



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**Grado en Administración y Dirección
de Empresas**

**Organización de Empresas: "La
conciliación de la vida laboral y
personal: el teletrabajo. El caso de
Repsol"**

Presentado por:

María Onrubia Rincón

Tutelado por:

Teresa García Merino

Valladolid, 29 de junio de 2016

ÍNDICE:

1. RESUMEN	3
2. INTRODUCCIÓN	4
3. MARCO TEÓRICO	7
3.1 LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL	7
3.1.1 Cambios en el contexto sociolaboral	7
3.1.2 La conciliación de la vida laboral y personal en las empresas	9
3.1.2.1 La necesidad de un cambio en la cultura empresarial	9
3.1.2.2 Las políticas de conciliación: principales medidas	11
3.1.2.3 Beneficios y costes para las empresas por la implantación de políticas conciliadoras	12
3.2 EL TELETRABAJO	14
3.2.1 Definición de teletrabajo	14
3.2.2 Regulación del teletrabajo	16
3.2.3 Tipología de teletrabajo	18
3.2.4 El control del teletrabajo	19
3.2.5 Fortalezas y debilidades del teletrabajo	20
4. ANÁLISIS DE CASO	22
4.1 INTRODUCCIÓN A REPSOL	22
4.2 LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL EN REPSOL	24
4.2.1 El Comité de Diversidad y Conciliación de Repsol	24
4.2.2 El cambio en Repsol	25
4.2.3 Programas de conciliación en Repsol	26
4.3 EL TELETRABAJO EN REPSOL	27
4.3.1 El origen del teletrabajo	27
4.3.2 La implantación del teletrabajo en Repsol	29
4.3.3 Características del teletrabajo en Repsol	31
4.3.4 Ventajas y líneas de mejora	33
5. CONCLUSIONES	35
6. BIBLIOGRAFÍA	37
7. ANEXOS	40

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS:

Gráfico 3.2.1.1: Evolución del teletrabajo entre 1990 y 2000	15
Tabla 3.2.2.1: Principios sobre el teletrabajo	16
Tabla 3.2.3.1: Modalidades de teletrabajo	18
Tabla 3.2.5.1: Fortalezas del teletrabajo	20
Tabla 3.2.5.2: Debilidades del teletrabajo.	21
Gráfico 4.1.1: Cadena de valor de Repsol	23
Tabla 4.3.4.1: Ventajas obtenidas gracias al teletrabajo	33
Tabla 4.3.4.2: Propuestas de mejora para Repsol	34

1. RESUMEN

El cambio en el rol hombre-mujer, la priorización de la vida privada por los individuos y, sobre todo, el desarrollo de las TIC, están haciendo que la sociedad evolucione hacia una nueva sociedad más globalizada y con entornos más dinámicos, denominada sociedad de la información. Ésta pide un cambio en el modelo laboral, que se ha quedado anclado en el pasado sin poder satisfacer las nuevas necesidades de los empleados y que no es capaz de reaccionar ante los cambios del entorno. Por tanto, para conseguir la armonía deseada entre sociedad y modelo laboral, es necesario que las organizaciones flexibilicen sus estructuras y que desarrollen una nueva cultura empresarial orientada a la satisfacción del empleado, en la que se incluyan distintas políticas de conciliación de la vida personal y laboral, las cuales se explicarán en este trabajo. En este contexto destaca el teletrabajo, ya que responde perfectamente a las demandas de la nueva sociedad, pues gracias a las nuevas tecnologías permite tanto la flexibilización de la estructura organizacional como el ajuste deseado por los empleados entre su ámbito laboral y personal. Para demostrarlo empíricamente, se estudiará el caso concreto de Repsol.

Palabras clave: Sociedad de la información; cultura empresarial; conciliación vida laboral y personal; teletrabajo.

Clasificación JEL: L96-Telecomunicaciones; O33 - Cambio tecnológico.

1. ABSTRACT

Changing man vs woman roles, priority private life by individual, and above all, the development of ICT, are making that society improves towards a new global society with environments more dynamic, called society of information.

On the one hand, it asks for a change in the employment model, which has been stuck in the past without being able to satisfy the new needs of the employees and it is not able to react to the environmental changes. Therefore, to achieve the required harmony among society and employment model, it is needed to organizations to losing their organization and developing a new entrepreneurial culture focused to the employee satisfaction, where it is included different policies to reconciled employment and family life, where I am going to develop later in this essay. Last but not least, in this essay we can find that

telework is the answer of these questions of this new society. Finally, thanks for the new technology, it allows employees either the flexibility of the labour organization or the desired re-schedule by the employees between their private and labour environments. The case of Repsol will be studied to prove empirically.

Key words: Society of information; entrepreneurial culture; reconciling work and family life; teleworking.

JEL Clasification: L96- Telecommunications; O33- Technological Change.

2. INTRODUCCIÓN

Desde los años setenta del siglo XX, la sociedad está evolucionando de forma gradual y cada vez más rápida hacia una nueva, denominada “sociedad de la información”. Ésta recibe dicho nombre ya que en ella destaca el desarrollo masivo que se está dando en las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Además, se han venido produciendo junto a ello grandes cambios, tanto a nivel cultural como a nivel económico.

En cuanto a los cambios culturales destaca el paso gradual de la sociedad industrial, en la que existía un modelo familiar y social basado en el trabajo y en el hombre como único pilar económico y en el que la mujer quedaba relegada al ámbito doméstico, a un nuevo modelo social en el que cambian las preferencias de los individuos, dando cada vez mayor importancia a la vida privada y en el que se va igualando el rol hombre-mujer, siendo también esta última, parte del mercado laboral y compartiendo ambos la carga familiar. Estas nuevas características sociales hacen que sea necesaria la conciliación del ámbito laboral con el personal.

Sin embargo, en el ámbito económico, el modelo laboral no se está transformando al mismo ritmo. Las empresas deben hacer grandes esfuerzos para adaptarse a un entorno cada vez más cambiante y complejo que exige de éstas reacciones rápidas, en el que es más difícil tomar decisiones y la planificación es cada vez una tarea más ardua. Por ello, para conseguir beneficiarse de las oportunidades que les brindan las TIC, las empresas deben flexibilizar sus procesos. A pesar de esta necesidad, todavía existe un modelo laboral en el que la flexibilidad no está implantada en la mayoría de las empresas y, sobre todo, que responde a las necesidades sociales propias de la

época industrial, dando lugar a graves desequilibrios en los intereses de los individuos que deben elegir entre una buena carrera profesional o la satisfacción en su ámbito privado.

Es en este punto en el que radica el interés de las políticas de conciliación, definidas como un “conjunto de prácticas empresariales formales que ayudan a los empleados a equilibrar la relación entre su trabajo y la dedicación a su familia aunque la tendencia actual supone ampliar el concepto “familia” para hablar de “vida personal” “(de la Rosa Navarro et al., 2015, pp. 6). Es muy importante que las empresas comiencen a implantarlas en su manera habitual de hacer las cosas, ya que, aunque cada vez son más los trabajadores preocupados por lograr una armonía en su ámbito profesional y personal que les permita estar satisfechos en ambos campos, la mayoría de las empresas no ven la conciliación como una competencia suya. Estos pensamientos diferenciados hacen que se produzca un grave conflicto de preferencias en el interior de los individuos, lo que perjudica principalmente a las empresas, debido a que la productividad de los empleados baja (debido a la insatisfacción laboral y personal que sufren los empleados, lo que provoca su falta de compromiso, un aumento del absentismo, menor motivación, estrés...) y aumentan los costes, sobre todo los de gestión de personal (inversión en motivación a los empleados, pérdida de empleados cualificados, menor rendimiento...). Por ello es imprescindible que las empresas que quieran sobrevivir en el largo plazo sean conscientes de que deben tener una actitud proactiva en el tema, que cada vez sean más las que implanten políticas de conciliación y, lo más importante, las que desarrollen una nueva cultura empresarial orientada al reconocimiento del empleado como recurso principal, con el objetivo de ir acercando el modelo laboral a las nuevas necesidades sociales.

Este cambio en las preferencias sociales, el progresivo cambio en la concienciación de cada vez más empresas, y, sobre todo, el desarrollo tecnológico, están permitiendo una transformación en la manera de trabajar, que beneficia tanto al empresario como al empleado, y que se caracteriza por la deslocalización de los trabajadores de las instalaciones habituales de la organización. Esta nueva forma de trabajar, adoptada como medida dentro del

ámbito de las políticas de conciliación por cada vez más empresas, es denominada teletrabajo. Éste destaca entre el resto de medidas de conciliación debido a los espectaculares resultados que se dan en aquellas organizaciones que deciden implantarlo, ya que consigue: 1) Adaptarse al cambio organizativo requerido por las empresas que deseen sobrevivir a largo plazo en el nuevo entorno cambiante, pues consigue dotarlas de la flexibilidad necesaria al conseguir reducir sus infraestructuras, con lo que consigue agilizar sus procesos. 2) Mejorar el rendimiento del trabajador, pues le permite conciliar su vida familiar y laboral, lo que hará que al tener una mejor calidad de vida se refleje en su productividad.

Por ello, por las innegables desventajas para el conjunto de agentes económicos que supone la falta de conciliación de la vida privada y profesional del trabajador, el objetivo del trabajo es analizar las distintas políticas de conciliación, destacando el teletrabajo, así como los distintos beneficios que reportan a las empresas que deciden implantarlas. Para ello se explica detalladamente la necesidad de un cambio en la cultura organizacional de las empresas para que gradualmente comiencen a integrar distintas medidas de conciliación entre sus distintas políticas, y así otorgar a cada empleado las alternativas que necesite para la conciliación de su vida privada y profesional, con lo que se conseguirá ajustar el modelo de trabajo al nuevo tipo de sociedad. Este ajuste permitirá que tanto la sociedad, como las empresas, y en particular el trabajador, disfruten de ciertas ventajas que harán que la empresa consiga la supervivencia a largo plazo y el empleado la armonía deseada en su vida laboral y personal.

Para atender al objetivo planteado, primeramente se va a desarrollar un marco teórico en el que se explique detalladamente el cambio social que se está produciendo, y la necesidad del cambio cultural que deben experimentar todas las empresas que quieran ser competitivas y sobrevivir en el largo plazo. Posteriormente, se explicarán las distintas medidas de conciliación existentes que pueden utilizar las distintas organizaciones y los beneficios y costes que pueden afectar a las que decidan utilizarlo. Para finalizar el marco teórico, se explica la medida concreta del teletrabajo, detallando la normativa que lo regula y las distintas modalidades con las que pueden implantarlo las empresas, así

como el método de control que se debe seguir para que el programa sea un éxito y los beneficios y costes que puede tener para los distintos agentes económicos. Posteriormente, se aplica el marco teórico desarrollado a un caso real, con el objetivo de mostrar de manera empírica que la empresa que decide hacer un esfuerzo en el cambio de su cultura empresarial e incluir distintas medidas de conciliación obtienen a medio/largo plazo ciertas ventajas que las empresas que se quedan ancladas en una cultura tradicional nunca podrán disfrutar. La metodología aplicada para ello es el método de caso, y la empresa seleccionada ha sido Repsol, pues se trata de una gran multinacional que lleva invirtiendo en este campo desde el año 2008 y en la que ya se pueden ir observando los resultados satisfactorios de la implantación, además de contar con un programa muy elaborado de teletrabajo. Para la elaboración de este método de caso, las fuentes consultadas han sido tanto la página oficial de la empresa, como el libro blanco del teletrabajo en Repsol y su informe de responsabilidad corporativa (2014).

3. MARCO TEÓRICO

3.1 LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL

3.1.1 Cambios en el contexto sociolaboral

Para explicar la creciente preocupación por las políticas de conciliación de la vida laboral y personal, es necesario hacer un breve estudio del cambio sociolaboral que se está sufriendo en estas últimas décadas alrededor del mundo, tanto en países desarrollados como en los países emergentes.

