forma total (evitando el desplazamiento) o parcial (modificando sus características).

Los trayectos *in itinere* son aquellos que se producen en la ida o vuelta del trabajo empleando un itinerario habitual. El trabajo en remoto puede evitar parte de estos trayectos o flexibilizarlos, permitiendo unas necesidades de transporte más sostenibles y favorables.

- Evitando totalmente el desplazamiento se reducen los kilómetros recorridos en vehículo privado.
- Al flexibilizar los horarios de entrada y salida del trabajo se reducen los efectos de congestión en hora punta.
- También se reducen las aglomeraciones en el transporte público por el mismo motivo.

Los trayectos *in mision* son aquellos derivados de la realización de una tarea o misión dentro de la jornada laboral. El trabajo en remoto también tiene **impacto en estos trayectos**, eliminando totalmente el desplazamiento o de forma complementaria, mediante, por ejemplo, la reducción de reuniones fuera del lugar de trabajo gracias a las videoconferencias y el aprovechamiento de los trayectos (desplazarse y trabajar a la vez).

Impacto del trabajo en remoto en la movilidad del trabajador y en su calidad de vida

Cuando se elimina totalmente un desplazamiento, esto supone para el trabajador:

- Ahorro económico producido por la eliminación de los gastos de transporte (bonos de transporte, gasolina, amortización del vehículo, etc.)
- Ahorro del tiempo empleado en el desplazamiento, lo que supone un incremento del tiempo personal y una mejora para la conciliación familiar. Por ejemplo, si una persona invierte 30 minutos en el trayecto de ida y lo mismo en el de vuelta, a lo

largo del año (220 días trabajados por año) le supone un ahorro de 220 horas.

- Eliminación del estrés generado por las congestiones de tráfico.

Por otro lado, si es necesaria la realización del trayecto, este puede ser más flexible gracias a las posibilidades dadas por el trabajo en remoto. Esto repercute en los trabajadores directamente en:

- Evitar desplazarse en las horas punta, lo que se traduce en un ahorro de tiempo al evitar congestiones o un ahorro de dinero en peajes (tarificación menor en horas valle).
- Poder escoger un modo de transporte más sostenible (mejorar la cadena modal).
- Posibilidad de realizar gestiones personales sin depender del vehículo privado. Un ejemplo habitual es el tener que llevar a los hijos al colegio antes del trabajo.

Además, el trabajo en remoto permite dar un mejor acceso a aquellas personas que tienen algún problema en su movilidad personal. En el **informe del Observatorio de la accesibilidad universal en los centros de trabajo en España 2015**⁷ se pone de manifiesto la falta de planificación y de trabajo para garantizar una **accesibilidad universal en la vía pública y la falta de transporte público accesible**, lo que nos lleva a la siguiente cuestión: el papel de la movilidad en la concepción de las ciudades modernas.

⁷Fundación ONCE: https://www.fundaciononce.es/sites/default/files/observatorio_de_la_accesibilidad_universal_en_los_centros_de_trabajo_en_espana_2015.pdf

El Teletrabajo, la movilidad en una *Smart City* y los nuevos modelos de transporte

Una *Smart City* es una ciudad que desarrolla proyectos en *Smart Governance*, *Smart Economy*, *Smart Mobility*, *Smart Enviroment*, *Smart People* y *Smart Living*.

Esta definición de *Smart City* es la que propone el estudio de la Dirección General para políticas internas del Parlamento Europeo "Mapping Smart Cities in the EU"⁸. Varias de estas dimensiones tienen relación directa con el trabajo en remoto, pero la que se desarrolla en este apartado es la de *Smart Mobility*. El concepto de movilidad inteligente está apoyado en la tecnología para mejorar los tiempos de viaje, reducir costes y reducir emisiones de CO₂. La información en tiempo real de las diferentes redes de transporte ha de resultar accesible para todos los usuarios. Del mismo modo, los datos generados por los usuarios pueden contribuir a la planificación y la mejora de todo el sistema.

El trabajo en remoto puede ser un elemento más en la gestión de la movilidad en una *Smart City*. Por ejemplo:

- Aumentar el volumen de trabajo en remoto en una empresa los días de mayor contaminación en la ciudad⁹.
- Disponer de opciones para realizar parte de la jornada laboral en remoto si se detecta algún problema en el itinerario del trabajador desde su domicilio hasta la oficina (cortes por accidente de tráfico, huelga de transporte, etc.).

- Los tiempos de viaje en transporte público pueden ser aprovechados para realizar ciertas tareas (gestión de correo o agenda) y, contabilizándolo como jornada laboral, se ampliaría el tiempo libre del trabajador. Para ello es necesaria una cobertura 4G (o de la futura red 5G¹⁰) completa en la red de transporte público de todos los niveles: larga distancia, interurbana y urbana. La incorporación de Wifi en el AVE o en las líneas de bus interurbanas ya son una realidad.

⁸Manville, C. et. Al. (2014) Mapping Smart Cities in the EU. Dirección General para políticas internas del Parlamento Europeo. <https://www.smartcities.at/assets/Publikationen/Weitere-Publikationen-zum-Thema/mappingsmartcities.pdf>

⁹Madrid y Barcelona ya tienen en marcha protocolos de restricción de tráfico en episodios de contaminación.

¹⁰Plan nacional 5G 2018-2020

Estas políticas de trabajo en remoto se basan en disponer de la información de movilidad en tiempo real y eso ahora es posible gracias a la tecnología.

Además, se ha de tener en cuenta el cambio de paradigma de la movilidad que supone la implantación de la Movilidad como Servicio MAAS (*Mobility As A Service*). Este concepto afectará directamente a la **posesión de vehículos privados**¹¹ e implica una gestión mucho más optimizada de las flotas de vehículos y del aparcamiento. Las políticas del trabajo en remoto se han de ir adaptando a este tipo de movilidad.

Por último, el futuro de la movilidad pasa por el vehículo autónomo. Actualmente estamos en el nivel 2 de 5 de implantación. Muchos vehículos incorporan **funciones de asistencia y automatización de la conducción**, pero aún se requiere la total atención del conductor. El nivel de autonomía total del vehículo permitirá a los pasajeros invertir el tiempo en otras actividades que gracias al trabajo en remoto puede contabilizarse como jornada laboral.

¹¹Un coche está parado el 97% del tiempo, dato del informe de Cuentas ecológicas del Transporte de Ecologistas en Acción (2016)

10

Dimensión Seguridad Vial

Fundación Línea Directa

Impacto del teletrabajo en las estadísticas sobre seguridad vial



fundación **línea directa**



España, un referente mundial en seguridad vial.

En España, en lo que a la seguridad vial se refiere, hemos asistido a un cambio radical en poco más de una década. Mientras que, en 2006 fallecieron en nuestras carreteras más de 4.000 personas, **la cifra descendió** hasta los 1.830 fallecidos en 2017, según los datos publicados por la Dirección General de Tráfico. Así, nuestro país se ha convertido en un **modelo a seguir en materia de seguridad vial**, porque tiene una de las tasas de mortalidad más bajas del mundo.

España tiene una tasa de fallecidos por millón de habitantes de 39, lo que la sitúa en la octava posición en el ámbito de la Unión Europea, por debajo de la media comunitaria, que se encuentra en 50. Además, según la OCDE, desde 1990, el riesgo de morir en un accidente de tráfico en España se ha reducido en un 70%, **la mejora más importante de todas las registradas en los países desarrollados.**

Todo ello ha sido posible gracias a medidas muy acertadas como el carné por puntos, la modificación del Código Penal, la creación de una Fiscalía especializada en delitos viales o las importantes

campañas de concienciación llevadas a cabo por instituciones públicas y privadas, entre otras cuestiones. No cabe duda de que hoy en día los conductores españoles tienen mucho **más presentes los peligros a los que se exponen** si no mantienen una conducta responsable al volante.

Sin embargo, desde hace algún tiempo se viene observando un aparente estancamiento en las cifras de siniestralidad. Esto puede ser debido a la confluencia de varios factores tales como el **aumento de la movilidad o la incorporación de nuevos conductores**, como consecuencia de la salida de la crisis. Adicionalmente, tenemos uno de los parques automovilísticos más envejecidos de los países de nuestro entorno, con una edad media del vehículo que supera los 12 años.

Así, estos y otros elementos podrían comprometer la tendencia en el **descenso de fallecidos al volante** que hemos presenciado a lo largo de tantos ejercicios. En este sentido, el año pasado la siniestralidad vial subió por cuarto año consecutivo, un retroceso que, como sociedad avanzada, no nos podemos permitir.

Por ello, hay que seguir trabajando, poniendo el foco en aquellos aspectos que aún siguen siendo conflictivos en nuestras carreteras, como es el caso de la siniestralidad vial laboral y los accidentes *in itinere*.

La seguridad vial laboral, una materia pendiente.

La acción, habitual y a menudo necesaria, de coger el vehículo diariamente para ir al trabajo sigue suponiendo un número muy elevado de accidentes y fallecidos en nuestras carreteras. Los atascos, el estrés, la falta de flexibilidad en los horarios o confiarse porque la ruta es conocida, entre otros motivos, están detrás de estos siniestros denominados *in itinere* que, si bien no son de los más numerosos, sí son los que tienen consecuencias más graves.

Además, la **reactivación económica de los últimos años**, que ha mejorado el empleo en nuestro país, trae consigo un aumento de la movilidad por cuestiones de trabajo y, como consecuencia, crece la probabilidad de que se produzcan este tipo de accidentes.

Según las estadísticas del **Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT)**, en 2017 se produjeron 49.289 accidentes de tráfico en desplazamientos *in itinere* con baja laboral, un 3% más respecto al ejercicio anterior. Así mismo, 122 personas fallecieron como consecuencia de esta tipología de accidentes.

Aparte de las dramáticas consecuencias personales de estos accidentes de tráfico, detrás de los que hay hombres y mujeres con nombre y apellido e **historias vitales que se ven truncadas**, los siniestros *in itinere* conllevan importantes costes económicos, tanto para las empresas como para las administraciones públicas y para la sociedad en general.

