



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE
SORIA

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

TRABAJO FIN DE GRADO

**Las Empresas y sus Políticas de Conciliación
de la Vida Laboral y Personal: especial
referencia al Teletrabajo.
El caso de Grupo Repsol.**

Presentado por Noelia Ruiz Chicote

Tutelado por Marta Martínez García

Soria, julio de 2017

CET

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 13

MARCO TEÓRICO..... 19

CAPÍTULO I:

La conciliación de la vida laboral, familiar y personal en el ámbito empresarial

1.1. La conciliación de la vida familiar, laboral y personal..... 24

 1.1.1. Concepto de conciliación..... 24

 1.1.2. Agentes sociales que intervienen en la conciliación 25

1.2. Normativa que regula la conciliación..... 27

 1.2.1. Normativa comunitaria 27

 1.2.2. Normativa estatal..... 29

 1.2.3. Normativa autonómica referida a Castilla y León 32

 1.2.4. Principales disposiciones legales en cuanto a permisos 33

 1.2.4.1. Permisos retribuidos 33

 1.2.4.2. Permisos no retribuidos 37

1.3. Las empresas y la conciliación..... 39

 1.3.1. Plan de Conciliación en la empresa: fases 39

 1.3.2. Beneficios y costes de la conciliación..... 42

 1.3.3. Medidas adicionales de conciliación implantadas por las empresas
45

 1.3.3.1. Medidas de flexibilidad del tiempo de trabajo..... 46

 1.3.3.2. Medidas de flexibilidad del espacio de trabajo 49

 1.3.3.3. Permisos y excedencias 50

 1.3.3.4. Medidas de apoyo, asesoramiento y desarrollo personal 50

 1.3.3.5. Medidas para mejorar la calidad de vida de la plantilla 51

CAPÍTULO II:

La conciliación de la vida laboral, familiar y personal en el ámbito empresarial

2.1.	Marco conceptual del teletrabajo y el teletrabajador	56
2.1.1.	Concepto del teletrabajo	56
2.1.2.	Tipos de teletrabajo y teletrabajadores	58
2.1.3.	Ventajas y desventajas del teletrabajo	63
2.2.	Normativa que regula el teletrabajo	66
2.2.1.	Normativa en Europa	66
2.2.2.	Normativa en España	68
2.3.	El teletrabajo en el ámbito empresarial	70
2.3.1.	Diseño e implantación del teletrabajo en la empresa	70
2.3.2.	Aspectos de especial consideración en el proyecto del teletrabajo 72	
2.3.2.1.	Formalización del contrato de trabajo	72
2.3.2.2.	Recursos necesarios	75
2.3.2.3.	Ingresos y gastos	75
	CASO PRÁCTICO	77

CAPÍTULO III:

La conciliación en el Grupo Repsol: especial referencia al teletrabajo

3.1.	Caracterización del grupo Repsol	82
3.1.1.	Origen de Repsol	82
3.1.2.	Visión, valores y compromisos	83
3.1.3.	Modelo de negocio y mercados de actividad	84
3.1.4.	Estructura societaria y gobierno corporativo	88
3.1.5.	Composición de la plantilla	91
	Líneas estratégicas	92

3.2. Estudio de las medidas de conciliación.....	94
3.2.1. Permisos retribuidos y no retribuidos.....	96
3.2.2. Medidas adicionales de conciliación.....	97
3.2.3. Otras medidas de especial consideración	99
3.3. Especial referencia al teletrabajo en Repsol	101
3.3.1. Aproximación al teletrabajo	101
3.3.2. Evolución del programa y agentes intervinientes.....	102
3.3.3. Características y requisitos.....	105
3.3.4. Resultados de la implantación del teletrabajo	108
 CONCLUSIONES.....	 115
 BIBLIOGRAFÍA	 121
 ANEXOS	 131
 GLOSARIO.....	 145

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1.1. Fases Plan de Conciliación	40
Figura 1.2. Agentes beneficiados por las medidas de conciliación	42
Figura 2.1. Tipos de teletrabajo	58
Figura 2.2. Fases de Implantación del teletrabajo	71
Figura 3.1. Logotipos de Grupo Repsol	83
Figura 3.2. Áreas de negocio de Grupo Repsol	84
Figura 3.3. Actividad de Grupo Repsol en el mundo	87
Figura 3.4. Estructura societaria de Grupo Repsol	89
Figura 3.5. Estructura del gobierno corporativo de Grupo Repsol	90
Figura 3.6. Programas de Diversidad y Conciliación en Grupo Repsol	95
Figura 3.7. Agentes intervinientes en el teletrabajo	104
Figura 3.8. Requisitos básicos para solicitar teletrabajo	106

ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico 3.1. Modalidades de teletrabajo en Repsol en 2011	106
Gráfico 3.2. Incorporados anuales al programa de teletrabajo en España (2008 – 2011)	110
Gráfico 3.3. Distribución por género de los teletrabajadores de Repsol en España	111
Gráfico 3.4. Distribución por edades de los teletrabajadores de Repsol en España	111
Gráfico 3.5. Evolución teletrabajadores (2008 – 2016)	112
Gráfico 3.6. Distribución teletrabajadores España por género en cifras (2011 – 2015)	113
Gráfico 3.7. Distribución teletrabajadores España por género en porcentaje (2011 – 2015)	113

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1.1. Estructura Plan de Conciliación.....	41
Tabla 1.2. Medidas de flexibilidad horaria	47
Tabla 1.3. Medidas de flexibilidad espacial	49
Tabla 2.1. Definiciones de Teletrabajo	56
Tabla 2.2. Capacidades y habilidades.....	61
Tabla 2.3. Ventajas para la empresa y el teletrabajador	63
Tabla 2.4. Desventajas para la empresa y el teletrabajador	64
Tabla 2.5. Ventajas sociales del teletrabajo	65
Tabla 2.6. Normativa de aplicación en el teletrabajo.....	66
Tabla 2.7. Principios del Acuerdo Marco Europeo sobre el Teletrabajo.....	67
Tabla 2.8. Principales aspectos a considerar en un contrato de teletrabajo	73
Tabla 3.1. Divisiones del área de Upstream.....	85
Tabla 3.2. Divisiones del área de Downstream	85
Tabla 3.3. Plantilla total gestionada.....	91
Tabla 3.4. Plantilla por categoría, edad y género	92
Tabla 3.5. Principios de la “Política de gestión de personas” en Grupo Repsol	94
Tabla 3.6. Empleados con permiso de maternidad y paternidad.....	96
Tabla 3.7. Actividad formativa	98
Tabla 3.8. Principales características del teletrabajo en Grupo Repsol	105
Tabla 3.9. Herramientas a disposición del teletrabajador.....	108
Tabla 3.10. Ventajas para el teletrabajador de Repsol.....	109
Tabla 3.11. Ventajas para el equipo de trabajo de Repsol.....	109
Tabla 3.12. Ventajas para la organización	109
Tabla 3.13. Ventajas para la imagen de Repsol hacia el exterior.....	109
Tabla 3.14. Líneas de mejora.....	110
Tabla A.1. Actividades susceptibles de teletrabajo	133
Tabla A.2. Recursos Hardware	142
Tabla A.3. Recursos Software.....	143
Tabla A.4. Partidas de ingresos y gastos tipo en un proyecto de Teletrabajo	144

INTRODUCCIÓN

Durante mucho tiempo el modelo familiar y laboral de referencia ha sido el desarrollado por la sociedad industrial entre la segunda mitad del siglo XVIII y mediados del siglo XX. Este modelo se caracteriza por una estructura familiar clásica, una actividad laboral centrada en horarios y lugares de trabajo rígidos y la consagración de las mujeres a las responsabilidades reproductivas.

En los últimos años están aconteciendo nuevas realidades originando cambios en el modelo tradicional propio de la sociedad industrial. De una parte, la creciente incorporación de la mujer al mundo laboral desde mediados del siglo XX y el abandono del modelo tradicional familiar con el hombre como único proveedor de recursos y la mujer como cuidadora de la familia y encargada de las tareas del hogar. De otra parte, el cambio en las preferencias de los individuos, ahora otorgan mayor importancia a su esfera de realización personal y el crecimiento del sector de la tercera edad por el aumento de la esperanza de vida junto con las necesidades de atención que la dependencia genera, hacen necesario que los miembros de la unidad familiar compartan responsabilidades y cargas familiares.

Estas nuevas realidades han provocado que en las últimas décadas surjan profundos cambios sociodemográficos y laborales, los cuales preocupan a los distintos agentes sociales; administración pública, empresas, sindicatos y servicios sociales.

Sin embargo, la evolución en el ámbito empresarial y laboral no se está produciendo al mismo ritmo que en el ámbito personal y familiar. Todavía son muchas las empresas que no tienen en cuenta esta realidad y su estructura de trabajo y modelo organizativo continua estando diseñado como si el hombre constituyera la única fuente familiar de ingresos, con horarios de trabajo incompatibles con el cuidado de personas dependientes; hijos, ancianos y adultos.

Es necesario que las empresas se adapten a las nuevas realidades que presenta la sociedad. Deben flexibilizar su modelo empresarial y aplicar las medidas de conciliación necesarias para reducir los desequilibrios existentes entre el ámbito laboral, familiar y personal empleando las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) como herramienta imprescindible para ello. Las nuevas tecnologías están dando lugar a una nueva organización del trabajo. Permiten a los profesionales realizar su trabajo desde cualquier lugar en el que se encuentre, acercar al cliente y empleado a la empresa mejorando la calidad del servicio y el equilibrio entre la vida laboral y familiar.

La necesidad de conciliar la vida personal, familiar y laboral supone un reto para la empresa cada vez más consciente del valor del capital humano y del valor de la diversidad en los recursos humanos, deben tener una actitud proactiva ante estos escenarios. En este contexto una nueva sensibilidad planteándose nuevos sistemas de trabajo como el trabajo a tiempo parcial y el trabajo en casa o teletrabajo. Hasta ahora se han rechazado por el mundo empresarial, alegando cuestiones económicas o de operatividad, pero se ha constatado que dichas prácticas mejoran el desempeño del trabajador ofreciendo un mayor rendimiento y compromiso con la organización.

El objetivo principal de este trabajo fin de grado es estudiar el estado de la conciliación de la vida laboral, familiar y personal y la implantación e importancia que tiene en las empresas, haciendo una especial referencia a la práctica del teletrabajo como medida de conciliación. Se pretende dar una visión general de la conciliación y el teletrabajo a nivel teórico y normativo y su aplicación práctica en el ámbito empresarial. Las principales medidas de conciliación, su implantación en la empresa y los beneficios y costes que supone. Se hace un especial estudio del teletrabajo como medida de conciliación, las ventajas y desventajas que reporta su aplicación, así como los tipos de teletrabajo y teletrabajadores existentes. Para conocer su alcance real, se ha estudiado el Grupo Repsol, como empresa de referente en aplicación de medidas de conciliación y pionera en la implantación del teletrabajo en su modelo organizativo.

La metodología que se empleará para la consecución de los objetivos será la revisión documental y el método del caso. La primera parte del trabajo consistirá en la recopilación de información de manuales, artículos científicos, legislación sobre la materia, etc. Para la segunda parte, el caso práctico se ha utilizado la información proporcionada por la web corporativa del Grupo Repsol, el VI convenio colectivo de Grupo Repsol, los informes de sostenibilidad e informes de gestión de los años 2015 y 2016 y el Libro Blanco del Teletrabajo publicado por Repsol en 2012.

Con la finalidad de facilitar el contenido de este trabajo se estructurará en tres capítulos, a los que precede esta introducción.

La primera parte del trabajo es el marco teórico, el cual se compone de dos capítulos: capítulo I titulado "*La conciliación de la vida laboral, familiar y personal en el ámbito empresarial*" y capítulo II titulado "*El teletrabajo y la conciliación en la empresa*".

La segunda parte del trabajo corresponde al caso práctico, el cual se compone del capítulo III titulado "*La conciliación en el Grupo Repsol: especial referencia al teletrabajo*".

Por último, se recogen las conclusiones obtenidas del trabajo, las referencias bibliográficas empleadas para la elaboración del documento, los anexos a los que se hace referencia a lo largo del mismo y el glosario con los principales términos empleados.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I:

LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL, FAMILIAR Y PERSONAL EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL

En el presente capítulo abordaremos los aspectos más generales relativos a la conciliación de la vida familiar, laboral y personal comenzando con una aproximación al concepto y los agentes sociales que intervienen en ella.

A continuación, conoceremos la normativa básica que regula la materia a nivel comunitario, estatal y autonómico de nuestra comunidad, así como las principales disposiciones legales en cuanto a permisos de los trabajadores.

Por último, explicaremos cómo las empresas deben implantar la conciliación en su estrategia empresarial a través del Plan de Conciliación. Diferenciaremos los beneficios que aporta la conciliación para las empresas, los trabajadores y la sociedad, de los costes que supone su aplicación en el ámbito empresarial. Y trataremos las medidas adicionales que pueden aplicar las empresas, más allá de la regulación básica, con el fin de mejorar las condiciones laborales y calidad de vida de sus trabajadores.

1.1. La conciliación de la vida familiar, laboral y personal

1.1.1. Concepto de conciliación

La conciliación de la vida laboral, familiar y personal es uno de los retos más importantes a los que se enfrenta la sociedad española debido a los cambios sociodemográficos, económicos y culturales que han tenido lugar, desde mediados del siglo XX y de forma más notoria desde comienzos del siglo XXI.

Aunque la vida laboral, familiar y personal han sido siempre esferas interdependientes, cambios tales como la incorporación de la mujer al mundo laboral, el retraso en la edad de nupcialidad y de maternidad, el descenso de la tasa de natalidad y las rupturas familiares, han acuciado esta interdependencia haciéndola cada vez más problemática.

Aun existiendo notables diferencias en los individuos en lo que se refiere a su estatus, tipo de ocupación, etapa laboral o salario, la conciliación afecta a todos con independencia de su nivel socioeconómico y su género; siendo las mujeres las más perjudicadas. Las trabajadoras siguen asumiendo el tradicional papel de cuidadoras: “papel que se revela como una actitud constante de observación, de previsión y de planificación, con independencia del desempeño de un rol paralelo como trabajadoras en el sistema productivo” (Instituto de la Mujer: 2005,56).

Son dos las acepciones que establece la RAE, respecto a la conciliación; “poner de acuerdo a dos o más personas o cosas” o “hacer compatibles dos o más cosas”. Esta última acepción es la que mejor se adapta al concepto de conciliación de vida laboral, familiar y personal que emplearemos en este documento.

Así mismo el concepto de conciliación de la vida laboral, familiar y personal ha sido estudiado y definido por diversas disciplinas de las ciencias sociales como la sociología o la economía.

Desde la *perspectiva sociológica*, se explica como un proceso de cambio de una sólida estructura social con una serie de valores tradicionales y roles de género preestablecidos y comúnmente aceptados por los individuos (al hombre el rol productivo y a la mujer la función de reproductora y cuidadora) a otra que lleva a la emancipación del individuo, especialmente en el caso concreto de las mujeres, en cuanto a su capacidad de decidir sobre su tiempo, su dedicación y atención a distintos aspectos de la esfera personal y profesional.

Desde la *perspectiva económica*, se concibe como una externalización de los costes asociados a los cuidados y tareas familiares; es necesario establecer un modelo de corresponsabilidad y colaboración entre los distintos agentes económicos. Para ello, es necesaria la correcta valoración del trabajo doméstico, (pese a sus costes invisibles) y debe realizarse una distribución equitativa de las funciones domésticas y laborales entre los miembros de la unidad familiar.

Desde una *perspectiva más operativa*, la conciliación tiene que ver con el ámbito de las libertades individuales; el derecho a decidir sobre el uso del tiempo, dentro de los límites que las obligaciones laborales y familiares imponen. Conseguir el adecuado equilibrio entre los distintos ámbitos de la vida privada y profesional pasa por una mayor implicación y corresponsabilidad de todos los agentes sociales involucrados (las familias y sus miembros, el sector privado y la administración pública).

Por último, de una forma más concreta se define la conciliación como la necesidad de compaginar el trabajo remunerado con el trabajo doméstico, las responsabilidades familiares y el tiempo libre (“Guía sobre la conciliación de la vida laboral, familiar y personal”, Andalucía, 2008).

En todas las definiciones anteriores de conciliación, aparece el término corresponsabilidad. La *corresponsabilidad* supone la asunción equitativa por parte de hombres y mujeres, de las responsabilidades, derechos, deberes y oportunidades asociados al ámbito de lo doméstico, la familia y los cuidados en cada una de las tres dimensiones:

Dimensión laboral: aquella relacionada con la vida económica, política y social y por la que se percibe una prestación económica. Recibe el nombre de trabajo productivo y tiene lugar en el espacio público.

Dimensión familiar: aquella relacionada con las tareas domésticas y el cuidado de la familia (hijos, hijas, familiares mayores o personas dependientes). Recibe el nombre de trabajo reproductivo y tiene lugar en el espacio doméstico.

Dimensión personal: aquella relacionada con el espacio y tiempo propio, en el cual las personas se preocupan de sí mismas. Tiene lugar en el espacio privado.

1.1.2. Agentes sociales que intervienen en la conciliación

Los desequilibrios existentes en el ámbito laboral, familiar y personal se han convertido en una preocupación para cada uno de los agentes sociales; de hecho, el interés prestado por parte de la administración pública, las empresas y los propios trabajadores se ha visto incrementado en los últimos años.

Con respecto a la *administración pública*, su actuación es trascendental en materia de conciliación. Desde la administración se impulsan y desarrollan acciones de información y sensibilización sobre el modelo socioeconómico y laboral, dirigidas tanto a las personas como a las organizaciones. Se promueven servicios de apoyo, atención y cuidado de menores y personas dependientes, se aplican medidas de flexibilización de horarios en servicios tanto públicos como privados, se desarrollan medidas de organización interna del trabajo adaptándose a las necesidades del trabajador, etc.

Con respecto al *ámbito empresarial*, se consideraba hace unos años que la vida familiar y personal del trabajador pertenecía a la esfera privada y la empresa no debía ni quería influir de manera alguna en ella, ya fuera positiva o negativamente. Con los cambios socioeconómicos de los últimos años y las

nuevas necesidades, las empresas han comprobado de primera mano las mejoras que supone en la gestión y productividad de sus trabajadores haber incluido dentro de sus estrategias competitivas el interés y la preocupación por su vida personal y familiar

Cada vez son más las organizaciones que aplican fórmulas para conseguir compatibilizar la vida laboral, familiar y personal de sus trabajadores; mejoran y amplían la normativa en materia de conciliación, incorporan medidas adicionales de flexibilidad (horarios, turnos...), servicios de atención a personas dependientes (niños, personas con algún problema de salud o discapacidad, etc.).

El mayor hándicap es que ni todas las empresas son iguales en cuanto a cultura empresarial, gestión organizativa y económica, ni todos los trabajadores tienen los mismos problemas o situaciones de necesidad, lo cual complica la aplicación de un modelo "ideal" de conciliación.

Con respecto a los *sindicatos*, contribuyen a conseguir un marco equitativo en las condiciones de trabajo de hombres y mujeres y en el equilibrio entre trabajo y familia, a través de dos herramientas fundamentales: la negociación colectiva y el diálogo social. Los sindicatos desarrollan actuaciones de información y sensibilización dirigidas a trabajadores y empresarios; promueven prácticas y estrategias de organización del trabajo en el propio sindicato que favorezcan la conciliación y a una mayor participación de la mujer.

Con respecto a los *servicios sociales*, tienen un papel fundamental. La iniciativa social detecta las necesidades concretas de la población en materia de conciliación, promueven actuaciones de información y sensibilización a la ciudadanía e impulsan servicios de atención en función de la demanda y la necesidad de las personas dependientes.

En conclusión, como queda claro por todo lo explicado anteriormente, son todos los agentes económicos encargados de realizar un esfuerzo por lograr mejorar y mantener el equilibrio entre familia y trabajo.

1.2. Normativa que regula la conciliación

1.2.1. Normativa comunitaria

Según Martín Hernández (2007: 89), existen dos etapas claramente diferenciadas en lo que respecta a la evolución histórica de la normativa europea en materia de conciliación. La primera desde el Tratado de Roma en 1957 hasta su modificación por el Tratado de Ámsterdam en 1997 y la segunda desde el Tratado de Ámsterdam hasta nuestros días.

Primera Etapa: Tratado de Roma (1957) – Tratado de Ámsterdam (1997)

En esta primera etapa, todavía no se había desarrollado el concepto de conciliación de la vida personal, familiar y laboral. Fue en estos años cuando se produjo la incorporación masiva de la mujer al mundo laboral.

El *Tratado de Roma*, firmado el 25 de marzo de 1957 en Roma, en vigor desde el 1 de enero de 1958, establecía en su artículo 119 (hoy el artículo 141 de su versión consolidada por el Tratado de Ámsterdam) el principio de igualdad retributiva entre hombres y mujeres, quedando así prohibida la discriminación retributiva por razón de sexo.

La *Directiva 75/177/CEE*, de 10 de febrero, al amparo del artículo 119 del Tratado de Roma y bajo el marco del programa de acción social, proclama la igualdad de retribución y garantiza que la igualdad salarial sea efectiva entre los trabajadores de todos los estados miembros, abre la vía jurisdiccional a las personas que se hubieran visto perjudicadas.

La *Directiva 86/378/CEE*, de 24 de julio, relativa a la aplicación de igualdad de trato entre hombres y mujeres en regímenes profesionales de la Seguridad Social.

La *Directiva 86/613/CEE*, de 11 de diciembre, relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres, incluyendo la protección de la maternidad.

La *Carta Comunitaria de Derechos Sociales Fundamentales de los Trabajadores* de 1989, en su artículo 7 establece que “la realización del mercado interior debe conducir a una mejora de las condiciones de vida y de trabajo de los trabajadores de la comunidad”, siendo la mejora de dichas condiciones una consecuencia de la construcción del mercado interior.

La *Recomendación 92/241/CEE*, de 31 de marzo, por la cual se invita a los estados miembros, para conciliar más eficazmente las obligaciones profesionales, familiares y educativas de los hombres y de las mujeres derivadas del hecho de tener a cargo niños o niñas.

La *Directiva 92/85/CEE*, de 19 de octubre, contempla la maternidad desde el punto de vista de la salud y seguridad en el trabajo de la trabajadora embarazada, que haya dado a luz o en periodo de lactancia.

La *Directiva 93/104/CE*, de 23 de noviembre, relativa a determinados aspectos de la ordenación del tiempo de trabajo.

La *Directiva 96/34/CE*, de 3 de junio, relativa al Acuerdo marco sobre el permiso parental, celebrado por la UNICE, el CEEP y la CES. Prevé el permiso parental y la ausencia del trabajador por motivos de fuerza mayor como medio importante para conciliar la vida profesional y familiar y promover la igualdad de oportunidades y de trato entre hombres y mujeres.

Segunda Etapa: Tratado de Ámsterdam (1997) – Actualidad

En esta segunda etapa, en la que nos encontramos en la actualidad, se amplían las medidas y acciones adoptadas en materia de conciliación, pero todavía existen atisbos del carácter originario y económico de la UE.

El *Tratado de Ámsterdam*, firmado el 2 de octubre de 1997 y en vigor desde el 1 de mayo 1999, por el que se modifica el Tratado Constitutivo de la UE, en sus artículos 2 y 3 establece como misión de la UE “eliminar las desigualdades entre hombres y mujeres” y “promover su igualdad, introduciendo este principio en todas las políticas y en todos los programas”.

La *Directiva 97/81/CE*, de 15 de diciembre, estableció un marco general para la eliminación de discriminaciones en relación con los trabajadores y trabajadoras a tiempo parcial.

El *Tratado de Niza – Carta de Derechos Fundamentales de la UE*, de 7 de diciembre del 2000, en su artículo 23 hace referencia al principio de igualdad entre hombres y mujeres y, por ende, la prohibición de discriminación por razón de género; o el artículo 33 referido a la garantía de “protección de la familia en los planos jurídico, económico y social” con la finalidad de poder conciliar la vida familiar y profesional.

La *Decisión del Consejo*, de 20 de diciembre del 2000, destaca el objetivo operativo encaminado a mejorar el conocimiento y vigilar la aplicación de la legislación en el ámbito social; para el permiso parental, protección de la maternidad, tiempo de trabajo, tiempo parcial y contratos de duración determinada.

La *Directiva 2002/73/CE*, de 23 de diciembre, modificó a la *Directiva 76/207/CEE*, de 9 de febrero, relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación y a la promoción de profesionales, y a las condiciones de trabajo. Reitera la protección de la maternidad y el permiso parental.

La *Directiva 2003/88/CE*, de 4 de noviembre, relativa al tiempo de trabajo y periodos de descanso.

La *Directiva 2004/113/CE*, de 13 de diciembre, sobre la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en el acceso a bienes y servicios y su suministro.

La *Directiva 2006/54/CE*, de 5 de julio, relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación.

La *Directiva 2010/18/UE*, de 8 de marzo, regula lo relativo a los permisos parentales y se ha reforzado el derecho absoluto e incondicionado a su disfrute, sin que resulte lícito que el ejercicio de estos derechos repercuta de forma negativa en el disfrute de otros derechos de naturaleza diferente.

Cada año, desde 2001 la Comisión Europea realiza un estudio e informa al Consejo Europeo de los logros conseguidos en materia de igualdad entre mujeres y hombres en los diferentes estados miembros y presenta futuros retos, prioridades y orientaciones estratégicas. La igualdad entre hombres y mujeres es un principio fundamental de la UE y aunque la tendencia hacia una sociedad y mercado laboral igualitario es positiva, persisten todavía desigualdades entre ambos géneros, siendo tarea de la legislación comunitaria continuar desarrollando políticas de igualdad de oportunidades.

1.2.2. Normativa estatal

En lo referente a España, la administración pública es el agente social al cual compete desarrollar un marco normativo que promueva y fomente la igualdad de oportunidades y trato entre hombres y mujeres. Dicha regulación debe estar en consonancia con la legislación dictada por la UE a través de las Directivas de obligado cumplimiento para los estados miembros y las Recomendaciones. En definitiva, la UE establece los requisitos mínimos y le corresponde a cada estado materializarlos y mejorarlos mediante su propia legislación.

En nuestro ordenamiento jurídico son múltiples las reglas fijadas por la administración en materia de igualdad entre hombres y mujeres y conciliación.

En la *Constitución Española* (en adelante CE) ratificada el 6 de diciembre de 1978 se contempla en diferentes artículos el derecho de igualdad, libertad y no discriminación, así como la obligación de la administración de velar por su cumplimiento.

Artículo 9.2. De la libertad e igualdad. *“Corresponde a los poderes públicos promover las condiciones para que la libertad y la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra sean reales y efectivas; remover los obstáculos que impidan o dificulten su plenitud y facilitar la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social”*.

Artículo 14. De la igualdad ante la ley. *“Los españoles son iguales ante la ley, sin que puedan prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición, circunstancia personal o social”*.

Artículo 35. Del trabajo, derecho y deber. *“Todos los españoles tienen el deber de trabajar y el derecho al trabajo, a la libre elección de profesión u oficio, a la promoción a través del trabajo y a una remuneración suficiente para*

satisfacer sus necesidades y las de su familia, sin que en ningún caso pueda hacerse discriminación por razón de sexo”.

En 1983 se creó el Instituto de la Mujer con el objetivo de cumplir y desarrollar los artículos 9.2 y 14 de la CE, de promover y fomentar las condiciones que posibiliten la igualdad social de ambos sexos y la participación de las mujeres en la vida política, cultural, económica y social. Su nacimiento supuso el comienzo de una política institucional para la igualdad de oportunidades, que se materializó en sucesivos Planes para la Igualdad de Oportunidades de las Mujeres (PIOM), encaminados a eliminar las diferencias por razones de sexo y a favorecer que las mujeres no fueran discriminadas en la sociedad. En 1988 se presentó el primer Plan para la Igualdad y desde entonces se han aprobado sucesivos planes.

La *Ley 3/1989*, de 3 de marzo, de finalidad impulsora de los derechos de igualdad de la mujer, por la que se amplía a 16 semanas el permiso por maternidad y se establecen medidas para favorecer la igualdad de trato de la mujer en el trabajo, también supuso la conversión del padre en beneficiario de algunos de los derechos.

La *Ley 4/1995*, de 23 de marzo, de regulación del permiso parental y del permiso por maternidad.

El *Estatuto de los Trabajadores* (en adelante ET), Real Decreto Legislativo 1/1995 de 24 de marzo, modificado por el Real Decreto Legislativo 2/2015 de 23 de octubre, en varios de sus artículos otorga una serie de derechos en materia de conciliación. El artículo 34.8 reconoce el derecho a adaptar la duración y distribución de la jornada laboral según las necesidades de conciliación. El artículo 37 en sus apartados 3, 4, 5, 6 y 7 concede ciertos permisos en los casos de nacimiento, fallecimiento, accidente o enfermedad grave de hijos o familiares. También para los casos de adopción o acogimiento, por cuidado de niños, familiares o personas con alguna discapacidad y reconoce expresamente el disfrute del permiso de lactancia o la reducción de jornada correspondiente. El artículo 38.3 destaca el derecho de las trabajadoras a disfrutar del permiso de vacaciones aunque éstas coincidan en el tiempo con una incapacidad temporal derivada del embarazo, parto o periodo de lactancia. El artículo 45 expone el derecho a la suspensión del contrato de trabajo por maternidad, paternidad, riesgo durante el embarazo o riesgo durante la lactancia. El artículo 46 trata sobre la excedencia voluntaria por el cuidado de hijos y familiares.

La *Ley 31/1995, Ley de Prevención de Riesgos Laborales*, de 8 de noviembre, reconoce en su artículo 26 una especial protección de la maternidad.

La *Ley 39/1999*, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras, supone la trasposición de las Directivas 92/85/CE y 96/34/CE. Se puso de manifiesto la dificultad de conciliar la esfera profesional con la esfera laboral y la necesidad de cambios tanto normativos como sociales.

El *Real Decreto Ley 1/2000*, de 14 de enero, sobre determinadas mejoras de la protección familiar en la Seguridad Social.

El *Real Decreto 1368/2000*, de 19 de julio, de desarrollo de las prestaciones económicas de pago único por nacimiento de tercer o sucesivos hijos y por parto múltiple, vigente hasta el 23 de noviembre de 2005.

El *Real Decreto Ley 5/2001*, de 2 de marzo, de medidas urgentes de reforma del mercado de trabajo para el incremento del empleo y la mejora de su calidad, vigente hasta el 11 de julio de 2001.

La *Ley 12/2001*, de medidas urgentes de reforma del mercado de trabajo para el incremento del empleo y la mejora de su calidad, de 9 de julio, deroga al *Real Decreto Ley 5/2001*, de 2 de marzo, con el mismo nombre, contempla por primera vez en el ordenamiento laboral español la situación de los padres y madres con hijos prematuros o que requieran hospitalización tras el parto.

El *Real Decreto 1251/2001*, de 16 de noviembre, por el que se regulan las prestaciones económicas del sistema de la Seguridad Social por maternidad y riesgo durante el embarazo, vigente hasta el 1 de abril de 2009.

El *Real Decreto 1131/2002*, de 31 de octubre, por el que se establecen determinadas medidas relativas a los subsidios de incapacidad temporal, riesgo durante el embarazo y maternidad.

La *Ley 40/2003*, de 18 de noviembre, de protección a las familias numerosas, supuso una reforma específica de las excedencias por razones familiares para las familias numerosas.