Estos cambios, sociales y laborales, comienzan a manifestarse a principios de los setenta del pasado siglo, cuando el modelo familiar propio de la industrialización va dando paso poco a poco al de la sociedad post-industrial. Este primer modelo social, el industrial, fue denominado "*male breadwinner*" y está caracterizado por una estructura familiar clásica, en la que la actividad laboral era desarrollada mayoritariamente por hombres (con horarios y lugares de trabajo perfectamente fijados de antemano, sin ningún tipo de flexibilidad), mientras que la carga familiar residía en las mujeres (Arroyo Abad, 2007). Ahora bien, el tipo de sociedad en la que vivimos actualmente tiene unas características completamente diferentes (Macinnes, 2005; Montero Cánovas

et al., 2005): 1) Se produce un cambio en las preferencias de los individuos, que ahora darán mayor importancia a su vida privada, pero sin descuidar su carrera profesional. 2) Se rompe con el modelo de familia tradicional a favor de la igualdad en el rol hombre-mujer, lo que da lugar a la rápida y creciente incorporación de la mujer al mercado de trabajo, sobre todo a partir de 1984. 3) Disminución de la natalidad, envejecimiento de la población y más tardía emancipación de los jóvenes de sus padres, lo que provoca una disminución de trabajadores potenciales.

Estas nuevas características sociales hacen que las organizaciones que quieran sobrevivir a largo plazo deban dar la oportunidad a sus empleados de conciliar su ámbito personal y laboral. Ambos ámbitos entran en conflicto ya que la sociedad ha evolucionado más deprisa de lo que lo hace el modelo laboral, y más concretamente la cultura empresarial, definida como el conjunto de valores, creencias e ideas del grupo de personas que forma la organización, basados en ciertas normas o directrices que determinan el comportamiento de los integrantes de la organización a la hora de conseguir objetivos o actuar frente al exterior (es la médula de la organización, la que motiva a los integrantes de una empresa y define su comportamiento). Esto ocasiona un claro conflicto para el empleado, que ha de elegir entre la satisfacción en su ámbito privado o en el laboral.

Por tanto, la necesidad del uso de las políticas de conciliación radica en que la vida privada de las personas cada vez ocupa un puesto más alto en sus preferencias, y si en este campo un trabajador no se siente realizado va a traer consecuencias negativas a su ámbito laboral. Algunas de las repercusiones serán que su rendimiento bajará, ya sea por estrés o depresión e incluso se incrementará el absentismo laboral, ya que el estado anímico de los empleados influye directamente en su productividad y dedicación a la empresa. Por otro lado, la disminución de los trabajadores potenciales hace que las empresas deban aumentar su esfuerzo en cuanto a la retención de empleados, lo cual será más sencillo si los trabajadores sienten que la organización se preocupa por la satisfacción de sus necesidades (Pérez Sánchez et al., 2009). Es por ello por lo que es necesaria la aparición de políticas de conciliación que palien

estos efectos negativos que afectan a la empresa en particular, y a la sociedad en general.

Son tres ámbitos en los que pueden actuar estas políticas (Albert-López Ibor et al., 2010): 1) Estado, que puede impulsar medidas de conciliación laboral y personal ofreciendo servicios de guardería, cuidado a personas dependientes, financiación de un sistema de permisos parentales remunerados para el cuidado de los hijos o personas dependientes, financiación de reducciones de jornada por el mismo motivo, flexibilización de los horarios de los servicios públicos... 2) Empresas: ofreciendo un diverso abanico de medidas de conciliación laboral y un cambio en la cultura corporativa que permita armonizar el cambio social con el ámbito laboral, 3) Cambio gradual del pensamiento social en cuanto al tiempo dedicado al trabajo, promoviendo un sistema en el que las horas diarias empleadas en trabajar sean menores, pero el tiempo efectivo dedicado siga siendo el mismo, de forma que los trabajadores puedan dedicar más tiempo a su vida personal sin ver afectado su rendimiento y puesto de trabajo.

A lo largo de este trabajo se va a explicar el segundo ámbito, las medidas de conciliación de la vida personal y laboral ofrecidas por las empresas.

3.1.2 La conciliación de la vida laboral y personal en las empresas

3.1.2.1 La necesidad de un cambio en la cultura empresarial

Como se explica en el apartado anterior, la sociedad está evolucionando de una forma más rápida de lo que lo hace la cultura empresarial, que en general se ha estancado en un modelo de cultura organizacional tradicional. Este modelo cultural tradicional se basa en la organización científica del trabajo: control jerárquico, la definición clara y precisa de cada puesto de trabajo, mayor importancia a los activos materiales, trabajo presencial, largas jornadas, productividad asociada al tiempo trabajado... Es decir, es una cultura basada en la rigidez, con lo que las nuevas preferencias de los individuos quedan relegadas a un segundo plano y la empresa no sabe cómo satisfacerlas. Es por ello por lo que la cultura empresarial debe ir cambiando hacia una más flexible, basada en reconocer al empleado como su recurso principal (Arenas Sainz et al., 2006). En este contexto, Handy afirma: "Los consejeros de las corporaciones han estado hablando sobre sus empleados como sus valores

principales. Ya es hora de que se den cuenta de que es totalmente cierto, porque la única esperanza de una seguridad futura estriba en los cerebros de esas personas" (Handy, 1997, pp. 48.), por lo que la empresa no debe obstaculizar la conciliación de la vida laboral y personal de los empleados, sino que debe favorecerla para que éste se sienta cómodo en su ámbito personal y pueda, de esta forma, ser rentable para la empresa y garantizar su estabilidad y desarrollo a largo plazo.

Para ello, la empresa no sólo debe aplicar medidas de conciliación de manera puntual, sino que debe integrarlas gradualmente dentro de su cultura y de sus políticas empresariales, en su forma habitual de hacer las cosas. Las empresas que hacen esto son denominadas "Empresas Familiarmente Responsables" y reciben un certificado promovido por la Fundación+Familia, organización privada sin ánimo de lucro creada en abril de 2003, y apoyado por el Ministerio de Sanidad y Política Social (Ponce Núñez, 2007). La cultura de dichas empresas se caracteriza por: 1) La actitud favorable de todos los directivos¹ a la conciliación, por lo que ellos mismos deben creer en la importancia de las políticas conciliadoras, además de tener la responsabilidad de transmitir las a sus empleados para que éstos no se sientan reacios a utilizarlas y no pierdan efectividad (de la Rosa Navarro et al. 2015). 2) El organigrama de jerarquía tradicional vertical da lugar a uno más horizontal, mucho más flexible y descentralizado. En este modelo de organización los horarios y las tareas dejan de estar tan definidos, con lo que se otorga cierta capacidad a los empleados para tomar sus propias decisiones en determinados aspectos de sus puestos de trabajo. Es un sistema basado en la colaboración entre empleado y jefe. Por este motivo, deben existir medidas de conciliación que permitan al empleado realizar bien su trabajo, independientemente del tiempo utilizado para la consecución de sus objetivos, y poder disfrutar de su vida privada. En este sentido, aumenta la confianza depositada en el trabajador, que tendrá que

¹ Tal es la preocupación por este tema que se están implantando cursos a los directivos para resolver conflictos de la vida laboral-privada de los empleados. Escuelas como la Wharton School, la escuela del MIT y la de la Universidad de Connecticut ya han incorporado dichos cursos en sus programas (Ponce Núñez, 2007).

tener la capacidad suficiente para seguir realizando bien sus tareas, pero sin emplear más tiempo del que necesita para su realización. 3) Directamente relacionado con el punto anterior, el sistema de control del empleado cambia, dando paso de uno en el que lo que se controla es la presencialidad, a un control por objetivos, en el que lo realmente importante no es el tiempo dedicado a una tarea, si no que el resultado sea la consecución de la misma. De este modo, el trabajador tendrá que gestionar su tiempo para la consecución del objetivo que se le encomiende, evitando los tiempos muertos y aumentando la calidad del tiempo trabajado, lo que hará que aumente su productividad.

3.1.2.2 Las políticas de conciliación: principales medidas

Como se explica en el apartado anterior, existe una cultura empresarial a la que deberían llegar gradualmente todas las empresas que quieran ser familiarmente responsables. Sin embargo, dependiendo de su tamaño, sector de actividad, necesidades de los empleados y de sus propias capacidades, cada empresa debe utilizar sus propias medidas de conciliación. Las distintas políticas de conciliación que pueden utilizar las empresas para armonizar la vida privada y profesional de sus empleados se pueden concretar a partir de medidas como las siguientes (Albert-López Ibor et al., 2010; Fundación de mujeres, 2010):

- Flexibilidad en el tiempo de trabajo: permite a los empleados acomodar: 1) Horarios: les da cierto margen en su hora de entrada y salida a su puesto de trabajo o la creación de una bolsa de horas de trabajo, en la que se acumulen las horas que trabaja de más para poder emplearlas como horas libres en otro momento, siempre dentro de unos límites, como puede ser el cumplimiento de un número de horas semanales de trabajo. 2) Turnos: les permite decidir entre trabajar en turnos completos o a tiempo parcial, o incluso intercambiar turnos con compañeros que desempeñe las mismas tareas. 3) Calendario: elección de las vacaciones o uso de días de permiso.

Estas medidas serán más utilizadas en aquellas empresas en las que prime la consecución de objetivos frente a la presencia del empleado.

- Horarios que favorezcan la conciliación, haciendo no laborables los viernes por la tarde, no poniendo reuniones a última hora de la tarde, jornada laboral intensiva (con el objetivo de perder menos tiempo en desplazamientos)...

Al igual que en la anterior medida, es más frecuente en empresas donde la presencialidad no sea imprescindible.

- Flexibilidad en el lugar de desempeño del trabajo. Se va haciendo más habitual en las organizaciones gracias a las TIC, que permiten a los miembros de la organización comunicarse a distancia. Principalmente hay dos tipos: 1) Videoconferencias, permiten reducir el tiempo de los desplazamientos dado que se pueden realizar reuniones a distancia. 2) Teletrabajo (apartado 3.2), que permite que el trabajador pueda realizar sus actividades fuera de las instalaciones de la empresa.

Al igual que en las dos anteriores medidas, es habitual en organizaciones donde la presencia del empleado no sea requisito imprescindible.

- Ayudas/servicios de ayuda a los empleados con responsabilidades familiares: la empresa ofrece o bien cantidades monetarias, o bien diferentes servicios a aquellos trabajadores que tengan a su cargo el cuidado de personas dependientes. Algunos ejemplos son: ofrecer el servicio de guardería y ayudas monetarias y asesoramiento para el cuidado de personas dependientes.

- Permisos o excedencias a aquellos empleados que deben abandonar sus puestos de trabajo durante un periodo de tiempo determinado. Los ejemplos más característicos son los permisos por paternidad (superiores a los 20 días establecidos por la ley), facilidad de excedencia por el cuidado de personas dependientes y mantenimiento de las condiciones previas a los permisos o excedencias.

3.1.2.3 Beneficios y costes para las empresas por la implantación de políticas conciliadoras

La implantación de todas o algunas de las medidas de conciliación explicadas en el apartado anterior produce beneficios tanto para el trabajador (le permite disfrutar de su vida privada sin descuidar su carrera profesional) como para la empresa. Sin embargo, esta última también incurre en ciertos costes.

En cuanto a los costes, son diferentes dependiendo de la política de conciliación adoptada (Albert-López Ibor et al., 2010):

- En las políticas de flexibilidad, aunque se suele decir que el coste monetario es cero porque el trabajador dedica el mismo tiempo a sus actividades solo que en distintos momentos temporales, se incurre en costes organizativos: supervisión del trabajo realizado, mayor dificultad de coordinación entre los miembros de un mismo equipo, control de los resultados...
- En las políticas de permisos y excedencias y en las de servicios y ayudas se dan los dos tipos de coste: monetarios, a la hora de aumentar el salario o dar ayudas a los empleados, permisos retribuidos... y organizativos, a la hora de reorganizar la plantilla tras la marcha de un empleado.