Por todo ello, este tipo de siniestralidad vial es una de las principales preocupaciones para la **Dirección General de Tráfico**, que ha incluido los accidentes *in itinere* como uno de los indicadores que forman parte de la estrategia de Seguridad Vial 2011-2020.

Asimismo, es necesario concienciar a los ciudadanos de los riesgos que existen en sus trayectos de ida y vuelta a su puesto de trabajo y sensibilizar a las empresas para que incluyan la seguridad vial dentro de sus políticas de prevención de riesgos laborales.

Trabajo en remoto, más flexibilidad horaria y alternativas de movilidad, iniciativas clave.

La implicación de las empresas en materia de seguridad vial es fundamental para luchar contra los fallecidos en carretera en nuestro país. En este sentido, **son diversas las medidas que se pueden llevar a cabo** desde las organizaciones para reducir los denominados accidentes *in itinere*.

Línea Directa Aseguradora, promotora de la Fundación Línea Directa, está especialmente sensibilizada con este tipo de accidentalidad vial, la cual supone el 80% de toda su siniestralidad laboral. Por ello, desde hace años la compañía apuesta por iniciativas tales como el trabajo en remoto, los “horarios a la carta” o sus planes de movilidad para empleados, entre otras.

Entre las medidas con mayor impacto en la reducción de accidentalidad *in itinere* destaca **el trabajo en remoto**. No cabe duda de que **reducir el volumen de vehículos en nuestras carreteras**, especialmente en las horas más conflictivas del día, conllevaría grandes beneficios en términos de seguridad vial.

Además, **ofreciendo a las personas la posibilidad de desempeñar su labor profesional desde casa** (o desde un lugar próximo a la misma), **se reducen los niveles de estrés originados**, en su mayoría, **por la dificultad de conciliar los horarios personales y profesionales**. Así mismo, el trabajo en remoto se presenta como un gran aliado para evitar la afluencia de tráfico en días con condiciones climatológicas adversas (lluvia, nieve...), que aumentan el riesgo de sufrir un accidente.

Como ya se ha mencionado anteriormente, las prisas provocadas por la rigidez que todavía existe en los horarios de entrada y salida se encuentran, en muchos casos, detrás de esta tipología de siniestralidad vial. Por ello, otra de las claves sería implantar una **mayor flexibilidad horaria o los llamados “horarios a la carta”**, adaptados a las necesidades de empresa y trabajador para, entre otras ventajas, evitar los picos de tráfico en horas muy concretas del día. En este sentido, el horario de máxima concentración de accidentes *in itinere* coincide con los momentos habituales de entrada y salida de los centros de trabajo.

Otras opciones son apostar por medios de movilidad alternativos al propio vehículo tales como el *carpooling* o coche compartido entre los empleados de una misma compañía como ocurre en Línea Directa. Este tipo de iniciativas consiguen disminuir el número de **vehículos que se dirigen a una misma zona**, mejorando así los problemas de tráfico excesivo. En Línea Directa también se ha puesto a disposición de los empleados **una flota de vehículos eléctricos para sus trayectos entre los centros de trabajo**, con el objetivo de que no necesiten usar a diario su automóvil personal.



Dimensión Práctica

Encuesta teletrabajo

Relación de resultados del análisis realizado en compañías con certificado efr



Durante los meses de febrero, julio y septiembre de 2018, **Fundación Másfamilia junto con BICG, llevó a cabo un proceso de investigación y análisis para profundizar en la implantación y resultados del teletrabajo en** las compañías certificadas en efr. En concreto, el día 28 de febrero en una reunión de grandes empresas efr que tuvo lugar en la organización Altran, se realizó una dinámica de trabajo con aproximadamente 45 compañías, que sirvió para realizar una prospección de esta práctica en las organizaciones. Posteriormente, se llevó a cabo una encuesta online entre las empresas certificadas en efr para conocer diversos aspectos relacionados con la **aplicación del trabajo flexible** -y en especial del teletrabajo o trabajo en remoto-, así como de su impacto en sus profesionales. Los resultados estuvieron **alineados en ambas ocasiones**, permitiendo deducir que representan al 100% la realidad de las más de 650 compañías certificadas en efr.

En concreto, a la mencionada encuesta online respondieron 93 organizaciones, de las que la mayor parte, el 88,2%, pertenece al sector privado, otro 4,3% son Organizaciones no Gubernamentales y un 7,5% proviene del sector público.

La mayoría de las compañías consultadas (un 85%) fueron creadas hace más de 10 años. **Casi la mitad de ellas son PYMES (de hasta 100 profesionales), mientras que el resto (algo más del 50%) se trata de organizaciones de más de 100 profesionales.** Un 22% de

las empresas consultadas corresponden a organizaciones de más de 1000 profesionales. Las organizaciones participantes provienen de distintos sectores, aunque el más representado en la muestra (un 18%) es el financiero y asegurador.

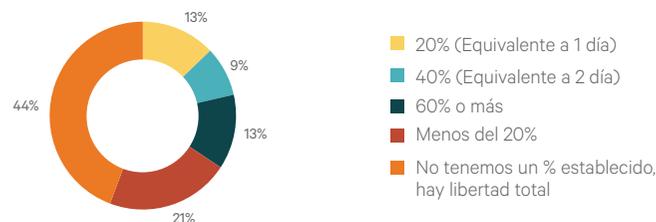
Hallazgo

En primer lugar, nos encontramos con que más de la mitad de las compañías encuestadas tienen una política de flexibilidad externa en su organización (53%).

Dicho dato es totalmente destacable, ya que **supera notablemente la media nacional** que, como comentábamos previamente, se sitúa en un 13% según Organización Internacional del Trabajo (OIT) y Eurofound. Este dato del 53% proveniente de las empresas efr mejora incluso la media de los países como Suecia y Finlandia, que lideran dicho estudio.

La flexibilidad externa puede tener muy diversas formas, desde el teletrabajo (cuando más de un 50% del tiempo de trabajo se realiza en un lugar fuera de la oficina asignada, como por ejemplo

¿Qué % de tiempo se puede trabajar desde fuera de la oficina?

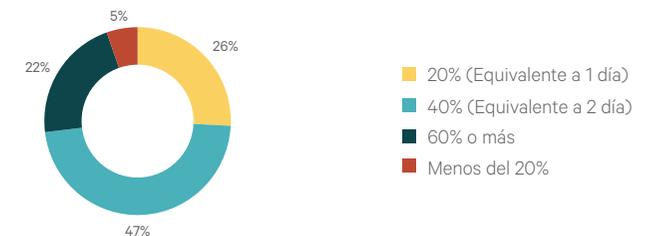


en el domicilio) a otras **formas de trabajo a distancia o en remoto**, donde se lleva a cabo en una parte menos significativa de la jornada semanal.

En este sentido, la opción más respondida entre los encuestados que **disponen de flexibilidad externa**, con un 44% de las respuestas, es que no existe un porcentaje establecido para realizar **el trabajo fuera de la oficina**, desempeñándose por tanto con total libertad.

No obstante, cuando preguntamos por el porcentaje de tiempo más adecuado para trabajar fuera de la oficina, la opción más votada ha sido la de un 40% del tiempo, lo que vendría a representar **dos días a la semana** (47% de los votos). Por otra parte, el 73% de los encuestados efr cree que lo más adecuado se sitúa entre un 20 y un 40% del tiempo.

¿Qué % de tiempo de teletrabajo consideras más adecuado?

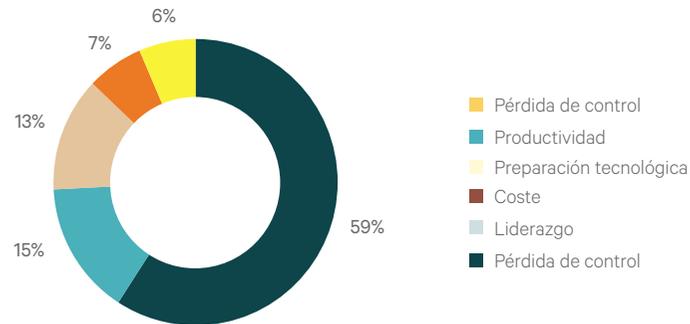


En cuanto a la opinión de los expertos, en aquellas organizaciones o puestos de trabajo que requieren de **transferencia de conocimiento y colaboración**, estos porcentajes son los más adecuados para garantizar la continuidad de negocio y favorecer la **productividad en las tareas que demandan un mayor nivel de concentración**.

La cultura como factor determinante

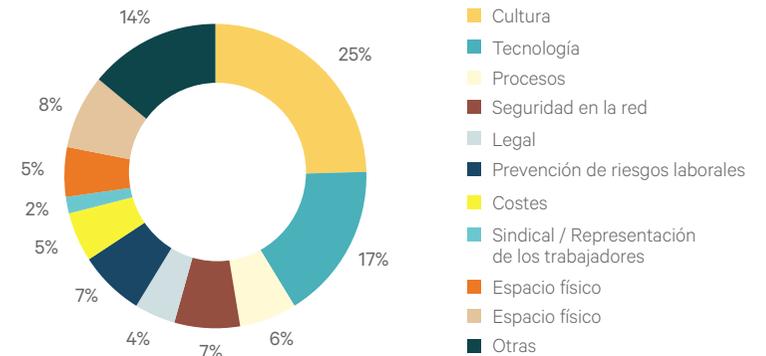
El rango de tiempo que se puede trabajar fuera de la oficina habitual depende en buena parte de las **dinámicas de trabajo de los profesionales**, pero también de la cultura que haya en la compañía con respecto al control del trabajo. De hecho, un 59% de los encuestados afirma que la principal resistencia por parte de la **dirección para implantar un modelo de flexibilidad** es la pérdida de control, principal elemento cultural en un modelo de liderazgo tradicional.