La *Ley 51/2003*, de 2 de diciembre, de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad, supuso la mejora de las excedencias para atención de personas dependientes, vigente hasta el 4 de diciembre de 2013.

El *Real Decreto Legislativo 3/2004*, de 5 de marzo, establece reducciones mínimas por descendientes, cuidado de menores, cuidado de ascendientes, por discapacidad, por maternidad, vigente hasta el 1 de enero de 2007.

El *Real Decreto Legislativo 4/2004*, Ley del Impuesto sobre Sociedades, de 5 de marzo, por el cual se establece una deducción en la cuota íntegra del 10% del importe de las inversiones o gastos que realicen en guarderías para hijos de trabajadores, vigente hasta el 1 de enero de 2015, fue derogado por la nueva ley del Impuesto de Sociedades, Ley 27/2014, de 27 de noviembre.

El *Real Decreto 1335/2005*, de 11 de noviembre, por el que se regulan las prestaciones familiares de la Seguridad Social.

La *Ley 39/2006*, de 30 de noviembre, de promoción de la autonomía personal y atención a las personas en situación de dependencia. Trata de dar respuesta a las necesidades de las personas en esta situación estableciendo un marco estable de recursos y servicios para la atención a la dependencia.

La *Ley Orgánica 3/2007*, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, conocida como *Ley de Igualdad y Dependencia*. Dentro del Título IV sobre el derecho al trabajo en igualdad de oportunidades el capítulo II

trata sobre la igualdad y la conciliación. Además esta ley incluye normativas que modifican lo hasta entonces establecido en el ET (RDL 1/1995) y en la Ley de la Seguridad Social (RDL 1/1994), a fin de facilitar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

El *Real Decreto 295/2009*, de 6 de marzo, por el que se regulan las prestaciones económicas del sistema de la Seguridad Social por maternidad, paternidad, riesgo durante el embarazo y riesgo durante la lactancia natural.

La *Ley 9/2009*, de 6 de octubre, de ampliación de la duración del permiso de paternidad en los casos de nacimiento, adopción o acogida.

El *Real Decreto 1615/2009*, de 26 de octubre, por el que se regula la concesión y utilización del distintivo "Igualdad en la Empresa".

El *Real Decreto Ley 3/2012*, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral, y posteriormente *Ley 3/2012*, de 6 de julio, con el mismo nombre, concede a las empresas mayor flexibilidad para modificar las condiciones de los trabajadores en cuanto a remuneración, horarios, etc., así como cambios respecto a situaciones y medidas en materia de conciliación, concretamente procura facilitar la conciliación a trabajadores a cargo de niños o personas dependientes.

De toda la normativa anteriormente mencionada destaca especialmente el ET, la Ley 39/1999, la Ley 39/2006 y la Ley 3/2007.

Señalar para concluir que toda normativa es susceptible de ser mejorada por acuerdos entre empresarios y trabajadores mediante la negociación colectiva y el diálogo social a través de la materialización en los convenios colectivos propios de cada sector.

1.2.3. Normativa autonómica referida a Castilla y León

Desde la comunidad autónoma de Castilla y León también se pretende crear una mayor sensibilización de la sociedad sobre los derechos, permisos, ayudas y medidas relacionados con la conciliación. Para ello se ha desarrollado una normativa autonómica en dicha materia, con el objetivo de mejorar la regulación comunitaria y estatal.

El *Decreto 292/2001*, de 20 de diciembre, por el que se establecen las líneas de apoyo a la familia y a la conciliación con la vida laboral en Castilla y León.

La *Ley 1/2003*, de 3 de marzo, de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en Castilla y León.

La *Ley 5/2003*, de 3 de abril, de atención y protección de las personas mayores de Castilla y León.

El *Decreto 136/2003*, de 27 de noviembre, por el que se establecen las normas de financiación y condiciones generales para la creación y puesta en funcionamiento de centros dirigidos a la conciliación de la vida familiar y laboral.

El *Decreto 143/2003*, de 18 de diciembre, por el que se crea el registro de centros infantiles para la conciliación de la vida familiar y laboral.

El *Acuerdo 9/2004*, de 22 de enero, por el que se aprueba la estrategia regional para facilitar la conciliación de la vida familiar y laboral.

La *Ley 1/2006*, de 6 de abril, de mediación familiar de Castilla y León.

El *Decreto 1/2007*, de 12 de enero, por el que se aprueba el IV Plan de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres de Castilla y León (2007-2011).

La *Ley 1/2007*, de 7 de marzo, de apoyo a las familias de Castilla y León, modificada por la *Ley 19/2010*, de 22 de diciembre, de medidas financieras y creación de la Agencia de Innovación y Financiación Empresarial de Castilla y León.

El *Acuerdo 124/2008*, de 20 de noviembre, de la Junta de Castilla y León, la II Estrategia de conciliación de la vida personal, familiar y laboral 2008-2011.

El *Decreto 29/2009*, de 8 de abril, que regula los programas de conciliación de la vida familiar, escolar y laboral en el ámbito educativo.

1.2.4. Principales disposiciones legales en cuanto a permisos

1.2.4.1. Permisos retribuidos

Permiso de maternidad

El permiso de maternidad aparece reconocido en el artículo 48.4 del ET, tratándose también de una situación protegida por la Seguridad Social.

El ET fija la duración del permiso de maternidad en 16 semanas ininterrumpidas. Las 6 primeras semanas serán disfrutadas inmediata y posteriormente al parto e ininterrumpidamente por la madre; el resto del permiso podrá ser disfrutado indistintamente por el padre o la madre de forma simultánea o consecutiva según su elección.

Esas 16 semanas serán ampliables en determinados casos:

- En 2 semanas más por cada hijo o a partir del segundo, si se trata de parto, adopción o acogimiento múltiple.
- En 2 semanas más cuando el hijo tenga una discapacidad con un grado igual o superior al 33%.
- En tantos días adicionales como el recién nacido se encuentre hospitalizado, hasta un máximo de 13 semanas, en los casos de parto prematuro y en aquellos otros casos que el neonato lo precise.

En los casos de adopción o acogimiento, el descanso retribuido se regula de igual manera a excepción del periodo de disfrute de 6 semanas de la madre, que no existe.

En caso de fallecimiento de la madre, con independencia de si hubiera trabajado o no, el otro progenitor tendrá derecho a la prestación económica íntegra por maternidad.

Dichos periodos podrán ser disfrutados tanto en régimen de jornada completa como en jornada a tiempo parcial previo acuerdo entre trabajador y empresario, con la particularidad de que no se podrán realizar horas extraordinarias.

Cuando parte del permiso de maternidad coincida con el periodo de vacaciones se tendrá derecho a disfrutar las vacaciones en fecha distinta a la del disfrute del permiso, siempre y cuando las vacaciones se disfruten en los 18 meses posteriores.

Atendiendo a la LGSS existen dos tipos de subsidios según su carácter contributivo o no contributivo al sistema de la Seguridad Social. En cuanto al subsidio contributivo, se trata del explicado anteriormente. En cuanto al subsidio no contributivo, será para aquellas trabajadoras que no cumplan con el requisito de una cotización mínima. La duración de la prestación de la madre será de 42 días desde el momento del parto, ampliándose en 14 días en los casos de familia numerosa, familia monoparental, parto múltiple o discapacidad de la madre o del hijo con un grado del 65% o superior.

La prestación económica correspondiente a este permiso será el 100% de la base reguladora cuando se trate de un subsidio contributivo, establecida para la situación de incapacidad temporal derivada de contingencias comunes o en el caso de subsidio no contributivo será un 100% del IPREM¹.

El permiso de maternidad será incompatible con el disfrute simultáneo por el mismo trabajador de los derechos previstos en el ET, referido a la lactancia y la reducción de jornada por guarda legal y con el ejercicio del derecho a la excedencia por cuidado de familiares.

Permiso de paternidad

La Ley Orgánica 3/2007 conocida como Ley de Igualdad y Dependencia reconoció por primera vez el derecho al disfrute del permiso específico de paternidad. Hasta entonces el ET establecía un permiso de 2 días por nacimiento, adopción o acogimiento.

Hasta ahora, la ley establecía (artículo 48 bis ET) “en los supuestos de nacimiento de hijo, adopción o acogimiento, el trabajador tendrá derecho a la suspensión del contrato durante 13 días ininterrumpidos, ampliables en el supuesto de parto, adopción o acogimiento múltiples en 2 días más a partir del segundo”.

A partir del año 2009, el permiso se amplió a 20 días, en los casos de familia numerosa, de pasar a ser familia numerosa con el nuevo nacimiento o que en la familia hubiera una persona con discapacidad. Además, el permiso se

¹ IPREM 2016. Mensual: 532.51€/mes. Diario: 17.75€/día.

ampliaba a 22 días por cada hijo a partir del segundo si uno de ellos nacía con alguna discapacidad.

También en 2009, se aprobó la ampliación a 4 semanas del periodo de disfrute del permiso de paternidad, entrando en vigor en enero de 2011. Pero realmente no ha sido hasta el 1 de enero de 2017, que ha entrado en vigor dicha disposición. Desde ese momento se amplía el permiso de paternidad de 2 semanas a 4 semanas.

Se trata de un permiso exclusivo de los hombres y dicha suspensión es independiente y compatible con el disfrute compartido de los periodos de descanso del permiso de maternidad. Al igual que el permiso de maternidad podrá disfrutarse en régimen de jornada completa o a tiempo parcial, siendo necesario el acuerdo entre empresario y trabajador y en el caso de tiempo parcial con un mínimo del 50% de la jornada. La prestación económica correspondiente a este permiso será el 100% de la base reguladora.

Riesgo durante el embarazo

La LPRL 31/1995, la Ley 39/1999 y el RD 295/2009 promueven la protección de la salud de la mujer embarazada.

La Seguridad Social define el concepto de riesgo durante el embarazo como la situación en la que se encuentra la trabajadora durante el periodo de suspensión del contrato, cuando debiendo cambiar de puesto de trabajo, por influir éste negativamente en su salud o en la del feto, a otro compatible con su estado, dicho cambio no resulta posible o no puede exigirse por motivos justificados.

Este permiso nace el mismo día que se suspende el contrato con la correspondiente certificación médica del INSS o de la Mutua de AT y EP.

Permiso de lactancia o riesgo durante la lactancia

La LPRL 31/1995 en su artículo 26 también comprende en su ámbito de aplicación lo dispuesto sobre la maternidad en los casos de lactancia o riesgo durante la lactancia, así como el RD 295/2009, la Ley 3/2007 y en último lugar el RD 3/2012 de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral modificaron el artículo 37.4 del ET.

Se reconoce que existe situación de riesgo durante la lactancia natural cuando las condiciones de trabajo pueden influir negativamente en la salud de la madre o del hijo menor de 9 meses.

El artículo 37.4 establece que los trabajadores, por lactancia de un hijo menor de 9 meses, tendrán derecho a una hora de ausencia del trabajo que podrán dividir en dos fracciones, acumularlo en jornadas completas o sustituirlo por una reducción de la jornada en media hora acordándolo en todos los casos previamente con el empresario. Además, este permiso podrá ser disfrutado indistintamente por la madre o el padre en caso de que ambos progenitores trabajen. También se aplica en los casos de adopción o acogimiento. Por último,

la duración del permiso se prolongará como máximo hasta que el hijo cumpla 9 meses y en los casos de parto múltiple se incrementará proporcionalmente.

Vacaciones

El ET dispone en su artículo 38 la normativa mínima en cuanto al disfrute del periodo vacacional, sin perjuicio de poder ser modificado por los diferentes convenios colectivos.

Las vacaciones anuales están estipuladas en un mínimo de 30 días, a razón de 2,5 días por mes trabajado. Podrán disfrutarse desde el 1 de enero hasta el 31 de diciembre, con la posibilidad de fraccionarlas, siempre y cuando una de ellas dure más de dos semanas.

La fecha de disfrute debe conocerse, como mínimo, con dos meses de antelación y los periodos deben fijarse de común acuerdo entre la empresa y el trabajador atendiendo a los derechos de todos los trabajadores y a los intereses de la propia empresa. El periodo anual de vacaciones tampoco será sustituible por una compensación económica, excepto en los casos de finalización del contrato cuando el trabajador no haya disfrutado de sus vacaciones si se deberán abonar.

Cuando el periodo de vacaciones fijado coincida en el tiempo con una incapacidad temporal derivada de embarazo, parto o lactancia natural, o con la suspensión del contrato por maternidad o paternidad, se tendrá derecho a disfrutar de las vacaciones en un periodo distinto, posteriormente a la finalización del permiso.

Según datos de la Organización Mundial del Turismo (UNWTO) del año 2015, los españoles, alemanes, franceses y daneses son los que más vacaciones disfrutaban. En el caso de España, Francia y Dinamarca 30 días; Alemania, Reino Unido, Austria, Noruega y Suiza 25 días. Por el contrario, los trabajadores de la zona de Asia-Pacífico y Norteamérica disfrutaban de 15 días de vacaciones, la mitad que en Europa.

Otros permisos

Más allá de los permisos anteriormente mencionados, el ET en su artículo 37.3 dispone que el trabajador, previo aviso y justificación, podrá ausentarse del trabajo, con derecho a remuneración, por alguno de los siguientes motivos y durante el tiempo estipulado:

- a) 15 días naturales en caso de matrimonio.
- b) 2 días por el nacimiento de hijo, por el fallecimiento, accidente o enfermedad graves, hospitalización o intervención quirúrgica sin hospitalización que precise reposo domiciliario, de parientes hasta segundo grado de consanguinidad o afinidad. Cuando con tal motivo el trabajador necesite hacer un desplazamiento al efecto, el plazo será de 4 días.
- c) 1 día por traslado del domicilio habitual.

- d) Por el tiempo indispensable, para el cumplimiento de un deber inexcusable de carácter público y personal, comprendido el ejercicio del sufragio activo.
- e) Para realizar funciones sindicales o de representación del personal en los términos establecidos legal o convencionalmente.
- f) Por el tiempo indispensable para la realización de exámenes prenatales y técnicas de preparación al parto que deban realizarse dentro de la jornada de trabajo.

1.2.4.2. Permisos no retribuidos

Reducción de jornada

El derecho a la reducción de jornada se contempla en el artículo 37.5 del ET en distintos términos:

Por *lactancia*: Durante 9 meses, en una hora diaria de ausencia del centro de trabajo, que puede dividirse en dos fracciones, según determine la persona trabajadora. Se puede sustituir este derecho por una reducción de jornada en media hora al inicio o finalización de cada jornada. Este permiso puede ser disfrutado indistintamente por la madre o el padre en caso de que ambos trabajen.

Por *nacimiento de hijos prematuros o que deban quedarse en el hospital tras el parto*: el derecho a ausentarse una hora sin pérdida de salario y/o a reducir la jornada hasta 2 horas con disminución proporcional del salario.

Por *cuidados directos*: quien por razones de guarda legal tenga a su cuidado directo algún menor de 8 años o una persona con discapacidad física, psíquica o sensorial, que no desempeñe una actividad retribuida, tendrá derecho a una reducción de la jornada de trabajo, con la disminución proporcional del salario entre, al menos, un octavo y un máximo de la mitad de la duración de la misma.

La concreción horaria y la determinación del periodo de disfrute en los casos anteriormente citados, corresponderá al trabajador, dentro de su jornada ordinaria. El trabajador deberá preavisar al empresario con 15 días de antelación la fecha en que se reincorporará a su jornada ordinaria.

Excedencias

Las excedencias son situaciones de suspensión del contrato de trabajo y del salario correspondiente a solicitud del trabajador sin que haya extinción de la relación laboral ni pérdida del empleo. Se encuentran reguladas en el artículo 46 del ET y pueden ser de cuatro clases:

Excedencia forzosa: supone la concesión obligatoria para la empresa y comporta la conservación del puesto de trabajo. Su periodo se tiene como trabajado a efectos del cómputo de antigüedad. Las causas que llevan a una excedencia forzosa son: la designación o elección para un cargo público o la

realización de funciones sindicales de ámbito provincial o superior. El reingreso debe solicitarse dentro del mes siguiente al cese en el cargo público.

Excedencia voluntaria: requiere una antigüedad de un año en la empresa y no se reconoce el derecho a reserva del puesto sino un derecho preferente de ingreso cuando haya vacantes. Su duración puede ser entre cuatro meses y cinco años. Este derecho solo podrá ser ejercido otra vez por el mismo trabajador si han transcurrido cuatro años desde el final de la anterior excedencia. Es utilizada por aquellas personas que desean embarcarse en sus propios proyectos empresariales o probar nuevos caminos laborales y formarse en otras áreas. Durante la excedencia el trabajador puede asumir vinculación laboral con otras empresas o instituciones, o incluso, realizar servicios con la empresa en la que está de excedencia siempre que, se realicen como autónomo (Trecet, 2013).

Excedencia por guarda legal: tiene una duración máxima de tres años para el cuidado de cada hijo, tanto cuando lo sea por naturaleza como por adopción o acogimiento, tanto permanente como preadoptivo, a contar desde la fecha de nacimiento o, en su caso, de la resolución judicial o administrativa.

Excedencia por cuidado de familiares: tiene una duración máxima de dos años, salvo que por negociación colectiva se amplíe, para el cuidado de un familiar, hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad, quien por razones de edad, accidente o enfermedad no pueda valerse por sí mismo y no desempeñe una actividad retribuida.

En todos los casos, excepto cuando se trate de una excedencia voluntaria, el periodo en el cual el trabajador permanezca en situación de excedencia será computable a efectos de antigüedad y el trabajador tendrá derecho a la asistencia a cursos de formación profesional, a cuya participación deberá ser convocado por su empresa, especialmente con ocasión de su reincorporación. Durante el primer año de excedencia el trabajador tendrá derecho a la reserva de su puesto de trabajo, transcurrido dicho plazo, la reserva quedará referida a un puesto de trabajo del mismo grupo profesional o categoría equivalente.

1.3. Las empresas y la conciliación

1.3.1. Plan de Conciliación en la empresa: fases

En la realidad cada vez es mayor la concienciación respecto a la necesidad de lograr la igualdad de trato y de oportunidades entre ambos sexos en todos los aspectos y ámbitos de la vida. En las empresas, como agente social, existe cada vez mayor compromiso en cuanto a este tema, que se pone de manifiesto a través del diseño de Planes de Igualdad y Planes de Conciliación.

Con la aprobación de la Ley Orgánica 3/2007, las empresas con una plantilla inferior a 250 trabajadores no están obligadas a diseñar un Plan de Igualdad pero si deben acordar mediante negociación colectiva medidas específicas de conciliación e igualdad. Por el contrario, aquellas empresas con una plantilla superior a 250 trabajadores si están obligadas a negociar con la representación sindical un plan con las medidas necesarias, según se indica en el artículo 45.

Por otra parte, las empresas no están obligadas a diseñar un Plan de Conciliación y dependerá de su voluntad, independientemente del tamaño y composición de su plantilla, sector al que pertenezca o actividad que desarrolle. De cualquier manera si se considera conveniente como complemento al Plan de Igualdad.

El Plan de Conciliación es el documento elaborado por la empresa, a disposición de la plantilla, en cualquier momento que lo solicite, donde se enumeran las medidas en materia de conciliación. La finalidad es crear una herramienta sencilla y transparente que ayude a optimizar recursos, aumentar el grado de satisfacción y mejorar el clima laboral a la vez que la productividad y rentabilidad en la organización (Guía de Conciliación de la vida laboral, personal y familiar, 2010).

Aquellas empresas que pretendan establecer un Plan de Conciliación pueden hacerlo sirviéndose de los trabajadores de la plantilla o recurriendo a entidades externas con formación especializada, experiencia y las herramientas necesarias. En este segundo caso el equipo de conciliación deberá contar con algún miembro de la plantilla.

Independientemente de la fórmula elegida para la realización de un Plan de Conciliación, este proceso se desarrollará en varias fases diferenciadas las cuales quedan recogidas en la figura y serán explicadas brevemente.

Figura 1.1. Fases Plan de Conciliación

Fuente. Elaboración propia

El *compromiso de la dirección de la empresa* es la fase inicial e indispensable para que la implantación de la conciliación sea efectiva y real. Este compromiso consiste en la voluntad de estudiar las necesidades de los trabajadores y esforzarse por satisfacerlas en la medida de lo posible. Es aconsejable que dicho compromiso quede recogido en las memorias anuales, el código ético o la carta de presidencia. Por otra parte, se debe comunicar a toda la plantilla las intenciones de la dirección, qué objetivos persigue, los recursos que ofrecerá y la información concerniente a la evolución del proceso.

La *creación del equipo de conciliación* es la segunda fase, el equipo estará compuesto por trabajadores de distintas áreas organizativas, niveles jerárquicos y puestos de trabajo. Se aconseja que su composición sea de cinco o seis miembros para que sea ágil y eficaz y preferiblemente número impar para evitar que se produzcan empates en las decisiones. Entre los miembros de este equipo se nombrará un responsable.

La misión del equipo será diseñar e implantar de manera efectiva y sostenible en el tiempo las medidas y acciones de mejora continua. En concreto: fomentar la participación de la plantilla en el proceso de la elaboración del Plan de Conciliación; facilitar y promover la puesta en marcha del Plan de Conciliación, resolviendo aquellas dudas que surjan; y actuar como mediador e interlocutor entre los miembros de la dirección y la plantilla.

La *recopilación y análisis de la información* es la tercera fase, antes de diseñar el Plan de Conciliación, es necesario realizar un diagnóstico del entorno de la empresa (análisis DAFO) y de su situación interna con respecto a la materia de conciliación.

En concreto se requiere: hacer un perfil de la empresa y sus características: sector, ubicación geográfica, estructura organizativa y número de trabajadores, recursos disponibles, etc.; hacer un perfil de las personas que forman la plantilla: género, edad, antigüedad en la organización, formación, responsabilidades familiares, etc.; y analizar las medidas hasta entonces implantadas, para ver cómo se pueden mejorar y considerar la aplicación o no de nuevas medidas.

Las técnicas empleadas para recopilar toda esa información son: las encuestas, entrevistas individuales y grupos de debate. Del análisis de la documentación y los datos estadísticos se elaborará un informe a partir del cual se comenzará a diseñar el Plan de Conciliación.

En la cuarta fase tiene lugar el *diseño de la estructura y los contenidos* del Plan de Conciliación. Se concreta qué se va a hacer, quien lo va a realizar, planificándolo en el tiempo, decidiendo los recursos que se dedicarán en su implantación y los objetivos y función de cada una de las medidas.

Es importante ser realista y centrarse en aquellas medidas que sea posible desarrollar teniendo en cuenta las capacidades y recursos de la organización; priorizarlas en función de la relevancia e impacto en la plantilla, su viabilidad económica y facilidad de implantación, etc.

La estructura que se debe seguir en la elaboración un Plan de Conciliación es la siguiente:

Tabla 1.1. Estructura Plan de Conciliación

Estructura Plan de Conciliación
1. Fundamentación y razón del Plan
2. Objetivos, metodología y desarrollo del proceso
3. Descripción de las medidas y mejoras a implantar
4. Cronograma con los plazos de implantación
5. Personas o departamentos responsables de la implantación
6. Posibles obstáculos y soluciones potenciales
7. Indicadores de seguimiento

Fuente. Elaboración propia

La *implantación del Plan de Conciliación* supone la quinta fase, en la cual tiene lugar la puesta en marcha efectiva de las nuevas medidas planificadas. Se realizará conforme al cronograma previamente establecido pero con cierta flexibilidad ante las circunstancias no previstas inicialmente. Durante la implantación será fundamental la participación del equipo que será el encargado de impulsar el Plan.

Adquiere gran importancia la comunicación interna (tablón de anuncios, buzón de sugerencias, reuniones, intranet, etc.) ya que favorecerá la confianza mutua entre la organización y la aceptación del Plan de Conciliación por parte de los trabajadores.

El *seguimiento, control del cumplimiento y la evaluación* constituye la última fase, la cual consiste en la evaluación y mejora continua de las medidas adoptadas.

Para medir el adecuado o inadecuado funcionamiento de las medidas de conciliación es recomendable realizar un control y seguimiento directo, destacando tres indicadores: el conocimiento de las medidas de conciliación por parte de los trabajadores indicará si la comunicación interna está siendo adecuada; la utilización de las medidas supone el indicador más evidente ya que si la utilización es baja puede ser porque los trabajadores no las necesitan porque no se ajustan a sus necesidades o que todavía las desconocen, por el contrario si la utilización es alta será una medida cuya aplicación ha resultado acertada; y la satisfacción de la plantilla si en su posterior aplicación éstas se adaptan a sus necesidades ayudando realmente a conciliar.

Este seguimiento y evaluación debe ser continuo con el fin de resolver lo más rápidamente posible dentro de las capacidades de la empresa los inconvenientes e imprevistos a los que dé lugar el desarrollo de la actividad laboral.

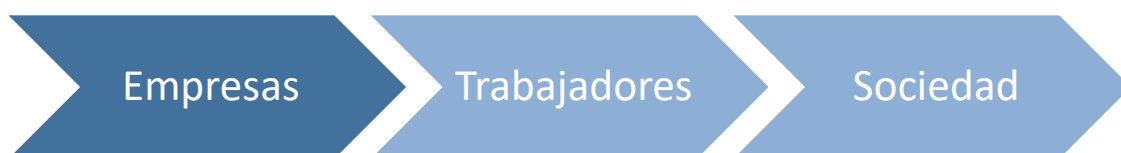
1.3.2. Beneficios y costes de la conciliación

Las empresas como principal actor que interviene en la conciliación deben responder y actuar con la debida diligencia ante este reto. A la hora de decidir si aplicar estas medidas o no, uno de los argumentos más reiterado es el cálculo de costes – beneficios que supondría para la organización la implantación de las medidas.

Si bien, la mayoría de las empresas hacen referencia a este análisis de costes – beneficios, pocas son las empresas que realmente realizan los debidos estudios económicos sobre la viabilidad o no de la implantación de las medidas conciliadoras. Las empresas aluden a la dificultad de obtener datos cuantitativos de los costes y beneficios que reportarían las medidas de conciliación, ya que las mismas se valoran en términos de calidad, es decir, cualitativamente, y no de cantidad que sería lo conveniente para considerar la inversión en éstas o no.

Los agentes beneficiados por la aplicación de medidas conciliadoras son:

Figura 1.2. Agentes beneficiados por las medidas de conciliación



Fuente. Elaboración propia

Las *empresas* deben considerar las medidas de conciliación como una herramienta que puede otorgarles una valiosa ventaja competitiva respecto a otras compañías en un escenario laboral y productivo cada vez más exigente. Entre los beneficios que obtienen por la aplicación de medidas conciliadoras hay que destacar las siguientes:

Mejora del clima laboral: al disponer los trabajadores de mayores posibilidades de compaginar su vida laboral, familiar y personal mejora su calidad de vida traduciéndose directamente en una mejora del ambiente de trabajo y de las relaciones entre los compañeros, facilitándose la comunicación entre mandos y personal operativo y reduciéndose el estrés y los conflictos laborales.

Mejora de la imagen interna: los trabajadores se sienten más valorados en su entorno laboral, con lo que aumenta su compromiso afectivo con la organización y su identificación con los objetivos de la misma. El reconocimiento interno es el primer paso para alcanzar el reconocimiento externo.

Mejora de la productividad: el aumento de la satisfacción y motivación del personal influye directamente en la calidad y eficiencia de su trabajo.

Mejora de la imagen externa de la empresa: el cumplimiento de la Responsabilidad Social Corporativa aumenta el atractivo de la empresa y la reputación corporativa, lo que le permite atraer y retener al talento, sobre todo en aquellos puestos clave y posibilita la fidelización de clientes motivados por los valores mostrados por la organización.

Reducción de costes: con las adecuadas medidas de conciliación se pueden evitar o reducir costes como por ejemplo los vinculados al absentismo o a la rotación del personal (costes de sustitución y costes de reincorporación).

Reducciones y bonificaciones de tipo fiscal.

Preferencia en el acceso a subvenciones públicas.

Para los *trabajadores* la aplicación de medidas de conciliación supone los siguientes beneficios:

Mejora de la calidad de vida y bienestar psicológico: la falta de tiempo, la presión, el estrés, el agotamiento físico y psicológico repercute negativamente en la salud y rendimiento del trabajador. Las medidas de conciliación ayudan a paliar estos problemas y permiten al trabajador mejorar su calidad de vida.

Tiempo y vida familiar de calidad: la falta de tiempo de las personas trabajadoras habitualmente se traduce en una reducción y empobrecimiento del tiempo dedicado a la familia. Con una adecuación de horarios, muchas familias pueden reducir los costes derivados de la atención y cuidado de familiares y ofrecer una educación de mayor calidad a sus hijos.

Autorrealización y crecimiento personal: lleva al trabajador a un enriquecimiento personal que repercute positivamente en las diferentes esferas de su vida.

Los beneficios para la *sociedad* son los derivados de los beneficios para los trabajadores y para otros agentes sociales (como por ejemplo las empresas, explicados anteriormente) en su conjunto. Otros aspectos a considerar son:

Igualación efectiva entre hombres y mujeres: tanto las políticas públicas de conciliación como las establecidas por cada empresa buscan la igualdad efectiva entre hombres y mujeres.

Motivación de la maternidad y paternidad²: unas favorecedoras políticas y medidas de conciliación contribuyen a hacer más deseables planes de vida familiar.

Disminución de los costes sanitarios: con unas buenas políticas de conciliación los trabajadores sufrirán menos problemas de estrés, ansiedad, agotamiento, etc.

Aumento de la integración y la solidaridad intergeneracional: sin tiempo suficiente para dedicar a niños y mayores desaparece la convivencia y el aprendizaje de conocimientos y tradiciones de gran valor familiar y social. Con las adecuadas medidas esta ruptura generacional y de socialización se puede evitar.

Activación de la vida comunitaria y asociativa: la falta de tiempo está produciendo, sobre todo en las generaciones más jóvenes, un abandono de la participación en asociaciones de voluntariado, deportivas, culturales, etc. Nos centramos en las esferas prioritarias de la vida (familia y amigos más cercanos) dejando de lado otras actividades sociales. Con las convenientes medidas de conciliación se puede conseguir “mejores ciudadanos”.

Fortalece el sistema democrático: en la medida que tanto hombres como mujeres pueden realizar el pleno ejercicio de sus derechos en igualdad de oportunidades.

Los costes en que se incurre por la implantación de medidas, no deben considerarse como un coste empresarial, sino como una inversión que ayudará a mejorar el rendimiento y la productividad de la empresa. Debemos distinguir dos tipos de costes: económicos directos y organizativos.

Se incluyen entre los *costes económicos directos* las bajas por maternidad y paternidad, las excedencias y las reducciones de jornada. En relación con las bajas por maternidad y paternidad pese a ser un coste para la empresa, no se considera excesivamente problemático ni cuantioso, por la baja tasa de nacimientos de nuestro país. En relación con las excedencias y reducciones de jornada, tampoco suponen un gran inconveniente para la empresa, ya que a la vez tiene lugar una reducción porcentual del salario del trabajador que se encuentra en esta situación.

Los *costes organizativos* ocasionan un mayor problema para las empresas, sobre todo para las pequeñas porque es más difícil solventar la ausencia de un trabajador, ya sea por la falta de personal o por la falta de

² Según algunos estudios, de mantenerse la actual tasa de natalidad, España será uno de los países más viejos del mundo. En la actualidad ya dependemos en gran medida de la inmigración para mantener un nivel propicio de población infantil y juvenil.

preparación y cualificación de los trabajadores de la plantilla. Debido a esta situación la empresa puede tener que enfrentarse a diversos costes.