En cuanto a los beneficios, relacionados todos entre sí, destacan los siguientes (Albert-López Ibor et al., 2010; Caballero Bellido, 2000; Fundación de Mujeres, 2010):

- Mejora la imagen corporativa de la empresa. Tener una imagen de Empresa Familiarmente Responsable transmite una señal al exterior de empresa moderna, preocupada por sus empleados, estable y responsable, lo cual le dará una ventaja competitiva frente al resto de las empresas que no posean esta imagen (aumentarán tanto los clientes como los trabajadores potenciales). Muchas empresas deciden comenzar a invertir en medidas de conciliación por este hecho de mejorar su imagen, como una inversión en marketing corporativo, y luego se dan cuenta de los demás beneficios que se consiguen con estas medidas, lo que hace que gradualmente se vayan integrando en la cultura de la empresa.
- Mayor calidad en la gestión de los recursos humanos, ya que se mejora el clima laboral porque los empleados estarán más satisfechos gracias a las medidas de conciliación, lo que reducirá el estrés, los conflictos laborales y el absentismo laboral. Los trabajadores sentirán que la organización se preocupa por ellos, lo que aumenta el sentimiento de compromiso e integración de éstos con la empresa.
- Ahorro en gastos de personal. Por una parte, aumenta la fidelidad de los trabajadores que ya están en la empresa, ya que podrían perder las ventajas de la conciliación si cambian de organización, lo que estabiliza la plantilla. Por otro lado, sirve como incentivo para atraer a nuevos talentos, que también querrán beneficiarse de las ventajas de las políticas de conciliación.

- Aumenta la productividad de la empresa, gracias a la consecución de los beneficios anteriores. Una buena imagen corporativa mejorará la reputación de la empresa, con lo que más trabajadores querrán trabajar en ella, y aumentará posteriormente su compromiso y fidelidad a ésta gracias a las ventajas en las condiciones de trabajo de las que se beneficiarán. Esto, mejora el rendimiento de los trabajadores, mejora el clima laboral y reduce el absentismo, lo que se traduce en un aumento de la productividad.

3.2 EL TELETRABAJO

Entre las distintas medidas de conciliación explicadas anteriormente, nos centraremos en particular en el teletrabajo. Éste está aumentando considerablemente en toda Europa, gracias al avance tecnológico, al cambio sociocultural que se está viviendo en los distintos estados miembro, y al cambio en la cultura empresarial que se experimenta en algunas organizaciones. Por otro lado, es una medida que responde perfectamente a las nuevas demandas sociales y al nuevo modelo laboral, pues consigue la armonización de la vida privada y laboral a la vez que permite a la empresa agilizar sus procesos al permitirle reducir sus infraestructuras.

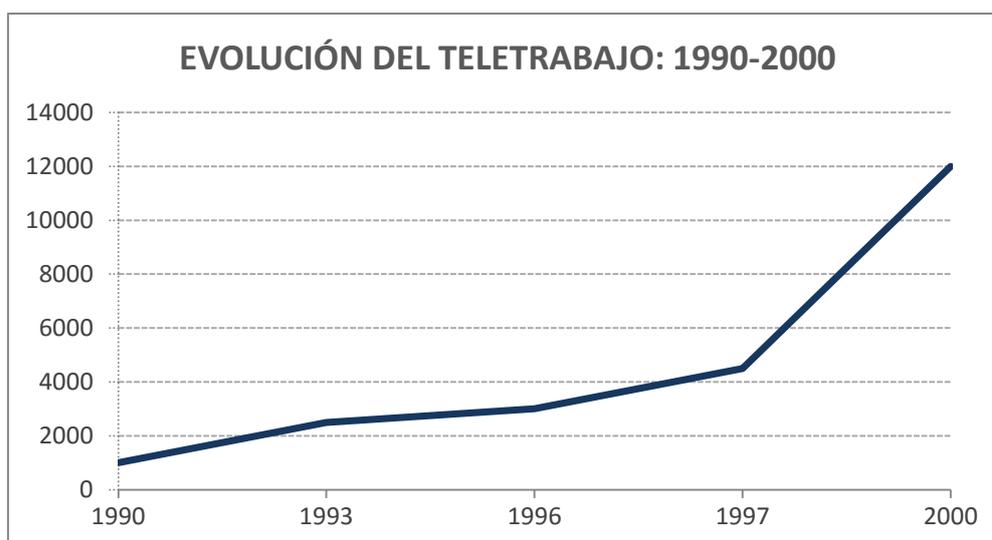
3.2.1 Definición de teletrabajo

El primer concepto de teletrabajo surgió en la década de los 70 del siglo pasado, en Estados Unidos, durante la primera crisis del petróleo. Ésta provoca un gran aumento de los precios de este compuesto en un mundo en el que existía gran dependencia de los países exportadores de petróleo, con lo que se tuvieron que buscar medidas para reducir su consumo (Alfaro de Prado Sagrera, 2004).

Fue en este contexto en el que Jack Nilles empezó a pensar distintas formas de reducir los desplazamientos de los trabajadores a sus respectivos centros de trabajo, para lograr con ello la reducción de costes de transporte y, por tanto, el uso del petróleo. A Nilles se le ocurrió que se podrían sustituir dichos desplazamientos por la comunicación electrónica, con lo que no era necesario que el trabajador se desplazara desde su domicilio hasta su centro de trabajo para desempeñar sus actividades, y constató que “si uno de cada siete trabajadores urbanos no tuviera que desplazarse a su lugar de trabajo, Estados Unidos no tendría la necesidad de importar petróleo” (Pérez Sánchez et al.,

2009, pp. 58), con lo que efectivamente se reduciría su consumo. A pesar de que con esta medida también se solucionaron problemas de contaminación, se aumentó el empleo de personas discapacitadas y mejoró la calidad de vida de los empleados (que tenían más tiempo para su vida privada), entre otros, el teletrabajo no se difundió de forma masiva debido a que la tecnología de la época no lo permitió (Pérez Pérez et al., 2004). Sin embargo, en la década de los 90, especialmente a partir de 1997, se empieza la verdadera difusión del teletrabajo en Europa, ya que a principio de los 90 existía alrededor de un millón de teletrabajadores, número que va aumentando hasta alcanzar entre los tres y cuatro millones y medio entre 1.997 y 1.998 y que supera los nueve millones en 1.999 (Status Report on European Telework. New Methods of Work, 1999, pp. 27)

Gráfico 3.2.1.1: Evolución del teletrabajo entre 1990 y 2000



Fuente: Elaboración propia.

De la idea anterior se destacan dos pilares que son fundamentales para la definición del teletrabajo: el uso de las TIC y el hecho de que el trabajador desempeñe sus distintas actividades fuera de su lugar habitual de trabajo. Con ellas es con las que se construye la actual definición de teletrabajo: "una forma de organización y/o ejecución del trabajo utilizando las tecnologías de la información, en el contexto de un contrato/relación de empleo en la cual el trabajo, que también podría ser realizado en el lugar del empleador, se efectúa fuera de esos lugares habituales para la ejecución del trabajo" (Santos Fernández, 2004, pp. 60). De hecho, etimológicamente, el prefijo "tele"

proviene del término griego “telos”, el cual significa “a distancia”, con lo que literalmente teletrabajo significa trabajo a distancia.

3.2.2 Regulación del teletrabajo

En cuanto a la normativa europea, consta el Acuerdo Marco Europeo sobre el teletrabajo (AMET)², firmado el 16 de julio de 2002 en Bruselas, sin modificaciones desde entonces. Es de carácter voluntario (Belzunegui Eraso, 2008) y su objetivo radica en el establecimiento de un marco general del teletrabajo en Europa, que sirva de inspiración a los acuerdos colectivos y a la regulación de las propias organizaciones.

El Acuerdo Marco no sólo define el teletrabajo (definición en el apartado anterior), sino que también establece 9 principios sobre él (Santos Fernández, 2004):

Tabla 3.2.2.1: Principios sobre el teletrabajo

<p><u>Voluntariedad</u>, por empleado y empleador. Si el teletrabajo no formaba parte del contrato inicial no existe ningún problema en que el trabajador vuelva a su puesto original, ya sea por petición suya o del empresario.</p>
<p><u>Mantenimiento de las condiciones del empleo</u> que el trabajador tenía hasta el cambio del trabajo por el teletrabajo (mismo status y tareas, cambiando solo la forma de desempeñarlas).</p>
<p><u>Protección de datos</u>: Es responsabilidad del empleado cumplir la normativa en cuanto a la protección de los datos utilizados por éste para fines profesionales, la cual le enseñará el empresario.</p>
<p><u>Formación</u>: El teletrabajador debe aprender todo lo relativo a su nueva forma de organización del trabajo, con lo que debe ser formado para lograr este objetivo.</p>
<p><u>Salud y seguridad laboral</u>: garantizada por el empresario, que empleará los medios que sean necesarios. En el caso del teletrabajo a domicilio, el teletrabajador deberá dar su consentimiento para el control de su domicilio.</p>

² El AMET fue firmado por los siguientes agentes sociales: CES (Confederación Europea de Sindicatos), UNICE/UEAPME (Unión de Confederaciones de la Industria y de las Organizaciones Empresariales de Europa) y CEEP (El Centro Europeo de la Empresa Pública y de Empresas de interés Económico General).

La Vida privada del teletrabajador debe ser respetada por el empresario.

Dotación de equipamiento: Los gastos de instalación y mantenimiento de equipos correrán a cuenta del empresario. En materia de comunicación, deben proporcionarse los medios necesarios para que esta no desaparezca o se haga menos frecuente.

La organización del trabajo: el teletrabajador gestionará su tiempo de trabajo, siendo la carga de trabajo y los criterios de resultados equivalentes a los de un trabajador comparable en las instalaciones de la empresa.

El empresario debe garantizar que el teletrabajador ejerza sus derechos colectivos, tales como votar a sus representantes y exigirles que tengan en cuenta su nueva situación laboral.

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la normativa española, el Real Decreto-ley 3/2012 (10 de febrero 2012) de medidas urgentes para la reforma laboral establece por primera vez una regulación para el teletrabajo, mediante la reforma del artículo 13 (ANEXO I) del Estatuto de Trabajadores: “Trabajo a distancia” (término jurídicamente correcto para la nominación de teletrabajo). Éste ha introducido cambios respecto al Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, cuyo artículo 13 abordaba el “Trabajo a domicilio”. Las principales diferencias entre ambos artículos son las siguientes (Belenguer Hernández, 2015): 1) El trabajo “a domicilio” se realizaba “sin vigilancia del empresario”, mientras que “el trabajo a distancia” se realizará “de modo alternativo a su desarrollo presencial, en el centro de trabajo de la empresa”, con lo que se pueden ejercer métodos de control de la actividad gracias a la tecnología. 2) Para el “trabajo a domicilio” era necesario el depósito del contrato en la Oficina de Empleo, mientras que para el “trabajo a distancia” no es necesario hacerlo, pero se añade la obligatoriedad de que el empresario facilite una copia del contrato a los representantes de los trabajadores (excepto para contratos de la alta dirección). 3) Para el “trabajo a domicilio” sólo se hacía referencia a la igualdad en el salario, mientras que en el “trabajo a distancia” se amplía la igualdad a todos los derechos de los trabajadores (formación, información, promoción...), excepto aquellos inherentes al trabajo presencial. 4) Los trabajadores “a domicilio” ya tenían el derecho a la representación colectiva, sin embargo los

trabajadores “a distancia” deben estar adscritos a un centro de trabajo de la organización para poder disfrutar de este derecho.