Indica la razón principal por la que podría haber resistencias por parte de la Dirección hacia un modelo de flexibilidad



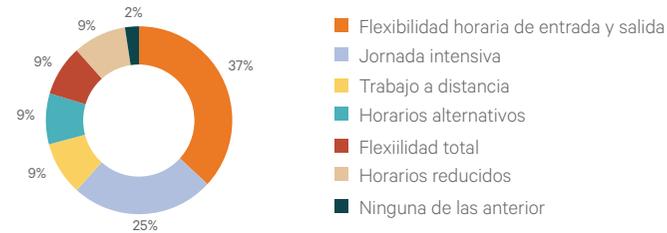
Las organizaciones que tienen implantada la flexibilidad externa señalan, además, que la cultura es el factor más relevante en el éxito de la **implantación del programa** (9,1 sobre 10). Y cuando no se contextualiza convenientemente la cultura, esta se convierte en la principal barrera para la implantación de medidas de flexibilidad, como así lo afirma un 25% de los encuestados.

¿Te has encontrado con alguna de las siguientes barreras a la hora de teletrabajar?



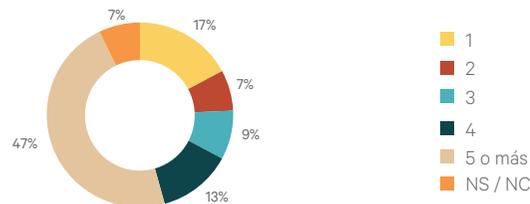
Dado el importante papel de la cultura en la implantación de este tipo de medidas, no es de extrañar que dos tercios de las organizaciones que aplican políticas de flexibilidad afirmen que estas forman parte de un programa mucho más amplio de transformación cultural pues, aunque como iniciativa aislada pueden aportar un gran valor a los profesionales, resultan más coherentes en su aplicación con un contexto más amplio de cambio cultural. De hecho, se observa que un 98% de las empresas consultadas que **aplican flexibilidad externa** (teletrabajo o trabajo en remoto) han adoptado, además, otras medidas, como la **flexibilidad de entrada y salida, la jornada intensiva u horarios alternativos, entre otras**.

¿Qué otras medidas de flexibilidad teneis implantadas en la organización?



Y siguiendo con este planteamiento, destaca otro dato: entre las compañías consultadas que adoptan estas políticas en un 69% de los casos tampoco tienen sistema de fichaje. Esta realidad se alinea con un hecho que se ha citado anteriormente en esta obra: la **flexibilidad resulta especialmente coherente en una organización orientada a los resultados**, en las que la presencia no es un factor determinante para medir el desempeño y la productividad de los profesionales o para gestionarles.

¿Desde hace cuánto tiempo se permite trabajar desde fuera de la oficina (años)?



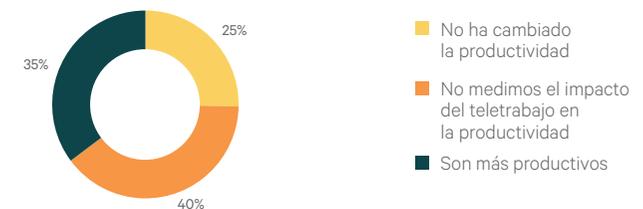
Dado que la cultura, como decimos, es un factor tan determinante, no es de extrañar que un 47% de los que tienen implantado un programa de flexibilidad en su organización lo iniciaran hace 5 años o más. Este dato nos hace pensar que las empresas encuestadas están mucho más afianzadas en una cultura orientada a los resultados y a la flexibilidad frente a la norma nacional, donde ha tardado más en ascender el número de empresas que lo ofertaban como una posibilidad.

Buenas razones

La cuestión que puede surgir es, entonces: **¿por qué puede querer una empresa cambiar su cultura y adoptar un modelo de flexibilidad externa?** Veamos sus posibles beneficios y qué dicen las empresas que han pasado por un proceso así.

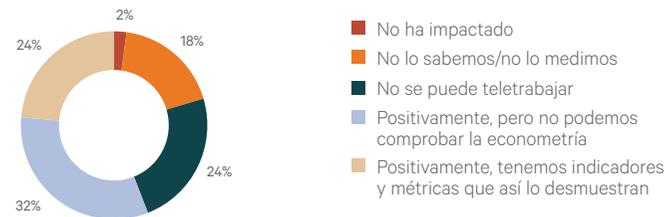
Entre los beneficios que habitualmente se señalan de la flexibilidad destacan la productividad y el compromiso de los profesionales, siendo un 56% las compañías que afirman que ha mejorado el compromiso, mientras que un 35% indica que, tras esta fórmula de trabajo, son más productivos.

¿Cómo ha cambiado la productividad de los empleados que teletrabajan?



Pese a los datos tan favorables de ambos resultados, sorprende ver que todavía hay multitud de empresas que no miden este impacto a la hora de llevar a cabo la implantación de esta práctica. Concretamente en el caso de la productividad, un 40% responde no haber medido indicadores de productividad para conocer el resultado de implantar un programa de flexibilidad, y un 24% en el caso del compromiso.

¿Cómo ha impactado la implantación de teletrabajo en el compromiso de los empleados?

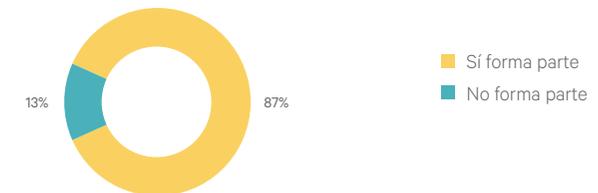


Como ya hemos comentado previamente en esta obra, la medición de estos indicadores, así como otros que puedan verse afectados por la implantación de un modelo de flexibilidad externa, es clave **para argumentar el beneficio de esta forma de trabajar y para contabilizar el retorno a la inversión realizada**. Sin una valoración objetiva del modelo será más difícil vencer las resistencias que perduren en la organización y romper el círculo vicioso que lleva a no implantar iniciativas de flexibilidad externa y, con ello, a no comprobar de primera mano sus beneficios.

Por otra parte, dejamos como última reflexión un dato que, de nuevo, pone en primer plano la cuestión de integrar este tipo de medidas en un modelo de cultura que lo favorezca y del que

forme parte, como es el dato de que el **100% de las empresas que miden el compromiso y que afirman que este ha aumentado con la flexibilidad, ha implementado estas medidas** como parte de un programa cultural más amplio, al igual que el 87% de las que también afirman que ha aumentado aunque no lo midan. En definitiva, **la flexibilidad es un beneficio incuestionable** si se implanta en el contexto adecuado y, por lo tanto, requiere de tiempo y de un trabajo más amplio que el de implantar las medidas de flexibilidad en sí.

Entre aquellos que afirman que el compromiso ha aumentado. Aunque no lo midan, ¿Cuántos incorporan la flexibilidad como parte de un programa más amplio de transformación cultural?



Casos de éxito

Aigües de Barcelona y AXA

Dos empresas líderes dan testimonio del éxito en sus procesos de flexibilidad y teletrabajo



Nuevas formas de trabajo y flexibilidad

Aigües de Barcelona, en sus más de 150 años de historia, ha estado siempre vinculada a las grandes transformaciones de la ciudad y su entorno, y ha acompañado a Barcelona en su camino de convertirse en una de las mayores áreas empresariales de Europa.

Cambio de sede

En junio de 2015, 86 trabajadores de Aigües de Barcelona, junto con otros miembros de diferentes empresas del Grupo Agbar (700 profesionales, en total), iniciaron su traslado desde la Torre Agbar hasta un nuevo centro de trabajo: la Ciutat de l'Aigua.

El **cambio de sede fue una oportunidad para reflexionar** sobre cómo queríamos trabajar y relacionarnos con nuestro entorno. Se fijó una estrategia clara de **transformación cultural** basada en la agilidad y la digitalización, una cultura que pone a las personas y sus necesidades en el centro, con el objetivo de **mejorar el trabajo colaborativo, la gestión del conocimiento, la innovación y la sostenibilidad en el puesto de trabajo.**

A modo de ejemplo de esta transformación: el trabajo en la Torre Agbar se caracterizaba por un edificio muy vertical, donde las jerarquías estaban marcadas, cada profesional tenía un sitio de trabajo asignado y el uso del papel era continuo. En la Ciutat de l'Aigua, en cambio, se imprime únicamente el papel que se necesita, **ningún trabajador o trabajadora tiene asignado un sitio fijo donde sentarse**, se ha reducido considerablemente el número de despachos, existen múltiples espacios colaborativos, todos los espacios (incluidas las terrazas) tienen conexión wifi y el personal dispone de la tecnología que necesita para trabajar.

Para los trabajadores, el cambio de sede supuso no solo un cambio de espacio y de forma de trabajar, sino también la adaptación a una nueva zona y a un nuevo entorno de la ciudad: la Zona Franca. El D38 (edificio en el que se incorpora la Ciutat de l'Aigua) nace originariamente como parque empresarial urbano. Está basado en **un proyecto modular que consta de dos edificios de arquitectura de vanguardia**, integrados en el área pública, y que están especialmente diseñados para ofrecer calidad de vida en el trabajo y garantizar su integración en el entorno urbano. La Ciutat de l'Aigua, concretamente, ocupa el Edificio L, diseñado por el arquitecto japonés Arata Isozaki, y el Edificio T, obra del arquitecto español Alejandro Zaera-Polo. Ambos edificios fueron concebidos como espacios modernos, inteligentes, sostenibles y ecoeficientes.

La evolución del cambio

Toda esta transformación se ha llevado a cabo actuando y tomando conciencia a partir de cuatro ejes clave, a los que nosotros llamamos *ejes del cambio*. Son los siguientes:

1. Transformación cultural:

Para el desarrollo del proyecto se definieron las figuras de los “embajadores del cambio”, personas de referencia para el proyecto de transformación. Estos embajadores representaban cada uno a entre 10 y 15 empleados de su área, y disponían de representación todos los ámbitos que iban a trasladarse al nuevo edificio. Los embajadores se encargaban de **divulgar el proyecto e involucrar a sus compañeros, recoger las inquietudes de sus embajados, así como participar en la cocreación de las iniciativas y canalizar las necesidades de todos** para que fueran tenidas en cuenta. Mediante varios talleres, y haciendo uso de herramientas colaborativas, los embajadores del cambio participaron junto con el equipo de trabajo en el diseño de lo que es hoy la Ciutat de l'Aigua.