Los costes de rotación se originan al buscar otra persona que realice las tareas del trabajador que abandona ese puesto de trabajo. Una menor rotación contribuye a retener el talento, sobre todo del personal más cualificado y evitar así futuros costes asociados a la búsqueda y formación de nuevos empleados.

Los costes de sustitución se originan durante el proceso de búsqueda y selección de una persona apta que ocupe el puesto del trabajador anterior.

Los costes de reincorporación son los derivados de actualizar los conocimientos de una persona la cual lleva un periodo considerable de tiempo desvinculada de su puesto de trabajo.

Los costes de absentismo son los asociados a que una persona no ocupe su puesto de trabajo en su horario habitual. En ocasiones se dan ciertas circunstancias personales y familiares, en las cuales el trabajador se ve obligado a faltar al trabajo. Con unas adecuadas medidas de conciliación se contribuye a reducir este absentismo laboral.

Contrariamente al pensamiento general, el mayor esfuerzo a la hora de implantar medidas conciliadoras no es el económico, sino el organizativo. Como hemos visto, en muchas ocasiones, se trata únicamente de una reorganización del trabajo y una necesaria concienciación y voluntad de la compañía por establecer una apropiada cultura organizativa focalizando sus esfuerzos en una estrategia ad-hoc de conciliación.

1.3.3. Medidas adicionales de conciliación implantadas por las empresas

Aunque una empresa aplique medidas de conciliación, debemos de tener en cuenta que no serán igualmente efectivas y homogéneas para toda la plantilla.

Las medidas de conciliación variarán en función del puesto de trabajo, nivel jerárquico o área organizativa en la que desarrolle la actividad el trabajador. Estos tres elementos propios del diseño organizativo, constituyen en sí mismos un impedimento y, a la vez, una facilidad en el proceso conciliador.

Respecto al *puesto de trabajo*: la conciliación no podrá implantarse de igual manera en todos los puestos de trabajo por las propias características de los mismos. Es el caso del trabajo a turnos, en el que la conciliación se presenta como un problema tanto para el propio trabajador, como para su entorno (otros trabajadores tendrán que soportar una carga mayor de trabajo y menores oportunidades en su propia conciliación).

Respecto al *nivel jerárquico*: pese a lo que pueda pensarse inicialmente, los mandos intermedios no suelen solicitar medidas de conciliación ya que por una cultura “generalmente aceptada” no pueden distanciarse de su trabajo y deben estar en constante disponibilidad y permanencia. La conciliación es de

más fácil aplicación en los puestos base con tareas mecanizadas y repetitivas que en los puestos directivos. Será más fácil sustituir a alguien que requiera poca formación para desarrollar un trabajo, que a alguien que requiera tener una alta cualificación y preparación.

Por último, respecto al *área organizativa a la que pertenezca el trabajador*: ocurre en muchas organizaciones que las áreas con mayores dificultades de conciliación son a la vez aquellas más decisivas en la cuenta de resultados, sobre todo en aquellas que su negocio se basa en las relaciones con el cliente.

En esta misma línea, hay que destacar el caso de aquellas organizaciones que pertenecen a grandes grupos empresariales. La empresa deberá simultanear las políticas de conciliación dictadas desde la matriz y las propias que establece la legislación donde está ubicada la filial, que en muchos casos no coinciden (sobre todo cuando las empresas se encuentran ubicadas en distintos países).

1.3.3.1. Medidas de flexibilidad del tiempo de trabajo

El estudio IESE Family Responsible Employer Index (Índice de Empresas Familiarmente Responsables del IESE o IFREI, por sus siglas en inglés), realizado durante los últimos diez años sobre una muestra total de 5000 empresas, confirma que las políticas de flexibilidad en el espacio y el tiempo son las más demandadas por el empleado. Sin embargo, hay una resistencia a adoptarlas por parte de algunas empresas, en las que pesa más el temor a una mayor dificultad organizativa que los beneficios de una cultura basada en la consecución de objetivos y no en las horas de presencia. El interés en atraer y retener profesionales clave hace que la presencia de estas políticas adquiera mayor importancia (Chinchilla y León, 2011).

La flexibilidad horaria es en la práctica, la medida de conciliación más común y extendida, se caracteriza porque otorga una mejor adecuación horaria al trabajador para atender sus necesidades familiares y personales sin provocar inconvenientes organizativos en el lugar de trabajo.

En el siguiente cuadro quedan recogidas las distintas medidas que se explicarán a continuación.

Tabla 1.2. Medidas de flexibilidad horaria

Medidas de flexibilidad horaria
Horario laboral flexible
Flexibilidad total de horarios
Trabajo a tiempo parcial
Jornada compartida / trabajo a puesto compartido
Jornada intensiva
Semana laboral comprimida
Bancos de tiempo / horas
Luces apagadas
Facilitar cambios de turno o elección del turno de trabajo

Fuente. Elaboración propia

El *horario laboral flexible* se refiere a la posibilidad del personal de ajustar su horario de entrada y salida en función de sus circunstancias personales y familiares, dentro de un margen de horas, respetando el cómputo de la jornada laboral legal y que se compensarán en el mismo día, semana o mes. Esta adecuación de horarios tiene que ver con el ritmo cotidiano de las personas en su día a día; el horario de los transportes, el horario del colegio, etc. Esta medida implica una adecuada organización interna para coordinarla.

En la *flexibilidad total de horarios* los trabajadores tienen libertad para comenzar la jornada laboral en casa (consultar el correo electrónico, preparar el trabajo del día, etc.) y dirigirse al centro de trabajo cuando puedan. No hay control de presencia en el centro de trabajo, se valora el trabajo en función de la consecución de objetivos (trabajo por objetivos).

El *trabajo a tiempo parcial* supone la solicitud por parte del trabajador de reducir su jornada laboral para atender otras de sus responsabilidades (cuidado de hijos, personas mayores o dependientes, etc). La UE establece que se considera jornada a tiempo parcial cuando se trabaja menos de 13 horas semanales (la jornada a tiempo completo son 40 horas semanales).

Según datos del INE en el año 2009 el porcentaje de hombres trabajando a tiempo parcial se situaba en el 2,7% sobre el total del empleo y en la actualidad ha alcanzado el 4.3%. De igual manera, la ocupación de la mujer en este tipo de trabajo ha aumentado durante los últimos años, desde un 9,8% en el 2009, hasta un 11,4% en el 2015, aunque fue en el año 2014 cuando se alcanzó el porcentaje más elevado con un 11,7% de las mujeres trabajando a tiempo parcial.

La *jornada compartida o el trabajo a puesto compartido* permite a dos trabajadores compartir un mismo puesto de trabajo, siendo la jornada laboral de ambos a tiempo parcial, con todo lo que implica en materia de responsabilidades, obligaciones, salario y vacaciones. Los objetivos necesariamente tienen que estar asociados al puesto de trabajo y no a objetivos personales. Los trabajadores deben tener unas competencias equilibradas pero la carrera profesional de cada uno será considerada de manera independiente. Se trata de

una fórmula ampliamente difundida en EE.UU, pero no tanto en nuestro país; lo más parecido sería el “contrato relevo”.

Se pueden distinguir tres situaciones ligeramente diferentes entre sí (Puchol, 2007):

- *Job-sharing*: dos trabajadores con una cualificación similar se dividen las horas, responsabilidades y salarios de un puesto de trabajo, siendo responsable cada miembro, exclusivamente de sus propias tareas.
- *Job-pairing*: es exactamente igual al anterior, pero con la diferencia que en este caso cada miembro es responsable solidariamente de la totalidad de las tareas del puesto.
- *Job-splitting*: consiste en que dos trabajadores, con cualificaciones diferentes se dividen un trabajo a tiempo completo en áreas o tareas, de acuerdo con la formación y habilidad de cada uno de ellos.

La *jornada intensiva* se trata de una jornada que permite al trabajador comenzar a las 8:00 y terminar antes de las 16:00, sin pausa para comer o como máximo que ésta sea de 30 minutos. En la práctica este tipo de jornada es común durante el periodo estival.

Según los datos de la VII Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo (2011), solo 3 de cada 10 personas, es decir, el 28,6%, tiene jornada continua por la mañana, aunque 9 de cada 10 personas, es decir, el 91,5%, la consideran la mejor opción para conciliar la vida laboral y familiar.

La *semana laboral comprimida* hace referencia a la flexibilidad en la distribución de la jornada laboral, agrupando el total de horas semanales en cuatro días o cuatro días y medio de modo que quede un día o una tarde libre. No supone una reducción de las horas semanales, sino comprimirlas en un periodo inferior al establecido habitualmente.

Los *bancos de tiempo u horas* consisten en la acumulación de horas extra que pueden compensarse por días libres o adecuación del horario laboral, de forma que los trabajadores puedan disfrutar de cierto margen de tiempo laboral para su vida personal y tener mayor flexibilidad para organizar su jornada. La empresa se beneficia ya que no tiene que abonarlas como horas extraordinarias, sino sustituirlas por horas o días libres, dando la posibilidad al trabajador, en la medida de lo posible, de decidir cuándo disfrutar de ese tiempo. El límite se encuentra en torno a 15 horas mensuales.

Las *luces apagadas* se trata de una medida para la conciliación promovida por el Ministerio de la administración pública que establece un límite en el horario de salida. Está destinada a corregir las jornadas largas y poco productivas propias del modelo de trabajo español. Esta medida solo puede aplicarse en determinadas actividades típicas de oficina o administración. En otras actividades como el sector de la restauración o el transporte, los trabajos a turnos de las fábricas o aquellos servicios 24 horas como policía, médicos, bomberos, su implantación es imposible.

Para *facilitar los cambios de turno o elección del turno de trabajo* lo más importante es establecer unas normas claras y previamente negociadas de los motivos que pueden dar lugar a que el trabajador solicite un cambio de turno o un turno concreto, para evitar abusos o perjuicios para otros trabajadores. Esta medida evita ausencias derivadas de las necesidades del trabajador.

1.3.3.2. Medidas de flexibilidad del espacio de trabajo

Chinchilla (2007) destaca tres elementos como los pilares fundamentales de la flexibilidad del espacio de trabajo: la tecnología, los procesos y métodos de trabajo y la cultura propia de la compañía.

En el siguiente cuadro quedan recogidas las distintas medidas que se explicarán a continuación.

Tabla 1.3. Medidas de flexibilidad espacial

Medidas de flexibilidad espacial
Uso de videoconferencias
Teletrabajo o trabajo a distancia
Trabajo mixto
Trabajo próximo al domicilio
Movilidad geográfica voluntaria
<i>E-learning</i> o teleformación

Fuente. Elaboración propia

Las *videoconferencias* se utilizan para actividades o reuniones que requieren la asistencia de varias personas que se encuentran en diferentes lugares. Supone un gran ahorro para la empresa tanto en tiempo como en dinero ya que se evitan desplazamientos innecesarios de empresarios y trabajadores.

El *teletrabajo o trabajo a distancia* a través de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs), desde el hogar o desde cualquier otro punto distinto a la ubicación de la empresa. Este concepto será ampliamente desarrollado en el Capítulo 2 de este documento.

El *trabajo mixto* supone una combinación entre el realizado en el centro de trabajo y el realizado a distancia por lo que una parte de la semana la labor se desarrolla en el centro de trabajo y el resto fuera de éste.

El *trabajo próximo al domicilio* pretende evitar desplazamientos innecesarios facilitando al trabajador el trabajo más próximo a su domicilio.

Favorecer la *movilidad geográfica voluntaria* para evitar en la medida de lo posible los traslados forzosos.

El *e-learning* o teleformación se refiere a la utilización de las TICs con un propósito de aprendizaje a distancia. Esta modalidad permite realizar acciones formativas a través de internet, sin limitaciones de horarios ni de lugar de impartición, y con el apoyo continuo de tutores especializados.

Es importante destacar que tanto estas medidas de flexibilidad del espacio de trabajo como las de flexibilidad del tiempo de trabajo, son las más sencillas de aplicar, tienen un bajo coste económico y son de alta efectividad.

1.3.3.3. Permisos y excedencias

Más allá de lo que establece la normativa las empresas pueden aplicar otras medidas que favorecen la conciliación. Las principales son las siguientes:

- Ampliación del permiso de maternidad y paternidad establecido por la ley.
- Ampliación del permiso de lactancia y su acumulación en días o jornadas completas y posibilidad de unirlo al de maternidad.
- Incorporación, después del permiso de maternidad, a jornada reducida al 50% durante el primer mes.
- Mejora de las condiciones relativas a los permisos para exámenes prenatales y sesiones de preparación al parto.
- Ampliación del permiso por fallecimiento y por hospitalización de un familiar, aumentando el grado de afinidad o consanguinidad.
- Posibilidad de ausentarse del puesto de trabajo por una emergencia sin necesidad de justificar la ausencia con anterioridad ni que influya en su remuneración.
- Permisos retribuidos para asistir al médico, tutorías infantiles, acompañamiento a mayores, etc.
- Disminución del tiempo mínimo de antigüedad necesario para solicitar la excedencia voluntaria.
- Posibilidad de que la persona que solicite la excedencia voluntaria siga percibiendo un porcentaje determinado del salario establecido por la empresa.
- Ampliación de los límites de años de las distintas excedencias.
- Ampliación de los casos en los que se puede solicitar una reducción de jornada, más allá de la lactancia, guarda legal de menores y otras personas dependientes.
- El trabajador puede disfrutar de un periodo adicional de vacaciones, renunciando a su sueldo durante ese tiempo extra (vacaciones no remuneradas).
- Posibilidad de utilizar las vacaciones correspondientes al año siguiente para el trabajador que tiene que cuidar de un familiar dependiente y ha agotado todos los plazos de vacaciones y días libres para no verse en la obligación de solicitar una excedencia.
- Permiso de varios días por el nacimiento de nietos.
- Esfuerzo por reintegrar al empleado que vuelve de un permiso largo, manteniendo sus ventajas laborales.

1.3.3.4. Medidas de apoyo, asesoramiento y desarrollo personal

Estas medidas están destinadas a ofrecer soporte a las personas en su trabajo diario garantizando que se realiza en igualdad de condiciones y oportunidades, así como apoyo en el desarrollo personal, potenciando las habilidades y capacidades del trabajador.

Estas medidas inciden en mejorar la calidad de vida de los trabajadores aportando los recursos necesarios que permitan al trabajador un ahorro de tiempo y dinero.

Se encuentran incluidas en este tipo de medidas las siguientes:

Formación técnica: asegurando que se realiza en horario laboral de forma que todas las personas puedan acceder a ella independientemente de su situación personal.

Políticas de igualdad de oportunidades: promoción y selección neutra y no discriminatoria, participación igualitaria de hombres y mujeres en programas de formación.

Apoyo profesional: para conseguir la proyección del trabajador y sus planes de carrera a través del *mentoring*³ y el *coaching*⁴.

Apoyo personal: asesoría financiera, legal, ayuda psicológica, etc., de forma que se atenúen las consecuencias negativas de las preocupaciones personales tanto para la empresa como para el propio trabajador.

1.3.3.5. Medidas para mejorar la calidad de vida de la plantilla

Una de las principales demandas de los trabajadores es la falta de recursos para una adecuada atención tanto a menores y a personas dependientes. Por esta razón, la empresa puede poner a disposición de la plantilla en sus instalaciones o fuera de ellas, con recursos propios o ajenos los siguiente servicios:

Servicios de transporte y movilidad: aparcamiento en el centro de trabajo, facilitar algún tipo de transporte hasta el propio centro de trabajo, etc.

Servicios para la salud y el ejercicio físico: gimnasio en el centro de trabajo, organización de campeonatos deportivos, etc.

Servicios para el cuidado de menores o de personas dependientes: como guarderías en el propio centro de trabajo, aunque se trata de una política muy cara, generalmente son las grandes empresas las que pueden facilitar este tipo de servicio. En cuanto al cuidado de personas dependientes en ocasiones los trabajadores cuentan con seminarios y grupos de apoyo.

Servicios de información útil para la familia: listado de guarderías o centros de mayores cercanos al lugar de trabajo.

Servicios domésticos: a través de empresas dedicadas a ello.

³ El *mentoring* es el proceso en el cual un mentor (maestro) contribuye con su mentorizado (aprendiz) para que éste desarrolle todas sus potencialidades,; físicas, psicológicas, sociales, laborales, etc., del ámbito personal e informal.

⁴ El *coaching* es el proceso en el cual un *coach* “maestro” contribuye con su *coache* (aprendiz) para que éste desarrolle cierto tipo de potencialidades, unas habilidades específicas, normalmente de naturaleza profesional, del ámbito laboral.

Servicios alimentarios: áreas de comida en el centro de trabajo o servicios de catering subvencionados.

Servicios para el descanso y la cultura: con librerías, áreas de descanso con sillones, revistas, etc.

CAPÍTULO II:

EL TELETRABAJO Y LA CONCILIACIÓN EN LA EMPRESA

En el presente capítulo se desarrolla de manera detallada el concepto de teletrabajo. Para su confección hemos tomado como marco de referencia el informe “El Libro Blanco del teletrabajo en España” (Junio, 2012).

El primer apartado explica de una manera general el teletrabajo: su origen, evolución, tipos de teletrabajo y teletrabajadores, ventajas y desventajas que conlleva a empresas y trabajadores y un análisis de cómo se encuentra el teletrabajo en la actualidad. El segundo apartado desarrolla la normativa que regula la práctica del teletrabajo, tanto a nivel comunitario como a nivel estatal. Se termina el capítulo con un último apartado dedicado a la implantación del teletrabajo en las empresas, se explicará cómo debe ser el proceso que tienen seguir para su establecimiento, así como otros aspectos de especial consideración que deben tenerse en cuenta como la formalización del contrato de trabajo, las responsabilidades del empresario en cuanto a prevención de riesgos laborales o los recursos necesarios para su desarrollo.

2.1. Marco conceptual del teletrabajo y el teletrabajador

2.1.1. Concepto del teletrabajo

Etimológicamente, el término teletrabajo proviene de las palabras griega y latina *telou*, que significa lejos/distancia y *tripaliare* que significa trabajar

El término de teletrabajo se estableció por primera vez por el economista y físico estadounidense Jack Nilles a mediados de los años 70 cuando enunció que “si uno de cada siete trabajadores urbanos no tuviera que desplazarse a su lugar de trabajo, EE.UU no tendría necesidad de importar petróleo” (Nilles, 1976, p. 4); su intención “llevar el trabajo al trabajador y no el trabajador al trabajo”.

El teletrabajo fue rápidamente entendido como la solución a una gran cantidad de problemas individuales, organizacionales y sociales. Se suponía que aliviaría el tráfico en las ciudades, reduciría la polución y el gasto de recursos naturales, crearía nuevas oportunidades para la ocupación de personas discapacitadas y otros grupos desfavorecidos, reduciría los costes laborales, incrementaría la productividad, mejoraría la calidad de vida de los teletrabajadores, aumentaría la satisfacción laboral y reduciría el estrés (Nilles, 1976; Toffler, 1980; McLuhan y Powers, 1989; Angell, 2000; Barba, 2001).

A continuación, en la tabla 2.1, vamos a exponer las definiciones dadas por diferentes autores y organizaciones a lo largo de los últimos años y los elementos en común que tienen.

Tabla 2.1. Definiciones de Teletrabajo

Autores	DEFINICIÓN
<i>Carta europea para el teletrabajo, 1999</i>	Se configura como un nuevo modo de organización y gestión del trabajo, que tiene el potencial de contribuir sustancialmente a la mejora de la calidad de vida, a prácticas de trabajo sostenibles y a la igualdad de participación por parte de los ciudadanos de todos los niveles, siendo dicha actividad un componente clave de la Sociedad de la Información ⁵ , que puede afectar y beneficiar a una amplia gama de actividades económicas, grandes organizaciones, pequeñas y medianas empresas, micro-empresas, y auto-empleados, así como a la operación y prestación de servicios públicos y la efectividad del proceso político.
<i>Barba, 2001</i>	Es la modalidad de trabajo que se desarrolla a distancia del lugar convencional, utilizando para la comunicación con éste y/o con los clientes/usuarios las TICs. <i>Continúa...</i>

⁵ Se trata de la etapa de desarrollo social en la que nos encontramos actualmente. Se caracteriza por la capacidad de sus miembros para obtener y compartir cualquier tipo de información instantáneamente desde cualquier lugar gracias al uso de las nuevas tecnologías.

<i>Acuerdo Marco Europeo, 2002</i>	Es un tipo de prestación que utiliza las tecnologías de la información y la comunicación online con el empleador y/o con el cliente, y se realiza desde lugares remotos o alejados de la empresa, con la que se tiene vínculos contractuales
<i>Pérez et al., 2002</i>	Es una forma alternativa de organizar el trabajo que integra dos fuentes de ventaja competitiva: los recursos humanos de la propia compañía y la nueva información y tecnologías de telecomunicación.
<i>Martínez et al., 2006</i>	Es la organización del trabajo mediante el uso de las TICs para posibilitar que los empleados y directivos puedan desempeñar su actividad laboral a distancia.
<i>EUROFOUND⁶, 2007</i>	Es una forma de organización y/o de realizar el trabajo utilizando las tecnologías de la información, en el marco de un contrato de trabajo o de una relación laboral, en la que un trabajo, que también habría podido realizarse en los locales de la empresa, se ejecuta habitualmente fuera de éstos.
<i>Mañas et al., 2012</i>	Es una forma de realizar un trabajo o una profesión fuera del centro habitual, utilizando para su ejercicio herramientas informáticas y telemáticas; no es una especialidad profesional, ni una actividad en sí misma, sino un método que permite realizar un trabajo.
<i>Libro Blanco Teletrabajo, 2012</i>	Se trata de una nueva modalidad de trabajo de carácter no presencial basado en la consecución de resultados y apoyada, en la mayoría de las ocasiones, en las tecnologías de la información y la comunicación, que posibilita a los empleados que puedan realizar parte, o incluso toda su jornada, desde su domicilio particular u otros emplazamientos, pudiendo llegar a una completa deslocalización espacial.
<i>Belzunegui y Erro, 2014</i>	Es una nueva forma de organización del trabajo cuya novedad radica en que la prestación se realiza online desde diferentes lugares fuera del entorno físico de la empresa, con la ayuda de las TICs.

Fuente. Elaboración propia a partir de Agudo (2014)

El teletrabajo se ha ido desarrollando en varias etapas, aunque los distintos autores difieren en cuanto a su duración y características.

Pérez Sánchez (2011) apunta dos etapas en la evolución del teletrabajo. La primera, desde los años sesenta hasta mediados de los ochenta, el teletrabajo era una alternativa al uso del automóvil para ir al trabajo debido a la crisis del petróleo. La segunda, a partir de los años noventa hasta la actualidad, coincidiendo con la llegada del ordenador y creándose las primeras oficinas virtuales.

⁶ EUROFOUND. Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo. Agencia tripartita de la UE que facilita el conocimiento para colaborar en el desarrollo de las políticas sociales y relacionadas con el trabajo.

García Palomino (2013) desarrolla la evolución del teletrabajo en cuatro etapas. La primera, en los años setenta, caracterizada por la crisis del petróleo; la segunda, en los años ochenta, marcada por la aparición del primer PC; la tercera, en los años noventa, caracterizada por el gran auge de internet; y la cuarta y en la que nos encontramos en la actualidad, marcada por la llegada de las tabletas, los móviles y smartphones, el almacenamiento en la nube y la virtualización de escritorios.

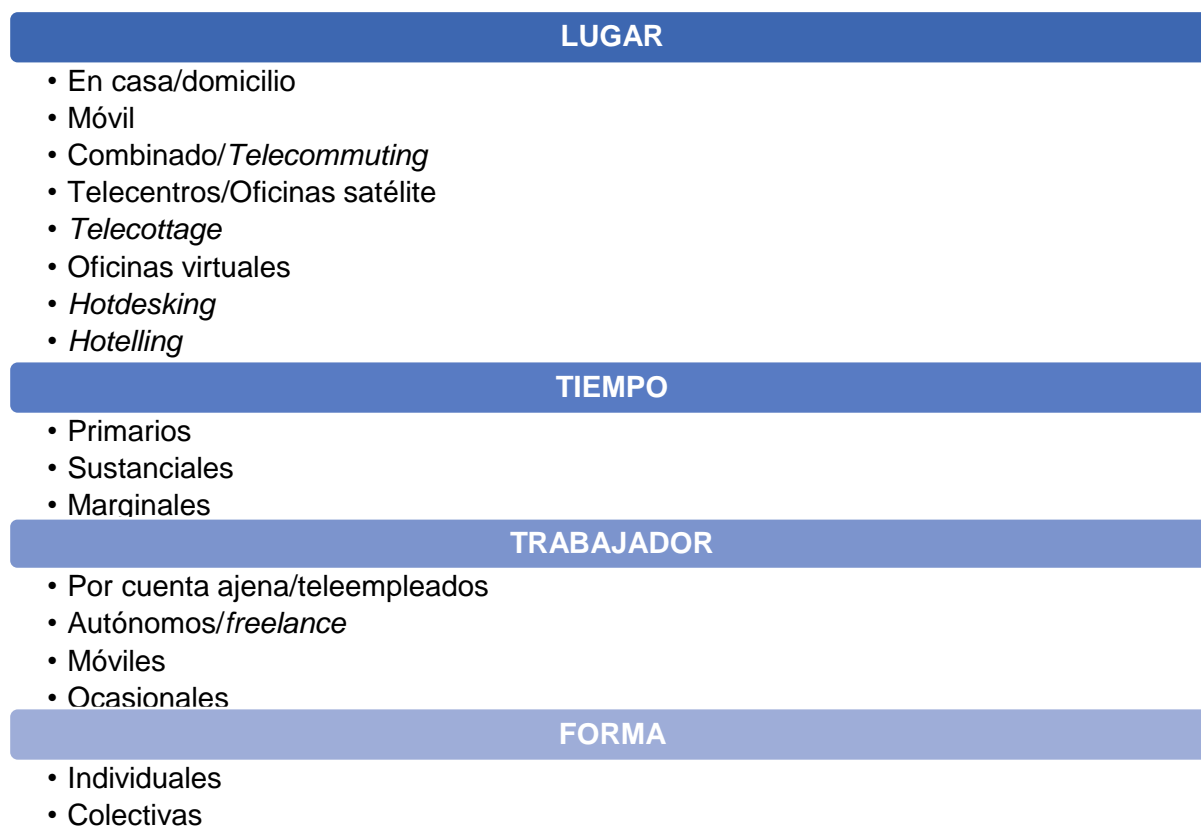
La diferencia entre la primera clasificación de Pérez Sánchez (2011) y la segunda, radica en que la de Pérez Sánchez se refiere a periodos de tiempo y la de García Palomino está marcada por las innovaciones tecnológicas que tienen lugar en cada década.

2.1.2. Tipos de teletrabajo y teletrabajadores

A la hora de clasificar la tipología del teletrabajo y teletrabajadores podemos atender a diferentes criterios. Son varios los autores que han realizado una clasificación de esta modalidad de trabajo (Barba, 2001; Belzunegui, 2001, Pérez et al., 2002; Boiarov, 2005; Sosa et al., 2007; García, 2013; Agudo, 2014).

En la siguiente figura quedan recogidos a modo de resumen los diferentes tipos de teletrabajo y teletrabajadores según los distintos criterios:.

Figura 2.1. Tipos de teletrabajo



Fuente. Elaboración propia

Según el lugar de trabajo

Teletrabajo en casa o en el domicilio: trabajo que se realiza en el hogar decidiendo el teletrabajador cómo reparte el tiempo para realizar sus tareas, pero que está vinculado a la oficina mediante sistemas de telecomunicación. Bajo esta modalidad los teletrabajadores pueden ser permanentes (más del 90% del tiempo realiza el trabajo en casa) o alternos (entre el 20% y el 90% del tiempo realiza el trabajo en casa).

El Convenio número 177 (1996) de la OIT establece en su artículo 1 la definición de *trabajo a domicilio* como aquel trabajo que una persona realiza en su domicilio o en otros locales que escoja, distintos de los locales de trabajo del empleador, a cambio de una remuneración, con el fin de elaborar un producto o prestar un servicio conforme a las especificaciones del empleador, independientemente de quien proporcione el equipo, los materiales y otros elementos utilizados para ello, a menos que esa persona tenga el grado de autonomía y de independencia económica necesario para que sea considerada como trabajador independiente en virtud de la legislación nacional o de decisiones judiciales.

Teletrabajo móvil: lo realizan aquellos trabajadores que se desplazan continuamente y que por tanto combinan el trabajo entre la oficina o cualquier lugar remoto, a través de las TICs y el uso de distintas aplicaciones. En esta modalidad no existe un lugar concreto en el cual se realiza la actividad de forma relativamente habitual.

Teletrabajo combinado o telecommuting: el lugar de realización del trabajo varía entre la oficina y el hogar. Este concepto pone gran énfasis en el no desplazamiento del trabajador.

Telecentros u oficinas satélite: sedes separadas de la oficina central pero que están conectadas telemáticamente. Son relativamente autosuficientes reubicadas fuera de la empresa matriz. Es una forma colectiva de teletrabajo parecida al sistema tradicional de sucursales. Varios autores incluyen dentro de esta modalidad los *call centers*, empresas de ventas telefónicas o compañías de telefonía o servicios similares.

Telecottage: tipo de telecentro ubicado en poblaciones pequeñas o rurales, donde se desarrollan servicios para empresas ubicadas en áreas urbanas o para tareas comunitarias. En países como Gran Bretaña, Irlanda y Escandinavia los *telecottages* constituyen una estrategia para superar barreras estructurales de ciertas regiones.

Oficinas virtuales: forma de organización del trabajo totalmente descentralizada, en la cual todo el personal de la empresa trabaja a distancia, comunicándose telemáticamente. La empresa no dispone de oficinas centrales en el sentido físico y suele contar con trabajadores en diversos países.

Hotdesking: consiste en compartir un espacio entre varios trabajadores, ya que las pocas horas de ocupación, no justifican el mantenimiento de un lugar fijo. La CTA publicó en “*Las 10 principales tendencias del trabajador*” que la principal motivación para recurrir a esta modalidad es la reducción de costes gracias al ahorro de espacio, en algunos casos hasta el 30%, y por el que se sugiere que los empresarios necesitan una oficina menos por cada tres teletrabajadores.

Hotelling: modalidad en la que las sedes sociales de las empresas se diseñan como ‘hoteles’ donde no existen espacios destinados a un único empleado. Éste comparte el espacio con otros trabajadores. Previamente a su uso debe hacerse una reserva como si de un hotel se tratara.

Según el tiempo dedicado

Teletrabajadores primarios: realizan la totalidad de su jornada desde su hogar u otro lugar remoto fuera de la oficina; es su única forma laboral, solo esporádicamente acuden al centro de trabajo.

Teletrabajadores sustanciales: para ellos el teletrabajo es regular y frecuente, de manera que se ha convertido en un aspecto rutinario en su modo de trabajar, aunque se sigue considerando la oficina como su lugar de trabajo principal.

Teletrabajadores marginales: para ellos la frecuencia y regularidad del teletrabajo es insuficiente para considerarlo un aspecto rutinario y realizan la mayor parte de su actividad en el centro de trabajo.

Según el tipo de trabajador

Teletrabajadores por cuenta ajena o teleempleados: son parte de la plantilla de la organización pero que de manera parcial o total realizan parte o todo el trabajo fuera de la oficina de la empresa. Normalmente este tipo de empleado debe cumplir un horario fijo.