3.2.3 Tipología de teletrabajo

A pesar del AMET (de carácter voluntario) y del artículo 13 del Estatuto de Trabajadores, el teletrabajo carece de una regulación específica. Por ello, cuestiones como el porcentaje de la jornada que ha de ser teletrabajo, o las horas diarias o semanales que se deben teletrabajar son inconcretas. Por otro lado, existen formas de teletrabajar que todavía no está claro que sean consideradas teletrabajo. Es decir, son muchos los trabajos que se realizan a distancia y en los cuales se utilizan las TIC, que sin embargo no son considerados teletrabajo (Sierra Benítez, 2010; Osio Havriluk, 2010). Un ejemplo puede ser una persona que utiliza el teléfono móvil para comunicarse con algún miembro de la empresa, o cualquier empleado que reciba las órdenes de como desempeñar su trabajo por cualquier medio electrónico.

Para aportar un poco de claridad sobre ello, se han diferenciado varios tipos de teletrabajo. La clasificación está basada en el lugar en el que se ejerce el teletrabajo (de la Cámara Arilla, 2000; Rapp, 2008):

Tabla 3.2.3.1: Modalidades de teletrabajo

<p><u>Teletrabajo en casa</u>. El teletrabajador no tiene un puesto permanente en una oficina o en un centro de la organización, con lo que realiza toda la jornada laboral en su domicilio.</p>
<p><u>Teletrabajo combinado</u>. Aquel que se realiza tanto en la oficina como en el hogar. Este tipo de teletrabajo es conocido como <i>telecommuting</i> y es el primer concepto ideado por Jack Nilles.</p>
<p><u>Teletrabajo en un telecentro</u>, es decir, un centro de recursos compartidos dotados de todas las infraestructuras necesarias. Son una alternativa al desempeño del teletrabajo en el hogar, e incluso pueden coexistir trabajadores de distintas organizaciones.</p>
<p><u>Teletrabajo en una sede remota</u>. Dos modalidades: 1) Oficina satélite, se separan de la sede central pero están conectadas electrónicamente con ella. Reubicadas en aquellos lugares geográficos más convenientes (con más número de empleados y mayor número de potenciales candidatos con un perfil determinado). 2) Sistema distribuido: varias unidades se separan de la sede principal y cada una realiza partes distintas de un mismo proceso de trabajo, es decir, se separan las distintas fases en distintas sedes, ubicadas en distintos lugares geográficos atendiendo a los costes de cada fase</p>

y comunicándose todas telemáticamente.

Teletrabajo móvil. El trabajador está en continuo desplazamiento, y no realiza sus tareas en un lugar determinado, si no que las desempeña en aquel sitio en el que se encuentre en cada momento.

Fuente: Elaboración propia.

3.2.4 El control del teletrabajo

Como se describe a lo largo del documento, el teletrabajo es una modalidad de trabajo en la que éste ha de realizarse fuera de las instalaciones habituales de la empresa. Las nuevas tecnologías han permitido que la distancia física entre trabajador y lugar de trabajo no sean un problema para que el empleado pueda realizar sus tareas. Esto supone un aumento de la flexibilidad interna, pero también un cambio en la forma de controlar a los trabajadores. El control directo que tradicionalmente se ha realizado sobre el trabajador y sus resultados no puede aplicarse a un teletrabajador, ya que su superior no va a poder ver de forma directa cómo realiza sus tareas.

Es en este punto donde aparece una de las cuestiones más controvertidas del teletrabajo, ya que hay que delimitar el control y la vigilancia que el supervisor puede realizar sobre el trabajador, sin dejar que éste irrumpa en la vida privada del empleado. No obstante, es el empresario quien establece las medidas de control y vigilancia que estime oportunas, respetando siempre el contenido del Estatuto de Trabajadores y los derechos del trabajador (Sierra Benítez, 2010). La medida más utilizada por los empresarios para controlar el teletrabajo es el control por objetivos, mediante el que lo importante son los resultados obtenidos por el trabajador independientemente del tiempo presencial de éste en la empresa (Pérez Pérez et al., 2008). Para que este tipo de control funcione, es imprescindible:

- 1) Que antes de que el teletrabajador empiece con sus tareas, el supervisor le informe clara y detalladamente cómo quiere que las realice y en qué plazo. Una de las opciones más utilizadas en cuanto a teletrabajadores con cualificación, es que tanto éstos como el supervisor establecerán los objetivos de manera conjunta, de forma que el teletrabajador pueda disponer de cierta autonomía en su puesto de trabajo. De esta forma, el teletrabajador sabrá en todo momento

lo que se espera de él, y tendrá claramente definido el plazo y las tareas que tiene que realizar (Sosa Cabrera et al., 2007).

2) Que el teletrabajador tenga una serie de características que le permitan realizar su trabajo sin necesidad de tener a una persona controlándole directamente (de la Cámara Arilla, 2000; Sánchez Mangas, 2005):

- Capacidad de automotivación, para realizar sus tareas sin ningún estímulo social, con lo que o bien él mismo o bien la tarea en si tienen que ser capaces de motivarle.

- Capacidad de gestión de su tiempo y planear sus tareas para la consecución de objetivos planteados, ya que no tienen una supervisión directa por parte de su superior.

- Fuerte capacidad de compromiso y responsabilidad con la empresa.

- Capacidad de trabajo en un entorno cambiante y no siempre definido, a la vez que evitar las distracciones y diferenciar la vida laboral de la privada.

- Capacidad de comprensión y uso de distintas aplicaciones, sistemas y procesos de trabajo, así como de sus continuas actualizaciones.

3.2.5 Fortalezas y debilidades del teletrabajo

El hecho de que un trabajador no desempeñe sus actividades dentro del espacio físico de la organización y que además su herramienta principal de trabajo sean las TIC, puede suponer ciertas ventajas tanto para él como para la organización, sin olvidarnos del impacto que supone para la sociedad (Fundación más familia, 2012; Fantini, 2013; Rapp, 2008; Osio Havriluk, 2010), pero esta nueva forma de desempeño del trabajo también genera ciertos inconvenientes para los participantes en la relación laboral (Osio Havriluk, 2010).

Tabla 3.2.5.1: Fortalezas del teletrabajo

<u>Fortalezas para la sociedad:</u>
1) Reducción del número de desplazamientos de los empleados a su centro de trabajo, con lo que se consigue disminuir la congestión de tráfico, los accidentes, el ruido y la contaminación atmosférica, al reducirse también la emisión de gases contaminantes.
2) Permite la mayor inserción de personas discapacitadas al mundo laboral, sobre todo a aquellas a las que su discapacidad les impida el desplazamiento o necesiten infraestructuras especiales en la empresa para trabajar.

3) Impacto en la distribución de la población, ya que los teletrabajadores no tendrán que desplazarse a las ciudades donde reside la organización físicamente, con lo que supondrá una mejor distribución de las oportunidades.

Fortalezas para la organización:

1) Asunción de menos costes por parte del empresario en infraestructura, puesto que se requerirá de menos espacio físico por empleado para trabajar. En este sentido, la organización puede crecer y expandirse geográficamente sin la necesidad de invertir en infraestructura.

2) Menor coste de gestión en mano de obra, ya que se reducirá el absentismo laboral, se consigue retener a los empleados (que estarán más a gusto trabajando en la empresa), aumento de trabajadores potenciales (no se requiere que el empleado viva por la zona) y disminución de los conflictos laborales.

3) Mayor productividad de los empleados, puesto que el control por objetivos remunera el tiempo de trabajo real y tarea realizada, evitando la remuneración de horas presenciales improductivas.

4) Mejora de la imagen corporativa de la empresa, que pasa a ser la de una empresa moderna preocupada por su empleados y sus intereses personales, lo que aumenta su competitividad frente a empresas con una imagen cultural tradicional.

Fortalezas para el teletrabajador:

1) Mayor calidad de vida, puesto que se reduce el estrés al poder disfrutar de más tiempo de ocio gracias a la flexibilidad que le concede el teletrabajo y a los ahorros en tiempo y dinero por el transporte.

2) Autonomía en el trabajo, puesto que junto a su supervisor, fija sus objetivos y se distribuye el tiempo para conseguirlos dependiendo de cada situación personal.

3) Mayores oportunidades de encontrar y crecer en el trabajo, puesto que no es necesario que resida en el mismo lugar que la organización, con lo que puede llegar a trabajar para una empresa internacional sin cambiar de lugar de residencia.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.2.5.2: Debilidades del teletrabajo.

Debilidades para la organización:

1) Conflictos de lealtad del trabajador, puesto que puede no sentirse integrado en la organización y traficar con información confidencial de la empresa.

2) Conflicto en cuanto a la jerarquía supervisor-empleado, al trabajar el empleado sin supervisión directa.

3) Dificultad de la empresa para trasladar su cultura corporativa al trabajador al no trabajar este dentro de un espacio físico de la organización.

Debilidades para el teletrabajador:

- 1) Falta de identidad laboral y sentimiento de aislamiento laboral, puesto que el trabajador no se relaciona con otros integrantes de la empresa, con lo que puede llegar a sentirse al margen de la misma.
- 2) Incapacidad de diferenciación de la vida laboral y personal, con lo que se dificulta la desconexión del trabajo, sobre todo por parte de los teletrabajadores en el domicilio. Se recomienda la separación del lugar de trabajo en éste (oficina en el domicilio).
- 3) Posible bajada del rendimiento, puesto que puede haber más distracciones.

Fuente: Elaboración propia.

Para conseguir paliar estas desventajas, es imprescindible que el trabajador posea las competencias necesarias para teletrabajar explicadas en el apartado 3.2.4, y que la empresa apoye y ponga el suficiente esfuerzo para que el trabajador se sienta integrado en ella, ya sea realizando reuniones periódicas u organizando tareas de ocio para que los empleados interactúen entre sí, asumiendo los costes que esto supone en aras de su propio beneficio.

4. ANÁLISIS DE CASO

En este apartado se tratarán de forma detallada los distintos puntos abordados en el marco teórico, utilizando el método de caso. Para ello, se realizará un análisis pormenorizado del programa de conciliación de la vida privada y laboral del Grupo Repsol, y más en concreto, de su programa de teletrabajo.

4.1 INTRODUCCIÓN A REPSOL

El grupo Repsol, con sede en Madrid, fue fundado por el INH (Instituto Nacional de Hidrocarburos), dependiente del Ministerio de Industria y Energía, en 1987 y concluye su privatización 10 años más tarde, en 1997. Su nacimiento reside en la reordenación del sector petrolero en España, exigida por la entrada de España en el entonces Mercado Común Europeo (1986) y obtiene su nombre de la antigua REPESA (Refinería de Petróleos de Escombreras S.A.), creada en 1951 para la instalación de una refinería en Cartagena. El nombre fue elegido debido a su fácil pronunciación en distintos idiomas, pues Repsol nace con el objetivo de llegar a convertirse en una marca líder a nivel mundial. El grupo quedó finalmente configurado como una sociedad anónima participada al 100% por el INH, y fue integrado por casi todas las empresas públicas del sector pertenecientes al INH, con actividades tanto en exploración, como

producción, transporte y refino de gas y petróleo. Actualmente, Repsol ha conseguido su objetivo de convertirse en una marca líder mundial, pues ha logrado ser una empresa con actuación en más de 40 países de América, África, Europa y Asia, además de ser una de las más reconocidas e importantes del sector energético a nivel mundial.

Además de conseguir su objetivo de reconocimiento a nivel mundial, el grupo ha logrado actuar a lo largo de toda la cadena de valor tanto del gas como del petróleo, con lo que realiza actividades que van desde la extracción hasta la comercialización de distintas soluciones energéticas (Gráfico 4.1.1), con el objetivo de conseguir un modelo energético más seguro y sostenible. Este objetivo está basado en su firme cultura empresarial de “empresa energética global que busca el bienestar de las personas”, tal y como afirma Antonio Brufau, Presidente de Repsol.