Fue muy crítico escuchar y entender las opiniones de todo el mundo para ir ajustando el proyecto a medida que éste avanzaba. Por ello, además de los embajadores, se realizaron **sesiones de trabajo y sesiones informativas** con otros colectivos claves. También se lanzaron iniciativas y encuestas abiertas a todos los empleados, para preguntarles por sus intereses, por los servicios que valorarían, etc. Por ejemplo, el mismo nombre de la Ciutat de l'Aigua surgió de los trabajadores.

2. Tecnología

Toda esta evolución del cambio no hubiera sido posible sin la tecnología. Como hemos comentado, a todos los trabajadores se les ha proporcionado un portátil y se ha dotado el edificio de red wifi y comunicaciones unificadas en todos los espacios, de forma que los empleados **pueden conectarse y trabajar desde cualquier punto de la oficina, incluidas las terrazas**. Además, todo el mundo dispone de herramientas colaborativas como el Office 365 con Skype y unos auriculares para poder compartir y hacer sus reuniones sin necesidad de estar en el mismo espacio físico.

Todo ello responde a una apuesta por **un nuevo modelo de trabajo, la colaboración y la autonomía de los trabajadores**. Todo se puede hacer desde el portátil o desde el móvil, por este motivo no importa si la persona está físicamente en la oficina o virtualmente desde su domicilio u otra oficina de la compañía.

3. Arquitectura

La Ciutat de l'Aigua dispone de salas multifuncionales y espacios de trabajo pensados para mejorar la actividad de los equipos y procesos. Y todos ellos con total conectividad para facilitar las **comunicaciones internas y externas**. Unas nuevas oficinas concienciadas con el consumo responsable y dotadas de un sistema de climatización inteligente, producción solar térmica y control de iluminación.

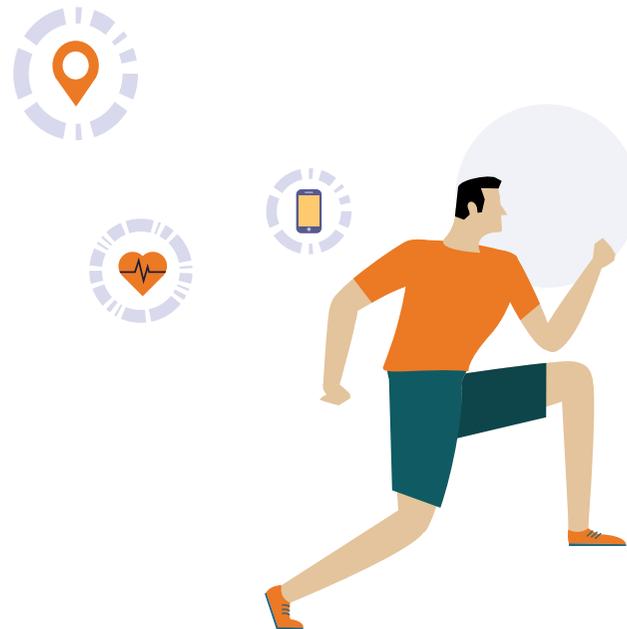
A partir de un análisis del uso real de los espacios, se han reducido puestos de trabajo estándar e incrementado los espacios alternativos de trabajo (salas de reuniones, espacios abiertos colaborativos, zonas de terraza habilitadas para trabajar...). El espacio se ha equipado con mobiliario flexible, **espacios fácilmente**

configurables para diferentes necesidades. También se ha equipado con numerosos espacios de colaboración, espacios de trabajo para la concentración, llamadas telefónicas, reuniones informales... Todos los espacios necesarios para el desarrollo del día a día de manera ágil y cómoda.



4. Procesos

La estrategia de las **nuevas formas de trabajo basada en la eficiencia, innovación y agilidad** abarca también un análisis de los procesos de trabajo para identificar aquellas tareas que pueden tener puntos de mejora. De esta forma, los procesos de reserva de sala se han transformado en un proceso mucho más eficiente y ágil; y los **procesos de impresión y gestión documental se han enfocado a la nueva filosofía de la oficina sin papel**. Una *suite* tecnológica con una intranet a modo de ventanilla única, así como también la posibilidad de tener toda la información a un clic. Todos **estos elementos son un paso más que aportan coherencia y robustez** para ir hacia la estrategia de las nuevas formas de trabajo.



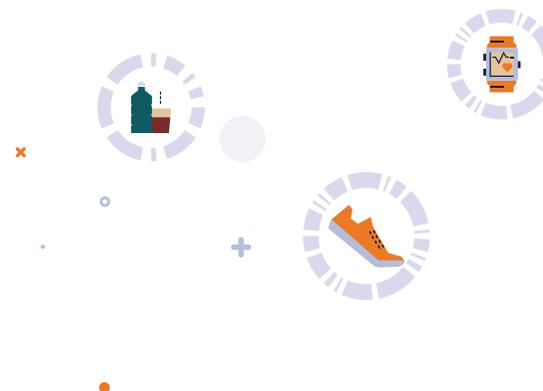
La Ciutat de l'Aigua y los hábitos saludables

Desde hace ya unos años, la compañía apuesta firmemente por promover y favorecer los hábitos saludables.

Existe un programa con actividades físicas, consejos y talleres sobre nutrición y salud, excursiones y actividades familiares... al que pueden acceder todos los trabajadores que lo deseen.

Desde la Ciutat de l'Aigua no solo se fomentan los buenos hábitos a través de los menús que se ofrecen en el restaurante, sino que también **se anima a los trabajadores a usar las escaleras y se les informa de los beneficios que esto conlleva**, o se les ofrece fruta fresca de temporada, un día a la semana, servida en cestos y carritos en distintos puntos del edificio.

Además, en la planta baja se dispone de un gimnasio al que pueden apuntarse todos los trabajadores que lo deseen.



Piloto de flexibilidad

Modelo de flexibilidad externa

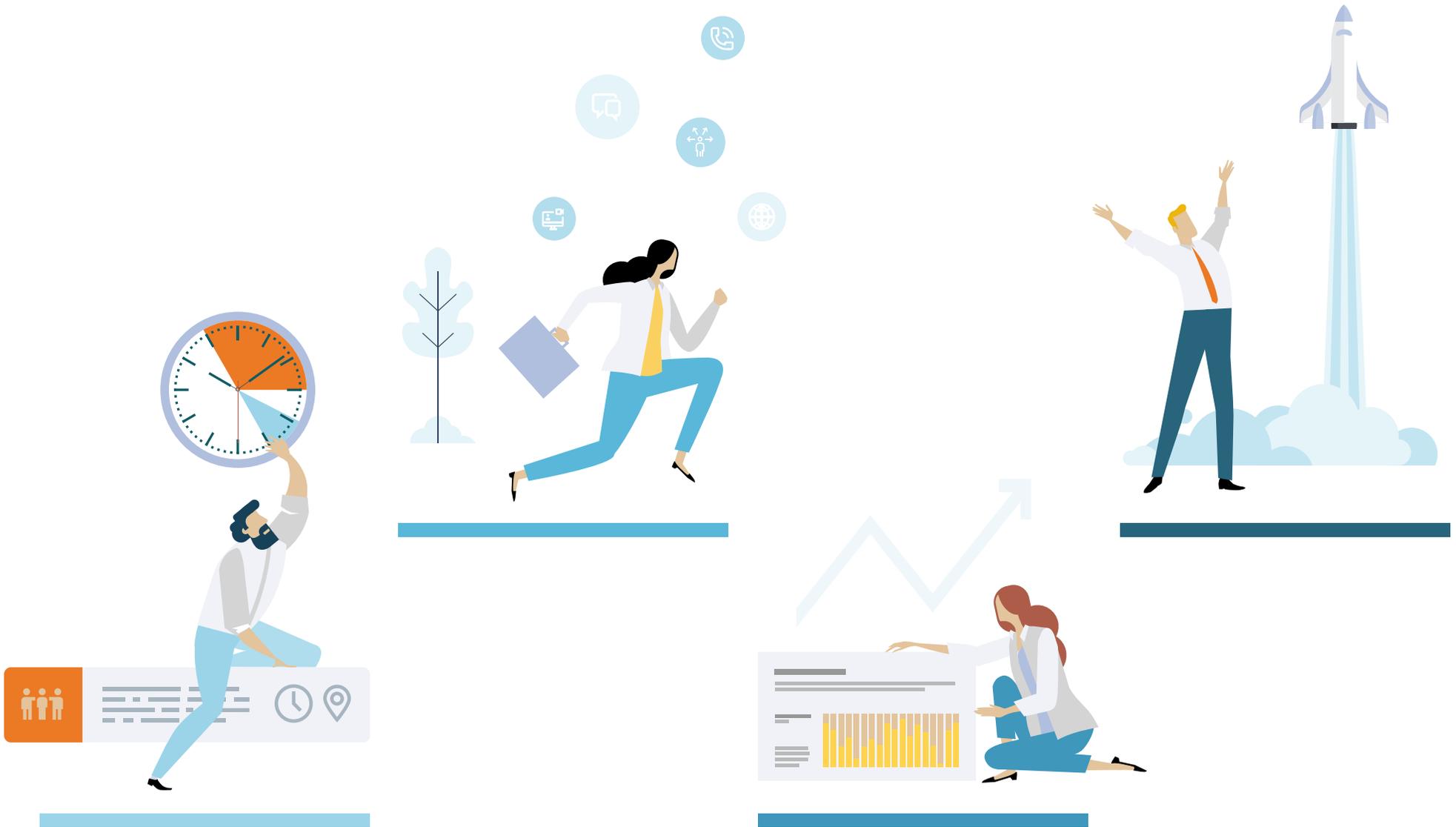
El modelo de flexibilidad elegido, con las recomendaciones extraídas del análisis y como primer paso hacia esta nueva forma de **trabajar, cuenta con un 20% de flexibilidad externa, que puede ser distribuido en un día o en dos mañanas o dos tardes** si aporta más a la conciliación. El día escogido puede variar en función de las necesidades del negocio, del equipo o de la conciliación del profesional con su vida personal. También se definió una **ventana de coincidencia (10.00 h-16.00 h)** que ayudaba a los profesionales a organizar su tiempo de colaboración con su equipo, y el tiempo que tenían para trabajar de forma individual.