Teletrabajadores autónomos o freelance: son aquellos que trabajan de manera individual y por cuenta propia. Suelen hacerlo desde casa o desde cualquier otro lugar que les permita estar comunicados con la organización u organizaciones para las que trabajan y deciden su horario en función de las obligaciones y tareas que tengan.

Desde la AET definen al ‘e-emprendedor’ como un nuevo tipo de microempresario, que puede incluir profesionales y también a “amas de casa, parados, discapacitados y otros, a menudo marginados de la sociedad tradicional”.

Teletrabajadores móviles: como mínimo pasan diez horas a la semana fuera de su casa o de su principal lugar de trabajo.

Teletrabajadores ocasionales: pasan menos de diez horas a la semana teletrabajando desde casa.

Según la forma de teletrabajo

Formas individuales: el teletrabajador realiza el trabajo de manera individual, parcialmente en el hogar para una sola empresa o totalmente en el hogar para una sola o para varias empresas.

Formas colectivas: un grupo de trabajadores realiza el trabajo para la organización ya sea de manera autónoma o como asalariados de la empresa.

La empresa debe tener especial cuidado a la hora de elegir a las personas teletrabajadoras, dado que esta modalidad de trabajo requiere perfiles personales y profesionales que cumplan con una serie de capacidades y habilidades.

El teletrabajador o también llamado empleado 3.0. debe asumir una cultura de trabajo basada en competencias, valores y compromiso con los objetivos. La productividad ya no está vinculada a un horario y a un sitio concreto; el control del trabajo no se encuentra asociado a la presencia del jefe; los objetivos y resultados son un instrumento para medir el trabajo y no una variable retributiva; el trabajo en equipo en muchas ocasiones es más productivo que largas reuniones (Cantera, 2014).

Según el informe “Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación versus creación de Empleo” (2004), el teletrabajador requiere contar con las siguientes capacidades y habilidades según se observa en la tabla 2.2.

Tabla 2.2. Capacidades y habilidades

Capacidad física	Competencias	Capacidad profesional
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilidades manuales necesarias para poder utilizar un ordenador y un teléfono ▪ Capacidades para interpretar, generar, transmitir y gestionar información con las TICs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabilidad ▪ Autonomía ▪ Autoorganización ▪ Autosuficiencia ▪ Capacidad de soportar el aislamiento ▪ Facilidad de comunicación ▪ Ecuanimidad ▪ Afán de superación ▪ Actitud resolutiva ▪ Compromiso ▪ Flexibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enfoque profesional ▪ Bien organizado ▪ Buen administrador del tiempo ▪ Capaz de resolver problemas ▪ Experiencia laboral acorde al puesto de trabajo ▪ Actualizado técnicamente

Fuente. Elaboración propia a partir de Guía Práctica de Teletrabajo en las TICs (2009)

El perfil idóneo de un teletrabajador será aquel con formación y preparación inicial adecuada a la actividad, disciplinado y constante, autónomo para la toma de decisiones, con habilidades tecnológicas y capacidad de adaptación a las nuevas tecnologías, abierto a adquirir nuevos conocimientos a través de la formación, con aptitud para el trabajo sin relaciones o feedback de

los compañeros, con capacidad de autoorganizar el trabajo sin la supervisión de un superior directo, con capacidad de automotivarse y no caer en el desánimo, con habilidad para la resolución de problemas y con un nivel alto de eficacia y autoestima.

Begoña Iturbe (2002) realiza una clasificación de los perfiles profesionales más idóneos para teletrabajar:

- Especialistas o profesionales que por la cualificación de su trabajo, lo realicen gran parte del tiempo de forma independiente (consultores, escritores, programadores, analistas, diseñadores, creativos, publicitarios, investigadores, etc.).
- Directivos y ejecutivos de empresa que necesiten concentrarse en la preparación de informes, análisis, revisiones de tareas, planificación de programas y acciones, y que podrían adoptar una fórmula de teletrabajo a tiempo parcial.
- Trabajadores móviles, que desarrollan su trabajo en la calle, visitando clientes, proveedores, etc.
- Trabajadores administrativos, cuyas tareas sean susceptibles de hacer a distancia, sin que se requiera su presencia física (televentas, introducción de datos, etc.).

Si las capacidades y habilidades del trabajador son fundamentales para desempeñar correctamente el teletrabajo, también se deben identificar aquellas actividades laborales que son susceptibles de realizarse mediante teletrabajo ya que no todas las tareas ni puestos de trabajo son adaptables al teletrabajo. En este sentido Fernández-Crehuet (2016) divide dichas tareas en: sincrónicas y asincrónicas.

Sincrónicas: tareas ejercidas con simultaneidad con otras personas. Requieren una comunicación ágil para que no se produzcan interrupciones. Éstas tareas son más difíciles de organizar en el modo de teletrabajo.

Asincrónicas: tareas ejercidas sin simultaneidad con otras personas. Son más aptas para el teletrabajo, puesto que permiten una mejor adecuación a las necesidades temporales del trabajador. Trabajar por objetivos o proyectos es la forma más adecuada para entender esta modalidad de trabajo, dado que es el propio teletrabajador quien decide, según sus circunstancias, cuál es el momento más oportuno para llevar a cabo su tarea.

A modo de conclusión, el teletrabajo está más indicado para aquellos trabajos con carga intelectual y no manual, que puedan realizarse en plazos concretos y controlar el ritmo de trabajo; trabajos individuales y con bastante iniciativa y que requieran espacios reducidos para su desempeño. El Anexo I recoge una amplia clasificación de actividades susceptibles de teletrabajo que aparece en el estudio “Aproximación al Teletrabajo”, que forma parte del Informe sobre “Negociación colectiva y Sectores emergentes” publicado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

2.1.3. Ventajas y desventajas del teletrabajo

El teletrabajo es una forma de organización del trabajo que encaja perfectamente en el modelo productivo y económico actual, al facilitar la flexibilidad de las empresas en cuanto a la organización de sus tiempos de trabajo, incrementar las oportunidades de empleo y fomentar la conciliación. Para lograr una buena integración del teletrabajo en la organización deben darse una serie de factores que favorezcan su éxito y también es necesario superar ciertos obstáculos que en ocasiones frenan su implantación.

Son múltiples los manuales, guías de buenas prácticas, artículos y estudios que enumeran los beneficios, y también los inconvenientes, tanto para la empresa que lo aplica, como para el trabajador que se acoge a esta modalidad. En las dos siguientes tablas se recogen las principales ventajas e inconvenientes para ambos actores.

Tabla 2.3. Ventajas para la empresa y el teletrabajador

Ventajas	
Empresa	Incremento de la productividad por una mejor gestión del tiempo.
	Establecimiento del trabajo por objetivos.
	Ahorro en costes de alquiler y equipamiento de espacios de oficinas.
	Mayor facilidad para contratar personal cualificado independientemente de dónde resida.
	Mayores posibilidades de cobertura geográfica (captación de clientes).
	Genera entornos multiculturales y diversos.
	Reducción del absentismo.
	Mejora el rendimiento y el compromiso de los trabajadores.
	Promoción, retención, fidelización y atracción del talento.
Impulso a una nueva dimensión de la RSE.	
Teletrabajador	Facilidad para la conciliación de la vida laboral y familiar.
	Flexibilidad horaria y autoplanificación adaptada a sus necesidades.
	Ahorro de costes y tiempo en desplazamientos.
	Incremento en la motivación y autorrealización y por tanto de la productividad.
	Ambiente de trabajo sin interrupciones.
	Valoración más objetiva del desempeño del trabajador, según consecución de objetivos.
	Elección personal del entorno de trabajo.
	Reducción de accidentes laborales in itinere.
	Reducción de horas extraordinarias.
Mayores oportunidades de accesibilidad para determinados colectivos.	

Fuente. Elaboración propia a partir de la "Guía Práctica de Teletrabajo en las TICs" (2009) y "El Libro Blanco del Teletrabajo en España" (2012)

Entre las ventajas que supone el teletrabajo para la empresa destaca el ahorro en costes y el incremento de la productividad gracias a una mejor gestión del tiempo y el trabajo por objetivos, lo que le permite mejorar sus resultados. De las ventajas para el trabajador destaca la flexibilidad tanto del tiempo como del espacio para realizar sus tareas, colaborando a crear en él un sentimiento de motivación y autorrealización que se verá reflejado en su trabajo.

Tabla 2.4. Desventajas para la empresa y el teletrabajador

Desventajas	
Empresa	Menor control sobre los trabajadores.
	Imposibilidad de supervisión directa del desarrollo del trabajo.
	Dificultad de mantener la confidencialidad de documentos e información de la empresa.
	Incremento inicial de los costes por la adaptación a la nueva organización del trabajo
	La dispersión de los trabajadores puede generar un proceso de desestructuración y pérdida de la imagen corporativa.
Teletrabajador	Tendencia a trabajar en exceso (autoexplotación).
	Pérdida de espacio físico en el domicilio.
	Dificultad para separar el trabajo de la familia.
	Pérdida de integración en la empresa.
	Sensación de olvido por parte de la empresa.
	Menor comunicación con los compañeros (peligro de aislamiento).
	Pérdida de comunicación entre trabajador y representación sindical.
	Dificultad para encontrar un apoyo laboral y obtener respuesta rápida.
Transferencia de costes al trabajador (teléfono, iluminación, etc.).	

Fuente. Elaboración propia a partir de la "Guía Práctica de Teletrabajo en las TICs" (2009) y "El Libro Blanco del Teletrabajo en España" (2012)

Entre las desventajas que presenta para la empresa la más importante es la pérdida de control sobre el trabajador y su actividad por lo que es fundamental la confianza en el trabajador y su saber hacer. Las desventajas para el trabajador tienen mayor repercusión en el ámbito psicológico y personal, se produce una sensación de olvido y aislamiento por la pérdida del contacto con otros compañeros.

A parte de las ventajas que presenta el teletrabajo para la empresa y para el teletrabajador, también son importantes las ventajas de carácter social.

Tabla 2.5. Ventajas sociales del teletrabajo

Ventajas Sociales
Potencia el uso de las TICs.
Disminución del tráfico.
Disminución de los accidentes in itinere ⁷ .
Reducción de la contaminación y de las emisiones de gases de efecto invernadero.
Fortalece la red de apoyo familiar de las personas dependientes (personas mayores, menores, discapacitados), facilitando su cuidado y atención.
Facilita el acceso laboral al colectivo de personas con diversidad funcional ⁸ .
Favorece una distribución geográfica más equitativa: disminuye el éxodo rural y desarrolla el entorno local.
Ahorro en el gasto de energía como luz, calefacción, que dependen en su práctica totalidad de materias primas como el petróleo, aunque cada vez existe mayor concienciación sobre el cuidado del medioambiente y se apuesta por energías limpias.

Fuente. Elaboración propia a partir de la "Guía Práctica de Teletrabajo en las TICs" (2009) y "El Libro Blanco del Teletrabajo en España" (2012)

⁷ Durante el año 2015 en España ocurrieron 529.248 accidentes de trabajo con baja, de los cuales un 86,5% fueron durante la jornada laboral y 71.225, lo que representa un 13,5% se produjeron en el trayecto del domicilio al trabajo o viceversa.

⁸ En 2009 nació el "proyecto Discaltel" como una iniciativa de AEERC. Actualmente hay 11 grandes empresas adscritas al programa que desde su inicio ha dado trabajo a 1.700 personas con discapacidad, 44 de las cuales son teletrabajadores (www.elpais.com 16/5/2016).

2.2. Normativa que regula el teletrabajo

No existe legislación específica respecto a la situación contractual de los teletrabajadores, razón por la cual se debe aplicar la legislación laboral de carácter general. Dicha falta de legislación tampoco ha impedido que el teletrabajo se convierta en una realidad en el ámbito de las relaciones laborales y en su desarrollo no pueden excluirse los derechos y deberes recogidos en otra normativa genérica.

Tabla 2.6. Normativa de aplicación en el teletrabajo

Normativa
Constitución Española – CE 1978
Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo 2002
Acuerdo Interconfederal para la Negociación Colectiva 2003
Ley Orgánica de Libertad Sindical – LOLS (Ley 11/1995)
Ley de Prevención de Riesgos Laborales – LPRL (Ley 31/1995)
Estatuto del Trabajo Autónomo (Ley 20/2007)
Real Decreto Ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral
Estatuto de los Trabajadores – ET (Real Decreto Legislativo 2/2015)
Guías Técnicas del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT)

Fuente. Elaboración propia

2.2.1. Normativa en Europa

Desde la UE se ha estudiado el fenómeno del teletrabajo y su aplicación a la realidad laboral actual. El Consejo Europeo aprobó la Estrategia de Lisboa en marzo del 2000, por la cual la Comisión Europea adoptó una serie de recomendaciones políticas sobre la dimensión social y el mercado de trabajo en la sociedad de la información, entre las que se incluye un compromiso para fomentar el teletrabajo.

Posteriormente, en el año 2002 los agentes sociales europeos concertaron el *Acuerdo Marco Europeo sobre el Teletrabajo*⁹. Esta iniciativa se enmarca dentro del impulso de la Estrategia de Lisboa, que pretende que la UE llegue a ser la economía mundial más competitiva basada en el conocimiento, capaz de un crecimiento económico sostenible, con más y mejores empleados y una mayor cohesión social. Los firmantes comprendieron que el teletrabajo es en una herramienta para la organización del trabajo, una medida de conciliación de la vida profesional y vida personal y una forma lograr mayor autonomía en el cumplimiento de las tareas del trabajador.

Si bien el Acuerdo Marco Europeo sobre el Teletrabajo no cuenta con naturaleza normativa, si establece la definición y el campo de aplicación del teletrabajo: su carácter voluntario, las condiciones de empleo, el derecho a la

⁹ El Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo se firmó en Bruselas el días 16 de julio de 2002. Lo suscribieron los representantes europeos de sindicatos y empresarios: CES, UNICE/UEAPME y CEEP.

privacidad de la persona teletrabajadora, el uso de equipamientos, la salud, la seguridad y la ergonomía, la organización del trabajo, la formación y los derechos colectivos de las personas teletrabajadoras. Todo ello ha servido de inspiración, para la normativa propia de cada país, para los acuerdos de naturaleza colectiva y las regulaciones internas de las empresas.

En la tabla se recogen los principios sobre el teletrabajo que conciernen a ambas partes, tanto al empresario como al trabajador.

Tabla 2.7. Principios del Acuerdo Marco Europeo sobre el Teletrabajo

Principios sobre el Teletrabajo	
Carácter voluntario	El teletrabajo es una modalidad laboral voluntaria para trabajador y empresario. Puede formar parte de la descripción inicial del puesto de trabajo o puede incorporarse de forma voluntaria más tarde. En ambos casos, las partes pueden aceptar o rechazar voluntariamente la iniciativa (la oferta o la demanda de teletrabajar).
Reversibilidad	Si el teletrabajo no forma parte de la descripción inicial del puesto, la decisión de pasar a teletrabajo es reversible para ambas partes, por acuerdo individual o colectivo. La reversibilidad puede implicar una vuelta al trabajo en los locales de la empresa a demanda del trabajador o del empresario.
Estatus laboral	El teletrabajo no afecta al estatus laboral del trabajador. La negativa de un empleado a teletrabajar no es, en sí, un motivo de rescisión de contrato ni de cambio de las condiciones de trabajo.
Condiciones de empleo	El teletrabajador tiene los mismos derechos, garantizados por la legislación y los convenios colectivos de aplicación, que los trabajadores locales de la empresa. No obstante, pueden ser necesarios acuerdos específicos, comentarios individuales o colectivos (Directiva 91/533/CEE).
Protección de datos	La empresa es responsable de tomar las medidas oportunas para garantizar la protección de los datos utilizados y procesados por el teletrabajador y de informarle de la normativa y la legislación. Es responsabilidad del teletrabajador el cumplimiento de estas normas.
Vida privada	La empresa debe respetar la vida privada del teletrabajador. Si se instala un sistema de vigilancia, éste debe ser proporcional al objetivo perseguido y según lo establecido en la legislación (Directiva 90/270)
Organización del trabajo	En el marco de la legislación, del convenio colectivo y de las reglas de la empresa, el teletrabajador gestionará y organizará su tiempo de trabajo. La carga de trabajo y los criterios de resultados del teletrabajador son equivalentes a los de los trabajadores en los locales de la empresa.
Aislamiento	El empresario tomará medidas para prevenir el aislamiento del teletrabajador en relación con los otros trabajadores de la empresa.
Comunicación con sus representantes	Teletrabajar no es obstáculo para la comunicación con los representantes de los trabajadores así como optar a la participación y elegibilidad en las elecciones para la representación de los trabajadores.

Fuente. Elaboración propia a partir de Guía Práctica de Teletrabajo en las TICs (2009)

2.2.2. Normativa en España

El Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo establece que aquellos países que lo ratifiquen deben elaborar un informe sobre la aplicación concreta en su país. En España no fue hasta el Real Decreto Ley 3/2012 de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral, que se tuvo por primera vez una norma encargada de regular el teletrabajo, por la cual se modifica la normativa relativa al “trabajo a distancia” contemplada en el artículo 13 del ET (Ley 8/1980).

Así, la Exposición de Motivos del Real Decreto Ley 3/2012 expone la siguiente declaración: “el deseo de promover nuevas formas de desarrollar la actividad laboral, hace que dentro de esta reforma, se busque también dar cabida, con garantías, al teletrabajo: una particular forma de organización del trabajo, que encaja perfectamente en el modelo productivo y económico que se persigue, al favorecer la flexibilidad de las empresas en la organización del trabajo, incrementar las oportunidades de empleo y optimizar la relación, entre tiempo de trabajo y vida personal y familiar. Se modifica, por ello, la ordenación del tradicional trabajo a domicilio, para dar acogida, mediante una regulación equilibrada de derechos y obligaciones, al trabajo a distancia basado en el uso de las nuevas tecnologías”.

En el Anexo II se puede consultar como quedó redactado el artículo 13 del ET relativo al trabajo a distancia. El apartado 1 de dicho artículo dispone “*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*”.

De esta definición establecida por la nueva normativa hay una serie de aspectos de especial consideración.

En cuanto al término *preponderante*, de carácter indeterminado, permite cierta flexibilidad interpretativa en lo referido al lugar donde el teletrabajador desarrolla su actividad, crea dudas en la medida en que podría llegar a entenderse que el lugar de trabajo queda a decisión del trabajador en cada momento.

No se hace referencia alguna al *componente tecnológico* que caracteriza al teletrabajo en esta interpretación del trabajo a distancia, mientras que el Acuerdo Marco incide específicamente sobre ello, y la Exposición de Motivos de la reforma laboral, hace referencia explícita al ámbito de las nuevas tecnologías.

Por último, en el texto anterior del ET en su artículo 13 preveía expresamente que la actividad se realizaba *sin vigilancia del empresario*. En cambio, en la nueva redacción esta mención sobre la falta de vigilancia se elimina, lo que acomoda la regulación a una situación práctica, en la cual los instrumentos tecnológicos permiten el control de la actividad productiva de manera remota por parte del empresario.

En la misma línea el Acuerdo Interconfederal para la Negociación Colectiva 2003 (ANC – 2003)¹⁰ dedicó un capítulo específico al teletrabajo en el que se puso de manifiesto que “el Acuerdo Marco Europeo es un instrumento 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”.

Las administraciones públicas tienen un papel importante pudiendo actuar en el fomento de la extensión de esta modalidad laboral a través de la puesta en marcha e implementación de acciones muy diversas, como la extensión de infraestructuras, mejora de los equipamientos, regulación en el marco jurídico y fiscal, impulso y conocimiento del teletrabajo (Recio et al., 2013).

Con todo ello, en el momento de acordar las condiciones concernientes a esta modalidad de trabajo las referencias han de ser el Acuerdo Marco Europeo del Teletrabajo y los Acuerdos Interconfederales de Negociación colectiva, sin perjuicio de lo establecido por la normativa nacional. Se hace necesario una normativa *ad hoc*, que aborde cuestiones críticas de esta materia en pro de adaptarse a la evolución tecnológica, económica y social en la que nos encontramos.

¹⁰ El *Acuerdo Interconfederal para la Negociación Colectiva 2003* fue suscrito por las Organizaciones empresariales CEOE-CEPYME y sindicales UGT y CC.OO.

2.3. El teletrabajo en el ámbito empresarial

Las empresas más avanzadas y competitivas, son conscientes de que el equilibrio de la vida personal y laboral de los empleados incide directamente en la obtención de mejores resultados. Las nuevas formas de trabajo, además de constituir una ventaja competitiva en términos económicos, también lo es en términos de impacto social, ya que contribuye a alcanzar un mayor equilibrio de la vida personal y laboral.

Entre las empresas EFR¹¹ se dan distintas interpretaciones de la implantación del teletrabajo, recogiendo entre dos extremos:

Una *visión más avanzada y rupturista* en la que el teletrabajo forma parte de la cultura empresarial. Si no se desea teletrabajar, se encontrarán grandes problemas de adaptación y de desarrollo profesional. El trabajo está totalmente deslocalizado y orientado a resultados. Sus líderes son claros impulsores de esta iniciativa.

Una *visión más formal y tradicional* en la que el teletrabajo no forma parte de la cultura de la empresa, se trata todavía de una excepción, como un anexo al contrato de trabajo. En muchas ocasiones se encuentra restringido a programas piloto para pocos colectivos o personas. El trabajo sigue ligado a un espacio físico concreto, del que se puede ausentar en ocasiones justificadas. Sus líderes no son todavía proactivos en cuanto a su inclusión.

Si bien, es cierto que el teletrabajo desafía a los usuarios a conciliar sus actividades laborales, familiares y personales, del mismo modo, los enfrenta a la necesidad de gestionar las amenazas y riesgos que supone esta integración. En este sentido, el teletrabajo se presenta frecuentemente como una modalidad de actividad asalariada que ofrece la flexibilidad necesaria para integrar mejor responsabilidades familiares, laborales y personales y para que sea realmente efectivo, debe inscribirse en el marco más amplio de políticas laborales flexibles y familiarmente responsables (Gálvez et al., 2008).

2.3.1. Diseño e implantación del teletrabajo en la empresa

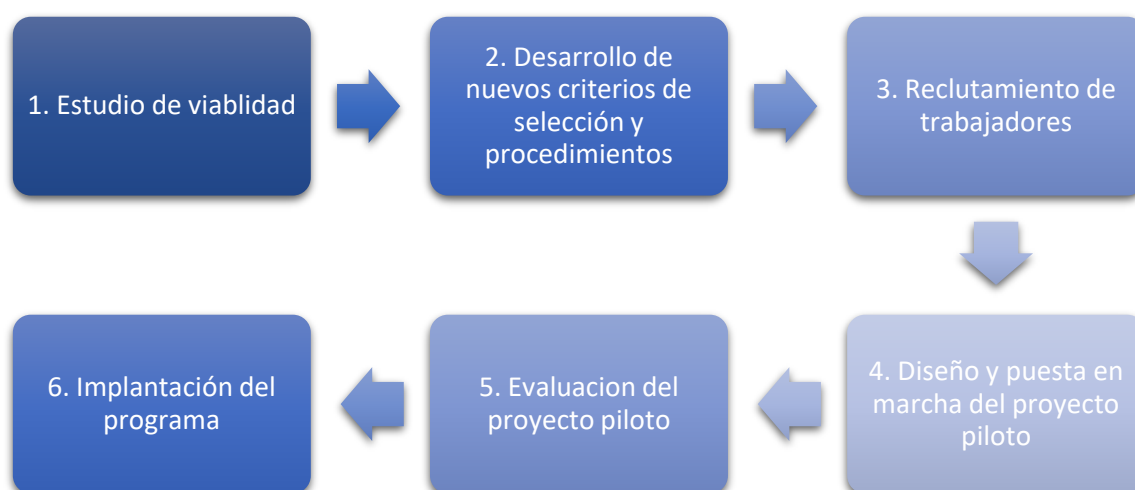
Autores como Anderson et al. (2002) o Lapierre y Allen (2006) apoyan la idea, de que las organizaciones deberían diseñar e implantar políticas tales como la flexibilidad horaria y la flexibilidad espacial del teletrabajo, que faciliten la asistencia de los trabajadores a sus familias y a la propia organización. Una aplicación práctica del teletrabajo, entendido como herramienta para la innovación, dará como resultado una mayor productividad y beneficios directos sobre los entornos empresariales que ejerzan su negocio con una visión emprendedora y de futuro.

¹¹ EFR corresponde a las siglas Empresa Familiarmente Responsable. Es un movimiento internacional que forma parte de la RSE, se ocupa de avanzar y dar respuesta en materia de conciliación de la vida familiar, personal y laboral a través de distintas herramientas. Más de 300 empresas participaron en la elaboración de "El Libro Blanco del Teletrabajo" (2012).

A la hora de poner en marcha un proyecto de teletrabajo, nos encontramos con varios aspectos a tener en cuenta: su planteamiento, el uso de la tecnología, la formación y sensibilización necesarias, y la comunicación tanto interna como externa.

Desde la Guía de Buenas Prácticas del INSHT “NTP 412: Teletrabajo: criterios para su implantación” (1996) cita a Moorcroft, S. y Bennett, V., que recomiendan según se observa en la figura seguir seis fases para conseguir una eficaz implantación del teletrabajo en la organización:

Figura 2.2. Fases de Implantación del teletrabajo



Fuente. Elaboración propia

El *estudio de viabilidad* será necesario crear un equipo de trabajo encargado de la puesta en marcha del sistema de teletrabajo, el cual debe detectar y cuantificar los problemas potenciales para los que el teletrabajo puede resultar una solución. Se debe identificar todos los aspectos que se vean afectados considerando las necesidades de la organización en su totalidad y calcular el potencial existente para el teletrabajo incluyendo los departamentos y personal susceptibles de adoptarlo.

El *desarrollo de nuevos criterios de selección y procedimientos*, en esta fase se deben definir claramente los términos y condiciones en las que se va a participar en el proyecto de teletrabajo: los criterios de selección de los participantes, las posibles necesidades de formación, los sistemas de apoyo que se van a ofrecer a los teletrabajadores, las necesidades de equipamiento, costes, servicios de mantenimiento, pólizas de seguro, sistemas de control, etc.

En el *reclutamiento de teletrabajadores* se debe tener en cuenta que ni todo trabajador presenta las condiciones necesarias para teletrabajar, ni toda tarea o actividad es posible realizarla bajo esta modalidad. Se deben considerar varios factores: características personales de los trabajadores y mandos, circunstancias personales y del lugar donde se va a realizar el teletrabajo, razones de interés de los trabajadores voluntarios, tipo de trabajo, análisis de tareas, tipo de comunicación e información que los teletrabajadores necesitaran para realizar su trabajo y tiempo,

El *diseño y puesta en marcha del proyecto piloto*; una vez determinados los participantes es fundamental su concienciación, entrenamiento y formación en habilidades de gestión de tiempos, negociadoras, de comunicación (escrita, oral, electrónica), técnicas (relacionadas con el uso de equipos). También será necesario formar en derechos y responsabilidades relacionadas con la práctica propia de su trabajo (mantenimiento de equipos, conservación del lugar de trabajo, disponibilidad de localización...) y puesta en conocimiento de procedimientos de seguridad e higiene.

La *evaluación del proyecto piloto* no debe realizarse únicamente a la finalización del mismo, sino que debe ser constante durante el proceso de desarrollo del programa. Se ha de prestar especial atención a los teletrabajadores, actitudes hacia el programa, contraste de los beneficios y problemas estimados con los obtenidos, tiempo requerido para los diferentes tipos de actividad, resultados del trabajo y su comparación con los resultados obtenidos en una situación de trabajo "normal", relación detallada de costes y ahorros, etc.

En último lugar tendrá lugar la *implantación del programa*, además es conveniente que los resultados de las fases anteriores queden reflejados en documentos oficiales de la empresa, ya que es probable que muchas de las técnicas desarrolladas específicamente para el teletrabajo puedan ser usadas como referencias para nuevos procedimientos de trabajo.

2.3.2. Aspectos de especial consideración en el proyecto del teletrabajo

2.3.2.1. Formalización del contrato de trabajo

El teletrabajo supone la modificación de varias cuestiones de la relación laboral, ya que incorpora modificaciones en la organización individual del trabajo. A menudo, es fuente de una serie de problemas, por lo que es recomendable que la negociación y las condiciones en las cuales se van a enmarcar las relaciones de teletrabajo queden recogidas en un documento complementario al contrato normal de trabajo. Hay una serie de aspectos sobre los que es aconsejable prestar una especial atención como condiciones laborales, remuneración, formación etc. (Pérez et al., 1996; Erro et al., 2008).

Tabla 2.8. Principales aspectos a considerar en un contrato de teletrabajo

Principales Aspectos en el Contrato de Teletrabajo
Condiciones laborales
Métodos y organización del trabajo
Remuneración
Formación
Terminación de la situación de teletrabajo
Propiedad del equipo de trabajo y mantenimiento
Costes
Seguridad y salud en el trabajo
Confidencialidad y seguridad de los datos

Fuente. Elaboración propia

Las *condiciones laborales*; la distribución del tiempo de teletrabajo debe ser consensuada entre el empleado y la organización. Se deberá dejar constancia del número de horas de trabajo y teletrabajo, el lugar de trabajo, la accesibilidad del trabajador a requerimientos de la organización especificando los momentos en los que estará disponible a fin de evitar una disponibilidad de 24 horas e interrupciones continuas, las vacaciones, etc.

Los *métodos y organización del trabajo*; el menor contacto directo con la organización hace necesario el establecimiento de procedimientos y métodos formalizados de trabajo; a quien reportar, de qué forma, cuándo (prioridad, duración...), tipos de comunicación (teléfono, correo electrónico, fax, carta postal, etc), asistencia física a reuniones y sus horarios, etc.

La *remuneración*; en principio, el salario del trabajador no se verá afectado por la introducción del teletrabajo; no obstante, en situaciones excepcionales, la empresa y el trabajador podrán acordar una modificación salarial. Comúnmente, esta remuneración se liga a la consecución de una serie de objetivos tangibles y medibles a través de una serie de ratios.

La *formación*; se debe concretar si es necesario dársela o no al teletrabajador (aspectos ergonómicos de diseño del puesto, tecnologías telemáticas...), y, en caso de necesitarse, cuándo se va a impartir y si la formación va a ser presencial o física. Los teletrabajadores tienen el mismo derecho al acceso a la formación y a las posibilidades de carrera profesional que los trabajadores que realizan sus tareas en los centros de trabajo de la organización.

La *terminación de la situación de teletrabajo*, habitualmente se acuerda que pueda finalizar en cualquier momento cuando lo demande alguna de las partes (la empresa o el trabajador) si bien se establece un periodo de preaviso mínimo de 3 a 6 meses. En cualquier caso, la terminación del teletrabajo no debe afectar al contrato de trabajo el cual seguirá vigente.

Sobre la *propiedad del equipo de trabajo y mantenimiento* existen diferentes posibilidades de acuerdo. En la mayoría de los casos el equipamiento pertenece a la empresa asumiendo ésta los costes de mantenimiento; en otros

casos, el teletrabajador ha de aportar su propio equipo corriendo éste con los gastos de mantenimiento y pudiendo obtener algún tipo de préstamo a bajo interés por parte de la empresa. También es aconsejable determinar quién está autorizado a emplear el equipo informático, si es posible utilizarlo para usos distintos del trabajo y qué hacer si el equipo se estropea.

Los *costes* en los que puede incurrir el teletrabajador son: costes variables derivados del consumo eléctrico (iluminación, ordenador, impresora...), calefacción, teléfono, material de oficina, etc., y costes fijos constituidos por la amortización de los equipos, el mobiliario, etc. También deben considerarse los posibles costes derivados de adaptación del nuevo lugar de trabajo (la instalación eléctrica, sistemas de seguridad, etc.)