Gráfico 4.1.1: Cadena de valor de Repsol



Fuente: elaboración propia.

Todo esto lo ha conseguido gracias a su flexibilidad, a su capacidad de adaptación a las distintas circunstancias del entorno a lo largo de toda la historia. Hoy en día, Repsol sigue siendo una empresa flexible tanto en los procesos para gestionar sus distintas actividades como en la gestión de su personal. Entre los principales valores de su cultura empresarial está la innovación, considerada la clave tanto de su larga evolución como de su competitividad, la cual no hubiera sido posible sin su capacidad de generar y llevar a la práctica nuevas ideas, siempre en un contexto de colaboración y aprendizaje continuo. Repsol tiene la firme creencia de que una sociedad del siglo XXI necesita empresas del siglo XXI, con la flexibilidad necesaria para adaptarse a las exigencias de un mundo cambiante en el que el progreso y la innovación están a la orden del día.

4.2 LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL EN REPSOL

4.2.1 El Comité de Diversidad y Conciliación de Repsol

En este contexto de flexibilidad, cambio, innovación y preocupación por las personas, Repsol realiza desde 2003 y con una periodicidad de dos-tres años, la Encuesta de Clima, que es una encuesta realizada a sus trabajadores para conocer las distintas opiniones sobre aspectos del clima laboral. Gracias a una de ellas, la realizada en 2006, Repsol consiguió detectar el descontento de los empleados en cuanto a la conciliación de su vida laboral y personal y la gestión que se estaba realizando de la diversidad (ANEXO II), con lo que decidió poner solución e iniciar un nuevo proyecto en el que se mejorasen ambos campos.

Para conseguir dichas mejoras nace el Comité de Diversidad y Conciliación de Repsol, en el año 2007. Como su propio nombre indica, su objetivo es tanto la conciliación de la vida personal y profesional como promover una cultura de respeto a las diferencias existentes en Repsol, a la par que valorar la diversidad. Gracias a su creación han sido muchos los logros conseguidos en estos temas, como son el avance en conciliación gracias a la flexibilidad horaria, gestión del tiempo y al teletrabajo, y la conversión de Repsol en un referente en cuanto a la diversidad, ya que se ha logrado un resultado positivo en cuanto a la integración de personas con muy diversas capacidades, nacionalidades (cuenta con empleados de más de 70 nacionalidades operando en 30 países), edades, perfiles profesionales... Esto se demuestra en los numerosos galardones que ha conseguido Repsol desde la creación del Comité, entre los que se destacan:

- Internaciones: 1) Repsol Ecuador: nueve premios en reconocimiento General Rumiñahui, gracias a su compromiso con el medio ambiente, la sociedad ecuatoriana y sus políticas laborales, además del reconocimiento empresarial de la Fundación General Ecuatoriana, por la integración de personas discapacitadas. 2) Repsol Bolivia: sello Empresa Saludable 2011, por sus políticas de asistencia, prevención y promoción de la salud. 3) Repsol Perú: distintivo Empresa Socialmente Responsable (ESR), gracias a su preocupación por el medio ambiente, y por su calidad de vida y ética empresarial.

- Nacionales: 1) Premio Discapnet, concedido por la Fundación Once por la integración de personas discapacitadas. 2) Ability Award, a la mejor empresa privada en integración y desarrollo de modelos sostenibles. 3) Distintivo Igualdad en la Empresa, promovido por el Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad del Gobierno de España, por sus políticas de igualdad de trato y oportunidades. 4) Premio COCEMFE, por su integración de personas con discapacidad.

El Comité ha funcionado de manera satisfactoria desde su creación gracias al gran apoyo de la Alta Dirección, impulsado directamente por Antonio Brufau, Presidente de Repsol y liderado por Pedro Fernández Frial, Director General de Estrategia y Control. Su organización interna reside en 6 grupos de trabajo diferenciados formados por seis o siete empleados de la organización que desempeñan sus funciones en diferentes áreas, encargándose cada grupo de un programa diferente: Programa de Teletrabajo, Programa de Diversidad Cultural, Programa de Jornada laboral y flexibilidad horaria, Programa de Capacidades diferentes, Programa de Accesibilidad y adaptación de las instalaciones y Programa de Gestión del Tiempo, de los que se explicarán más adelante los relacionados con la conciliación (pp.26).

4.2.2 El cambio en Repsol

Tanto sus programas como la consecución de los ya citados logros, han conseguido hacer de Repsol una empresa más flexible en la que se rompe la estructura vertical, se tienen en cuenta las opiniones de los empleados y se les tiene en cuenta en la toma de decisiones, con lo que este proceso se agiliza, y, lo más importante, hace que el empleado se sienta parte de la empresa y valore las medidas a las que la compañía llega, medidas en las que él ha participado. Esto es importante para Repsol ya que tiene la certeza de que sus empleados son su principal fuente de valor, con lo que siempre busca su bienestar, lo que explica la trascendencia de su política de conciliación en la gestión de la empresa.

Por otro lado, Repsol sabe que las necesidades tanto de los trabajadores como de empresas también están cambiando. El hecho de que una empresa ya no sea una organización estática conlleva que se produzcan ciertos cambios a la hora de gestionar a su personal, ámbito en el que un programa de conciliación

de la vida personal y profesional se hace indispensable. Invertir en este campo tiene numerosos beneficios que se traducen en mejores resultados para la empresa, ya que de esta forma se fomenta la motivación, el optimismo y la identificación del trabajador con la empresa, lo que provoca el aumento de su productividad, que se traduce en un mayor valor para la empresa, además de conseguir retener a aquellos trabajadores con talento. Todo ello se demuestra en las distintas Encuestas de Clima realizadas. En la última, el 87% de los trabajadores afirma estar orgulloso de formar parte de la compañía, y el 88% la recomendaría a otros trabajadores potenciales. Por otro lado, en cuanto a los resultados sobre la conciliación de la vida privada y laboral, giran a que en torno al 60% de los trabajadores de Repsol afirma que puede conciliar ambas vidas de manera satisfactoria, aspecto muy valorado por los empleados.

4.2.3 Programas de conciliación en Repsol

Para conseguir la conciliación de la vida laboral y personal, Repsol ha desarrollado tres programas diferentes:

- Teletrabajo, se estudiará ampliamente en el siguiente apartado.
- Jornada laboral y flexibilidad horaria: implantado en Repsol de una manera global y se adapta a las necesidades y costumbres de cada país, al igual que adapta ciertos permisos retributivos, como son maternidad, paternidad, permiso por fallecimiento, lactancia, matrimonio... superando en casi todos los países los mínimos legales. En el caso de Repsol en España, progresivamente se han logrado las siguientes mejoras: Programa de Servicios Asistenciales, para apoyar en los temas de salud a los empleados y a sus familiares más cercanos, equiparación de pareja de hecho y matrimonio, permiso especial para el cuidado de un hijo menor con graves problemas de salud que requiera hospitalización y aumento de la edad del menor a 12 años a efectos de reducción de jornada por efectos familiares. Además, existen ciertas medidas de flexibilidad exclusivas para aquellos empleados de Madrid: distribución diaria de la jornada de los empleados según sus necesidades, pues existe un cómputo mensual, posibilidad de salir antes si se disminuye el tiempo de la comida y flexibilidad de dos horas en el horario de entrada (07:30-09:30) en el horario de invierno.

- Gestión del tiempo, cuyo objetivo es planificar y priorizar el trabajo para una utilización del tiempo más eficiente y, por tanto, conseguir mejores resultados y mejorar la conciliación. De nuevo en este ámbito se aprecia la conciencia de cambio de Repsol, puesto que tiene la certeza de que esto sólo podrá conseguirse con un cambio en la cultura empresarial que permita modificar ciertos hábitos y maneras de trabajar, sustituyéndolos por otros más eficientes, basados en la implementación de nuevas herramientas tecnológicas que permitan fomentar la comunicación a la vez de agilizar los procesos de trabajo. Para cerciorarse de que su programa de gestión de tiempos funciona, Repsol primeramente realiza una serie de encuestas periódicas a trabajadores de diferentes áreas. En las de 2012, se pone de manifiesto que aproximadamente el 50% de la plantilla considera que los principales “ladrones del tiempo” son las reuniones y el uso del correo electrónico, lo que está llevando a Repsol a estudiar maneras alternativas de comunicación más eficientes, como pueden ser las carpetas compartidas o la comunicación audiovisual, formando siempre a sus empleados para que aprendan a utilizar las nuevas herramientas correctamente. Posteriormente, Repsol realiza un seguimiento de las nuevas medidas implantadas, con el objetivo de ver si se ha conseguido la eficiencia deseada.

4.3 EL TELETRABAJO EN REPSOL

4.3.1 El origen del teletrabajo

Cómo se describe en el apartado anterior, Repsol es una empresa preocupada por sus empleados y por el cambio sociodemográfico que se está viviendo actualmente, lo que la lleva a innovar continuamente en cuanto a las formas de gestionarse y en el trato a su personal. Esta preocupación da lugar en 2008 a un cambio cultural empresarial que le lleva a crear una nueva política de conciliación, el teletrabajo. Ésta todavía no está muy presente en España, únicamente el 27% de la población activa teletrabaja, frente a la media europea que se sitúa en un 35% (El Mundo, 15/03/2015), ya que actualmente en España se sigue creyendo en la cultura de la presencialidad en el trabajo como única forma de desempeñarlo, ámbito en el que Repsol decide innovar nuevamente, rompiendo la tradicional rigidez del concepto de tiempo y espacio en la vida laboral.

Para la implementación de su nuevo programa, Repsol:

1) Primeramente decide buscar referencias en otras empresas que ya hayan implementado de manera exitosa el teletrabajo y estudiar los aspectos legales existentes:

- Para realizar el benchmarking Repsol analizó distintas empresas europeas en el sector de la energía, así como algunas empresas españolas del sector de las tecnologías de la información y la comunicación (únicas empresas españolas que en 2008 apostaban por el teletrabajo) y la Administración Pública, con la que se buscaron similitudes y diferencias con el sector privado, analizando un total de 6 empresas: Shell Europa, BP Telecommuting España, Telefónica España, Ibermática, Siemens e IBM. El resultado fue el descubrimiento de ciertas similitudes en todas las empresas estudiadas, entre las que destacan las siguientes: el porcentaje de teletrabajadores estaba comprendido entre un 15% y un 20% de la plantilla, utilizando diversas modalidades de teletrabajo ya fuera a tiempo total o parcial, el contrato de teletrabajo siempre era formalizado por escrito, al igual que los puestos que eran susceptibles de ser teletrabajados, todo el equipo necesario para teletrabajar corría por cuenta de la empresa, y por último, en casi todas antes de la implantación del teletrabajo se ponía en marcha un programa piloto, siempre con el acuerdo de los representantes de los trabajadores.

- En cuanto al marco legal se distingue entre Europa y España. En Europa existe desde 2002 el Acuerdo Marco Europeo sobre el Teletrabajo y en España queda reflejado en el Real Decreto-ley 3/2012, ambos explicados en el apartado 3.2.2.

2) Una vez realizados estos dos pasos previos, la empresa decide aquellas bases sobre las que se desarrollará el teletrabajo: carácter voluntario y reversible de éste, realización a tiempo parcial, dirigido únicamente a empleados con buen desempeño que tuvieran puestos susceptibles de ser teletrabajables, mismas condiciones para los teletrabajadores que cuando eran trabajadores y conservación de todos sus derechos (de representación sindical y de salud laboral), adhesión al programa mediante documento escrito, costes de equipos tecnológicos para su correcto desempeño a cargo de la empresa, reuniones de seguimiento para evitar el aislamiento del teletrabajador y

correcta formación del empleado para poder desempeñar correctamente su trabajo.