El modelo era totalmente voluntario y para el piloto se seleccionó un amplio número de áreas que permitieron **testar un mayor número de dinámicas de trabajo**. El piloto se adscribió únicamente a la sede de la Ciutat de L'Aigua, donde ya se había definido una nueva forma de trabajar y que resultaba coherente como un paso más en el proyecto.

Proceso de implantación

Se llevaron a cabo dos pilotos de flexibilidad desde noviembre de 2015 hasta julio de 2016, en los que participaron 28 profesionales de Aigües de Barcelona que tenían como sede la Ciutat de l'Aigua.

Julio 2015	Movilidad más flexibilidad de entrada y salida. Posibilidad de cambio de horario para trabajar con otros países.	Julio 2016	Periodo de prueba de la flexibilidad externa (toda la CdA)
Diciembre 2015	Piloto de flexibilidad externa y ventanas de coincidencia (80 personas)	Septiembre 2016	Flexibilidad externa: Roll out



El diseño del piloto se llevó a cabo con las áreas involucradas en el grupo de trabajo durante el curso de 2015 para luego realizar el primer piloto en el mes de noviembre, cuando se realizó la **preparación y la implantación de los requerimientos**. El primer grupo de profesionales tuvo a 5 colaboradores de Aigües de Barcelona.

Tras el éxito del primer piloto, se amplió a una segunda oleada en el mes de marzo, en la que participaron 23 profesionales de Aigües de Barcelona. Las áreas de Aigües de Barcelona que fueron seleccionadas fueron:

1. **Dirección Económico-Financiera**
2. **Dirección Jurídica**
3. **Dirección de Comunicación**

Los requerimientos para formar parte del piloto eran:

- Tener contrato laboral con Aigües de Barcelona.
- Tener como sede de trabajo la Ciutat de l'Aigua.
- Tener una antigüedad de más de 6 meses (únicamente para el piloto).
- Pertenecer a las áreas objetivo del piloto.
- Que los requerimientos tecnológicos asociados al puesto de trabajo no requisieran la presencia física en el mismo para su desempeño. En definitiva, ser “ancla” en un sitio físico de trabajo.

- Tener wifi en casa.
- Compatibilidad con las necesidades del negocio.

Durante la implantación se llevaron a cabo **sesiones con los pilotistas y con los managers**, clave fundamental para poder gestionar el cambio en la forma de trabajar de estos equipos y capacitarles en el nuevo contexto de trabajo. El foco de la formación se puso sobre la tecnología y la cultura, haciendo hincapié en esta parte con los managers, los cuales debían aprender a gestionar equipos más por objetivos, basándose en la confianza y el empoderamiento de los colaboradores.

Resultados

Tras el lanzamiento del piloto, se llevaron a cabo varias encuestas para valorar la satisfacción de los profesionales en diferentes ámbitos como **la colaboración, la reducción de burocracias o la conciliación**, entre otros.

Es muy significativo que los indicadores, en términos generales, son muy positivos, y se observa que aspectos como la colaboración no se ven perjudicados, sino incluso favorecidos por este nuevo modelo de trabajo. Creemos que se puede deber al hecho de que se realiza **un mayor esfuerzo por poner en común el trabajo que se realiza** a través de los diferentes canales de comunicación existentes, y que el tiempo que se pasa en la oficina se dedica a tener un mayor contacto personal con los compañeros.

En el caso de AB destaca que la flexibilidad ha tenido un especial impacto en la productividad y eficiencia (con una media de 4,2 sobre 5 puntos), adaptabilidad (4,5 puntos sobre 5) y motivación de los profesionales (4,5 sobre 5).

Otro factor que resaltamos de los resultados es que la valoración sobre el equilibrio entre la vida personal y profesional mejora un 26% tras la **aplicación del piloto de flexibilidad**.

El 100% de los profesionales consultados consideran positiva la experiencia y solo un 13% volvería a la anterior forma de trabajar, lo cual consideramos que no se refiere únicamente a la flexibilidad sino a otras casuísticas.

- La valoración sobre el equilibrio entre la vida personal y profesional mejora un 26% tras la **aplicación del piloto de flexibilidad**.
- El 100% de los profesionales consultados consideran positiva la experiencia.
- Solo un 13% volvería a la anterior forma de trabajar, lo cual consideramos que no se refiere únicamente a la flexibilidad sino a otras casuísticas.



Siguientes pasos

En 2015 se inició una nueva forma de trabajar que ha marcado la cultura de Aigües de Barcelona, avanzando hacia la innovación, la agilidad, pero, sobre todo, acercando la actividad a nuestros clientes **de manera transparente y ágil**.

Por este motivo, y tras tres años de aplicación de un modelo que ha demostrado sus beneficios para los empleados, este año se ha empezado **el proceso de análisis y estrategia de las nuevas formas de trabajo** en las otras sedes de Aigües de Barcelona, como la sede social de Collblanc. Tras la aplicación del modelo a 69 personas, esta nueva fase de implantación de las nuevas formas de trabajo permitirá extender los beneficios de un método de trabajo flexible, basado en la confianza mutua entre la empresa y sus colaboradores, a un mayor colectivo de profesionales.



Testimonios

José Blas Jover

Todo cambio provoca incertidumbre, por eso, el papel de los “embajadores” fue clave para comunicar esta nueva modalidad de trabajo entre los trabajadores. Hemos creado un vínculo fluido en el que la **comunicación bidireccional** ha sido la clave para disipar algunos sentimientos negativos.

En Aigües de Barcelona, los embajadores del centro de trabajo de la Ciutat de l'Aigua fuimos incluidos en una prueba piloto para un día completo a la semana, o bien dos mañanas o dos tardes de teletrabajo. Esta prueba piloto fue un éxito que constató que íbamos por buen camino. En nuestro departamento utilizamos el teletrabajo las personas que lo hemos solicitado, firmando una adenda a nuestro contrato de trabajo.

Previamente hemos tenido que realizar un **curso de PRL en relación con nuestro nuevo espacio de trabajo**. La organización que tenemos se basa en una planificación semanal de la flexibilidad, por lo que podemos escoger el día, siempre que sea posible operativamente.

En resumen, percibo muy positivamente esta nueva forma y cultura del trabajo ya que en su conjunto mi implicación y rendimiento ha aumentado en las mismas horas.

Esto me ha ayudado a gestionar la carga de trabajo diaria con **una actitud más “alegre y positiva”**, ya que me permite organizar ese día para llegar a conseguir los objetivos asignados.

Andrea Beltrán

La existencia del teletrabajo me ha permitido aumentar directamente la satisfacción laboral. El simple hecho de disponer de la opción de llevarlo a cabo supone un punto que valoro muy positivamente. Además de tener la opción de conciliar, una de las **principales ventajas** es que puedo trabajar sin distracciones, con mayor concentración, lo que aumenta mi productividad, ya que trabajar en un ambiente aislado me permite evitar las interrupciones del día a día.

Coincidiendo con la experiencia del resto de compañeros, queda claro que, sin duda, poner a disposición la opción del teletrabajo redunda muy positivamente en beneficio de ambas partes, trabajadores y empresa, y permite llegar a un punto de equilibrio en el que ambas partes ganan.





En AXA apostamos por una cultura de confianza y plenamente inclusiva en la que no solo se respeten las diferencias y características propias de cada uno de los empleados, sino que se trabaje activamente porque estas diferencias sean el **valor diferencial de nuestra compañía**. Así conseguimos que los empleados puedan desarrollar plenamente sus capacidades y, de esta manera, atraemos y retenemos el mejor talento. Además, en AXA **buscamos el bienestar y la satisfacción de las personas** que forman parte de la compañía porque estamos convencidos de que ellas son nuestra principal fuente de valor.

Por este motivo, apostamos fuertemente por la conciliación de la **vida personal, familiar y laboral de todas las personas que componen el equipo AXA**, pues entendemos la conciliación como una necesidad que se extiende a todos los empleados, independientemente de su género, edad o circunstancias personales.

En AXA se gestiona la conciliación a través del modelo efr de mejora continua, que implica que cada año nos retamos a nosotros mismos proponiendo **nuevos objetivos para seguir esforzándonos en mejorar la oferta de conciliación** para nuestros empleados. Actualmente contamos con un catálogo de 85 medidas de conciliación que incluyen, por ejemplo, un permiso de paternidad de 9 días adicionales al permiso establecido por ley, jornada flexible para todos los empleados o una amplia oferta de actividades de *wellness*, entre otras.

En lo referente a la flexibilidad en el trabajo, en AXA apostamos por un **modelo de smartworking en línea con la cultura de confianza** que engloba una serie de iniciativas como la flexibilidad horaria y espacial, el liderazgo cercano en espacios abiertos y flexibles sin despachos o el parking flexible (cesión y reserva de las plazas diariamente mediante una app).

En cuanto a la flexibilidad espacial en el trabajo, AXA fue pionera en el sector seguros en implementar las oficinas tecnológicas, modalidad de trabajo que actualmente incluye a un colectivo de aproximadamente 350 personas que, desde entonces, trabajan en remoto permanentemente. Fue en 2013 cuando empezó a



trabajarse en **un plan de implementación de la que sería la medida de conciliación mejor valorada por los empleados de AXA: el teletrabajo**. Se empezó con un proyecto piloto que se consolidó a partir del siguiente año con una implantación paulatina que nos lleva a tener en la actualidad a más de 1.000 personas, de todas las áreas de la compañía, disfrutando de esta medida. Programa que, además, desde 2017 está recogido y regulado en el Convenio Colectivo AXA. Cada año se fijan planes para ir incrementando el número de empleados que pueden realizar teletrabajo e incluso algunos de nuestros teletrabajadores ya pueden disfrutar de dos días de teletrabajo a la semana.