En general, son las empresas quien se hacen cargo de estos costes. En ocasiones, se transfieren los costes al trabajador y posteriormente la empresa se los reembolsa previa presentación de la factura correspondiente. Otras veces la empresa puede adelantar una cantidad fija al mes, de forma que el gasto que exceda de esa cantidad la empresa lo reembolsará posteriormente.

En cuanto a las obligaciones generales en materia de *seguridad y salud en el trabajo* la norma no establece ninguna previsión específica con motivo de las peculiaridades y riesgos específicos del teletrabajo. Así es habitual que los proyectos de teletrabajo contemplen, la evaluación de las condiciones mínimas de seguridad relacionadas con la iluminación, temperatura, ambiente sonoro, espacio físico, extinción de incendios, material de primeros auxilios, material y herramientas de trabajo, así como la formación e información que debe adecuarse a las circunstancias particulares. Asimismo, las peculiaridades de la prestación de servicios ha llevado, en la práctica, a incidir en cuestiones tales como, las medidas en relación con las pantallas de visualización de datos, o los riesgos psicosociales, derivados del posible aislamiento y falta de relación personal de los trabajadores, evitar la fatiga visual, física y mental, el tecnoestrés, etc. Se echa de menos una normativa ad hoc que trate ciertas cuestiones vinculadas a esta materia.

Para comprobar la correcta aplicación de las disposiciones en materia de seguridad y salud los representantes de los trabajadores o las autoridades competentes tendrán acceso al lugar del teletrabajo, dentro de los límites establecidos en la legislación y en los convenios colectivos nacionales. Si el teletrabajador desarrolla la tarea en su domicilio particular para poder acceder al mismo será necesaria una notificación previa y el acuerdo del teletrabajador.

Es conveniente que el documento de teletrabajo recoja en detalle qué aspectos han de estar cubiertos por pólizas de seguros, quién ha de contratar hacerse cargo del coste de los seguros.

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

Todos los anteriores factores deben recogerse en el documento anexo al contrato de trabajo, en el Anexo III se puede consultar un modelo de contrato de teletrabajo.

2.3.2.2. Recursos necesarios

La organización para llevar a cabo la implementación del teletrabajo tiene que disponer de los recursos tecnológicos y estructurales, los cuales dependerán de las necesidades del propio puesto de trabajo, que pueden clasificarse en tres categorías:

Equipamiento: dispositivos físicos como ordenadores, teléfonos, módems ADSL, etc. En el Anexo IV se puede consultar una clasificación de los recursos hardware incluida en el “Libro Blanco del Teletrabajo”

Soluciones tecnológicas: programas o software en los ordenadores de los usuarios o en servidores. En el Anexo V se puede consultar una clasificación de los recursos software incluida en el “Libro Blanco del Teletrabajo”

Uso eficiente de los recursos para obtener el máximo rendimiento como puede ser una intranet propia con diversos niveles de acceso y herramientas de gestión del conocimiento y la comunicación interna.

2.3.2.3. Ingresos y gastos

Con carácter general son muchos los atributos que pueden formar parte de un análisis de viabilidad económica-financiera en un proyecto de implantación del teletrabajo. Los costes e ingresos varían en función del sector de actividad, del tamaño de la organización, de los trabajadores involucrados, de los recursos previos de la empresa, de la intensidad tecnológica, etc. En el Anexo VI aparece una partida de gastos e ingresos que la organización debería considerar en el momento de realizar un análisis completo de la viabilidad del proyecto.

CASO PRÁCTICO

CAPÍTULO III:

LA CONCILIACIÓN EN EL GRUPO REPSOL: ESPECIAL REFERENCIA AL TELETRABAJO

En este último capítulo vamos a aplicar de manera práctica los conocimientos teóricos desarrollados a lo largo del documento. La empresa escogida para el análisis de un caso real ha sido el Grupo Repsol, por tratarse de un referente en el desarrollo de medidas de conciliación y la implantación del teletrabajo en la organización.

Primero realizaremos una caracterización del grupo Repsol, sus orígenes, sus valores, el modelo de negocio, la estructura societaria, la composición de la plantilla y las líneas estratégicas de la compañía con el fin de conocer dicho grupo empresarial.

En segundo lugar, hablaremos de la conciliación de la vida personal y laboral en Repsol, de las diferentes prácticas, mecanismos y medidas que la empresa ha puesto en marcha para conseguir el equilibrio en las diferentes esferas de sus trabajadores.

Y por último, analizaremos cómo Repsol ha implementado el teletrabajo en su método de trabajo durante estos últimos años y los resultados obtenidos, convirtiéndose en una de las empresas pioneras en dicha práctica.

3.1. Caracterización del grupo Repsol

3.1.1. Origen de Repsol

Repsol es una multinacional española dedicada al sector energético y petroquímico. Sus orígenes se remontan a 1927, bajo la dictadura de Miguel Primo de Rivera, nació Campsa (Compañía Arrendataria del Monopolio de Petróleos S.A.) cuyo objetivo fue administrar la concesión del monopolio estatal de petróleos.

Desde 1941 el INI (Instituto Nacional de Industria) se encargó de la gestión de Campsa y de otras empresas dedicadas a los hidrocarburos en España, como Encaso S.A. (Empresa Nacional Calvo Sotelo) con una importante actividad en la refinería de Cartagena. En 1947 el estado recuperó el monopolio de petróleos, excepto las actividades de distribución y comercialización que quedaron bajo la exclusiva competencia de Campsa. En 1948 se constituye Repesa (Refinería de Petróleos de Escombreras) en Cartagena, con una marca estrella de gasolina, aceites y lubricantes llamada Repsol.

Durante los años 60 y 70 se constituyó Hispanoil (Hispánica de Petróleos S.A.) y se inauguraron las refinerías de Puertollano (Ciudad Real), Tarragona, Bilbao y Vizcaya.

En 1971 apareció por primera vez el logotipo de Repsol, como marca de producto de Repesa. En 1974 se aprueba la fusión de Repesa, Encaso y Entasa (Empresa Nacional de Petróleos de Tarragona) creando todas ellas Enpetrol (Empresa Nacional de Petróleos).

En 1981 se crea el INH (Instituto Nacional de Hidrocarburos) para favorecer la eficacia del estado en la política energética y agrupa las participaciones de Petroliber, Hispanoil, Campsa, Enpetrol, Eniepsa (Empresa Nacional de Investigación y Explotación de Petróleo), Enagas y Butano.

En 1987 el INH funda Repsol S.A. con cinco filiales: Hispanoil, Enpetrol, Butano, Campsa y Petronor englobando las actividades de exploración, producción, transporte y refinado del petróleo y el gas. Dos años más tarde se inició su proceso de privatización concluyendo con éxito en 1997 tras varias rondas de ofertas públicas de venta de acciones.

En 1999 Repsol adquirió el 97,81% de la argentina YPF S.A., dando lugar a una empresa multinacional más equilibrada y mejor posicionada en el mercado frente a sus competidores. Durante los siguientes años continuó con el proceso de internacionalización ampliando su presencia en otros países como Venezuela, Bolivia, Indonesia, México, Brasil, Norteamérica, etc.

Actualmente Repsol trabaja anticipándose a las demandas de la sociedad del futuro buscando alternativas de energías inteligentes para contribuir a la construcción de un modelo energético sostenible a largo plazo.

En el momento inicial de la creación de la marca de lubricantes se adoptó como logotipo la letra R, lo que ayudó a que fuera rápidamente reconocida y elegida por el consumidor. A lo largo de su historia el logotipo ha ido evolucionando produciéndose en 2012 la última modificación de su entidad visual.

Figura 3.1. Logotipos de Grupo Repsol



Fuente. Repsol

3.1.2. Visión, valores y compromisos

Repsol pretende ser una empresa global que busca el bienestar de las personas y la construcción de un futuro sostenible a través del desarrollo de las energías inteligentes. Esta visión se fundamenta en los cinco valores principales de la compañía.

La integridad: se encargan de cuidar el bienestar de las personas, la compañía y del entorno con el que interactúan, actuando y responsabilizándose de los compromisos adquiridos.

La responsabilidad para alcanzar sus metas: tienen en cuenta el impacto global de sus decisiones y actuaciones, en las personas, la sociedad, el entorno y el planeta.

La flexibilidad: se caracterizan por una escucha activa de las demandas de los trabajadores, permitiendo a su vez la consecución de objetivos de forma equilibrada y sostenida.

La transparencia: entienden la información como un activo de la compañía que comparten para generar valor, de manera que todas las actuaciones pueden ser consultadas y reportadas de manera veraz, clara y contrastable.

La innovación: sostienen que la clave de la competitividad y la evolución se halla en la capacidad de generar ideas y la manera de llevarlas a la práctica en un entorno de colaboración y aprendizaje colectivo constante.

Desde la compañía son conocedores de que unas de sus principales ventajas competitivas reside en el personal y las relaciones basadas en el respeto y la confianza mutuos. La propuesta de valor de la compañía para sus empleados incluye diferentes compromisos: ser socialmente responsable y sostenible, mantener un diálogo abierto y un clima de confianza, ofrecer un modelo de liderazgo que desarrolle y recompense a los trabajadores, garantizar la igualdad de oportunidades y preocuparse por la salud, bienestar y seguridad de los empleados entre otros.

3.1.3. Modelo de negocio y mercados de actividad

Repsol desarrolla su actividad a escala global en dos áreas de negocio diferenciadas el *upstream* y el *downstream* y ambas constituyen la cadena de valor de la compañía.

Figura 3.2. Áreas de negocio de Grupo Repsol

Upstream



Downstream



Fuente. Informe de Gestión Consolidado (Repsol, 2016)

El área de *upstream* engloba las actividades de exploración, desarrollo y producción de petróleo y gas natural. Estas actividades son la identificación y entrada en nuevos proyectos, actividades de geología, sísmica y geofísica, perforación de sondeos exploratorios y de evaluación de recursos de hidrocarburos, perforación de pozos y puesta en marcha de las instalaciones para el desarrollo de la actividad.

Tabla 3.1. Divisiones del área de Upstream

Divisiones área Upstream	
Exploración	Realiza estudios geológicos y geofísicos para identificar posibles acumulaciones de petróleo y gas, y caso de obtener resultados positivos perforar los yacimientos mineros en tierra (<i>onshore</i>) o en el mar (<i>offshore</i>). La tasa de éxito de las exploraciones es del 31%.
Desarrollo	Prepara el yacimiento para su explotación, perforación de pozos, construcción de sistemas de recolección y plantas de procesamiento.
Producción	Supone la extracción y tratamiento necesario para la posterior comercialización. También realiza labores de mantenimiento y control.

Fuente. Elaboración propia

Tiene presencia en 490.894 km² de dominio minero de petróleo y gas en 30 países. En los últimos nueve años se han realizado en torno a 45 descubrimientos con sondeos exploratorios. En 2016 la producción de hidrocarburos aumentó un 23% respecto a 2015.

El área de *downstream* se encarga del suministro y *trading* de crudos y productos, el refino del petróleo, la comercialización de productos petrolíferos y la producción y comercialización de productos químicos. Se realiza a través de seis divisiones: *trading* y transporte, refino, GLP (Gases Licuados del Petróleo), química, marketing y gas&power.

Tabla 3.2. Divisiones del área de Downstream

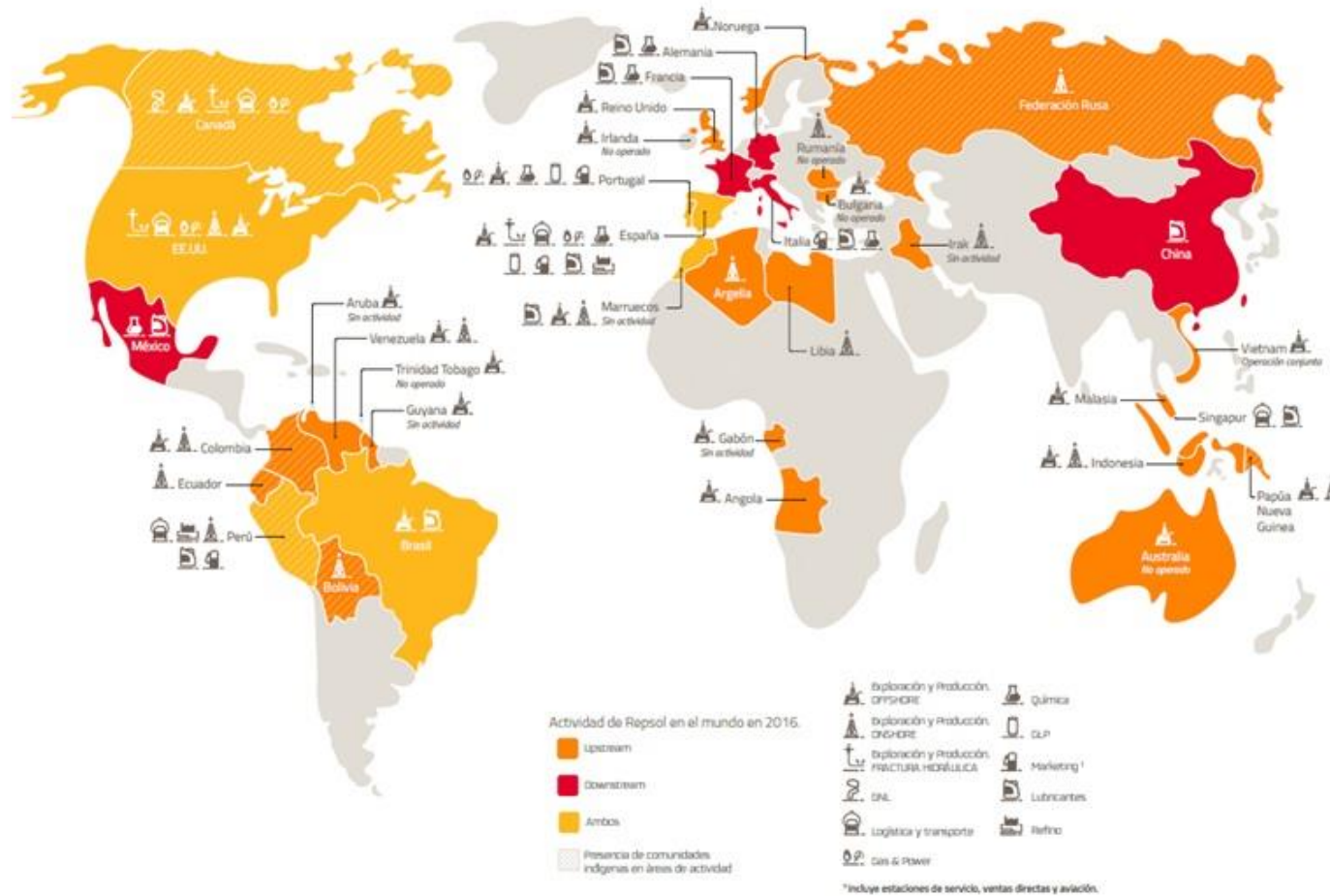
Divisiones área Downstream	
Trading y transporte	Realiza el transporte y suministro de las materias primas desde las explotaciones hasta las refinerías para su posterior procesamiento
Refino	Se encarga de la actividad propia del refino de los recursos de hidrocarburos operando un cinco refinerías en España (Cartagena, A Coruña, Bilbao, Puertollano y Tarragona) y una en Perú.
GLP	Repsol es una de las principales compañías de distribución minorista de gases licuados del petróleo, siendo la primera en España y liderando también en Portugal. Actualmente es el carburante alternativo más utilizado en el mundo ya que ayuda a preservar la calidad del aire.
Química	Su actividad abarca desde la petroquímica básica hasta la derivada. Se ocupa de producir y comercializar una amplia variedad de productos como caucho sintético, compuestos de polipropileno y otras especialidades químicas.
Marketing	Se comercializa la gama de productos Repsol a través de la extensa red de estaciones de servicio y distribuidores comerciales. También se da servicio a otros sectores como aviación, marina, grandes industrias y consumidores finales.
Gas&Power	Las actividades que comprende son: el transporte, comercialización, trading, regasificación de gas natural licuado, así como proyectos de energía renovable.

Fuente. Elaboración propia

Los mercados en los que tiene actividad la compañía se encuentran distribuidos en los cinco continentes. En países como Rusia, Argelia, Australia o Colombia únicamente se desarrollan actividades propias del área *upstream*. En México, China o Francia efectúan las tareas vinculadas al área *downstream*. Mientras que en otros países como EE.UU, Brasil o España tienen lugar actividades pertenecientes a las dos áreas de negocio.

La infografía que aparece a continuación recoge la actividad de la compañía en el mundo en el año 2016.

Figura 3.3. Actividad de Grupo Repsol en el mundo



Fuente. Informe de Sostenibilidad (Repsol. 2016)

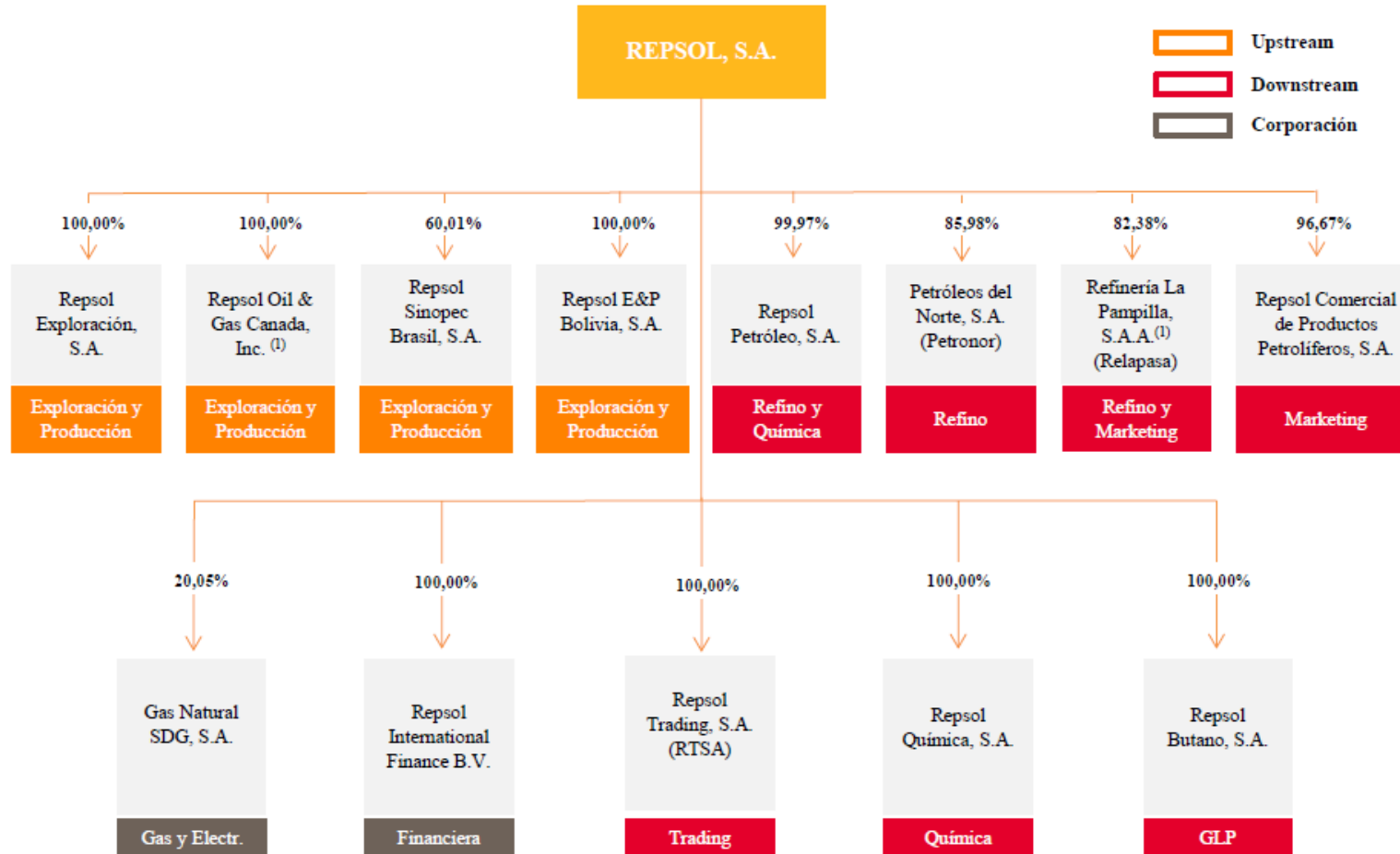
Por otra parte, Repsol impulsa y gestiona nuevas iniciativas en áreas emergentes que puedan generar nuevas oportunidades de negocio y permitan desarrollar la estrategia de la compañía más allá de sus negocios tradicionales. A través de tres herramientas: generación de negocios emergentes de manera que sean sostenibles a largo plazo y puedan ser integrados en otras áreas de negocio de Repsol; valorización de tecnología cuyo objetivo es comercializar la propiedad intelectual generada y *Corporate Venture Capital* cuyo objetivo es captar y capitalizar la innovación externa mediante inversiones en startups con gran potencial de desarrollo, en áreas tradicionales o emergentes de la compañía.

3.1.1. Estructura societaria y gobierno corporativo

El esquema organizativo de Repsol pone de manifiesto que se trata de una de las mayores compañías privadas de oil y gas del mundo.

En la siguiente figura se representa la estructura societaria del Grupo Repsol a partir de las principales sociedades que lo componen:

Figura 3.4. Estructura societaria de Grupo Repsol



⁽¹⁾ Participaciones indirectas

Fuente. Informe de Gestión Consolidado (Repsol, 2016).

El sistema de gobierno corporativo de Repsol orienta su estructura, organización y funcionamiento en interés de la sociedad y de sus accionistas basándose en los principios de transparencia, independencia y responsabilidad. La alta dirección es la encargada de definir los objetivos, planes de actuación y las prácticas de la compañía en materia de sostenibilidad.

La siguiente figura muestra la estructura de gobierno de la compañía, en la cual se encuentran diferenciadas las funciones de dirección y gestión (en naranja) y las funciones de supervisión, control y definición estratégica (en gris).

Figura 3.5. Estructura del gobierno corporativo de Grupo Repsol



Fuente. Informe de Gestión Consolidado (Repsol, 2016).

La Junta General de Accionistas es el órgano social soberano a través del cual los accionistas intervienen en la toma de decisiones.

Al Consejo de Administración le corresponde directa o indirectamente a través de las distintas Comisiones, la formulación de las políticas generales, las estrategias y las directrices básicas de gestión, así como la supervisión y consideración de los asuntos de especial relevancia no reservados a la competencia de la Junta General.

El Comité Ejecutivo Corporativo es el responsable de las decisiones transversales y de las políticas de ámbito global. El Comité Ejecutivo de E&P es el responsable de las decisiones y gestión de los negocios de exploración y producción (*upstream*). El Comité Ejecutivo *downstream* es el responsable de las decisiones de alto nivel en el negocio de *downstream*.

Con este esquema organizativo la compañía pretende alinear la estructura organizativa teniendo en cuenta todos los activos de Repsol, dar una mejor y mayor respuesta a escala global y potenciar la visión de Repsol como empresa comprometida con los negocios sostenibles, el progreso tecnológico y el bienestar social.

3.1.4. Composición de la plantilla

Grupo Repsol cuenta aproximadamente con 27.000¹² profesionales siendo el 65% hombres y el 35% mujeres. Para analizar la composición de la plantilla vamos a referirnos únicamente a la plantilla gestionada directamente por Repsol ya que representa el 90% del total de los trabajadores.

La siguiente tabla muestra el número de trabajadores atendiendo al área geográfica y el modelo de negocio.

Tabla 3.3. Plantilla total gestionada

Área geográfica		Modelo de negocio	
Europa	17.833	Upstream	4.519
Latinoamérica	3.803	Downstream	17.611
Norteamérica	1.589	Corporación ¹³	2.402
Asia	1.095		
Afaca	148		
Oceanía	64		

Fuente. Elaboración propia a partir de Informe de Gestión Consolidado (Repsol, 2016)

Si atendemos al área geográfica en Europa es donde trabaja la mayor parte de la plantilla con 17.833 trabajadores, y por modelo de negocio el área de *downstream* es la mayoritaria formada por 17.611 trabajadores.

También podemos conocer la composición de la plantilla según la categoría profesional a la que pertenecen, su edad y su género, como se recoge en la tabla que aparece a continuación.

¹² A 31 de diciembre de 2016 la plantilla (gestionada y no gestionada) era de 26.877 empleados .

¹³ Incluye las actividades y plantilla vinculada a los negocios emergentes.

Tabla 3.4. Plantilla por categoría, edad y género

<i>Plantilla por categoría</i>	<i>Edad</i>	<i>Mujeres</i>	<i>Hombres</i>
<i>Directivos</i>	30-50	27	94
	>50	20	137
<i>Jefes técnicos</i>	<30	1	5
	30-50	471	987
	>50	172	686
<i>Técnicos</i>	<30	826	720
	30-50	3.218	5.008
	>50	437	1.796
<i>Administrativos</i>	<30	39	28
	30-50	553	254
	>50	187	80
<i>Operarios y subalternos</i>	<30	334	602
	30-50	1.996	4.035
	>50	340	1.480
TOTAL		8.620	15.912

Fuente. Elaboración propia a partir de Informe de Gestión Consolidado (Repsol, 2016)

Las categorías de técnicos y de operarios y subalternos son las que tienen más trabajadores con 20.792 entre ambas, por el contrario la categoría de directivos es la minoritaria con 278. Existe todavía una importante diferencia entre las mujeres y hombres que trabajan para la compañía, pero se aprecia que la diferencia es menor en los intervalos de edades más jóvenes y superior en el intervalo de mayor edad, poniéndose de manifiesto la incorporación de la mujer al mundo laboral en los últimos años. Únicamente en la categoría de técnicos, en el intervalo de menores de 30 y en la categoría de administrativos en el intervalo de 30 a 50, el número de mujeres es superior al de hombres.

3.1.5. Líneas estratégicas

A finales de 2015 se publicó el nuevo Plan Estratégico 2016-2020 de Repsol tras lograr los objetivos planteados en el Plan Estratégico anterior. Para conseguir los retos de creación de valor y el aumento de la resiliencia la compañía seguirá con el Programa de Transformación iniciado en 2016 y aprovechará las eficiencias y sinergias en todas las áreas de negocio y países.

En el área de exploración y producción se centrará en tres regiones estratégicas: Norteamérica, Latinoamérica y el Sudeste Asiático al tratarse de zonas con un alto potencial de desarrollo orgánico.

Para dotar de una mayor eficiencia a las instalaciones también se tiene previsto realizar inversiones en Brasil, Venezuela, Argelia, Malasia, Indonesia o Cartagena, entre otras.

Respecto al I+D+i se está progresando en diversos proyectos basados en la creación de conocimiento para posteriormente escalarlo a nuevas tecnologías y en el trabajo en red colaborativo. En el último año han desarrollado tecnologías pioneras en el ámbito de la exploración y producción de hidrocarburos como el proyecto Sherlock o el proyecto Horus. El ámbito tecnológico de las refinerías también ha tenido cierta evolución permitiendo ajustar los procesos a la oferta y demanda del mercado. Dentro del área de investigación de la movilidad el proyecto SPAIN 2017 tiene por objeto desarrollar un vehículo que combine el motor de combustión con propulsión eléctrica y la recuperación de energía térmica y cinética.

Entre las principales líneas de acción en materia de Seguridad y Medio Ambiente (SMA) destacan: la eficacia en la gestión de riesgo de seguridad y medioambiente, la mejora de la eficiencia operativa y el fomento de una cultura de seguridad y medioambiente global.

En cuanto a su estrategia política y fiscal el grupo Repsol se encuentra adherido desde 2010 al Código de Buenas Prácticas Tributarias (CBPT) elaborado por España. Además, comparte y apoya los principios que se recogen en el “*BIAC Statement of Tax Principles for International Business*” y en la “*OECD Guidelines for Multinational Enterprise*”.

En las acciones relativas a la política de comunicación Repsol intenta dar respuesta a las crecientes demandas de sus grupos de interés a través de los canales y tecnologías disponibles: web corporativa, guiarepsol.com, boletines digitales, redes sociales (LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram, Youtube y Flickr), campañas publicitarias, programas de patrocinio y relaciones públicas como por ejemplo Marc Márquez o el apoyo al programa FIM CEV¹⁴ Repsol y el programa de becas de la Escuela Monlau Repsol.

¹⁴ Campeonato internacional junior de motociclismo en el que se forman jóvenes pilotos y del que Repsol es el principal patrocinador.

3.2. Estudio de las medidas de conciliación

Grupo Repsol se encuentra integrado por profesionales de 30 países y más de 70 nacionalidades distintas lo que le convierte en una organización diversa en cultura, género, edades, perfiles profesionales y capacidades personales. Tanto es así que dicha diversidad constituye un importante valor estratégico y se considera un elemento distintivo y atractivo para los empleados presentes y potenciales.

La gestión de Repsol se encuentra plenamente orientada a las personas y a la creación de valor proporcionando un entorno de trabajo flexible. Son varios los programas y mecanismos de diversidad y conciliación que ayudan a facilitar y compatibilizar el equilibrio entre la vida personal y profesional de sus trabajadores, apostando por un estilo de trabajo basado en el compromiso, orientado a la eficiencia y al cumplimiento de objetivos.

Este estilo de gestión se refleja en los principios enunciados en la “Política de gestión de personas”.

Tabla 3.5. Principios de la “Política de gestión de personas” en Grupo Repsol

Principios gestión de personas
Garantizar la igualdad de oportunidades.
Proporcionar beneficios sociales competitivos orientados a completar los esquemas de prestaciones sociales.
Impulsar nuevas formas de trabajar para contar con un entorno de trabajo flexible y colaborativo que contribuye a ser más competitivos e innovadores.
Favorecer el desarrollo de una cultura de empresa multicultural y diversa.
Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional.
Esquemas de retribución equitativos, que faciliten la atracción, retención, motivación y compromiso.
Valorar, promover y facilitar el equilibrio entre la vida personal y profesional.
Apostar por la integración de personas con capacidades diferentes.
Alinear las necesidades de la compañía con las capacidades, potencial e intereses de los empleados, planificando sus carreras a corto, medio y largo plazo.

Fuente. Elaboración propia a partir de la información de Grupo Repsol

Desde el año 2007 Repsol cuenta con el Comité de diversidad y conciliación en el que participa la alta dirección. Nace con el objetivo de generar políticas de gestión de la diversidad y medidas de conciliación en la compañía.

El primer proyecto del Comité fue la elaboración de un estudio cualitativo para determinar qué entendían sus empleados por diversidad y conciliación, se formaron 28 grupos de discusión en España y Argentina y participaron un total de 250 personas. Los resultados pusieron de manifiesto que el horario, la cultura del presencialismo y la falta de información por parte del área de recursos humanos eran las principales barreras para una adecuada implantación de la conciliación.

A mediados de 2008 cuando ya se habían implantado algunas de las medidas como la flexibilidad en la hora de entrada y salida, el banco de tiempo o la jornada intensiva durante el verano y todos los viernes del año, se realizó una monitorización del clima con una muestra de 8.000 empleados de 29 países. En términos generales, un 48% percibía cierta mejora en el clima laboral, aunque en materia de conciliación se debía seguir mejorando.