4.3.2 La implantación del teletrabajo en Repsol

Una vez hecha la labor de recopilación de información, Repsol decide crear su propio Programa de Teletrabajo. Para ello, como para el resto de Programas llevados a cabo por el Comité, se crea un Equipo de Teletrabajo, integrado por muy distintas áreas corporativas: relaciones laborales, prevención de riesgos laborales, la mesa de ayuda Repsol³ y el servicio de atención al empleado⁴. En sus orígenes, este equipo fue el encargado de poner en marcha el Programa, con lo que es el encargado de las tareas que engloban desde llevar a cabo toda la documentación necesaria para su inicio hasta la planificación de la estrategia que se seguiría. Posteriormente, las tareas que realizaba se van normalizando y se integran a las actividades normales de Repsol, con lo que las funciones del equipo van evolucionando (apartado 4.3.3, Funcionamiento interno).

Se decide que el Programa se implantará en la empresa mediante tres fases muy diferenciadas:

1) Programa piloto en el que se pueda observar el grado de aceptación por los empleados y los inconvenientes que sean necesarios salvar para que el programa definitivo funcione correctamente. En esta primera fase, iniciada en 2008, participan empleados de diferentes puestos con muy variados perfiles profesionales, y el cometido principal del programa es proponer los distintos criterios y planes de trabajo que iban a ser utilizados. En esta primera etapa aceptan participar 81 empleados españoles y 40 americanos, lo cual supone el 0,4% de la plantilla total de Repsol en esos momentos. A los empleados, junto a los demás participantes (jefes, coordinadores, colaboradores...) se les realiza un estudio de satisfacción, alcanzando éste una nota de 8,7 sobre 10. Por

³ Agente de gran relevancia dentro del Programa ya que se encarga de la dotación informática y de que los equipos estén configurados con lo necesario para el trabajo a distancia, además de atender cualquier incidencia informática.

⁴ Gestiona los formularios de solicitud y comunica al empleado los pasos a seguir. A través del SAE, además, se canalizan todas las dudas y sugerencias de los teletrabajadores.

tanto, las conclusiones observadas en esta primera toma de contacto son muy satisfactorias, reflejando la fácil adaptación de los participantes al programa y su positiva actitud frente al teletrabajo, observándose claras ventajas tanto para empleados (ahorro de tiempo, mayor flexibilidad y una mejor conciliación de la vida personal y profesional) como para los jefes (mejora en el clima laboral y aumento de la productividad por parte de los empleados).

2) Segunda fase se inicia en 2009 y, debido a los buenos resultados obtenidos en el programa piloto, pretende integrar los procesos del teletrabajo en los habituales de la compañía para conseguir su normalización y consolidación.

Para ello es necesario el aumento del número de empleados que pueda beneficiarse del teletrabajo, así como de las áreas implicadas. Para tener el control del impacto del programa en la empresa, su implantación se realiza en tres convocatorias en las que va habiendo un aumento gradual del número de empleados (281) y áreas relacionadas con el teletrabajo (10) (Anexo III).

Uno de los mayores logros de esta segunda fase es la firma del V Acuerdo Marco de Repsol, en el que en su artículo 17 incorporaría el teletrabajo, siempre bajo las bases legales del AMET, quedando sometido Repsol a tomar como base los resultados de esta segunda etapa para la implantación definitiva. En cuanto a las conclusiones obtenidas en 2009 son igual de satisfactorias que en 2008, valorándose el programa con un 9 sobre 10 en las distintas encuestas de satisfacción realizadas.

3) Tercera fase: Iniciada en 2010 gracias a la experiencia adquirida en las dos fases anteriores y a un proceso de implementación paulatina que permite ajustar los procesos y trabajar en el cambio cultural que supone el teletrabajo. En ésta ya está preparado para abrir el programa a todos los empleados de Madrid, a los Complejos Industriales (CCII) de Cartagena, A Coruña, Puertollano y Tarragona; y a las delegaciones comerciales de España de la Dirección Ejecutiva de Marketing Europa. De esta forma, en 2011 los teletrabajadores alcanzan un total de 690. En cuanto a los resultados de satisfacción de empleados y jefes, nuevamente son muy positivos, ya que se valora al programa con un 8,7 sobre 10. Estas encuestas demuestran que el teletrabajo ofrece una serie de ventajas frente al trabajo tradicional, las cuales se estudiarán en el apartado 4.3.4.

Pocas han sido las modificaciones que ha sufrido el Programa de Teletrabajo a lo largo de todas sus etapas, las cuáles fundamentalmente se dieron al finalizar el Programa Piloto y consistían en ayudar a los participantes a quitarse el miedo que tenían al cambio de un trabajo presencial a uno a distancia, lo cual se consiguió con el proceso de cambio cultural que experimenta Repsol. Esta falta de necesidad de hacer modificaciones en el Programa es debido a la labor de conocimiento previo que hizo Repsol al estudiar otras empresas y a la investigación realizada en cuanto al marco legal y aspectos importantes del teletrabajo, que junto con las características que se estudian a continuación han conseguido hacer del Programa todo un éxito desde sus inicios.

4.3.3 Características del teletrabajo en Repsol

El Programa del Teletrabajo en Repsol ha ido evolucionando a lo largo de las etapas citadas en el apartado anterior, lo que ha producido cambios en las características que definen al teletrabajo con el fin de lograr que éste sea ofrecido a los empleados de la forma más beneficiosa posible para todos los miembros de la organización. Estas características principalmente son las siguientes:

- Modalidades del tiempo empleado en teletrabajar: siempre a tiempo parcial. La modalidad de tiempo completo fue eliminada tras el Programa piloto, ya que se producía la desvinculación y el aislamiento de empleado y empresa, con lo que éste se desmotivaba y su productividad acababa disminuyendo. Por tanto, en la segunda etapa se decidió ofrecer el teletrabajo únicamente a tiempo parcial, de manera que el empleado tuviera sensación pertenencia y equipo, exigiendo que éste al menos trabajase 16 horas semanales en la empresa. Son cuatro modalidades las que los teletrabajadores pueden elegir: un día a la semana (elegida por el 31% del total de los 800 empleados que optan actualmente por el teletrabajo), dos días a la semana (preferida por el 24% de los teletrabajadores), dos tardes y los viernes (únicamente aceptada por el 14%), o un máximo del 20% de la jornada diaria (modalidad elegida por el 31% restante).
- Modalidad en cuanto al espacio físico: el teletrabajo únicamente se desarrollará en el domicilio del empleado.

- Requisitos obligatorios para teletrabajar: se han ido modificando en base al benchmarking realizado, al entorno legal y a la experiencia adquirida en el Programa Piloto. Finalmente son los siguientes: 1) Requisitos del puesto de trabajo: Todos los puestos de trabajo pueden optar al teletrabajo, excepto aquellos en los que la actividad principal esté unida al espacio físico de trabajo (trabajos en laboratorios, recepcionistas...) o que sea difícilmente medible mediante la planificación por objetivos. 2) Requisitos del teletrabajador: antigüedad mínima en la empresa, conocimiento y habilidades tecnológicas suficientes para el desempeño de las tareas, capacidad de autogestión del tiempo y disciplina, automotivación, saber diferenciar la vida personal de la vida laboral, fuerte compromiso con la compañía y capacidad de cumplir los objetivos marcados de manera sostenida en el tiempo. 3) Requisitos del domicilio del empleado: deberá contar con una serie de características mínimas para el correcto desempeño de las tareas (equipos, redes de conexión, espacio suficiente, adecuada iluminación...), así como ser un espacio que cumpla todas las condiciones de prevención de riesgos y salud.

- Evaluación del teletrabajo: gestión por compromisos. Con este método se antepone la consecución de objetivos por el trabajador a su presencia física en la empresa. La metodología de Repsol es acordar a principios de año un Plan de Desarrollo Individual entre trabajador y superior en el que se fijan los objetivos anuales que individualmente el trabajador se compromete a cumplir. De esta forma, al finalizar el plan se valorará el cumplimiento tanto de funciones como de responsabilidades y proyectos. Los resultados hasta ahora es que todos los teletrabajadores logran cumplir sus objetivos, siendo su productividad ligeramente mayor a aquellos trabajadores que no optan por usar el teletrabajo.

- Dotación de equipos: corre por cuenta de la empresa. Repsol, lejos de implantar el Programa para ahorrar costes, ha decidido proporcionar a todos sus empleados el equipamiento necesario para que puedan desarrollar bien sus tareas. Entre este equipamiento destaca: ordenador portátil, conexión ADSL, teléfono corporativo, acceso a la red de Repsol (VPN) que permite la comunicación directa de empleado y empresa, aplicación Sharepoint (para la gestión y consulta de temas directamente relacionados con el teletrabajo),

distintas aplicaciones para fomentar las reuniones a distancia, directorios compartidos (para almacenar información), etc.

- Funcionamiento interno: Como se cita en apartados anteriores, el Programa de Teletrabajo fue creado y llevado a cabo por el Equipo de Teletrabajo (funciones originales citadas en el apartado 4.3.2). Actualmente, las funciones de este Equipo se centran en la elaboración de un plan general de trabajo, elaboración de procedimientos operativos y análisis de evaluación de resultados. Sin embargo, actualmente los encargados de llevar a cabo el programa realizado por el equipo a nivel local son los coordinadores. Para la ayuda de los coordinadores en su tarea de implantación del programa a nivel local están los jefes directos de cada teletrabajador y los que les realizan el seguimiento continuo, así como el compromiso de los propios teletrabajadores. Por último, un agente básico interviniente en el proceso es la representación sindical, presente en el programa desde sus inicios.

4.3.4 Ventajas y líneas de mejora

Para conocer la satisfacción de los distintos integrantes del Programa de Teletrabajo y poder valorar así el buen funcionamiento de éste, se realizan periódicamente encuestas de satisfacción a todos ellos. En ellas siempre se han obtenido resultados muy positivos, no bajando ninguna de 8,25 puntos sobre 10 y siendo la más alta de 9,13 puntos sobre 10. Estos resultados tan positivos demuestran que existen ciertas ventajas por el uso del teletrabajo, ventajas que el trabajo tradicional no puede ofrecer. Sin embargo, dichas encuestas también han servido al Equipo de Teletrabajo para estudiar aquellos puntos más flojos del programa e implantar distintas líneas de mejora en las que centrar sus esfuerzos.

Tabla 4.3.4.1: Ventajas obtenidas gracias al teletrabajo

<u>Para el teletrabajador:</u>
1) Ventajas en el plano personal, ya que cuentan con un mayor equilibrio de la vida personal y profesional.
2) Ventajas en el plano emocional: permite disfrutar mejor el tiempo fuera del trabajo, lo que genera bienestar y optimismo y provoca una mayor concentración en el trabajo.
3) Ventajas económicas: ahorro de costes y tiempo en el transporte y personal para cuidar familiares (guarderías, residencias...).

Todas estas ventajas hacen que el teletrabajador se sienta más cómodo y motivado, lo que se traduce en un aumento de la productividad.

Para el Equipo de trabajo:

- 1) Facilita su trabajo, ya que ha permitido aumentar la planificación de las tareas a realizar y facilita la evaluación final del cumplimiento de objetivos.
- 2) Mayor confianza entre jefe y empleado, con lo que podrán fijar los objetivos conjuntamente y ambos se sentirán más motivados.
- 3) Convocatoria de reuniones y comunicación jefe-empleado más sencillas y rápidas puesto que las tareas diarias están mucho más claras debido a la necesidad constante de tener los objetivos claros.

Para la organización:

- 1) Repsol está consiguiendo el cambio cultural deseado, flexibilizar su organización y adaptarla al entorno en el que se encuentra actualmente.
- 2) Retención de profesionales, ya que los trabajadores se sienten satisfechos de pertenecer al grupo y no quieren abandonarlo.
- 3) Aumento de trabajadores potenciales.
- 4) Aumento en los resultados, debido a la mayor productividad de los trabajadores.
- 5) Mejora la imagen hacia el exterior: empresa moderna adaptada a las nuevas necesidades y estilos de vida de la sociedad.