Además, hemos realizado algunas mediciones comparando la productividad de las personas en teletrabajo con la productividad en oficina. En equipos más administrativos, podemos concluir que, como promedio, los días de teletrabajo la productividad se eleva un 28% siendo sobre todo significativo el aumento en el número de llamadas emitidas y de las actividades gestionadas. Por otro lado, en un perfil más de plataforma de atención de operaciones, donde la actividad depende del número de llamadas entrantes, la productividad puede aumentar en teletrabajo aproximadamente 3 puntos. Es importante destacar que **concebimos el teletrabajo como un acuerdo entre dos partes, empresa y empleado** que, en el caso de no estar funcionando como se esperaba, puede resultar reversible por cualquiera de ellas.

Pioneros en desconexión digital

El desarrollo de las comunicaciones y la tecnología, así como los cambios en los hábitos de comunicación dentro de las organizaciones, están dando lugar a una realidad compleja en la que impera la **conectividad permanente**. Este hecho puede afectar al ámbito personal y familiar de los empleados. Por esta razón, en AXA hemos reconocido la necesidad de promover el derecho al descanso en el uso de esta tecnología.

Con el fin de garantizar el descanso y vacaciones de los empleados, tal y como se establece en las normas laborales, en el Convenio Colectivo del grupo AXA firmado en 2017 se recogió el derecho a la desconexión de los empleados.

Concretamente se estableció que, salvo causa de fuerza mayor o circunstancias excepcionales, **AXA reconoce el derecho de los trabajadores a no responder a los mails o mensajes profesionales fuera de su horario de trabajo**. En definitiva, queremos construir la mejor compañía posible para tener los mejores empleados y, de esta manera, atender a nuestros clientes lo mejor posible.



Nuestras personas



En 2017 les preguntamos a varios empleados de AXA qué es para ellos el teletrabajo y qué les aporta. La respuesta más frecuente estaba relacionada con **el ahorro de tiempo en el desplazamiento para llegar al puesto de trabajo**, lo que implica “ganarle unas cuantas horas al día”. “Lo más importante, sin duda, es ahorrarme el desplazamiento al trabajo. Cada día me supone entre una hora y media y dos horas, lo cual es terriblemente estresante”, indicaba una empleada. Tardar menos de diez segundos en llegar al puesto de trabajo, dormir una hora más o evitar los atascos, fueron algunas de las ventajas señaladas por empleados de AXA. “Poder levantarte, desayunar y ponerte a trabajar directamente es, desde luego, un lujo”.

Además, destacaron cómo **el teletrabajo favorece una mejor conciliación familiar**, pues les permite “estar en casa cuando llegan mis chicos del cole, poder ir con ellos al parque, jugar o dedicarle tiempo a algún buen libro”, “poder preparar a los niños para el cole y estar en casa cuando lleguen”.

Otra empleada comentó que “para los que somos de fuera de Madrid, es una gozada poder unirlo a algún día de fiesta y estar más cerca de nuestros familiares y amigos”. Como señala otra compañera **“teletrabajo es poder disfrutar más tiempo con los que queremos”**.



En lo referente al propio trabajo desempeñado durante la jornada de teletrabajo, hay quien destacó “es el día que aprovecho para hacer una serie de actividades que requieren una mayor concentración”, siendo uno de los motivos “**el silencio**, me puedo concentrar muchísimo más sin que nada me distraiga”. Otro empleado indicó que “**el contacto con mis compañeros** sigue siendo el mismo, no creo que hayamos perdido calidad en la relación”.

En definitiva, el teletrabajo nos permite “gestionar el tiempo de manera mucho más eficiente” y nos “aporta la posibilidad de conciliar más y mejor”.

Conclusiones

1. Situación actual

Hoy en día, nuestro país continúa muy por debajo de la Unión Europea, así como de otros países de la OCDE, en lo que a materia de **implantación del teletrabajo y del trabajo flexible** se refiere. Según datos extraídos del estudio realizado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y Eurofound en 2017, únicamente **un 13% de las empresas españolas ofrece a sus colaboradores esta forma de flexibilidad en el trabajo**, alcanzando tan solo a un 6,7% de los empleados (muy por debajo del promedio de la Unión Europea, que es de un 17%).

Estos datos distan mucho de la opinión de la sociedad, ya que **el 95% de las personas entrevistadas considera que trabajar tiempo fuera de la oficina aporta valor a los profesionales** (dato extraído por BICG tras entrevistar a los empleados de organizaciones de diversos sectores). Nada parece indicar, incluso todo lo contrario, que la sociedad española esté menos necesitada y sea menos demandante que el resto de Europa de este tipo de nuevo entorno sociolaboral.

Lo cierto es que no parece que consigamos recortar estas diferencias con respecto a los países con los que competimos social y económicamente y que forman parte de nuestro acervo cultural. Es preciso por ello **analizar y profundizar en las posibles causas**, a fin de tomar decisiones que permitan un mayor despliegue y avance.

2. Ámbito empresarial

2.1 Cultura corporativa

Una de las razones del escaso éxito de la implantación de flexibilidad en las compañías es infravalorar el impacto que tiene en la cultura de la organización y en su forma de trabajar. Va más allá del hecho de que las personas trabajen en casa: es un cambio de paradigma, un modelo de management distinto, una reglas de juego basadas en objetivos y resultados, un modelo más responsable de libertad.

La principal barrera que encontramos para incrementar estas cifras reside en la “cultura corporativa” y, más concretamente, en la **confianza y madurez necesarias en la relación laboral**, así como en el liderazgo ejemplarizante que debe partir del primer/a ejecutivo/a y del Comité de Dirección de las compañías. En la mayor parte de nuestras empresas, **la forma de medir el desempeño, y con ello la retribución, el desarrollo profesional, el éxito en definitiva**, continúa siendo la presencia, monitorizada a través de arcaicos sistemas que no se correlacionan con los nuevos empleos, las nuevas economías y las nuevas formas de trabajo (**formas de trabajo que empiezan a ser flexibles, terciarizadas o B2C, globalizadas, orientadas al cliente y a la demanda, deslocalizadas, etc.**).

El fenómeno de la desconexión digital regulado recientemente en España en la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre y aparecido en Francia a raíz de la denominada Ley El Khomri introduce un aspecto nuevo a considerar a la hora de poner en marcha el trabajo flexible y especialmente el teletrabajo. La opinión y criterio consensuados en la comunidad efr van en línea con el hecho de **reforzar los aspectos culturales y de liderazgo en las organizaciones**, formando, sensibilizando y apoyando a los líderes, más que en una faceta regulatoria que se considera de difícil aplicación, en un

contexto laboral cada vez más complejo y en el que la **ventana de espacio-tiempo laboral** se desdibuja. No obstante, la desconexión constituye un factor que, de obviarlo, puede acarrear consecuencias relacionadas con la salud de los colaboradores, así como otros aspectos sociales derivados de la falta de conciliación.

Muestra de ello es que un 53% de las empresas certificadas efr en España (compañías que gestionan la conciliación a través de la herramienta efr) ofrece teletrabajo a sus colaboradores (frente a un 13% del total nacional), **fomentando la corresponsabilidad en materia de conciliación como mecanismo para lograr una confianza bidireccional y así un mayor compromiso, satisfacción y competitividad de la organización.**

Es obvio que se pueden incrementar de manera muy significativa los índices de teletrabajo, siempre y cuando sepamos quebrar las barreras de índole cultural y la resistencia al cambio.

2.2 Dimensión operativa

Existen numerosos modelos y aproximaciones al teletrabajo por parte de las empresas en función de aspectos tales como su **cultura, tamaño, sector de actividad, madurez organizativa, entorno metropolitano o rural, mercado local o transnacional, etc.**

La evolución registrada desde nuestro anterior Libro Blanco en 2012 parece indicar una preferencia en el caso español por un modelo de **uno o dos días máximo por semana** y con una cierta autonomía en la elección por parte del empleado/a de los días en cuestión, salvaguardando cuestiones operativas y de organización del trabajo.

Fórmulas como un teletrabajo *full time* chocan con nuestra cultura latino-mediterránea, en la que la socialización a través de nuestro empleo es muy significativa, así como con una **cierta aversión**

al riesgo, especialmente el legal, por parte de las compañías. El teletrabajo se constituye como una importante forma de flexibilidad laboral, pero no como la única forma de construir nuestra relación profesional.

Con respecto a la implantación, se recomienda comenzar con un “piloto”, ya que permite contrastar el o los modelos de teletrabajo que se quieren implementar, controlar las diversas variables a tener en cuenta, **medir el impacto y resultados para la posterior toma de decisiones**, etc. antes de una posterior extensión al total de la organización. Con ello se permite gestionar el cambio de una forma progresiva y con menores riesgos (operativos, legales, reputacionales, etc.).

2.3 Riesgos laborales

Los riesgos laborales asociados al teletrabajo son uno de los grandes aspectos de discusión y controversia. Por ejemplo, el trabajador tendrá **derecho a solicitar visita de Inspección de Trabajo en su domicilio**. Aunque, paradójicamente, este mismo trabajador estaría en su derecho de negarle la entrada al Inspector de Trabajo, a los representantes de los trabajadores o, como ya hemos dicho, al propio empresario si así lo cree conveniente. Dadas estas dificultades, se plantea un sistema de los riesgos como el que se propone en el apartado de “riesgos laborales” del presente informe.

2.4 Tecnología

Hacer uso de las **nuevas tecnologías**, tanto a nivel de equipamiento hard como de software, requiere una adaptación que debe ser gestionada con anterioridad a establecer un modelo flexible, pues se requiere un nivel mínimo de competencias digitales para **no impactar negativamente en la productividad y la eficiencia**. Existe en nuestro país tecnología disponible y accesible, en ocasiones incluso de carácter gratuito, como para posibilitar sin ningún tipo de barrera, incluso para las pymes, la implantación de fórmulas de trabajo flexible.

3. Ámbito social

3.1 Ecología

Las compañías que apuestan por el teletrabajo contribuyen a reducir la huella de carbono, así como de otros contaminantes atmosféricos con efecto invernadero o sobre el cambio climático.