En 2011 se realizó un nuevo estudio de clima laboral con la participación del 82% de los empleados, más de 18.000 personas en más de 30 países. El 60% de los empleados consideraron que trabajando en Repsol se podía conciliar satisfactoriamente la vida personal y profesional, mejorando 17 puntos sobre el porcentaje obtenido en 2008. También 8 de cada 10 afirmaron que se sentían orgullosos de trabajar en Repsol y el 77% recomendaría la empresa como un buen lugar para trabajar.

Desde su creación el Comité ha puesto de manifiesto los valores culturales del Grupo Repsol a través de seis programas.

Figura 3.6. Programas de Diversidad y Conciliación en Grupo Repsol



Fuente. Elaboración propia

En 2011 el Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad otorgó a Repsol el distintivo “igualdad en la empresa”, reconociendo así las actuaciones y medidas de la compañía en materia de conciliación de la vida personal y laboral y las políticas aplicadas para garantizar la igualdad de trato y oportunidades de sus trabajadores. En 2013 la Fundación ARHOE premió a Repsol por su política de conciliación de la vida laboral y familiar.

Para realizar el estudio de las medidas de conciliación implementadas por Repsol vamos a apoyarnos en lo establecido en el VI convenio colectivo de Repsol S.A. publicado el 18 de octubre de 2016, el Informe de Sostenibilidad de 2015 y el Informe de Gestión Consolidado de 2016.

3.2.1. Permisos retribuidos y no retribuidos

El Título III del convenio colectivo recoge los principales aspectos del plan de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en las empresas del Grupo Repsol. De manera bienal la Mesa de Igualdad debe elaborar un informe sobre la situación laboral en relación con la política de igualdad de oportunidades, y de manera anual la dirección de la empresa debe facilitar información sobre la evolución de los principales índices en materia de igualdad y conciliación.

Respecto a los *permisos retribuidos*, el convenio colectivo reproduce en su artículo 15 los aspectos legalmente establecidos como obligatorios en la legislación vigente. La maternidad en los artículos 15.3 y 47.4 , la paternidad en el 15.4, el riesgo durante el embarazo en el 47.4 y el riesgo durante la lactancia en el 15.1 y 47.4.

En cuanto a las vacaciones y otros permisos se encuentran regulados en los artículos 30 y 31 respectivamente dentro del Título VI referido a la jornada anual, vacaciones y licencias retribuidas. Además según establece el artículo 29.4 los trabajadores tendrán derecho al disfrute de seis días adicionales a los de vacaciones.

La siguiente tabla muestra las personas que durante 2015 disfrutaron del permiso de paternidad y maternidad y la tasa de reincorporación 12 meses después de disfrutar del permiso

Tabla 3.6. Empleados con permiso de maternidad y paternidad

	<i>Mujeres</i>	<i>Hombres</i>	<i>Total</i>
<i>Empleados que tuvieron derecho a acceder al permiso</i>	252	456	708
<i>Empleados que disfrutaron del permiso</i>	249	437	686
<i>Empleados que se reincorporaron al finalizar el permiso</i>	243	425	668
<i>Índice de reincorporación al trabajo (%)</i>	98%	97%	97%

Fuente. Elaboración propia a partir de Informe de Sostenibilidad (Repsol, 2015)

Observamos cómo prácticamente el 100% de los trabajadores disfrutaron de los permisos de maternidad y paternidad, siendo mayor la proporción las mujeres que lo disfrutaron que los hombres.

Respecto a los *permisos no retribuidos* también se recogen en el artículo 15. Las reducciones de jornada en el 15.2, las excedencias en el 15.5 en el que se preserva el derecho a reserva del puesto de trabajo durante 18 meses siendo el mínimo legal 12 y otra serie de permisos no retribuidos en el 15.6.

3.2.2. Medidas adicionales de conciliación

Para analizar las medidas adicionales aplicadas por Repsol en su política de conciliación seguiremos los apartados estudiados en el epígrafe 1.3.3. del capítulo 1.

Las *medidas de flexibilidad del tiempo de trabajo* se encuentran recogidas en el artículo 29 relativo a la jornada y horarios. Los trabajadores disponen de una considerable flexibilidad en la hora de entrada desde las 7:30 a las 9:30, comenzado la jornada ordinaria a las 8:30 y el tiempo de descanso para comer desde los 45 minutos a un máximo de 2 horas.

Durante los viernes de todo el año y quince semanas ininterrumpidas en verano comprendidas entre los meses de junio y septiembre se trabaja en régimen de jornada intensiva siendo la hora de entrada las 8:30 con flexibilidad desde las 7:30 a las 9:00 y hora de salida las 14:30 (esto no se aplicará a los trabajadores en régimen de turnos).

En cualquiera de los casos no podrán superarse el cómputo de 10 horas diarias en jornada ordinaria ni de 8 horas en jornada intensiva y deberá realizarse al menos 6 horas de trabajo efectivo en jornada ordinaria y 5 horas y media en jornada intensiva.

Estas medidas de flexibilidad en los horarios se reflejan en la tasa de absentismo la cual fue de 3,56% en 2016 y de 3,72% en 2015, situándose por debajo de la media de la tasa de absentismo en España que se situó en el 4,4% en 2016 y en el 4,1% en 2015 (Adecco, 2016).

La *medida de flexibilidad del espacio de trabajo* por excelencia es el teletrabajo el cual se encuentra regulado en el artículo 15.7 y que analizaremos posteriormente en el epígrafe 3 del presente capítulo.

Las *medidas de apoyo, asesoramiento y desarrollo personal* se encuentran recogidas en el Título IX dedicado a la formación concretamente en los artículos 42, 44 y 45.

La compañía considera que el talento es imprescindible para obtener buenos resultados, por ello ofrece una Propuesta de Valor del Empleado (PVE) incluyendo posibilidades de progresión profesionales, reconocimiento, igualdad de oportunidad, etc., con el fin de atraer, retener y comprometer a sus empleados.

Con el objetivo de completar y mejorar la capacitación de los trabajadores en sus distintas funciones y niveles de responsabilidad se pone a su disposición programas de formación, potenciando los idiomas y el aprendizaje específico de cada puesto de trabajo. La siguiente tabla recoge los principales ítems referidos a la formación de los años 2015 y 2016.

Tabla 3.7. Actividad formativa

	2016	2015
<i>Inversión total en formación (Millones de €)</i>	12	18
<i>Inversión por empleado (€)</i>	490	741
<i>Horas totales formación/año</i>	998.045	1.074.858
<i>Promedio de horas/año por empleado</i>	41	45
<i>Índice de dedicación¹⁵</i>	2,25%	2,64%
<i>Nº personas recibieron formación</i>	20.927	23.185
<i>% empleados recibieron formación</i>	86,2%	96,4%
<i>Nº acciones de formación</i>	12.399	12.207

Fuente. Elaboración propia a partir de Informe de Gestión Consolidado (Repsol, 2016)

Complementariamente a la formación propia de la actividad durante 2015 un total de 142 empleados finalizaron los programas de máster ofertados por Repsol: máster en exploración y producción, máster en refino, petroquímica y gas y máster en gestión de la energía.

La tasa de rotación en 2016 fue del 13% debido al proceso de desvinculación de trabajadores que ha tenido lugar durante el ejercicio, mientras que en 2015 fue del 7%. En cambio la tasa de rotación voluntaria se ha mantenido en niveles similares al año anterior con un 4%. Durante 2016 un total de 638 jóvenes se han beneficiado de los programas y acuerdos de prácticas que Repsol tiene con distintas universidades e instituciones de formación profesional.

Los planes de carrera planteados por Repsol como mecanismo de reconocimiento y progresión profesional permitieron la promoción de 1.349 empleados de los cuales un 37% eran mujeres. En el Anexo III del convenio colectivo se establecen los requisitos para acceder a los planes de desarrollo de las carreras profesionales.

Las *medidas para mejorar la calidad de vida de la plantilla* se recogen en el Título VIII dedicado a los beneficios sociales, del artículo 33 al 41.

¹⁵ Corresponde al % de la jornada laboral dedicada a formación.

Los trabajadores tienen derecho a una póliza de asistencia sanitaria con el 100% del coste a cargo de la empresa. En los casos de baja por IT por contingencias comunes la empresa complementará desde el primer día de la baja la prestación abonada por la Seguridad Social hasta garantizar la totalidad del salario base. Disponen también de un plan de pensiones regulado específicamente por el Reglamento del plan de pensiones de Repsol.

Los trabajadores con hijos con discapacidades superiores al 33% tienen derecho a una cuantía de 165,63 euros a percibir cada mes en nómina por cada hijo en dicha situación.

Aquellos con jornada ordinaria tienen derecho a percibir un importe de 11,02 euros por cada día laborable en concepto de dietas, ya sea a disfrutar mediante tickets restaurante o abono en nómina. Esta situación no se encuentra exenta de polémica ya que la primera opción está exenta fiscalmente, mientras que a la segunda opción si se le aplica el porcentaje de retención correspondiente.

Los trabajadores con más de dos años de antigüedad podrán acceder a préstamos personales avalados por Repsol en cuantía máxima de 50.000 euros. También podrán optar a una subvención de intereses por préstamos hipotecarios por adquisición de primera vivienda hasta un importe máximo de 69.000 euros y una subvención de ayuda de estudios para completar su formación correspondiente al 50% del coste de la matrícula.

La Asociación Cultural y Deportiva de Repsol con el fin de apoyar las actividades deportivas y culturales en la empresa aporta anualmente 45 euros por cada trabajador asociado.

3.2.3. Otras medidas de especial consideración

Existen dos colectivos que tienen un especial trato y consideración en la política social de Repsol, éstos son: las personas con capacidades diferentes y aquéllas que hayan sido víctimas de violencia de género, terrorismo o se encuentren en riesgo de exclusión social.

En cuanto a la inserción laboral de las personas con capacidades diferentes el plan de integración de estas personas ha supuesto un cambio cultural muy importante dentro de la compañía. La incorporación de estos trabajadores requiere un conjunto de acciones en materia de accesibilidad de los contenidos y servicios, accesibilidad arquitectónica, formación y capacitación para el puesto y concienciación y adaptación del resto de la plantilla.

El plan de integración de personas con capacidades diferentes se inició en 2005 en Repsol España y se ha implantado progresivamente en todas las áreas geográficas y funcionales de la compañía. En 2016 han trabajado en Repsol 586 personas con capacidades diferentes, lo que representa un 2,4% de la plantilla superando ligeramente el mínimo legal establecido del 2%.

Repsol colabora con la Fundación ONCE con el fin de potenciar la información y la sensibilización hacia este colectivo mediante distintos programas y concursos.

En lo relativo a aquellas personas que hayan sido víctimas de violencia de género, el artículo 16 hace una especial referencia a este colectivo. Pone a disposición de la persona afectada así como a los hijos si los tuviera apoyo psicológico, médico, jurídico, laboral y ayuda económica. Desde 2013 Repsol colabora en la iniciativa “Empresas por una sociedad libre de violencia de género” puesta en marcha por el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad que tiene como fin concienciar a la sociedad en la lucha contra este tipo de violencia.

En 2014 junto a otras seis empresas suscribió un convenio con el Ministerio del Interior con el fin de favorecer la inserción laboral y ofrecer una mayor comprensión de las víctimas del terrorismo facilitando su empleabilidad.

En colaboración con la Cruz Roja durante 2015 un total de 36 personas del colectivo en riesgo de exclusión social participaron en cinco cursos de formación ocupacional para vendedores de estaciones de servicio.

3.3. Especial referencia al teletrabajo en Repsol

El programa de teletrabajo se inició en 2008 como una experiencia piloto y posteriormente se fue implantando en toda la compañía debido a su éxito en términos de satisfacción y productividad.

El concepto de teletrabajo en Repsol nace enfocado a la conciliación; su objetivo es permitir al teletrabajador compatibilizar las necesidades de su entorno personal que le demanda recursos, tiempo y presencia y, por otro, las responsabilidades derivadas de su trabajo.

3.3.1. Aproximación al teletrabajo

Previamente a la implantación del programa de teletrabajo, el equipo de teletrabajo se centró en dos aspectos fundamentales: qué es y qué implica esta forma de trabajo y el estudio de su marco normativo.

El punto de partida para conocer las implicaciones de esta modalidad de trabajo fue elaborar un estudio de *benchmarking*¹⁶ analizando las compañías de referencia atendiendo a su tamaño y sector. El primer descubrimiento fue que pocas compañías en España habían apostado hasta entonces por el teletrabajo y que su implementación se limitaba a multinacionales o empresas vinculadas con las tecnologías. Se amplió el rango de empresas analizadas, entre ellas se encontraban la administración pública, Shell Europa, BP Telecommuting España, Telefónica España, Ibermática, Siemens e IBM.

Las principales conclusiones extraídas del estudio de *benchmarking* fueron: que el porcentaje de teletrabajadores oscilaba entre un 15% y 20%; las principales áreas susceptibles de aplicar el teletrabajo eran marketing, ventas y administración. Se ofrecían diferentes modalidades de teletrabajo, debiendo existir un acuerdo previo entre el trabajador y la empresa y que en un primer momento la implantación del teletrabajo en las empresas estudiadas se hizo a través de programas piloto.

El siguiente paso fue la revisión del marco legal existente sobre el teletrabajo en el ámbito nacional y europeo. En Europa el texto normativo de referencia es el Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo (2002). En España se ratificó dicho acuerdo europeo mediante el Acuerdo Interconfederal para la Negociación Colectiva (2003). También es importante mencionar que el teletrabajo se incluye en el texto de la reforma laboral de 2012 (Real Decreto Ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral).

¹⁶ El *benchmarking* es el proceso mediante el cual se recopila información y se obtienen nuevas ideas, comparando los aspectos de la empresa con los líderes o los competidores más fuertes del mercado.

3.3.2. Evolución del programa y agentes intervinientes

La implantación del teletrabajo en Repsol supuso un gran reto, ya que se trata de una empresa de gran tamaño, con una variedad extensa y compleja de tipos de actividad y entornos de trabajo. Por ello, para la puesta en marcha del programa se planteó una estrategia definida en varias fases de implantación.

La *primera fase* fue el programa piloto que se extendió de abril a noviembre de 2008. El objetivo era conocer el grado de aceptación y satisfacción de empleados y jefes, adquirir un aprendizaje sobre la experiencia, identificar los problemas e inconvenientes de manera que la extensión del programa fuera de la manera más ordenada y acertada posible. Se comenzó con las áreas de Dirección General de Medios, Dirección de Marketing Europa, Dirección General YPF (Argentina), Dirección General de Comunicación y Gabinete de Presidencia. Para su puesta en marcha, el equipo de teletrabajo se encargó de confeccionar un plan general para el cual fue necesaria la participación de todas las áreas funcionales implicadas en el proyecto. También se designó una red de coordinadores, quienes constituían el vínculo entre el equipo de teletrabajo y cada área.

Para los teletrabajadores se diseñó una formación online y guías de usuario con instrucciones y consejos. Inicialmente se ofertaron cinco modalidades de teletrabajo, siempre a tiempo parcial: un día a la semana, dos días a la semana, tres días a la semana, el 20% del tiempo diario o dos tardes a la semana y los viernes. Se ofreció la posibilidad de participar en el proyecto a 117 personas en España, de las cuales el 80% aceptó. Finalmente, participaron 91 en España y 40 en Argentina, un total de 131 personas que representaban el 0,4% de la plantilla.

En octubre de 2008 para medir el impacto del programa piloto, se realizó un estudio de satisfacción, obteniendo una valoración muy positiva por parte de los participantes, de 8,7 puntos sobre 10. Entre los principales inconvenientes se encontraban la resolución de conflictos por problemas técnicos y el aumento ocasional de la jornada laboral. Entre las principales ventajas destacaban el ahorro de tiempo (2 horas y 35 minutos como media semanal) y la mejora de la conciliación de la vida personal y laboral, además la productividad y la motivación de los teletrabajadores había aumentado.

La *segunda fase* tuvo lugar de enero de 2009 a junio de 2010, como consecuencia de los buenos resultados del programa piloto. Se elaboró la documentación que regularía el teletrabajo en Repsol (requisitos, modalidades, derechos y condiciones). Una de las principales conclusiones extraídas del programa piloto fue que la modalidad que permitía teletrabajar tres días a la semana podría suponer cierto riesgo de aislamiento, de manera que en esta fase se decidió suprimir dicha modalidad y mantener las otras cuatro.

Esta segunda fase se realizó en tres convocatorias graduales, controlando el impacto en las diferentes áreas y garantizando la normalización y estandarización de los procesos. Hubo 281 nuevas incorporaciones, primero se integraron las áreas de Tecnología, Personas y Organización, *Trading* y

Transporte, Refino España y GLP Mundial, y posteriormente Seguridad y Medio Ambiente, Compras y Contrataciones y Gestión de Patrimonio.

A finales de 2009 había 362 teletrabajadores en Madrid, incrementándose en 186 teletrabajadores nuevos en los seis primeros meses de 2010. También durante 2009 se firmó el V Acuerdo Marco de Repsol, en el que se incorporaron una serie de artículos sobre conciliación y se contempló por primera vez el teletrabajo (artículos 13 y 17).

Al igual que en el programa piloto, los resultados fueron muy positivos con 9 puntos sobre 10 en las diferentes encuestas realizadas a jefes y teletrabajadores. El proyecto se fue perfeccionando y retroalimentando de la experiencia. Paralelamente el equipo de teletrabajo apoyó la ampliación del proyecto a Portugal. Esta fase sirvió para normalizar el teletrabajo e integrar sus procesos entre los habituales de la compañía, sentando las bases para su ampliación a toda la compañía.

En la *tercera y última fase*, a partir del 1 de julio de 2010, el programa de teletrabajo se abrió a todo el personal de Repsol que desempeñaba su trabajo en las diferentes oficinas de Madrid. La expansión del programa continuó durante el segundo semestre de 2010 con dos pilotos: uno en los complejos industriales de Cartagena, A Coruña, Puertollano y Tarragona, y otro en las delegaciones comerciales de España de la Dirección Ejecutiva de Marketing en Europa.

Desde la creación en 2007 del Comité de diversidad y conciliación han sido varios los agentes que han colaborado en el impulso y desarrollo de iniciativas de diversidad y conciliación; en este caso nos referiremos al teletrabajo. Inicialmente fue el Comité el encargado de crear el equipo de teletrabajo, integrado por representantes de las diferentes áreas corporativas y de negocios.

El equipo de teletrabajo fue el responsable de sentar las bases para llevar el programa a la realidad. Su trabajo cubrió desde la elaboración de documentación base, elaboración de un plan general de trabajo, requisitos, necesidades técnicas y organizacionales y establecimiento de procesos, hasta la planificación de la estrategia y acciones de comunicación interna para las convocatorias, información y seguimiento, apoyo a los coordinadores y análisis y evaluación de los resultados de la implantación del teletrabajo en la compañía.

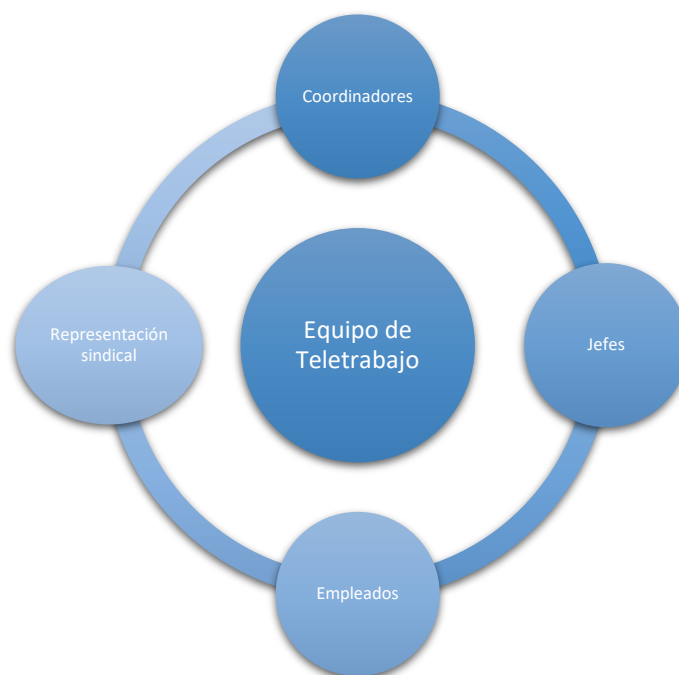
Los coordinadores son los responsables locales del equipo de teletrabajo y se encargan de la puesta en marcha del programa en las diferentes áreas, países y negocios. Son personas cercanas a los teletrabajadores que llevan a la realidad las decisiones del equipo de teletrabajo. Entre sus principales funciones se encuentran: gestión de las solicitudes de teletrabajo, revisión, verificación y comunicación de la información solicitada por los posibles teletrabajadores, seguimiento del teletrabajo en su área y constante colaboración con el equipo de teletrabajo.

Los jefes, desde los directores hasta los jefes directos de cada persona que teletrabaja es fundamental que se impliquen en este cambio y comprendan que tienen prioridad los objetivos y la eficiencia sobre las horas de presencia física en el centro de trabajo.

El empleado al adherirse al teletrabajo adquiere una serie de compromisos: desarrollar su actividad con la debida diligencia, mantener informado a su coordinador, permitir la visita del personal de evaluación de riesgos, conocer y adoptar la normativa interna, participar en los estudios de impacto y las encuestas de satisfacción y lo más importante mantener una actitud flexible y dinámica de acuerdo a las necesidades de su área.

La representación sindical en la que participan CC.OO. y UGT han respaldado el programa de teletrabajo desde el programa piloto inicial y han participado en su seguimiento a lo largo del desarrollo progresivo del mismo. Han tenido un papel destacado en sus aportaciones sobre la conciliación y sobre el teletrabajo en la Mesa Técnica de Igualdad de Oportunidades del V Acuerdo Marco.

Figura 3.7. Agentes intervinientes en el teletrabajo



Fuente. Elaboración propia

3.3.3. Características y requisitos

A partir de los resultados del *benchmarking* y en función del marco legislativo, se determinaron las características clave para desarrollar el teletrabajo en Repsol:

Tabla 3.8. Principales características del teletrabajo en Grupo Repsol

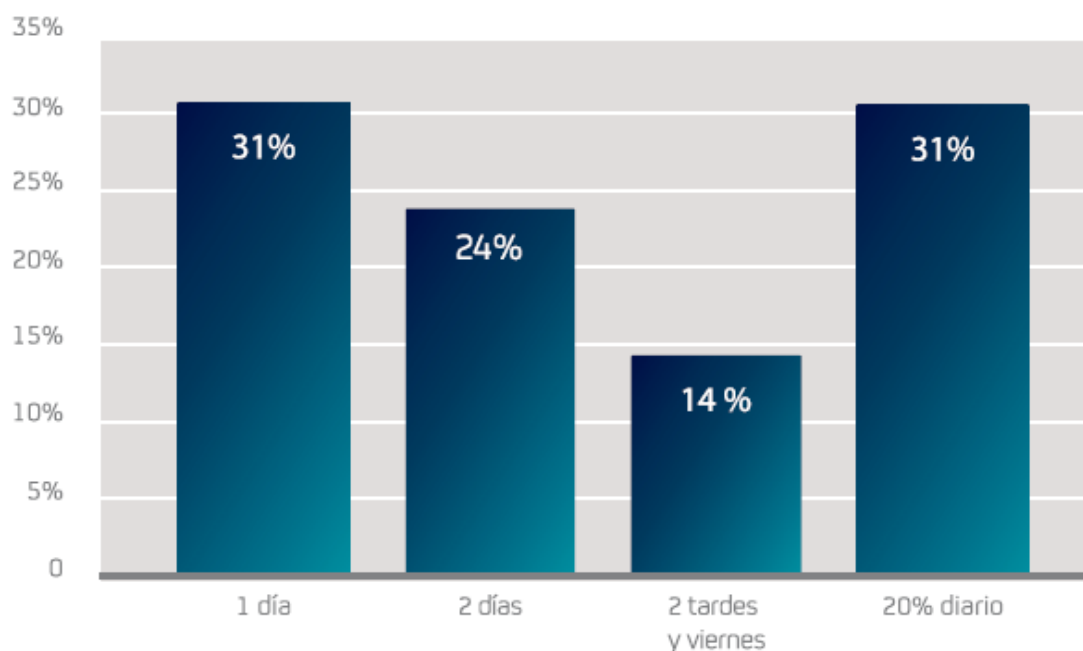
Principales características
Debe ser una opción voluntaria y reversible en cualquier momento a instancias de la empresa y/o el empleado.
Será siempre a tiempo parcial para garantizar la vinculación con el entorno de trabajo.
La implantación se realiza a través de una de las cuatro modalidades, consensuándose la modalidad y el horario con el superior jerárquico.
La adhesión al programa debe hacerse mediante un documento escrito, adicional al contrato de trabajo.
Dirigido a empleados de puestos teletrabajables y con un buen desempeño.
El teletrabajador debe tener el suficiente conocimiento del puesto y las habilidades informáticas necesarias.
La empresa es la encargada de aportar las herramientas necesarias para teletrabajar.
El jefe o superior directo establece reuniones de seguimiento y contacto para evitar el aislamiento del teletrabajador.
Todos los teletrabajadores mantienen las mismas condiciones laborales, sin producirse cambios en la duración de la jornada anual, ni en el salario.
Se conservan los derechos colectivos o de representación sindical.
Se mantienen los derechos de atención y reconocimiento médico laboral.

Fuente. Elaboración propia

En cuanto a las modalidades de teletrabajo la principal característica es que nunca se tratará de una modalidad a tiempo completo, sino que será a tiempo parcial con el fin de evitar la desvinculación del empleado con la empresa y garantizar la sensación de pertenencia y equipo, estableciendo un mínimo de 16 horas semanales que debe permanecer en la oficina.

Las cuatro modalidades incluidas en el programa de teletrabajo a día de hoy son: un día a la semana, dos días a la semana, dos tardes y los viernes, o un máximo del 20% de la jornada diaria. Las modalidades más demandadas son: un día a la semana y el 20% de la jornada diaria, mientras que la menos demandada es la opción de dos tardes y los viernes. Además la reducción de jornada es compatible con el teletrabajo en las modalidades de un día completo y del 20% diario salvo que la reducción de jornada sea igual o superior a 1/3.

El siguiente gráfico muestra las modalidades más demandadas a fecha de diciembre de 2011, cuando el programa había finalizado su implantación en la compañía.

Gráfico 3.1. Modalidades de teletrabajo en Repsol en 2011

Fuente. Grupo Repsol

Las cifras muestran que las modalidades más demandadas eran las opciones de un día a la semana y el 20% de la jornada diaria. La opción menos elegida fue la de dos tardes a la semana y los viernes, por la sensación de falta de pertenencia y aislamiento del teletrabajador.

La compañía ha definido una serie de requisitos para la adhesión al programa de teletrabajo.

Figura 3.8. Requisitos básicos para solicitar teletrabajo

Fuente. Elaboración propia

En cuanto a los *requisitos organizativos y del puesto de trabajo*, con carácter general, todos los puestos son susceptibles de teletrabajo excepto aquellos cuyas funciones estén directamente relacionadas con el centro físico de trabajo (repcionistas, analistas de laboratorio, etc.).

En cuanto a los *requisitos del perfil profesional y personal* se requiere un mínimo de dos años de antigüedad en la compañía, estar en situación de alta, tener las competencias necesarias en cuanto a conocimiento del puesto y habilidades informáticas, poseer un comportamiento de responsabilidad para la autogestión, disciplina, motivación, compromiso, colaboración y capacidad de cumplir con los objetivos establecidos por la compañía.

La iniciativa de teletrabajar parte siempre del trabajador, quien debe cumplimentar un formulario. Recibida la solicitud se comprueba si la persona cumple los requisitos, siendo el responsable directo y el director de área los encargados de aprobarla o no. En caso de que la solicitud sea rechazada el empleado recibirá una explicación por escrito. Entre las posibles causas de rechazo se contemplan el que no se cumpla con los criterios organizativos, no se cumpla con los requisitos de perfil profesional o personal, o en caso de cualquier otro motivo no tipificado se especificarían las circunstancias. En el caso de que la solicitud sea aprobada, al trabajador se le asignarán los medios técnicos necesarios y firmará el Acuerdo Individual de Teletrabajo (AIT).

Para poder formar parte del programa de teletrabajo es necesaria una buena valoración en la gestión por compromisos del empleado solicitante (GxC), así como los comportamientos exigidos dentro del sistema. Dicho sistema permite evaluar el desempeño de los empleados a través de una valoración de las evidencias de cumplimiento de los compromisos en relación a las funciones, responsabilidades y proyectos. Esta gestión por compromisos ha resultado un elemento clave como fuerza impulsora en la implantación y seguimiento del programa de teletrabajo.

En cuanto a los *requisitos técnicos y referidos al espacio*, el lugar de teletrabajo (habitualmente el propio domicilio) deberá cumplir con las condiciones mínimas en materia de prevención, seguridad y salud (equipos, redes de conexión, adecuada iluminación, etc.), para comprobar dichas condiciones el empleado se compromete a aceptar una visita de evaluación de riesgos. Además, la compañía es la encargada de aportar al teletrabajador toda la dotación técnica, herramientas y soportes necesarios para el desempeño óptimo de su trabajo.

La siguiente tabla recoge las necesidades de los teletrabajadores y la manera en que la compañía las cubre.

Tabla 3.9. Herramientas a disposición del teletrabajador

Tipo	Necesidades	Herramientas
Comunicación telefónica / telepresencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Telefonía móvil ▪ Multiconferencia ▪ Acceso a directorio corporativo ▪ Datos correo, agenda, contactos 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Móvil corporativo con perfil de datos ○ Lync ○ Live Meeting ○ Telefonía IP
Gestión de correo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acceso remoto ▪ Gestión de tamaño del buzón ▪ Acceso a directorio corporativo ▪ Agilizar tiempos de respuesta 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Outlook (VPN + OWA) ○ IXOS (comprensión)
Conectividad de datos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acceso desde casa ▪ Acceso móvil ▪ Acceso a directorio corporativo 	<ul style="list-style-type: none"> ○ ADSL (pago compartido) ○ 3G ○ VPN ○ Citrix ○ Escritorio remoto
Gestión de archivos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Espacio de almacenamiento ▪ Recursos compartidos 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Discos locales ○ Discos departamentales (poca capacidad) ○ Directorios compartidos ○ SharePoint¹⁷
Entornos de colaboración de teletrabajo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preguntas frecuentes ▪ Autogestión (formularios) ▪ Foros 	<ul style="list-style-type: none"> ○ SharePoint

Fuente. El libro blanco de Teletrabajo en Repsol (2012)

3.3.4. Resultados de la implantación del teletrabajo

Repsol ha sido una empresa pionera en España en la implantación del teletrabajo. Fue la primera de ámbito industrial y de su sector en poner en marcha una medida como ésta y desde un enfoque centrado en la conciliación.

Durante el programa piloto y a la finalización de cada una de las fases, se llevaron a cabo periódicamente estudios y encuestas de satisfacción entre el colectivo de teletrabajadores, sus compañeros, jefes y el resto de empleados de la compañía. Esto permitió detectar los puntos fuertes y las áreas de mejora. En estos estudios siempre se han obtenido resultados muy positivos. En cuanto a resultados por género, las mujeres han otorgado a esta medida un 8,51, mientras que los hombres la califican con un 8,06 puntos sobre 10. Las personas consultadas resaltaban que, además de mejorar la conciliación de su vida personal y laboral, el programa también tenía repercusión en otros ámbitos.

¹⁷ SharePoint se trata de un espacio virtual que sirve de punto de consulta sobre la situación del programa y como punto de referencia para la resolución de dudas y dificultades asociadas al mismo.