Fuente: elaboración propia.

Al margen de todas las ventajas de las que se beneficia Repsol y sus integrantes, las encuestas de satisfacción permiten ver al Equipo aquellos puntos en los que se puede mejorar, debido a que en ellas los integrantes pueden hacer propuestas de mejora. Destacan tres propuestas de mejora:

Tabla 4.3.4.2: Propuestas de mejora para Repsol

Aumento de la flexibilidad, en cuanto a no tener que avisar cambios de día del teletrabajo con demasiada antelación.
Mayor difusión de los resultados positivos del programa, para evitar rumores falsos, aumentar los beneficios en la totalidad de la organización y lograr el cambio cultural completo.
Ampliación de herramientas informáticas para la comunicación directa con jefes y videoconferencias.

Fuente: elaboración propia.

5. CONCLUSIONES

La plena incorporación de la mujer al mercado de trabajo, los cambios en las preferencias de los individuos y, sobre todo, el desarrollo masivo de las TIC, han provocado un cambio indudable en la sociedad, haciéndola evolucionar de una industrial a una de la información. Las nuevas tecnologías han revolucionado la forma de actuar de los individuos y han provocado un entorno mucho más variable, que reclama un cambio en el modelo de trabajo que permita responder a las necesidades de esta nueva sociedad. Para ello, las empresas deben aprovechar las nuevas tecnologías, pero no sólo deben limitarse a introducirlas a sus procesos productivos o de gestión, sino que deben adaptar su método organizativo a uno en el que se priorice tanto la flexibilidad como las preferencias de los empleados, con el objetivo de la creación de un clima laboral favorable que se refleje en una mejora de los resultados y permita la supervivencia de la empresa en el largo plazo.

Para la creación de este clima laboral es imprescindible que los empleados estén satisfechos, y en la nueva sociedad los empleados dan prioridad a su vida familiar. Por tanto, para que el trabajador consiga adaptar el proyecto de vida que desea con el desarrollo de su carrera profesional, es necesaria la implantación de una política de conciliación en el quehacer habitual de las empresas y que se elimine la creencia tradicional de que la presencialidad del empleado está directamente relacionada con su compromiso y contribución a la organización, ya que se daría una clara contradicción en la empresa y la política de conciliación perderían su efectividad. Si no se logra este clima laboral, tampoco se conseguirá la satisfacción de los consumidores, con lo que la empresa dejará de ser competitiva y desaparecerá.

Sin embargo, ya sea por la creencia de la mayoría de empresas de que no deben tomar cartas en el asunto o por la falta de percepción de la gravedad de la situación, en el ámbito empresarial todavía son escasas las políticas de conciliación. A pesar de ello, cada vez son más las organizaciones conscientes del valor del capital humano para la propia supervivencia, con lo que poco a poco se van desarrollando ciertas medidas de conciliación, desarrollándose en primer lugar aquellas más asequibles, denominadas de coste cero, que tienen que ver con la flexibilidad en los tiempos de trabajo o en los horarios. Una vez

desarrolladas estas medidas y tras ver los numerosos beneficios que reportan, las empresas puedan dar un paso más y decidir implantar medidas más avanzadas, como puede ser el teletrabajo, medida que se ajusta perfectamente a las demandas del nuevo modelo laboral.

Para que el teletrabajo sea efectivo, es necesario que se implante bajo ciertas condiciones: que se inspire en el AMET, planificación y evaluación del trabajo por objetivos, dotar de cierta autonomía y participación en la toma de decisiones al empleado, transparencia en las condiciones para teletrabajar, aceptación de la medida por todos los miembros de la organización, apoyo de los directivos e identificación de los empleados que tengan el perfil adecuado para teletrabajar. Por otro lado, es necesario que las empresas inviertan en infraestructuras tecnológicas y legales con el fin de hacer de esta nueva modalidad de trabajo algo estable y seguro para los distintos empleados que decidan acogerse a él. A pesar de los esfuerzos a realizar para su correcta implantación, supone más que una opción una solución muy viable en este nuevo tipo de economía, debido a los numerosos beneficios que aporta tanto a la sociedad, como a trabajadores y a la propia empresa, beneficios que superan claramente las inversiones que la empresa ha de soportar.

Esta última afirmación se demuestra en el caso práctico de Repsol, ya que el grupo tuvo que realizar inversiones antes de la implantación de su programa definitivo de teletrabajo: benchmarking, estudio del AMET, elección de las características de su programa e implantación del programa piloto. Sin embargo, dichas inversiones quedan superadas claramente con los beneficios que ha obtenido Repsol, que ha logrado aumentar la satisfacción de sus empleados en cuanto a conciliación de un 53,9% hasta un 90%, lo que ha supuesto unos empleados más fieles y comprometidos que se ha traducido en una mejora de sus resultados y de su competitividad. Por otro lado, se facilita la tarea del Equipo de Trabajo ya que, al fijar los objetivos de manera conjunta entre empleado y jefe, es más fácil el cumplimiento y el control de dichos objetivos. En cuanto a la propia organización, las ventajas a destacar sobre el resto de empresas que no optan por implantar el teletrabajo hacen referencia al cambio en la cultura de Repsol, gracias al que se está consiguiendo flexibilizar y adaptar la organización a la nueva sociedad y entorno cambiante. Gracias a

ello la imagen que proyecta la empresa está mejorando y convirtiéndose en la de una empresa moderna en la que los empleados están satisfechos, con lo que consigue la retención de aquellos profesionales deseados, además de atraer candidatos potenciales.

6. BIBLIOGRAFÍA

Albert-López Ibor, R., Escot Mangas, L., Fernández Cornejo, J.A. y Palomo Vadillo M.T., (2010): “Las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral desde la perspectiva del empleador. Problemas y ventajas para la empresa.”, Cuadernos de Trabajo de la Escuela Universitaria de Estadística de la UCM, 2.

Alfaro de Prado Sagrera, A. (2004): “Flexibilidad Laboral y nuevas Tecnologías: e-Trabajo”, Trabajo: Revista Andaluza de Relaciones Laborales, 14, pp.131-152.

Arenas Sainz, B. y Bestratén Belloví, M., (2006): “Nueva cultura de empresa y condiciones de trabajo”, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, NTP (NOTAS TECNICAS DE PREVENCION), 745.

Arroyo Abad, C. (2007): “Perspectivas laborales en torno a la conciliación de la vida familiar y laboral: el reto de la compatibilidad y la corresponsabilidad”, Anuario jurídico y económico escurialense, XL, pp. 243-270.

Belenguer Hernández, S. (2015): “El régimen jurídico del trabajo a distancia”, IUSLabor, 1.

Belzunegui Eraso, A. (2008): “Teletrabajo en España, acuerdo marco y administración pública”, Revista Internacional de Organizaciones, 1, pp.129-148.

Caballero Bellido, M., (2000): “Políticas empresariales de conciliación vida familiar y laboral: Buenas prácticas”, Formación y acreditación en consultoría para la igualdad de mujeres y hombres, Bloque temático 7, pp. 885-933. Editorial EMAKUNDE/Instituto Vasco de la mujer, Vitoria-Gasteiz.

De la Cámara Arilla, C. (2000): “El teletrabajo, un indicador de cambio en el mercado de trabajo”, Cuaderno de Relaciones Laborales, 17, pp. 227-256.

De la Rosa Navarro, M.A. y Pasamar Reyes, S. (2015): “El papel de los jefes en la cultura de conciliación y el conflicto trabajo-vida personal”, XXIII Congreso EBEN España, Universidad Pablo de Olavide, Departamento de Organización de Empresas y Marketing.

El Mundo, (15/03/2015): "Teletrabajar no es trabajar en pijama desde el sofá", Economía. Disponible en: <http://www.elmundo.es/economia/2015/03/15/5503200a268e3e301a8b456e.html>. Fecha de consulta: junio 2016.

Fantini, A. (2013): "Teletrabajo, una beneficiosa realidad", Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo, Vol 1, núm 1.

Fundación de Mujeres (2010): "Conciliación de la Vida Familiar, Personal y Laboral", Implantación de planes de igualdad en organizaciones laborales. Gobierno de España. Disponible en: http://www.ib.ccoo.es/comunes/recursos/12/doc22183_Conciliacion_de_la_vida_laboral_familiar_y_personal_.pdf. Fecha consulta: mayo 2016.

Fundación más Familia (2012): "Libro blanco del teletrabajo en España: Del trabajo a domicilio a los e-workers. Un recorrido por la flexibilidad espacial, la movilidad y el trabajo en remoto". Disponible en: <http://www.teledislab.es/descargas/libroblancoteletrabajoespana.pdf>. Fecha consulta: mayo 2016.

Handy, C. (1997): "Encontrando sentido en la incerteza", en Gibson Rowan, Preparando el futuro: negocios, principios, competencia, control y complejidad, liderazgo, mercados y el mundo, Gestión 2000, Barcelona, pp. 33-52.

Macinnes, J. (2005). «Diez mitos sobre la conciliación de la vida laboral y familiar», Cuadernos de Relaciones Laborales, 23, núm 1, pp. 35-71.

Montero Cánovas, A., Aragón Medina, J. y Rocha Sánchez, F. (2005): "Las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral en las Comunidades Autónomas", Cuadernos de Relaciones Laborales, 23, núm 1, pp.73-93.

Osio Havriluk, L. (2010): "El teletrabajo: Una opción en la era digital", Observatorio Laboral Revista Venezolana, Vol. 3, núm. 5, pp.93-109.

Pérez Pérez, M., Martínez Sánchez, A., de Luis Carnicer, P. y Vela Jiménez, M. J. (2004): "La adopción del teletrabajo y las tecnologías de la información: estudio de relaciones y efectos organizativos", Revista de Economía y Empresa, Vol. 22, Núm 52-53, pp. 11-28.

Pérez Pérez, M., Martínez Sánchez, A., De Luis Carnicer, P. y Vela Jiménez, M.J. (2008): "Factores explicativos de la difusión del teletrabajo", Economía Industrial, 369, pp.177-185.

Pérez Sánchez, C. y Gálvez Mozo, A.M. (2009): "Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar", Athenea Digital, 15, pp. 57-79.

Ponce Núñez, J.M., (2007): "La conciliación entre la vida personal y la profesional: un reto para las empresas y sus empleados", Revista Empresa y Humanismo, Vol.X, pp. 181-208.

Rapp, W. (2008): "Teletrabajo", Anales de mecánica y electricidad, Vol. 81, núm 2, pp. 28-36.

Repsol, página oficial: www.repsol.com. Fecha de consulta: mayo 2016

Repsol (2013): "El libro blanco del Teletrabajo en Repsol". Disponible en: https://imagenes.repsol.com/es_es/libro_blanco_tcm7-627218.pdf. Fecha de consulta: mayo 2016.

Repsol (2014): "Informe de responsabilidad Corporativa". Disponible en: https://imagenes.repsol.com/pe_es/Informe_de_Responsabilidad_Corporativa_2014_ES_tcm18-704747.pdf. Fecha de consulta: mayo 2016.

Sánchez Mangas, R. (2005): "Productividad y nuevas formas de organización del trabajo en la sociedad de la información", Documentos de trabajo (Laboratorio de alternativas), 81.

Santos Fernández, M.D. (2004): "El acuerdo Marco Europeo sobre teletrabajo: Negociación colectiva y teletrabajo. Dos realidades de dimensión comunitaria.", Trabajo: Revista Andaluza de relaciones Laborales, 14, pp.45-74.

Sierra Benítez, E.M. (2010): "El contenido de la relación laboral en el teletrabajo". Edita Junta de Andalucía (Consejo Económico y Social de Andalucía), Sevilla.