Por ejemplo, según **cálculos realizados por Fundación Másfamilia en base a la Encuesta de Movilidad en Día Laboral** (realizada en Barcelona en 2017, bajo la hipótesis de teletrabajo de 2 días/semana (40%) que es la opción preferida y con una estimación del 40% de la población susceptible de teletrabajar), podríamos obtener una reducción de 332.843 ton CO₂ /año o unas 336.171 ton de GEI /año (GEI - gases de efecto invernadero).

Para el conjunto del Estado, podríamos hablar de un impacto entre 9 y 10 veces superior aplicando un efecto proporcional de población laboral y total, alcanzando una reducción de aproximadamente 3 mm ton CO₂/año que, para contextualizar, resultan ser prácticamente las emisiones de toda la industria del metal (3,8 mm ton CO₂ en 2016) o más de la tercera parte del total de las emisiones del sector refino en nuestro país.

En el contexto mundial existe una fuerte apuesta por la descarbonización de la economía dado su innegable impacto sobre el clima. Especialmente significativas son las grandes metrópolis donde, además, se suman los efectos de la contaminación generada sobre la ciudadanía por el transporte rodado a través fundamentalmente, aunque no exclusivamente, de **patologías respiratorias y alergias**. Dichas patologías merman nuestra calidad de vida y son ya la tercera causa de muerte en España con 46.812 muertes al año, lo que supone un 11,4 por ciento del total de las 410.611 defunciones que se registran anualmente en la geografía española, según los últimos datos disponibles del Instituto Nacional de Estadística (INE).

3.2 Movilidad y seguridad vial

Según las **estadísticas del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT)**, en 2017 se produjeron 49.289 accidentes de tráfico en in itinere con baja laboral, un 3% más con respecto al ejercicio anterior. Como consecuencia, 122 personas fallecieron en este tipo de accidentes. Estas alarmantes cifras podrían ser reducidas con un aumento del teletrabajo, debido a la menor congestión y volumen del tráfico en horas punta.

Adicionalmente, con el teletrabajo tendríamos un ahorro de tiempo importante evitando desplazamientos, ya fueran en transportes colectivos o individuales, que podríamos dedicar a otras actividades familiares, de ocio, voluntariado, etc. Y es que, por ejemplo, **según la fuente Moovit Public Transit Index**, un 63% de los desplazamientos laborales en transporte público en Madrid tienen un promedio de 2 horas al día.

4. Ámbito judicial

Es todavía muy largo el trayecto que queda por recorrer en la ordenación legal de la figura del teletrabajo en España, debido a la escasa regulación legal del mismo. Existen vacíos, por ejemplo, en relación con la intimidad del trabajador y las medidas que deben asegurar las compañías en materia de seguridad y salud, siendo necesaria una regulación más concreta para evitar desequilibrios. Se precisará un **marco de garantías en ambos sentidos** para que el desarrollo continúe. No obstante, el teletrabajo es flexibilidad, es otorgar grados de libertad al empleado y al empleador y, por tanto, la **autorregulación** es en este ámbito verdaderamente necesaria, pues siempre será más eficiente que la que pueda existir en un marco legal con carácter general.

5. **Ámbito poderes públicos**

Evidenciados el beneficio que el teletrabajo y el trabajo flexible aportan a la sociedad en general, los poderes públicos deberían fomentar de manera activa y decidida su implantación y utilización.

Teletrabajando todos ganan, por lo que se precisan políticas públicas (estatales, autonómicas y municipales) para **dinamizar y apoyar**, como también sucede en otros ámbitos socio-empresariales como la RSE. **Subvenciones y apoyos económico-financieros para pymes** durante los primeros años constituirían una medida de actuación que sin duda animaría, pero el verdadero reto de las administraciones públicas se encuentra en la **necesaria pedagogía para vencer barreras culturales y de resistencia al cambio**, así como en la incorporación de la conciliación en general, y del teletrabajo en particular, en las cláusulas sociales de la contratación pública como verdaderos artífices del cambio que se precisa.

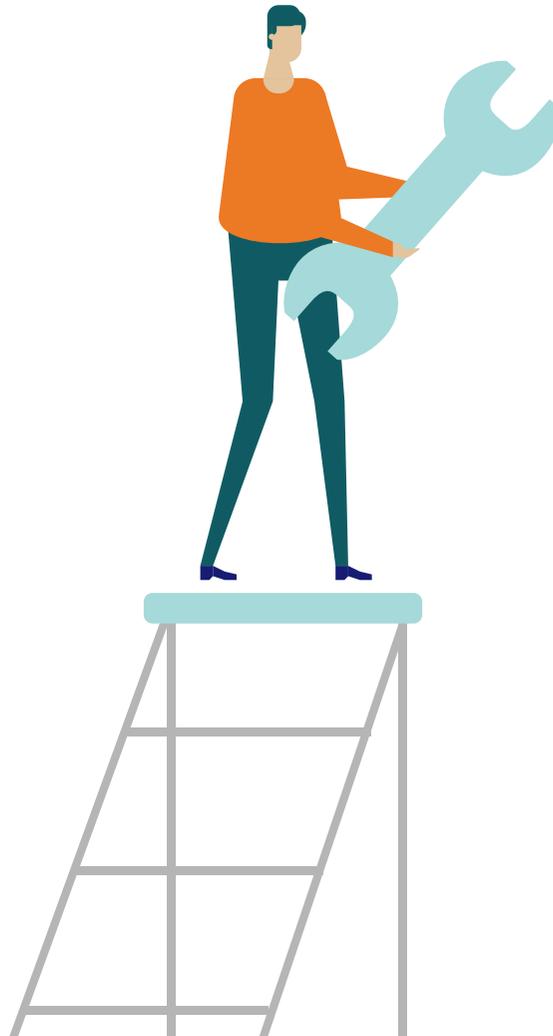




Anexo

07

Dimensión de Riesgos laborales



Cada pregunta está clasificada en base a la rama de la prevención de riesgos laborales que le afecta: ergonomía, condiciones ambientales, seguridad y riesgos psicosociales.

Las respuestas “SÍ” indican una situación adecuada; las respuestas “NO” indican una situación desfavorable que requiere corrección; las respuestas “NP”, o no procede, indican que la situación no aplica. Al final de cada pregunta se ofrece una fórmula de cálculo y una escala de evaluación para conocer el resultado.

ERGONOMÍA DEL PUESTO DE TRABAJO

1. La pantalla del ordenador se encuentra a una distancia de entre 45 y 75 cm de los ojos.
2. La parte superior de la pantalla se encuentra a la altura de los ojos.
3. La pantalla del ordenador se puede inclinar o rotar ligeramente para evitar reflejos.
4. La luminosidad de la pantalla es regulable para evitar reflejos.
5. En caso de ser necesaria la lectura de documentos, se dispone de un porta-documentos y este se puede colocar en la pantalla.
6. Se dispone de reposamuñecas para el teclado.
7. En caso de trabajar con un portátil, se dispone de un teclado independiente y pantalla auxiliar.
8. Se dispone de una mesa de trabajo con unas dimensiones de 80 x 120 cm, preferentemente de colores mate (es decir, sin brillo).
9. Se dispone de una silla de 5 patas con ruedas, regulable en altura, de respaldo reclinable y con protección lumbar y dorsal. Recomendable que disponga de reposabrazos.
10. La altura regulable de la silla permite ajustarse de tal forma que los brazos queden en ángulo recto respecto a la mesa y el teclado, apoyados en el reposabrazos sin que los pies queden colgando.
11. En caso de que, tras ajustar la silla, los pies queden colgando, se dispone de reposapiés o de una mesa regulable en altura.
12. Si el trabajo requiere atender llamadas telefónicas de forma constante, se dispone de auriculares con micrófono que permiten postura adecuada del cuello y libertad para las manos.
13. Se dispone de un pequeño carro con plataforma (carretilla plegable) para el transporte de bultos y cajas: por ej. para el traslado de impresoras y otros equipos tecnológicos.
14. Se dispone de un lugar fijo de trabajo con silla, mesa y condiciones ergonómicas adecuadas evitando trabajar sobre sofás, cama, mesa de la cocina, etc., varias horas seguidas.

SÍ	No	Np
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Total VALORACIÓN: $\frac{\text{Número Respuestas SÍ}}{\text{Núm. respuestas SÍ} + \text{Núm. respuestas NO}}$



CONDICIONES AMBIENTALES

- 15.** El domicilio o lugar de trabajo dispone de un ambiente sonoro que permite trabajar sin interferencias.
- 16.** Se dispone de buena iluminación en el despacho del domicilio: habitación con lámpara en el techo que disponga de varias bombillas.
- 17.** El lugar de trabajo tiene el techo y paredes pintados de blanco.
- 18.** Se dispone de entrada de luz natural con persiana o cortinas que permitan regular su intensidad..
- 19.** Se dispone de flexo para complementar la iluminación de lectura y escritura.
- 20.** Se dispone de un sistema de calefacción y refrigeración que nos permita mantener una temperatura de 19 a 27 °C y una humedad de entre 40 y 70%.

Sí	No	Np
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Total VALORACIÓN: $\frac{\text{Número Respuestas Sí}}{\text{Núm. respuestas Sí} + \text{Núm. respuestas NO}}$



CONDICIONES DE SEGURIDAD

- 21.** La instalación eléctrica de la vivienda dispone de interruptor diferencial de 30 mA, toma de tierra y un magnetotérmico para las tomas de corriente de 10 A con una sección de cable de 1,5 mm².
- 22.** Para la conexión del ordenador y periféricos, se dispone de enchufes independientes o una regleta con protección por sobretensiones y capacidad mínima de 2.500 W/10A.
- 23.** Los cables y conexiones están instalados de tal forma que no obstaculizan las vías de paso..
- 24.** Se dispone de un extintor pequeño dentro de la vivienda para atender posibles conatos de incendio y formación suficiente para utilizarlo.
- 25.** Se dispone de un botiquín básico con desinfectantes y antisépticos autorizados, gasas estériles, algodón hidrófilo, venda, esparadrapo, apósitos adhesivos, tijeras, pinzas y guantes desechables.
- 26.** Se dispone de un consultorio telefónico con información de contacto de emergencias (112), dirección del centro sanitario más cercano y del centro asistencial de la mutua, así como las pautas de actuación ante un accidente: recogida de evidencias, cadena de comunicación, etc.