En las siguientes tablas se recogen las principales ventajas a cuatro niveles: el teletrabajador, el equipo, la organización y la imagen externa de Repsol.

Tabla 3.10. Ventajas para el teletrabajador de Repsol

Para el Teletrabajador
<ul style="list-style-type: none"> - Ámbito personal: mayor disponibilidad de tiempo para el cuidado de la familia o para el ocio. - Ámbito emocional: mayor tranquilidad y relajación, más tiempo para dedicar a las relaciones sociales. - Ámbito económico: ahorro de tiempo y costes en desplazamiento, ahorro de gastos en conceptos de guarderías, cuidadores, residencias...
Fuente. El libro blanco de Teletrabajo en Repsol (2012)

Tabla 3.11. Ventajas para el equipo de trabajo de Repsol

Para el Equipo de Trabajo
<ul style="list-style-type: none"> - Mejora la organización de tareas. - Aumenta la planificación del trabajo. - Incrementa la facilidad para compaginar teletrabajo con la asistencia a reuniones al gestionarse el tiempo de manera adecuada. - Mayor agilidad para localizar a jefes y compañeros en los días de teletrabajo. - Aumento del rendimiento y creatividad de las personas que teletrabajan. - Consolidación en el cambio de mentalidad y la ruptura con la cultura de presencia.
Fuente. El libro blanco de Teletrabajo en Repsol (2012)

Tabla 3.12. Ventajas para la organización

Para la Organización
<ul style="list-style-type: none"> - Atraer y retener talento. - Incrementa el sentimiento de identificación y orgullo de pertenencia. - Fomenta un cambio de valores, de una cultura presencial a una más orientada a la eficacia y la consecución de objetivos.
Fuente. El libro blanco de Teletrabajo en Repsol (2012)

Tabla 3.13. Ventajas para la imagen de Repsol hacia el exterior

Para la Imagen Externa
<ul style="list-style-type: none"> - Empresa buena para trabajar. - Empresa adaptada a las nuevas necesidades y estilos de vida. - Empresa innovadora. - Empresa que atrae talento.
Fuente. El libro blanco de Teletrabajo en Repsol (2012)

Pese a aportar todas las anteriores ventajas, también existen ciertos aspectos que se deben mejorar:

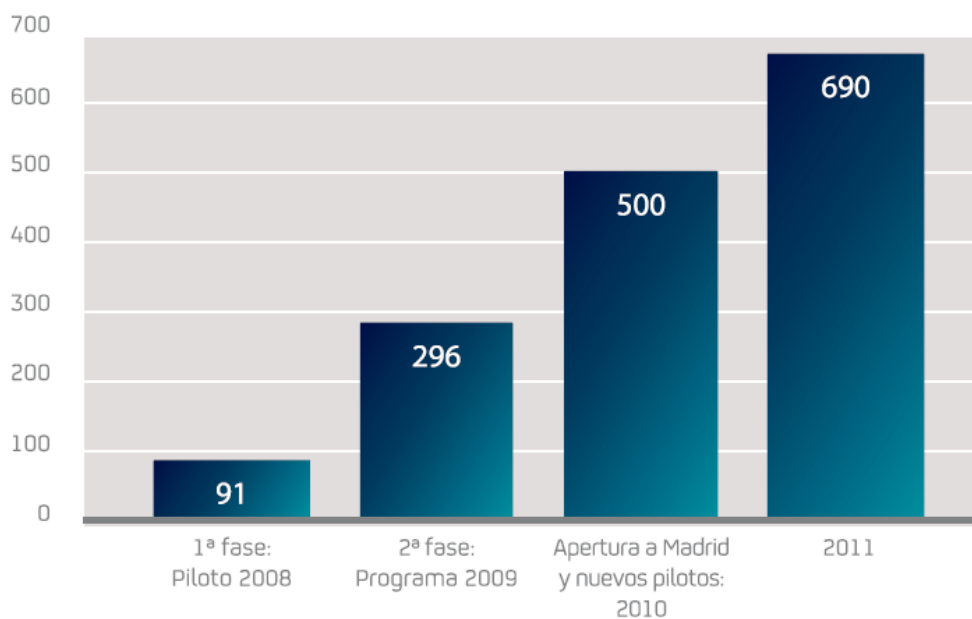
Tabla 3.14. Líneas de mejora

Líneas de Mejora
- Mayor flexibilidad: en cuanto a horarios y espacio, que no sea necesario avisar con tanta antelación los cambios de día.
- Ampliación de las herramientas informáticas.
- Insistencia en la conciliación para todos y no únicamente para aquellas personas con cargas familiares o que residen lejos del centro de trabajo.

Fuente. El libro blanco de Teletrabajo en Repsol (2012)

A la hora de analizar cuantitativamente la repercusión de la implantación del teletrabajo en Repsol y su estado actual, es difícil encontrar datos concretos y actualizados. A continuación vamos a mostrar una serie de gráficos recogidos en el “Libro blanco del Teletrabajo en Repsol” (2012) que muestran los primeros datos obtenidos tras la implantación del programa durante los primeros años.

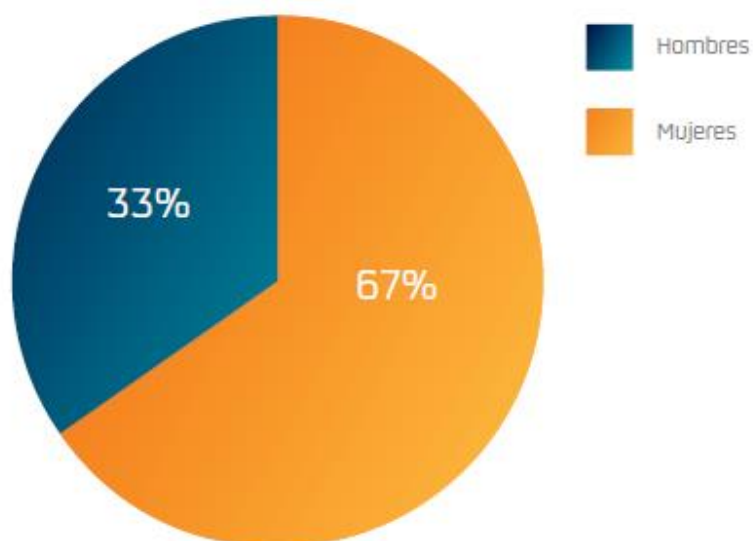
Gráfico 3.2. Incorporados anuales al programa de teletrabajo en España (2008 – 2011)



Fuente. Grupo Repsol

Observamos cómo la incorporación de teletrabajadores al programa se realizó de forma gradual durante los años de implantación del programa en la compañía.

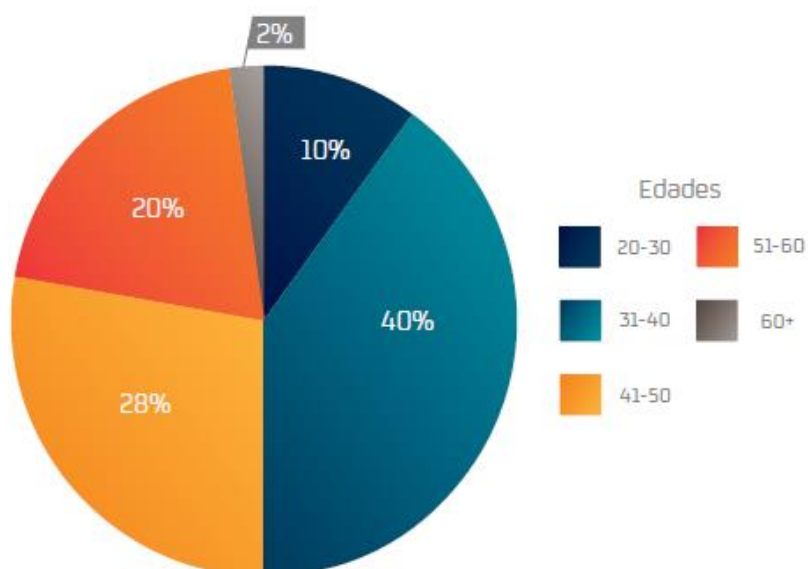
Gráfico 3.3. Distribución por género de los teletrabajadores de Repsol en España



Fuente. Grupo Repsol

Desde los inicios de la implantación del programa fueron las mujeres mayoritariamente quienes más solicitaron esta modalidad de trabajo con el fin de poder conciliar mejor su vida laboral y el cuidado de hijos o personas dependientes a su cargo, que en la mayoría de las ocasiones recae sobre ellas.

Gráfico 3.4. Distribución por edades de los teletrabajadores de Repsol en España

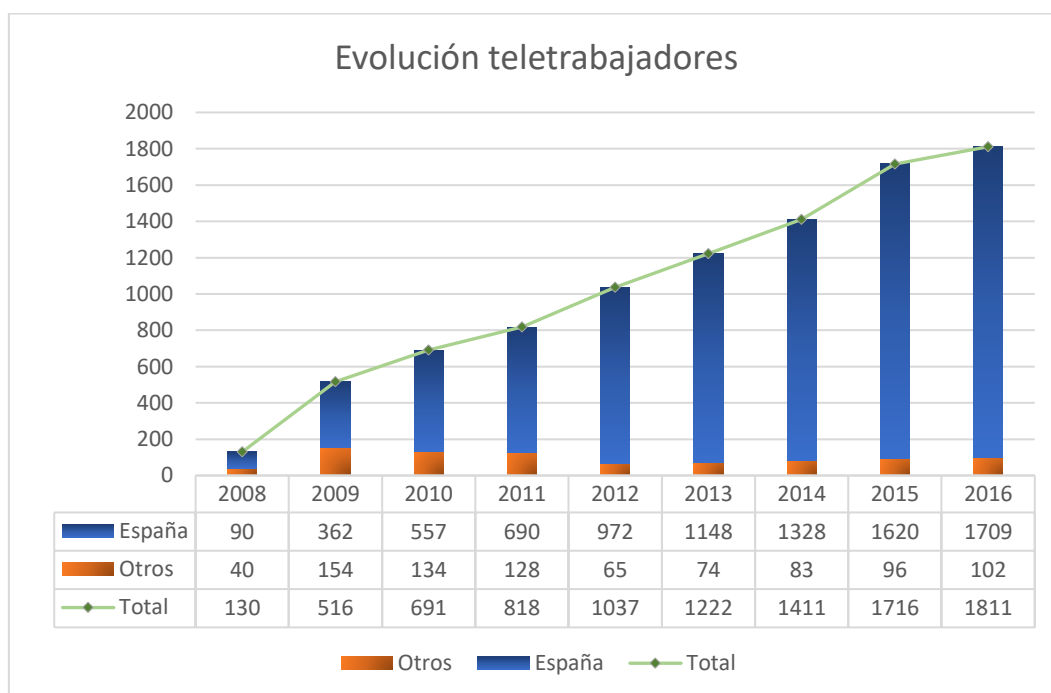


Fuente. Grupo Repsol

En este caso la mayoría de los teletrabajadores tienen edades comprendidas entre los 31 y 40 años y los 41 y 50 años, representando en su conjunto un 68% del total. Se pone de manifiesto la necesidad que existe de conciliar la vida familiar y laboral en ese intervalo de edades.

Por otra parte, consultando las memorias e informes de sostenibilidad y responsabilidad corporativa que la compañía publica anualmente, si podemos conocer el número de teletrabajadores a lo largo de estos años, la distribución según su género o en función del país donde desarrollan su actividad.

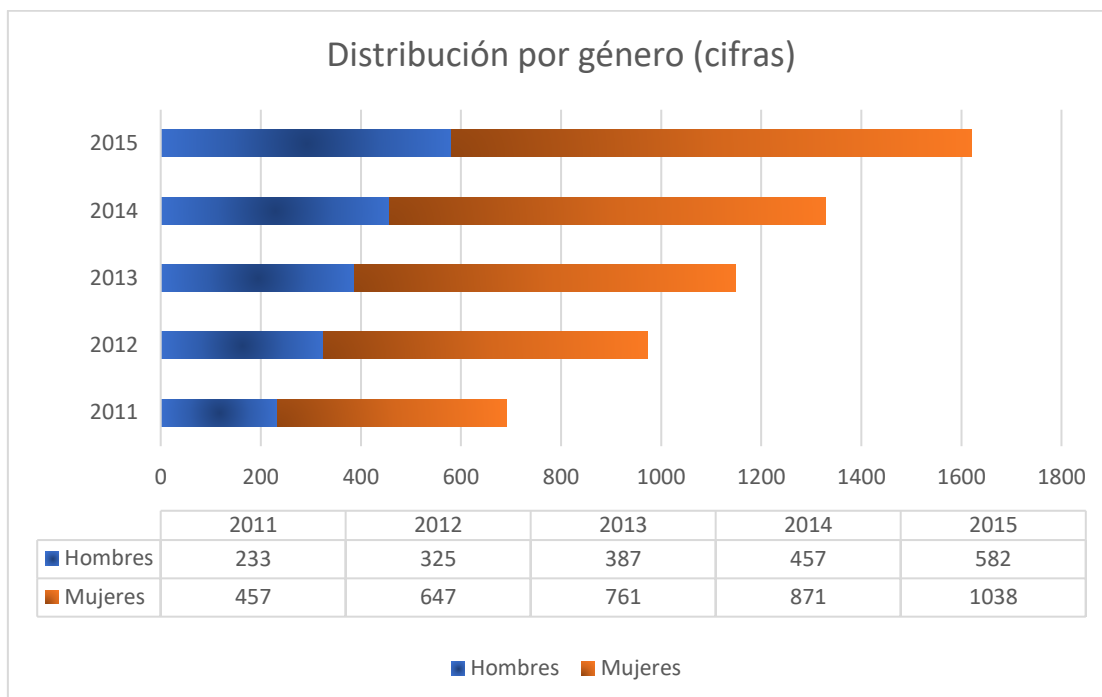
Gráfico 3.5. Evolución teletrabajadores (2008 – 2016)



Fuente. Elaboración propia a partir de Grupo Repsol

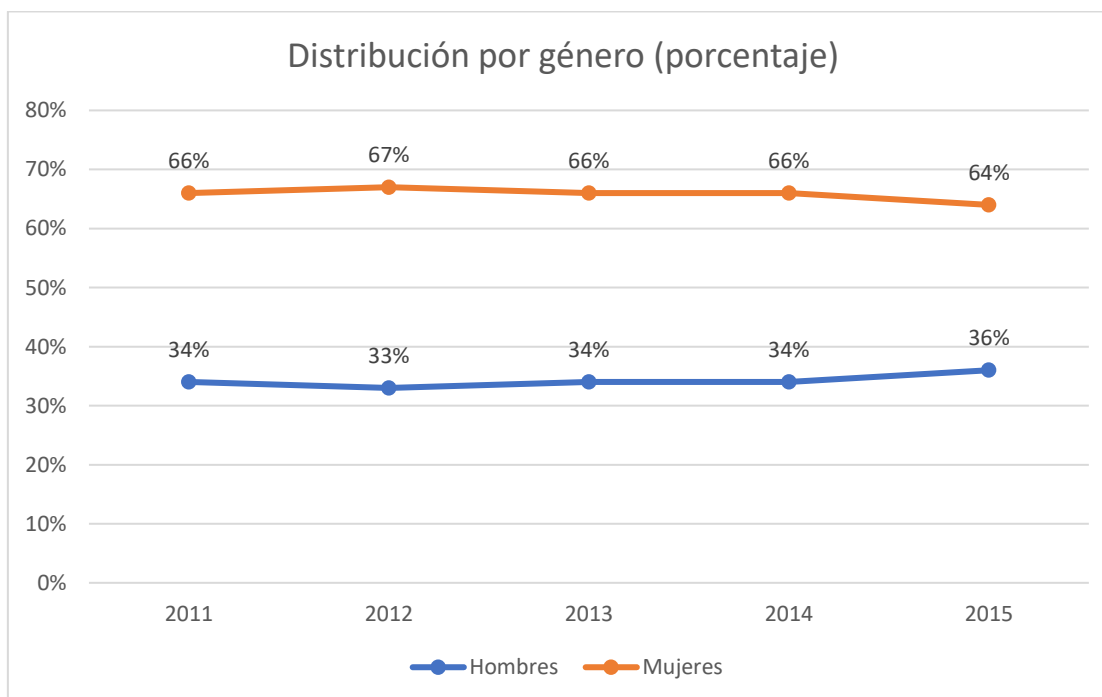
En este gráfico debemos fijarnos en varios aspectos distintos. En cuanto al número de teletrabajadores en España ha ido aumentando progresivamente desde el inicio del programa piloto hasta la actualidad. Además los teletrabajadores españoles son los más numerosos sobre el total de teletrabajadores de la compañía. Llama la atención que en los primeros años de implantación del programa en otros países distintos de España el número de teletrabajadores fuera superior a los teletrabajadores actuales, aunque se observa la tendencia a aumentar en los últimos años. Pese a las diferencias de implantación entre unos países y otros, cada año son más los trabajadores que optan por esta modalidad y continua aumentando el número de teletrabajadores de la compañía.

Gráfico 3.6. Distribución teletrabajadores España por género en cifras (2011 – 2015)



Fuente. Elaboración propia a partir de Grupo Repsol

Gráfico 3.7. Distribución teletrabajadores España por género en porcentaje (2011 – 2015)



Fuente. Elaboración propia a partir de Grupo Repsol

Los dos gráficos anteriores podemos comentarlos de manera conjunta, ambos representan la distribución de teletrabajadores atendiendo a su género en España. Lo más llamativo es que desde el inicio del programa piloto el número de mujeres que han formado parte de este proyecto ha sido mayor que el de hombres. Si bien sigue existiendo una gran diferencia entre el número de hombres y mujeres, a la vista de los datos del año 2015 parece que cada vez son más los hombres que optan por esta modalidad de trabajo.

CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo hemos podido analizar el estado y desarrollo de la conciliación de la vida laboral, personal y familiar y las medidas que las organizaciones empresariales aplican a través de sus políticas de conciliación. Hemos estudiado con mayor detalle el teletrabajo como medida de conciliación, tanto teóricamente como prácticamente a través del análisis del Grupo Repsol. No podríamos finalizar este estudio sin antes extraer las principales conclusiones del mismo.

En los últimos 50 años hemos vivido un proceso de evolución de la sociedad en el cual hoy todavía estamos inmersos. son principalmente tres los aspectos más importantes que han condicionado los cambios sociodemográficos, económicos y culturales de los últimos tiempos. En primer lugar, la incorporación de la mujer a la esfera pública, concretamente al mercado laboral, sin dejar de lado las actividades propias de la esfera privada. En segundo lugar, el cambio en las preferencias de los individuos en aspectos relativos a su vida personal y familiar, se prefiere trabajar menos y disfrutar de más tiempo libre para desarrollar otras aficiones y atenciones, ya no se vive únicamente para trabajar, sino que se pretende trabajar para poder vivir. Por último, el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación y el avance de otras nuevas tecnologías han facilitado nuevas maneras de organizar el trabajo

Los cambios producidos en la sociedad obligan a las empresas a adoptar una cultura empresarial distinta a la asumida tradicionalmente, considerando al trabajador un activo fundamental con un alto valor y no solo como una herramienta para obtener mayores beneficios. En el cambio de la cultura empresarial estarán involucrados todos los miembros de la empresa, siendo los jefes y directivos los primeros en dar ejemplo, estableciendo un modelo organizativo y mejorando las condiciones laborales, de manera que se favorezca y facilite al trabajador la conciliación de su vida laboral, familiar y personal.

Las empresas están trabajando en mejorar las condiciones laborales y las medidas de conciliación para los trabajadores, pero todavía queda mucho por hacer. El trabajador necesita sentir que la organización se preocupa por él, tanto por su proyecto profesional facilitándole planes de carrera o posibilidades de promoción, como por su proyecto de vida aplicando las políticas necesarias para que consiga encontrar el equilibrio entre su vida laboral y personal. Cumpliéndose estas dos premisas el trabajador se sentirá más motivado y comprometido con la organización, lo que se reflejará en los resultados de su trabajo.

Lo más importante que se debe tener en cuenta es que ni todas las empresas tienen las mismas necesidades, ni todos los trabajadores presentan los mismos problemas, por ello no existe un modelo "ideal" de conciliación, sino que debe ser *ad hoc* a cada organización, situación y trabajador.

Pese a las posibles diferencias entre las diversas organizaciones y la infinidad de situaciones personales de los trabajadores, de manera general hay dos tipos de medidas que son más fáciles de aplicar y menos costosas: aquellas relativas a la flexibilidad del tiempo y la flexibilidad del espacio de trabajo.

Durante el documento nos hemos centrado en el teletrabajo como medida de conciliación que otorga flexibilidad del espacio de trabajo. Esta forma de trabajo supone ciertas diferencias respecto a la concepción tradicional. Una empresa que desee implantarlo en su modelo organizativo debe olvidarse de la cultura del presencialismo. No es necesario que el trabajador se encuentre en su puesto de trabajo durante largas jornadas sino que adquiere mayor importancia la valoración por objetivos (importan más los resultados obtenidos).

El teletrabajo plantea una serie de cuestiones. La primera es si constituye una liberación o una sobrecarga de trabajo. El teletrabajo supone una sobrecarga por el exceso de esfuerzo físico y mental al compaginar las tareas propias del trabajo con las tareas de la vida cotidiana y se puede transformar en una fuente de estrés sino se tiene autocontrol suficiente del tiempo y el espacio. Pero correctamente gestionado otorga la percepción de haber ganado libertad de movimiento y mejora la capacidad de decisión en cuestiones laborales y de la vida cotidiana.

La segunda es si contribuye a impulsar la realización personal de la mujer o a reforzar su rol tradicional ya que facilita el desempeño del trabajo remunerado sin desatender las responsabilidades como madre o ama de casa. Pero esta intensificación de tareas familiares y domésticas y cumplir con las aspiraciones profesionales también provoca en la mujer una sensación de plenitud personal.

La tercera y última cuestión que plantea es si supone una renuncia profesional o una oportunidad laboral. Gran parte de las organizaciones basan sus criterios de promoción y valoración de los trabajadores en la presencialidad y el teletrabajo puede significar cierta limitación en ese aspecto.

Con todo ello el teletrabajo reporta numerosos beneficios tanto para las empresas como para los trabajadores que se acogen a esta modalidad de trabajo. Así lo han podido comprobar los trabajadores del Grupo Repsol. Desde el año 2012 se ha implantado en la organización un programa de teletrabajo prácticamente pionero en sus inicios. El teletrabajo junto a la gestión eficiente del tiempo y la flexibilidad horaria en la jornada laboral constituyen los tres pilares fundamentales sobre los que se asienta la conciliación en el Grupo Repsol.

Según el segundo estudio sobre la situación de la conciliación en España, elaborado por el Instituto Internacional de Ciencias Políticas en 2014, Repsol es la mejor empresa para trabajar ya que dispone de las estrategias más avanzadas en el ámbito de la conciliación. Adicionalmente al programa de teletrabajo, se realizan diferentes acciones para fomentar una gestión más flexible y eficiente del tiempo, basada en la planificación y priorización del trabajo.

Para la compañía, el teletrabajo ha supuesto un impulso para evolucionar desde una cultura presencial hacia un estilo de trabajo basado en el compromiso, la eficiencia y la consecución de objetivos. La incorporación de trabajadores al programa se realizó de forma gradual comenzando por las áreas en las que resultaba más fácil su aplicación como Marketing o Comunicación. Desde sus inicios las mujeres han sido quienes mayoritariamente han solicitado trabajar bajo esta modalidad pero en los últimos años se observa cierto incremento de los hombres que se acogen al programa. Si hablamos de la edad de los teletrabajadores se encuentra en su mayoría en el intervalo de 31 a 50 años, poniendo de manifiesto la necesidad real de conciliar en dichas edades. Si atendemos a la situación geográfica, los trabajadores españoles son los que más frecuentemente trabajan bajo esta modalidad con una importante diferencia respecto a otros países, aunque cada vez son más los trabajadores de otros países que se animan a practicar el teletrabajo.

En diversas encuestas de clima laboral realizadas por Repsol durante estos años a sus trabajadores, éstos afirman que gracias a las medidas aplicadas por la organización son capaces de encontrar el equilibrio entre su vida profesional y personal, lo que repercute en una mayor motivación, un aumento del sentimiento de pertenencia y compromiso con el Grupo Repsol y un mejor desempeño en sus funciones.

Además, esta práctica también es beneficiosa para la organización, tanto para sus resultados económicos, como para la imagen externa de la empresa, la flexibilidad del modelo organizativo y la preocupación por sus trabajadores son dos grandes atractivos para atraer y retener talento, imprescindible para la permanencia de la empresa a largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

ARTÍCULOS CIENTÍFICOS

AGUDO MORENO, M.J. (2014) El teletrabajo en las organizaciones: análisis de sus beneficios y barreras en las empresas españolas. *Cuadernos de Gestión de Información*, 4: 172-187. Disponible en: <http://revistas.um.es/gesinfo/article/view/221801/172611> [Última consulta: 10 de febrero de 2017]

AGUILERA IZQUIERDO, R. (2007). Los derechos de conciliación de la vida personal, familiar y laboral en la Ley Orgánica para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*. Disponible en: http://www.empleo.gob.es/es/publica/pub_electronicas/destacadas/Revista/numeros/Extralgualdad07/Est03.pdf [Última consulta: 20 de enero de 2017]

CHINCHILLA, N. y LEÓN, C. (2010). Conciliación laboral y familiar: ¿es posible en tiempos de crisis?. *Harvard Deusto Business Review*. Disponible en: <http://blog.iese.edu/nuriachinchilla/files/2011/03/es-posible-la-conciliacion.pdf> [Última consulta: 22 de enero de 2017]

CHINCHILLA, N., LEÓN, C. y POELMANS, S. (2003). Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas. *IESE Business School, Documento de Investigación*, 498. Disponible en: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0498.pdf> [Última consulta: 22 de enero de 2017]

JUARISTI BESALDUCH, E. (2012). ¿Qué persigue la normativa de la Unión Europea en materia de conciliación de la vida personal, familiar y laboral?. *Boletín CIES*, 96. Disponible en: <http://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/125/Conciliacion%20familiar%20y%20profesional.pdf> [Última consulta: 14 de diciembre de 2016]

MARTÍNEZ, M. C. (2009). Género y conciliación de la vida familiar y laboral: un análisis psicosocial. *Servicio de Publicaciones Universidad de Murcia*, 349.

MEIL, G., GARCÍA, C., LUQUE, M.A. y AYUSO, L. (2008). Las grandes empresas y la conciliación de la vida laboral y personal en España. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 71. Disponible en: http://www.empleo.gob.es/es/publica/pub_electronicas/destacadas/revista/numeros/71/est01.pdf [Última consulta: 20 de enero de 2017]

MERINO CALLE, I. (2015). La conciliación laboral, personal y familiar: análisis desde una doble vertiente: comunitaria y nacional. *Revista jurídica de Castilla y León*, 36. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5335543> [Última consulta: 14 de diciembre de 2016]

PÉREZ, C. y GÁLVEZ A.M. (2009). Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. *Athenea Digital*, 15: 57-79. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2965571.pdf> [Última consulta: 29 de enero de 2017]

ARTÍCULOS PERIODÍSTICOS Y SIMILARES

CANTERA, J. (2014). *Empleado 3.0: engagement, everywhere and everytime*. JavierCantera (blog). Entrada del día: 18 de noviembre de 2014. Disponible en: <http://javiercantera.com/empleado-3-0-engagement-everywhere-and-everytime/> [Última consulta: 21 de marzo de 2017]

CARBAJOSA, A. (2015). *Menos niños, pero no más dinero para paternidad*. El País, online. Disponible en: http://economia.elpais.com/economia/2015/12/22/actualidad/1450800017_227127.html [Última consulta: 17 de enero de 2017]

CHINCHILLA, N. (2013). *Integrar la vida laboral y familiar*. IESE (blog). Entrada del día: 4 de julio de 2013. Disponible en: <http://blog.iese.edu/nuriachinchilla/2013/07/integrar-la-vida-laboral-y-familiar/> [Última consulta: 22 de enero de 2017]

CONSTANTINI, L. (2016). *El teletrabajo pierde fuelle por primera vez desde el inicio de la crisis*. El País, online. Disponible en: http://economia.elpais.com/economia/2016/03/02/actualidad/1456943782_909972.html [Última consulta: 1 de marzo de 2017]

EL ECONOMISTA. (2015). *Expertos lamentan que el teletrabajo sea “la gran asignatura pendiente” en España*. El Economista, online. Disponible en: <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/7246494/12/15/Expertos-lamentan-que-el-teletrabajo-sea-la-gran-asignatura-pendiente-en-Espana.html> [Última consulta: 1 de marzo de 2017]

EL ECONOMISTA. (2016). *Consejos para fomentar el teletrabajo sin perder productividad*. El Economista, online. Disponible en: <http://www.eleconomista.es/emprendedores-pymes/noticias/7524670/04/16/Consejos-para-fomentar-el-teletrabajo-sin-perder-productividad.html> [Última consulta: 23 de febrero de 2017]

EL ECONOMISTA. (2016). *Solo el 7,5% de los españoles trabaja habitualmente desde casa*. El Economista, online. Disponible en: <http://www.eleconomista.es/emprendedores-pymes/noticias/7537619/05/16/Solo-el-75-de-los-espanoles-trabaja-habitualmente-desde-casa.html> [Última consulta: 23 de febrero de 2017]

EL ECONOMISTA. (2017). *Radiografía del trabajador español: ¿Que sectores tienen menos paro?*. El Economista, online. Disponible en: <http://www.economista.es/economia/noticias/8276919/04/17/Radiografia-del-trabajador-espanol-Que-sectores-tienen-menos-paro.html> [Última consulta: 8 de junio de 2017]

HITA, E. (2015). *Ventajas y desventajas del teletrabajo: ¿Por qué no funciona el trabajo desde casa?*. El Mundo, online. Disponible en: <http://www.elmundo.es/economia/2015/04/23/5537a77b22601dc5728b4581.html> [Última consulta: 11 de marzo de 2017]

INSTITUTO DE POLÍTICA FAMILIAR. (2016). *Ventajas de la flexibilidad horaria en el trabajo.* Disponible en: http://www.ipfe.org/Espa%C3%B1a/Noticia/Ventajas_de_la_flexibilidad_horaria_en_el_trabajo [Última consulta: 22 de enero de 2017]

LÓPEZ, S. (2015). *¿De qué hablamos cuando decimos teletrabajo?*. Teletrabajo (blog). Entrada del día: 2 de marzo de 2015. Disponible en: <http://www.teletrabajo.es/opinion/de-que-hablamos-cuando-decimos-teletrabajo/> [Última consulta: 5 de marzo de 2017]

MARÍN, L. (2015). *El mercado laboral se flexibiliza con retribución por objetivos, teletrabajo o empleo por proyectos.* El Economista, online. Disponible en: <http://www.economista.es/emprendedores-pymes/noticias/7015965/09/15/El-mercado-laboral-se-flexibiliza-con-retribucion-por-objetivos-teletrabajo-o-empleo-por-proyectos.html> [Última consulta: 6 de febrero de 2017]

MARTÍNEZ, E. (2015). *Viviendo la tercera revolución económica: el teletrabajo y la evolución de las relaciones laborales.* Teletrabajo (blog). Entrada del día: 23 de marzo de 2015. Disponible en: <http://www.teletrabajo.es/opinion/viviendo-la-tercera-revolucion-economica/> [Última consulta: 2 de marzo de 2017]