Sociedad de la Información de la Comisión Europea (1999): "Status Report on European Telework. New Methods of Work 1999." Disponible en: http://www.etw.org/2003/Archives/twk_99.pdf. Fecha de consulta: mayo 2016.

Sosa Cabrera, S., Verano Tacoronte D. y Medina Brito, M.P. (2007): "La participación de los trabajadores en la decisión de implantar el teletrabajo en la organización", Conocimiento, Innovación y Emprendedores: Camino al futuro, en Universidad de la Rioja (ed.), La Rioja, pp. 3630-3644.

7. ANEXOS

ANEXO I: ESTATUTO DE TRABAJADORES.

Artículo 13. Contrato de trabajo a domicilio. (Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo) (DEROGADO).

1. Tendrá la consideración de contrato de trabajo a domicilio aquél en que la prestación de la actividad laboral se realice en el domicilio del trabajador o en el lugar libremente elegido por éste y sin vigilancia del empresario.
2. El contrato se formalizará por escrito con el visado de la oficina de empleo, donde quedará depositado un ejemplar, en el que conste el lugar en el que se realice la prestación laboral, a fin de que puedan exigirse las necesarias medidas de higiene y seguridad que se determinen.
3. El salario, cualquiera que sea la forma de su fijación, será, como mínimo, igual al de un trabajador de categoría profesional equivalente en el sector económico de que se trate.
4. Todo empresario que ocupe trabajadores a domicilio deberá poner a disposición de éstos un documento de control de la actividad laboral que realicen, en el que debe consignarse el nombre del trabajador, la clase y cantidad de trabajo, cantidad de materias primas entregadas, tarifas acordadas para la fijación del salario, entrega y recepción de objetos elaborados y cuantos otros aspectos de la relación laboral interesen a las partes.
5. Los trabajadores a domicilio podrán ejercer los derechos de representación colectiva conforme a lo previsto en la presente Ley, salvo que se trate de un grupo familiar.

Artículo 13. Trabajo a distancia. (Real Decreto-ley 3/2012, 10 de febrero 2012) (EN VIGOR).

1. 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 este, de modo alternativo a su desarrollo presencial en el centro de trabajo de la empresa.
2. El acuerdo por el que se establezca el trabajo a distancia se formalizará por escrito. Tanto si el acuerdo se estableciera en el contrato inicial como si fuera posterior, le serán de aplicación las reglas contenidas en el artículo 8.4 para la copia básica del contrato de trabajo.

3. Los trabajadores a distancia tendrán los mismos derechos que los que prestan sus servicios en el centro de trabajo de la empresa, salvo aquellos que sean inherentes a la realización de la prestación laboral en el mismo de manera presencial. En especial, el trabajador a distancia tendrá derecho a percibir, como mínimo, la retribución total establecida conforme a su grupo profesional y funciones. El empresario deberá establecer los medios necesarios para asegurar el acceso efectivo de estos trabajadores a la formación profesional para el empleo, a fin de favorecer su promoción profesional. Asimismo, a fin de posibilitar la movilidad y promoción, deberá informar a los trabajadores a distancia de la existencia de puestos de trabajo vacantes para su desarrollo presencial en sus centros de trabajo.

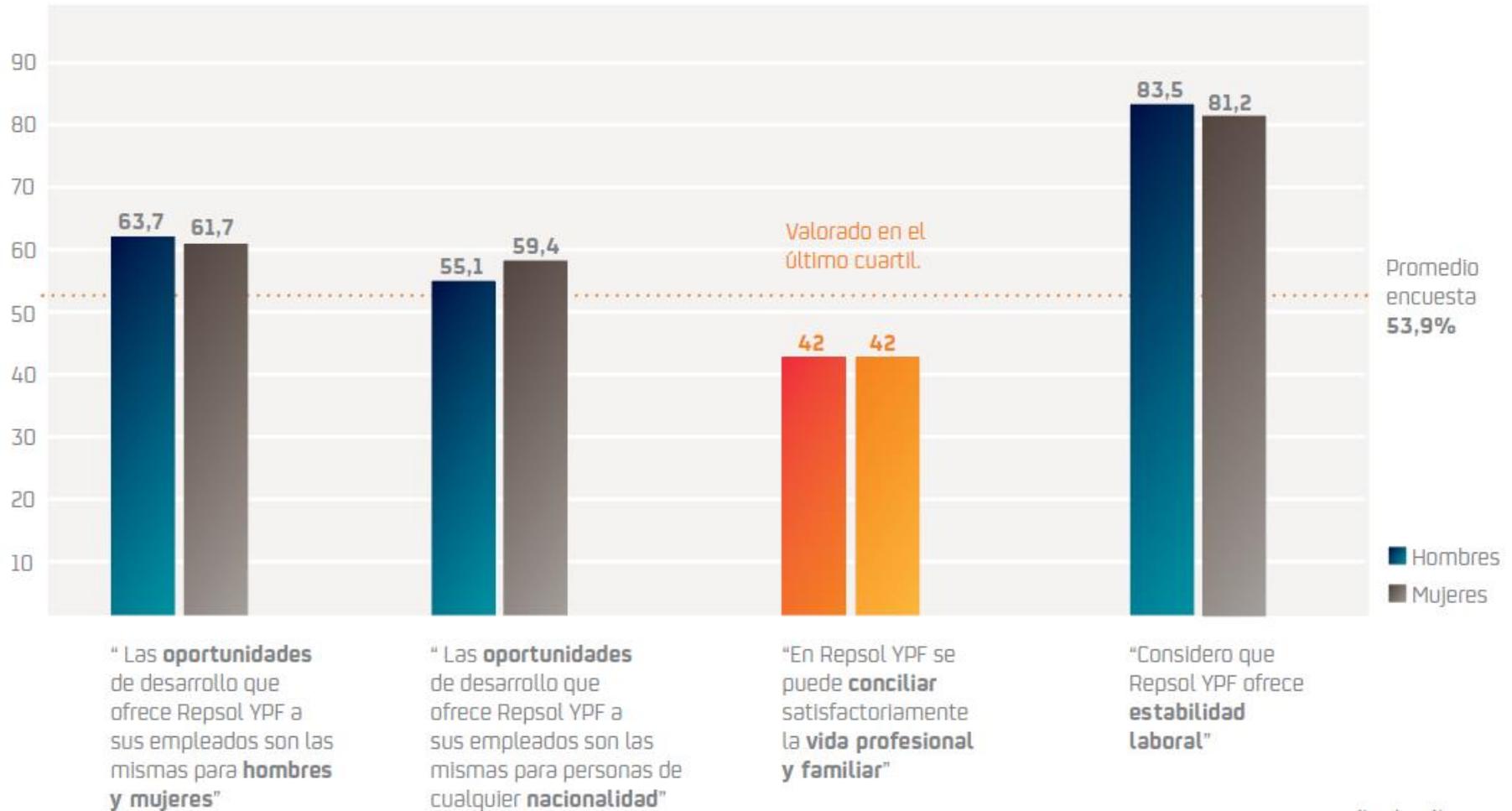
4. Los trabajadores a distancia tienen derecho a una adecuada protección en materia de seguridad y salud resultando de aplicación, en todo caso, lo establecido en la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales, y su normativa de desarrollo.

5. Los trabajadores a distancia podrán ejercer los derechos de representación colectiva conforme a lo previsto en esta ley. A estos efectos dichos trabajadores deberán estar adscritos a un centro de trabajo concreto de la empresa.

Artículo 8.4: Forma del contrato. (Real Decreto Legislativo 2/2015, 23 de octubre) (EN VIGOR).

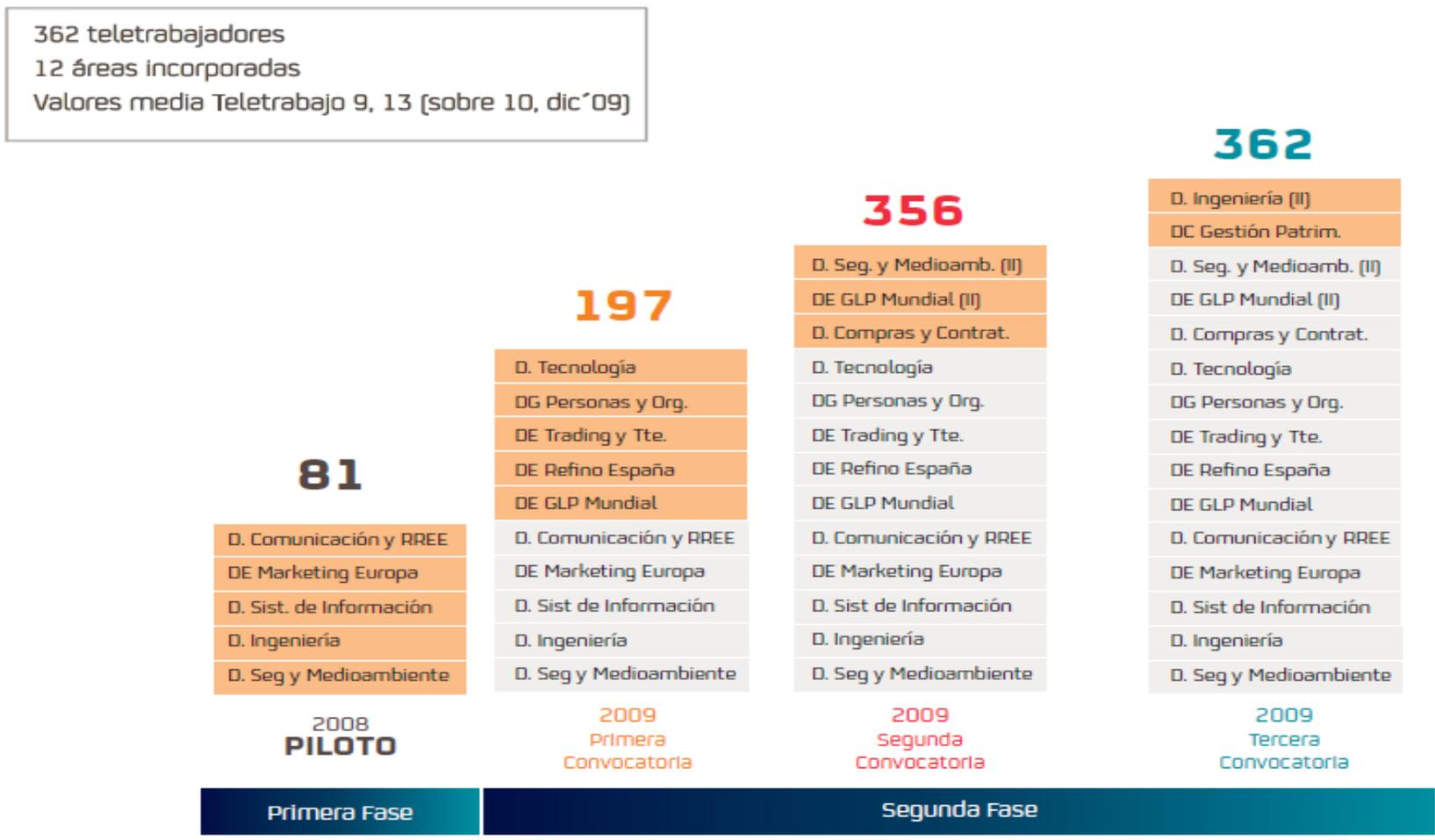
El empresario entregará a la representación legal de los trabajadores una copia básica de todos los contratos que deban celebrarse por escrito, a excepción de los contratos de relación laboral especial de alta dirección sobre los que se establece el deber de notificación a la representación legal de los trabajadores.

ANEXO II: RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CLIMA 2006, REPSOL



Fuente: El libro blanco del Teletrabajo en Repsol.

ANEXO III: IMPLANTACIÓN DEL TELETRABAJO EN LAS DISTINTAS ÁREAS DE REPSOL (2008-2009)



Fuente: El libro blanco del teletrabajo en Repsol.