SÍ	No	Np
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Total VALORACIÓN: $\frac{\text{Número Respuestas Sí}}{\text{Núm. respuestas Sí} + \text{Núm. respuestas NO}}$



RIESGOS PSICOSOCIALES

- 27.** Se dispone de un horario de trabajo regular con pausas cortas cada 2 horas reglamentadas que permitan reducir la fatiga mental.
- 28.** La distribución del tiempo de trabajo nos permite dormir y descansar durante una media de 7 a 9 horas diarias, en un horario regular todas las noches.
- 29.** La distribución de la jornada laboral nos permite desconectar para realizar otras actividades de carácter personal sin generar sensación de abandono o tener que estar pendiente del teléfono, correo u otros requerimientos del trabajo.
- 30.** Se realizan reuniones sistemáticas telefónicas o por videoconferencia con compañeros y/o responsables de la empresa (al menos una vez por semana).
- 31.** Se dispone de un canal de comunicación rápido y eficaz, tipo chat, que nos permite conversar con otros compañeros/as para solicitar apoyo, darlo o simplemente conversar.
- 32.** Se pueden alternar jornadas de teletrabajo en el domicilio con otras en la empresa.
- 33.** Se dispone de una ayuda o soporte telefónico para la instalación, configuración y asistencia en averías de todos los elementos tecnológicos de nuestra oficina en el domicilio: ordenador, teléfono, configuración del correo, impresora, conexión a internet, etc.
- 34.** Se dispone de todos los recursos necesarios para desarrollar la actividad, tanto tecnológicos como formativos para su utilización.
- 35.** Se dispone de un plan formativo a medida que permita progresar.
- 36.** Se recibe feedback del trabajo realizado con regularidad, que nos permite saber que estamos haciendo bien nuestras tareas.
- 37.** Se recibe información suficiente y adecuada sobre la evolución de la compañía, en cuanto a nuevas líneas de negocio, cambios de personal, métodos de trabajo, etc.
- 38.** Se dispone de un/a supervisor/a que está atento a nuestras necesidades y que nos ayuda a planificar el trabajo. Con el que podemos contar y solicitar ayuda cuando es necesario.
- 39.** Se dispone de objetivos de trabajo explícitos, coherentes y alcanzables.

SÍ	No	Np
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Total VALORACIÓN: $\frac{\text{Número Respuestas SÍ}}{\text{Núm. respuestas SÍ} + \text{Núm. respuestas NO}}$



GESTIÓN DE LA PREVENCIÓN

40. Se ha recibido formación en prevención de riesgos laborales que permiten conocer los riesgos del puesto desempeñado, así como las medidas de protección a aplicar en cada caso.

41. Se dispone de formación básica de prevención y extinción de incendios y primeros auxilios.

42. La empresa facilita información sobre los riesgos del puesto de trabajo.

43. Periódicamente se recibe una citación para pasar un reconocimiento médico y se reciben los resultados de salud con recomendaciones al respecto.

SÍ	No	Np
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Total

VALORACIÓN: $\frac{\text{Número Respuestas SÍ}}{\text{Núm. respuestas SÍ} + \text{Núm. respuestas NO}}$



08

Dimensión medioambiental

Medio de Transporte		Factor	Unidades	Fuente y condiciones de medida
Tren		0,03325	kg CO ₂ / km	OCCC, 2017: RENFE media distancia (regional)
Metro		0,04175	kg CO ₂ / km	OCCC, 2017: Metro
Autobús		0,6617	kg CO ₂ / km	OCCC, 2017: Estándar <= 18 t y velocidad media 59km/h
Coche	Gasolina	0,146	kg CO ₂ / km	OCCC, 2017: cilindrada 1,4 - 2,0 l y velocidad media 70km/h
	Diésel	0,1293	kg CO ₂ / km	OCCC, 2017: cilindrada 1,4 - 2,0 l y velocidad media 70km/h
Motocicleta	Gasolina	0,07381	kg CO ₂ / km	OCCC, 2017: 4 Tiempos < 250 cm ³ y velocidad media 70km/h
	Diésel	0,07381	kg CO ₂ / km	OCCC, 2017: 4 Tiempos < 250 cm ³ y velocidad media 70km/h

N.º de km reducidos: Para cada empleado será necesario recabar la distancia aproximada entre su hogar y el centro de trabajo y multiplicarla por el n.º de desplazamientos evitados gracias al teletrabajo.

Nº de km reducidos * Factor de emisión = emisiones de CO₂ evitadas en Kg

Debido a reducción de los viajes de empresa

Medio de Transporte		Factor	Unidades	Fuente y condiciones de medida
Barco		0,3	kg CO ₂ / km	OCCC, 2017: barcos de pasajeros
Avión	Nacional	1	kg CO ₂ / km	ICAO: Economy class, a partir de Madrid-BCN
	Continental	1	kg CO ₂ / km	ICAO: Economy class, a partir de Madrid-Berlín
	Intercontinental	1	kg CO ₂ / km	ICAO: Economy class, a partir de Madrid-Nueva York
Tren	Nacional	0,03325	kg CO ₂ / km	OCCC, 2017: RENFE media distancia (regional)
	Continental	0,03325	kg CO ₂ / km	OCCC, 2017: RENFE media distancia (regional)
	Intercontinental	0,03325	kg CO ₂ / km	OCCC, 2017: RENFE media distancia (regional)
Autobús		0,6617	kg CO ₂ / km	OCCC, 2017: Standard <= 18 t y velocidad media 59km/h
Coche	Gasolina	0,146	kg CO ₂ / km	OCCC, 2017: cilindrada 1,4 - 2,0 l y velocidad media 70km/h
	Diésel	0,1293	kg CO ₂ / km	OCCC, 2017: cilindrada 1,4 - 2,0 l y velocidad media 70km/h

N.º de km reducidos: Para cada empleado será necesario recabar la distancia aproximada entre el centro de trabajo y el destino de sus viajes y multiplicarla por el n.º de viajes evitados gracias al teletrabajo.

$$\text{Nº de km reducidos} * \text{Factor de emisión} = \text{emisiones de CO}_2 \text{ evitadas en Kg}$$

Debido a reducción del tiempo presencial en oficina

Por calefacción y climatización de edificios (Alcance 1)

Combustible	Factor	Unidades	Fuente
Gas natural	2,15	kg CO ₂ / Nm ³	MAPAMA, 2017
Gas butano	2,964	kg CO ₂ / kg	MAPAMA, 2017
Gas propano	2,938	kg CO ₂ / kg	MAPAMA, 2017
Gasoil	2,868	kg CO ₂ / l	MAPAMA, 2017

Gas refrigerante	Factor	Unidades	Fuente
R-407C	1774	kg CO ₂ / kg	MAPAMA, 2017
R-417A	2346	kg CO ₂ / kg	MAPAMA, 2017
R-410A	2088	kg CO ₂ / kg	MAPAMA, 2017
R22	1810	kg CO ₂ / kg	

Por menor consumo eléctrico, teniendo en cuenta la generación de la energía consumida (Alcance 2)

Consumo	Factor	Unidades	Fuente y condiciones de medida
Red eléctrica	0,34	kg CO ₂ / kWh	MAPAMA, 2017: ENDESA ENERGÍA, 2016

Origen de la electricidad generada	Factor	Unidades	Fuente y condiciones de medición
Gas natural	0,30420	kg CO ₂ / Nm ³	densidad*DE: Natural gas mix PE
Gas butano	1,18127	kg CO ₂ / kg	GABI: "GB: Butane at refinery PE"
Gas propano	0,420176	kg CO ₂ / kg	GABI: "GB: Propane at refinery PE"
Gasoil	0,482132	kg CO ₂ / l	densidad*US: Diesel, at refinery USLCl/PE
Gasolina	0,511277	kg CO ₂ / l	densidad*DE: Gasoline mix (premium) at refinery PE
Diésel	0,446240	kg CO ₂ / l	densidad*US: Diesel, at refinery USLCl/PE

Debido a la reducción de consumos y residuos

Material	Factor	Unidades	Fuente
Agua	0,203873	kg CO ₂ / m ³	GABI: "EU-27: Tap water PE"
Papel reciclado	0,828395	kg CO ₂ / kg	GABI: "RER: paper, recycling, no de-inking, at plant"
Papel corporativo	1,690545	kg CO ₂ / kg	GABI: "RER: kraft paper, bleached, at plant"
Tóners	0,209377	kg CO ₂ / ud	Modelo propio a partir del desglose del producto en sus materiales
Bolígrafos	0,011535	kg CO ₂ / ud	Modelo propio a partir del desglose del producto en sus materiales
Rotuladores	0,0201	kg CO ₂ / ud	Modelo propio a partir del desglose del producto en sus materiales
Subcarpetas	0,185351	kg CO ₂ / ud	Modelo propio a partir del desglose del producto en sus materiales
Fundas polipropileno	5,86E-05	kg CO ₂ / ud	Modelo propio a partir del desglose del producto en sus materiales
Archivadores	0,935115	kg CO ₂ / ud	Modelo propio a partir del desglose del producto en sus materiales
Blocs	0,252232	kg CO ₂ / ud	Modelo propio a partir del desglose del producto en sus materiales
Cuadernos	1,114742	kg CO ₂ / ud	Modelo propio a partir del desglose del producto en sus materiales
Grapadoras	0,778829	kg CO ₂ / ud	Modelo propio a partir del desglose del producto en sus materiales
Calculadoras	0,670038	kg CO ₂ / ud	Modelo propio a partir del desglose del producto en sus materiales
Pilas	3,8	kg CO ₂ / kg	Artículo pilas alcalinas

fundación
másfamilia

BICG | Leading
the Company Experience
Revolution



**Aigües de
Barcelona**



www.flexibilidadyteletrabajo.com