MORATALLA, J. R. (2014). *¿Es el teletrabajo un nuevo derecho laboral del trabajador?*. Elderecho (blog). Disponible en: http://tecnologia.elderecho.com/tecnologia/internet_y_tecnologia/teletrabajo-nuevo-derecho-laboral-trabajador_11_690805003.html [Última consulta: 1 de marzo de 2017]

MUCIENTES, E. (2015). *El país que más vacaciones tiene es...* El Mundo, online. Disponible en: <http://www.elmundo.es/grafico/economia/2015/07/21/55a79193e2704e0a5e8b4582.html> [Última consulta: 17 de enero de 2017]

MUNERA, I. (2015). *Teletrabajar no es trabajar en pijama desde el sofá.* El Mundo, online. Disponible en: <http://www.elmundo.es/economia/2015/03/15/5503200a268e3e301a8b456e.html> [Última consulta: 12 de marzo de 2017]

MUNERA, I. (2016). *Los trabajadores no quieren salir a las 6. Esto es lo que quieren.* El Mundo, online. Disponible en: <http://www.elmundo.es/economia/2016/12/15/58519dcfe5fdeade068b45fb.html> [Última consulta: 22 de enero de 2017]

OLIVER, R. (2016). *Barreras al teletrabajo.* El País, online. Disponible en: http://economia.elpais.com/economia/2016/05/12/actualidad/1463053693_001816.html [Última consulta: 10 de marzo de 2017]

ORTIZ, F. (2009). *El teletrabajo como modalidad laboral del futuro.* Tendencias21 (blog). Disponible en: http://www.tendencias21.net/trabajo/El-teletrabajo-como-modalidad-laboral-del-futuro-2_a60.html?com [Última consulta: 4 de marzo de 2017]

PICH, I. (2016). *¿Por qué el teletrabajo no acaba de despegar en España?* Talentier (blog). Entrada del día: 6 de mayo de 2016. Disponible en: <http://blog.talentier.com/situacion-actual-del-teletrabajo-en-espa%C3%B1a> [Última consulta: 17 de marzo de 2017]

RANDSTAD. (2015). *La revolución digital y el teletrabajo.* Randstad. Entrada del día: 30 de junio de 2015. Disponible en: <https://www.randstad.es/tendencias360/la-revolucion-digital-y-el-teletrabajo/> [Última consulta: 2 de marzo de 2017]

WORKMETER. (2013). *Así es la situación del teletrabajo en España.* WorkMeter (blog). Entrada del día: 13 de marzo de 2013. Disponible en: <http://es.workmeter.com/blog/situacion-teletrabajo-espa%C3%B1a> [Última consulta: 20 de marzo de 2017]

WORKMETER. (2014). *Casi el 40% de los empleados harán teletrabajo en 2015.* WorkMeter (blog). Entrada del día: 4 de febrero de 2014. Disponible en: <http://es.workmeter.com/blog/bid/334698/Casi-el-40-de-los-empleados-har-n-teletrabajo-en-2015> [Última consulta: 20 de marzo de 2017]

INFORMES Y DOCUMENTOS TÉCNICOS

ADECCO. (2016). *Informe Adecco sobre el futuro del trabajo en España.* Disponible en: <https://www.ceu.es/joblab/documentacion/informeAdecco.pdf> [Última consulta: 25 de febrero de 2017]

AMEDNA. (2010). *Guía para pymes en conciliación de la vida laboral familiar y personal.* Disponible en: http://www.amedna.com/documentos/ficheros_documentos/1_guia_conciliacion_pymes.pdf [Última consulta: 14 de diciembre de 2016]

AYUNTAMIENTO DE MADRID. (2008). *Guía de buenas prácticas de conciliación de la vida personal, familiar y laboral en las empresas.* Disponible en:

http://www.msssi.gob.es/ssi/igualdadOportunidades/docs/Guia_buenas_practicas_conciliacion_vida_personal_familiar_laboral_Ayuntamiento_Madrid.pdf
[Última consulta: 20 de enero de 2017]

CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO E INDUSTRIA DE MADRID. (2007). *Hablemos de conciliación de la vida laboral, familiar y personal en nuestras empresas.* Disponible en:

http://www.promocion.camaramadrid.es/documentos/Hablemos_de_conciliacion_en_nuestras_empresas.pdf [Última consulta: 12 de enero de 2017]

CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO E INDUSTRIA DE NAVARRA. (2008). *Teletrabajo como medida de flexibilidad empresarial.* Disponible en: <http://andresraya.com/wp-content/uploads/2012/04/teletrabajo.pdf> [Última consulta: 8 de febrero de 2017]

CHINCHILLA, N. Y LEÓN, C. (2007). *Guía de buenas prácticas de la empresa flexible: hacia la conciliación de la vida laboral, familiar y personal.* Disponible en: www.unav.edu/matrimonioyfamilia/.../madrid/Madrid_Guia_empresaflexible.pdf [Última consulta: 20 de enero de 2017]

FUNDACIÓN MÁSFAMILIA. (2012). *El libro blanco del teletrabajo en España.* Disponible en: <http://www.teledislab.es/descargas/libroblancoteletrabajoespana.pdf> [Última consulta: 11 de abril de 2017]

FUNDACIÓN MUJERES. (2006). *La conciliación de la vida laboral, familiar y personal: una estrategia de cambio social.* Disponible en: <http://www.fundacionmujeres.es/img/Document/3283/documento.pdf> [Última consulta: 18 de diciembre de 2016]

FUNDACIÓN PFIZER. (2014). *Estudio sobre conciliación y familia.* Disponible en: https://www.fundacionpfizer.org/sites/default/files/pdf/informe_final_estudio_foro_debate_social_2014.pdf [Última consulta: 20 de enero de 2017]

INSTITUTO ANDALUZ DE LA MUJER. (2008). *Guía sobre conciliación de la vida laboral, familiar y personal.* Disponible en: <http://www.juntadeandalucia.es/iam/catalogo/doc/iam/2008/28429.pdf> [Última consulta: 14 de diciembre de 2016]

INSTITUTO DE LA MUJER. (2010). *Guía de buenas prácticas para promover la conciliación de la vida personal, familiar y profesional desde entidades locales de España y Noruega.* Disponible en: <http://femp.femp.es/files/566-1011-archivo/Guia%20BP%20conciliac%2021%20exp%20cast%20electronic.pdf> [Última consulta: 14 de diciembre de 2016]

INSTITUTO DE POLÍTICA FAMILIAR. (2015). *Conciliación de la vida laboral y familiar en España.* Disponible en: [http://www.investigadoresyprofesionales.org/drupal/sites/default/files/Informe%20IPF%20Conciliacion%20Vida%20Laboral%20y%20Familiar%20en%20Espa%C3%B1a%20\(2\).pdf](http://www.investigadoresyprofesionales.org/drupal/sites/default/files/Informe%20IPF%20Conciliacion%20Vida%20Laboral%20y%20Familiar%20en%20Espa%C3%B1a%20(2).pdf) [Última consulta: 7 de noviembre de 2016]

INSTITUTO DE POLÍTICA FAMILIAR. (2016). *Informe Evolución de la familia en España.* Disponible en: <http://www.observatoriodelainfancia.es/oia/esp/descargar.aspx?id=4929&tipo=documento> [Última consulta: 7 de noviembre de 2016]

INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO. (1996). *NTP 412: Teletrabajo: criterios para su implantación.* Disponible en: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp_412.pdf [Última consulta: 15 de febrero de 2017]

JUNTA DE ANDALUCÍA. (2011). *Guía de recomendaciones y buenas prácticas para el impulso del teletrabajo.* Disponible en: http://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/Guia_Teletrabajo.pdf [Última consulta: 15 de febrero de 2017]

MEIL, G. (2007). *Guía de buenas prácticas para la conciliación de la vida laboral y personal.* Madrid: Universidad Autónoma de Madrid. Disponible en: http://www.ayto-alcaladehenares.es/portalAlcala/RecursosWeb/DOCUMENTOS/1/0_207_1.pdf [Última consulta: 20 de enero de 2017]

MEIL, G., GARCÍA, C., LUQUE, M.A. y AYUSO, L. (2008). *El desafío de la conciliación de la vida privada y laboral.* Madrid: Universidad Autónoma de Madrid. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/libro/490888.pdf> [Última consulta: 20 de enero de 2017]

MINISTERIO DE IGUALDAD. (2005). *Conciliación de la vida familiar y la vida laboral: situación actual, necesidades y demandas.* Disponible en: <http://www.inmujer.gob.es/observatorios/observIgualdad/estudiosInformes/docs/007-conciliacion.pdf> [Última consulta: 20 de enero de 2017]

MINISTERIO DE IGUALDAD. (2008). *Conciliación de la vida laboral y familiar en mujeres que trabajan con tecnologías de la información y la comunicación: un análisis psicosocial y cultural de las estrategias desplegadas.* Disponible en: <http://www.inmujer.gob.es/areasTematicas/estudios/estudioslinea2009/docs/775Concvidalaboral.pdf> [Última consulta: 29 de enero de 2017]

MINISTERIO DE IGUALDAD. (2009). *Nuevas formas de organización de los tiempos: estudio de las iniciativas públicas y privadas adaptadas a las necesidades de las personas.* Disponible en: <http://www.inmujer.gob.es/areasTematicas/estudios/estudioslinea2009/docs/nuevasFormasOrganizacion.pdf> [Última consulta: 20 de enero de 2017]

MINISTERIO DE IGUALDAD. (2010). *Conciliación de la vida laboral, familiar y personal.* Disponible en: http://www.ib.ccoo.es/comunes/recursos/12/doc22183_Conciliacion_de_la_vida_laboral,_familiar_y_personal._.pdf [Última consulta: 18 de diciembre de 2016]

MINISTERIO DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD. (2014). *Boletín Igualdad en la Empresa: Teletrabajo.* Disponible en: http://www.igualdadenaempresa.es/novedades/boletin/docs/Boletin_Igualdad_en_la_Empresa_BIE_n_17.pdf [Última consulta: 24 de febrero de 2017]

MINISTERIO DE TRABAJO E INMIGRACIÓN. (2010). *Cambios en el mercado laboral español. La incorporación de la mujer al mercado laboral: factores determinantes a nivel geográfico, profesional y por actividades en el sistema de la Seguridad Social.* Disponible en: <http://www.seg-social.es/prdi00/groups/public/documents/binario/131345.pdf> [Última consulta: 20 de enero de 2017]

OBSERVATORIO INDUSTRIAL DEL SECTOR DE ELECTRÓNICA, TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y TELECOMUNICACIONES. (2008). *Guía Práctica de Teletrabajo en las TICs.* Disponible en: http://www.minetad.gob.es/industria/observatorios/SectorElectronica/Actividades/2008/Metal,%20Construcci%C3%B3n%20y%20Afines%20de%20la%20Uni%C3%B3n%20General%20de%20Trabajadores/GuiaTeletrabajo_MCA_UGT2008.pdf [Última consulta: 8 de febrero de 2017]

RANDSTAD. (2015). *Employer branding: cuando la percepción puede convertirse en realidad.* Disponible en: <https://randstad-es-pro.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2016/07/Informe-Randstad-Award-2015-2.pdf> [Última consulta: 26 de enero de 2017]

RANDSTAD. (2016). *Employer branding: cuando la percepción puede convertirse en realidad.* Disponible en: <https://randstad-es-pro.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2016/08/informe-randstad-award-2016-2.pdf> [Última consulta: 26 de enero de 2017]

RECIO, A. et al. (2013). *Estado del Arte del Teletrabajo en Extremadura: Estudio sobre el potencial e impacto de HUBS de Teletrabajo en Extremadura.* Disponible en: http://www.extremadura-workhubs.info/dl/estado_del_arte.pdf [Última consulta: 10 de febrero de 2017]

REPSOL. (2012). *El libro blanco del Teletrabajo en Repsol.* Disponible en: www.repsol.com/imagenes/es_es/libro_blanco_tcm7-627218.pdf [Última consulta: 31 de mayo de 2017]

REPSOL. (2015). *Informe de gestión consolidado.* Disponible en: https://www.repsol.energy/imagenes/global/es/Informe_de_gestion_consolidado_tcm13-14820.pdf [Última consulta: 23 de junio de 2017]

REPSOL. (2015). *Informe de sostenibilidad.* Disponible en: https://www.repsol.com/creatividad/responsabilidad_corporativa/Informe_sostenibilidad_2015_ESP.pdf [Última consulta: 23 de junio de 2017]

REPSOL. (2016). *Informe de gestión consolidado*. Disponible en: https://www.repsol.energy/imagenes/global/es/informe_gestion_consolidado_es_tcm13-59837.pdf [Última consulta: 23 de junio de 2017]

REPSOL. (2016). *Informe de sostenibilidad*. Disponible en: https://www.repsol.energy/imagenes/global/es/informe_sostenibilidad_repsol_2016_tcm13-63403.pdf [Última consulta: 23 de junio de 2017]

LEGISLACIÓN

ESPAÑA. Ley 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras. Boletín Oficial del Estado, de 6 de noviembre de 1999, núm 266, p.17.

ESPAÑA. Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. Boletín Oficial del Estado, de 24 de noviembre de 2015, núm 255, p. 100224 – 100308.

ESPAÑA. VI *Convenio Colectivo de Repsol, SA*. Boletín Oficial del Estado, 18 de octubre de 2016, núm 267, p. 70.

UNIÓN EUROPEA. (2002). *Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo*, de 16 de julio de 2002. Disponible en: <http://www.uned.ac.cr/viplan/images/acuerdo-marco-europeo-sobre-teletrabajo.pdf> [Última consulta: 25 de febrero de 2017]

LIBROS

BELZUNEGUI, A. (2002). *Teletrabajo: estrategias de flexibilidad*. Consejo Económico y Social de España, España.

FERNÁNDEZ, J. M. (2016). *La conciliación de la vida profesional, familiar y personal: España en el contexto europeo*. Pirámide, Madrid.

GÓMEZ, L. et al. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Prentice Hall, Madrid.

GONZÁLEZ, E. (2006). *El teletrabajo*. Junta de Castilla y León, Valladolid.

ORTIZ, F. (1995). *El teletrabajo: una nueva sociedad laboral en la era de la tecnología*. Mc Graw Hill, España.

PUCHOL, L. (2000). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Díaz de Santos, Madrid.

THIBAUT, J. (2000). *El teletrabajo: análisis jurídico-laboral*. Consejo Económico y Social de España, Madrid.

ANEXOS

ANEXO I. ACTIVIDADES SUSCEPTIBLES DE TELETRABAJO

Tabla A.1. Actividades susceptibles de teletrabajo

Actividades mediáticas	Actuarios	Administración de sistemas informáticos	Administración pública
Administración de correo electrónico	Administración de escuela	Agencias de turismo	Agencias de traductores
Agente de seguros	Agente de ventas	Agente inmobiliario	Agente de compras
Agente de seguros	Agente de ventas viajero	Agente de viajes	Agente inmobiliario
Alquiler de vehículos	Análisis de puestos	Analista contable	Analista de mercado
Analista de riesgos	Analista de sistemas	Analista de valores bursátiles	Analistas
Animación por ordenador	Aparejador	Arquitecto	Artes graficas
Artista	Artista grafico	Asesoramiento y consultoría a las empresas	Asesoría fiscal
Asesoría jurídica	Asesoría laboral	Asesorías de imagen	Asistencia a colectivos
Atención a discapacitados	Auditor	Audidores de calidad	Audidores de cuentas
Audidores informáticos	auditores de recursos humanos	Autoedición	Autor
Auxiliares administrativos	Ayuda online	Ayudante de administración	Bibliotecas virtuales
Búsquedas de datos	CAD-CAM	Cajero	Cartografía
Científico de ciencias naturales	Científico de laboratorio	Científico de ordenadores	Comercialización intermediación
Comercio electrónico	Compilador de contenidos multimedia	Comunicaciones avanzadas	Consultores
Consultoría de calidad	Consultoría medioambiental	contable	Control de calidad
Corredores de bolsa	Corredores de seguros	Creativo	Creativo gráfico
Creativo web	Custodia y televigilancia	Defensor de consumidores	Delineante
Deportes y juegos cibernéticos	Desarrollo de contenidos multimedia	Desarrollo de aplicaciones informática	Desarrollo de productos multimedia
Desarrollo de software	Dibujantes	Dietética y Nutrición Humana	Digitalización de documentos e imágenes
Dinamización de actividades	Dinamización de actividades virtuales	Dirección de empresas	Directivos
Director de compras	Director de contenidos	Director de laboratorio	Director de los equipos

Director de marketing	Director de personal	Director general de departamento	Director nivel medio
Diseñador	Diseñador de entornos web	Diseñadores artísticos	Diseño grafico
Distribución productos mayorista	Documentalistas	Economista	Educación a distancia
Educación en red	Educación y formación	Educador social	Ejecutivo de publicidad
Elaboración de informes y dictámenes	Empleado de entrada de datos	Empleado de los archivos centrales	Empleados bancarios
Empresas de trabajo temporal virtuales	Enseñanza de idiomas	Enseñanza técnica	Escritor técnico
Escritores	Especialista en búsqueda de datos	Estadísticos y analistas de datos	Formación
Formación continua	Fotógrafos	Gerentes	Gestión de intercambio electrónico de documentos
Gestión impagados	Gestión y conservación de la naturaleza	Gestor de bases de datos	Gestorías y tramitaciones
Grabadores de datos	Graduado social	Guías turísticos	Guionista
I+D	Infonomista	Información e intermediación	Informático
Ingeniero	Ingeniero CAD-CAM	Ingeniero civil	Ingeniero de diseño
Ingeniero de sistemas	Ingeniero de software	Ingeniero industrial	Intermediación comercial
Intermediación financiera	Intermediación legal	Intermediario de valores	Introducción de datos
Investigación privada, mercantil y política	Investigación y desarrollo tecnológico	Investigadores I+D	Investigadores privados
Jefes de marketing	Juristas	Labores administrativas	Locutor de radio
Logística	Maquetación y realidad virtual	Marketing directo	Marketing telefónico
Mecanógrafo	Mediciones satélite	Metrología	Minería de datos
Multiservicios	Notaria electrónica	Nuevas franquicias virtuales	Nuevas grandes superficies telemáticas
Nuevas medicinas	Nuevas relaciones publicas	Nuevas tecnologías de la infocomunicación	Nuevos centros comerciales virtuales
Nuevos servicios financieros	Ocio, cultura y turismo	Oficina técnica urbanística	Ofimática
Operador de equipos de oficina	Operador del ordenador central	Operador telefónico	Operadores de ordenador

Operadores de procesadores de textos	Organizaciones de ferias y congresos	Pedagogo	Periodista
Personal administrativo	Personal de entrada de datos	Personal de ventas y marketing	Poetas
Producción audiovisual	Producción TV	Productos y servicios para la WWW	Profesionales informáticos
Profesor de universidad	Programador de aplicaciones	Programador de sistemas	Programador de ordenadores
Programador de tareas	Promotor inmobiliario	Psicólogo clínico	Publicista
Realización audiovisual	Recepcionista	Redactores editoriales	Relaciones laborales
Religiosos	Reportero	Representantes	Revisor de publicaciones
Sacerdotes	Secretaría	Secretaría Administrativa	Secretaria-procesador de textos
Secretario general	Selección de actores	Selección de modelos	Selección de personal
Servicio de seguridad y alarmas	Servicios a domicilio	Servicio control de operaciones	Servicios de comunicación
Servicios de contacto y ventas	Servicios de formación	Servicios de I+D	Servicios de información
Servicios de personal	Servicios de procesamiento de la información	Servicios de publicación	Servicios técnicos postventa
Sistemas de información geográfica	Supervisor	Supervisor de administración virtual	Tareas de gestión
Técnico de mantenimiento	Técnicos de redes	Técnicos de sistemas	Técnicos de marketing
Técnicos de oficinas de información	Teleanálisis y teleensayos	Teleanimadores de portales de Internet	Teleasesorías para asesores
Teleasesorías	Telecash	Teleencuestadores	Telefonista centralistas
Telemantenimiento	Telemantenimiento de equipos	Telemantenimiento de instalaciones	Telemantenimiento informático
Telemarketing	Telemática	Telemedicina	Telesalud
Telesecretariado	Teletraductores	Televendedor	Testador de programas
Topógrafo	Trabajadores móviles	Trabajo editorial	Traducción y corrección de textos
Traductor	Transcripciones de datos	Venta sin establecimiento físico	Ventanilla telemática de las administraciones publicas
Ventas por correspondencia	Ventas por internet	Ventas por teléfono	Vigilancia electrónica

Fuente. Elaboración propia vía "Estado del arte del Teletrabajo en Extremadura" (Recio et al., 2013)

ANEXO II. ARTICULO 13 ESTATUTO DE LOS TRABAJADORES

Artículo 13. Trabajo a distancia.

1. *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.*

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 8.3 de esta Ley 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 aquéllos 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 la presente Ley. A estos efectos dichos trabajadores deberán estar adscritos a un centro de trabajo concreto de la empresa.

ANEXO III. MODELO DE ACUERDO RELATIVO A LAS CONDICIONES DE TRABAJO¹⁸

En _____, a XX de _____ de XXXX

REUNIDOS:

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

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

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

MANIFIESTAN

- I. Que en fecha ambas partes han suscrito un contrato de trabajo por cuenta ajena al amparo del Estatuto de los Trabajadores con las siguientes características:
- Duración: (indefinida/temporal)
 - Jornada: (a tiempo completo o a tiempo parcial)
 - Horario de trabajo:
 - Categoría profesional:
 - Centro de trabajo:

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

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

ACUERDAN:

¹⁸ Este documento recoge una propuesta para establecer por escrito las condiciones que regulan la relación existente entre trabajador y empresa en el sistema de teletrabajo, siempre y cuando dicho teletrabajo se realice de forma compartido entre el centro de trabajo de la empresa y fuera de estos locales.

PRIMERO. – Con efectos a partir del EL TRABAJADOR/A llevará a cabo su prestación laboral tanto en el centro de trabajo de la empresa sito en como fuera del mismo, en el lugar que libremente designe el TRABAJADOR/A.

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

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

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

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

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

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

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

Ordenador Información técnica

Unidad central: Modelo, número de serie del equipo, placa base, procesador, memoria RAM.

Conectores:

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

Periféricos de almacenamiento:

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

Periféricos de comunicación:

1. Módem
2. Teléfono

Periféricos de entrada:

1. Teclado
2. Ratón
3. ...

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

QUINTO. – El TRABAJADOR/A queda facultado para utilizar ficheros de datos personales propiedad de la EMPRESA fuera del centro de trabajo mediante si inclusión en dispositivos de almacenamiento y fuera del centro de trabajo siempre y cuando ello fuera imprescindible para la ejecución de los trabajos encomendados.

En tales supuestos y en cumplimiento de lo dispuesto en la Ley 15/1999 de Protección de datos de Carácter Personal, se requerirá por parte del TRABAJADOR/A del cumplimiento de las normas de seguridad previstas para dicho tipo de archivo en el documento de seguridad de la EMPRESA el cual está en todo momento a disposición del TRABAJADOR/A en y el cual el TRABAJADOR/A declara haber leído y conoce.

En cualquier caso la EMPRESA garantiza que el acceso a datos de carácter personal propiedad de la EMPRESA a través de los medios telemáticos puestos a disposición del TRABAJADOR/A cumple con las medidas de seguridad exigibles y es equivalente a los accesos en modo local.

SEXTO. – La EMPRESA garantiza al TRABAJADOR/A la posibilidad de retornar a la prestación de la totalidad o mayor parte de la actividad laboral en el dentro de trabajo cuando así sea solicitado por el TRABAJADOR/A, con un preaviso de días.

SÉPTIMO. – La EMPRESA queda facultada para exigir al TRABAJADOR/A la realización de su prestación laboral en su totalidad en el centro de trabajo cuando se compruebe una disminución en el rendimiento y productividad del trabajo realizado, lo cual podrá determinarse por la EMPRESA por medio de indicadores de actividad establecidos de mutuo acuerdo entre el supervisor y el TRABAJADOR/A en documento aparte.

OCTAVO. – Son de cuenta de la EMPRESA los gastos de enlace y comunicación telefónica, así como los gastos por desplazamiento, alojamiento y manutención, y de viajes comerciales en general. Son igualmente a cuenta de la EMPRESA el coste de los suministros de energía eléctrica del trabajador. Todos los gastos mencionados en el presente correlativo no tienen concepto de remuneración salarial.

NOVENO. – Con carácter supletorio y en lo no previsto en este contrato, será de aplicación las disposiciones legales y reglamentarias del Estado así como el convenio colectivo _____ de aplicación en la EMPRESA.

Y siendo conformes suscriben las partes el presente acuerdo en
a de de

EL TRABAJADOR/A

LA EMPRESA

ANEXO IV. RECURSOS HARDWARE

Tabla A.2. Recursos Hardware

Recurso	Características
Ordenador	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permite la transmisión de cierta información local (en el disco duro) ▪ Permite escenarios de teletrabajo fuera de casa ▪ Evita diferentes personalizaciones del entorno de trabajo
Monitor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuando el espacio de trabajo lo permite, es conveniente disponer de un monitor grande, adicionalmente a la pantalla del portátil ▪ Permite el uso de un escritorio extendido
Terminal Móvil + servicio de voz y datos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En escenario de trabajo en campo, el terminal móvil puede suplir parcialmente los servicios ofrecidos por un ordenador portátil
Dockstation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elemento que permite la conexión y desconexión rápida del portátil y otros elementos periféricos
Teclado y ratón	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permite mayor confort que el uso del teclado y ratón incorporados en los portátiles ▪ Mejor si son inalámbricos
Auriculares/Altavoces, micrófono y cámara web	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En el caso de que ordenador no disponga de ellos, igualmente puede ser más cómodo disponer de elementos externos
Elementos periféricos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impresora, scanner, copiadora ▪ Fax ▪ Lector de smartcard, pendrive
Disco duro externo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Convenientemente para realizar copias de seguridad de la información local (carpetas personales de correo, autoarchivo...) ▪ Es conveniente utilizar alguna aplicación para automatizar y personalizar las copias de seguridad
Módem 3G o Router ADSL + servicio de datos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para aquellos teletrabajadores que precisen conexión a internet en campo ▪ A veces es posible realizar la conexión a través del terminal móvil, cuando este posee conexión de datos ▪ Indispensable para la conexión a internet ▪ Conveniente que incorpore la funcionalidad WiFi

Fuente . Elaboración propia a partir de "Libro Blanco del Teletrabajo" (2012)

ANEXO V. RECURSOS SOFTWARE

Tabla A.3. Recursos Software

Recurso	Características
<i>Mensajería instantánea</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es la herramienta básica para las comunicaciones inmediatas ▪ Ofrece información de disponibilidad de las personas de los grupos de trabajo ▪ Los estados de presencia se establecen de forma automática en base a la ocupación (calendario) ▪ Puede iniciarse una conversación de texto (chat) individualmente o con un grupo determinado ▪ Cualquier persona de la organización es accesible ▪ Las comunicaciones son ágiles y directas ▪ La información de presencia está integrada en el correo electrónico y en los portales, pudiéndose iniciar conversaciones en contexto ▪ Permite el envío de archivos
<i>Audio y video conferencia</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presenta todas las propiedades explicadas para la mensajería instantánea ▪ Pueden iniciarse a partir de un chat ▪ Se puede elegir audio (voz) o video (imagen) ▪ Permite las llamadas a través de la red telefónica ▪ Las llamadas son gratuitas ▪ Muestra la imagen de la persona que habla ▪ Pueden programarse en el calendario ▪ Pueden incorporarse personas externas a la organización (incluso añadirse por teléfono)

Fuente . Elaboración propia a partir de “Libro Blanco del Teletrabajo” (2012)

ANEXO VI. INGRESOS Y GASTOS

Tabla A.4. Partidas de ingresos y gastos tipo en un proyecto de Teletrabajo

Ingresos	Gastos
1. Reducción de costes asociados al lugar de trabajo: inmovilidades, alquileres, parkings...	1. Formación <ul style="list-style-type: none"> - Formación cuadros directivos - Formación teletrabajadores - Formación general – cultura de teletrabajo
2. Incremento de la productividad en €/horas trabajadas	2. Comunicación interna <ul style="list-style-type: none"> - Diseño y planificación - Ejecución
3. Reducción de costes asociados a contingencias como inclemencias meteorológicas, congestiones de tráfico...	3. Tecnología <ul style="list-style-type: none"> - Hardware y líneas de comunicación - Software y aplicaciones
4. Reducción de costes en desplazamientos in itinere <ul style="list-style-type: none"> - Combustible - Compensación de emisiones CO2 y otros gases de efecto invernadero - Deterioro de la calidad de la atmosfera 	4. Diseño, planificación y seguimiento de la experiencia
5. Reducción de costes de PRL y vigilancia de la salud y de IT e IP	
6. Reducción de costes extrasalariales asociados a la presencia física en el lugar de trabajo: ticket-restaurante, transporte a la oficina...	
7. Incremento de la satisfacción y compromiso de los teletrabajadores, indicador del tipo de clima laboral, compromiso, etc.	
8. Incremento de la atracción de talante vía marca “buen empleador” y la consiguiente disminución en costes de reclutamiento, etc.	
9. Incremento de la calidad de servicio prestado. Disminución de costes relacionados con la no calidad.	
10. Disminución de costes relacionados con la rotación no deseada como reclutamiento, selección, acogida, formación inicial, formación continua, capacitación, etc.	
11. Mejora de la movilidad en grandes urbes, incentivos a plus y acciones de movilidad.	

Fuente . Elaboración propia a partir de “Libro Blanco del Teletrabajo” (2012)

GLOSARIO

- AEERC:** Asociación Española de Expertos en la Relación con Clientes
- AET:** Asociación Española de Teledetección
- ARHOE:** Asociación para a Racionalización de los Horarios Españoles
- AT:** Accidente de Trabajo
- CC.OO:** Confederación Sindical de Comisiones Obreras
- CE:** Comunidad Europea
- CEE:** Comunidad Económica Europea
- CEEP:** Centro Europeo de Empresas Públicas / Centro Europeo de Empresa Publicas y de Empresas de Interés Económico General.
- CEOE:** Confederación Española de Organizaciones Empresariales
- CEPYME:** Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa
- CES:** Confederación Europea de Sindicatos
- CTA:** Asociación Canadiense de Teletrabajo
- EFR:** Empresa Familiarmente Responsable
- EP:** Enfermedad Profesional
- EPA:** Encuesta Población Activa
- ET:** Estatuto de los Trabajadores
- EUROSTAT:** Oficina Europea de Estadística
- IFP:** Instituto de Política Familiar
- INE:** Instituto Nacional de Estadística
- INSHT:** Instituto Nacional de Salud e Higiene en el Trabajo
- INSS:** Instituto Nacional de la Seguridad Social
- IPREM:** Indicador Público de Renta de Efectos Múltiples
- IP:** Incapacidad permanente
- IT:** Incapacidad temporal
- LGSS:** Ley General de la Seguridad Social
- LOLS/LOLIS:** Ley Orgánica de Libertad Sindical
- LPRL:** Ley Prevención Riesgos Laborales

OIT: Organización Internacional del Trabajo

PRL: Prevención Riesgos Laborales

RAE: Real Academia Española

RSC: Responsabilidad Social Corporativa

RSE: Responsabilidad Social Empresarial

TICS: Tecnologías de la Información y la Comunicación

UGT: Unión General de Trabajadores

UNWTO: Organización Mundial del Turismo

UE: Unión Europea

UNICE/UEAPME: Unión de Confederaciones de la Industria y de las Organizaciones Empresariales de Europa

