



---

**Universidad de Valladolid**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL  
TRABAJO DE SORIA

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

TRABAJO FIN DE GRADO

**MEDIDAS DE CONCILIACIÓN EN LAS  
EMPRESAS: ESPECIAL REFERENCIA AL  
TELETRABAJO**

Presentado por Sheila Ferrer Sánchez

Tutelado por: Marta Martínez García

Soria, 08/07/2019

**CET**

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

## INDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	3
2. MARCO TEÓRICO .....	4
2.1 CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y LABORAL.....	4
2.2 NORMATIVA REGULADORA .....	6
2.3 CONCILIACION VIDA LABORAL Y PERSONAL EN LAS EMPRESAS... 8	
2.3.1 PLAN DE CONCILIACIÓN .....	8
2.3.2 COSTES Y BENEFICIOS DE LA CONCILIACIÓN .....	9
2.3.3 MEDIDAS EMPRESARIALES ADICIONALES PARA FAVORECER LA CONCILIACIÓN.....	10
3. EL TELETRABAJO .....	12
3.1 ¿QUÉ ES EL TELETRABAJO? .....	12
3.2 TIPOS DE TELETRABAJO.....	14
3.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL TELETRABAJO.....	18
3.4 NORMATIVA REGULADORA DEL TELETRABAJO .....	19
3.5 EL TELETRABAJO EN EUROPA Y ESPAÑA.....	21
4. MEDIDAS DE CONCILIACIÓN APLICADAS EN EMPRESAS MULTINACIONALES Y SU COMPARATIVA. ....	23
4.1 BREVE HISTORIA DE LAS EMPRESAS .....	23
4.2 PROGRAMAS DE LAS EMPRESAS .....	24
4.3 MEDIDAS EMPRESARIALES PARA INCREMENTAR LA CONCILIACIÓN.....	25
4.4 LA INCORPORACIÓN DEL TELETRABAJO .....	26
5. CONCLUSIONES.....	29
6. BIBLIOGRAFÍA .....	30

## 1. INTRODUCCIÓN

Durante las últimas décadas se han producido muchos cambios en el estilo de vida de los trabajadores/as. La incorporación de la mujer al mundo laboral ha sido determinante para favorecer el cambio en el empleo y la división entre el trabajo y la vida personal que, a mediados del anterior siglo, no se producía.

El acceso al empleo de ambos sexos ha generado dificultad para conciliar la vida personal, familiar y laboral. De una parte el cuidado de los hijos y de otra, el aumento de la esperanza de vida hace que los hijos no puedan cuidar de sus padres por falta de tiempo o falta de compaginación con el horario de trabajo. En la actualidad muchos trabajadores, se ven en la necesidad de reducir su jornada laboral para cuidar de sus seres queridos obligándose a limitar sus ingresos económicos y su carrera profesional.

Hoy por hoy la mayoría de las empresas incorporan las tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) con las que realizan casi todo el trabajo. Estas tecnologías provocan un cambio constante en las empresas y quienes las utilizan aprovechan sus beneficios para mejorar sus condiciones laborales.

El teletrabajo es un método de trabajo que crece cada día ya que según el periódico El Mundo (2018)<sup>1</sup>, existe un “récord de teletrabajo en España: uno de cada catorce empleados ya trabaja desde casa”. Según el Monitor Adecco de Oportunidades y Satisfacción en el empleo (2018) “el número de trabajadores ocupados que teletrabajan en España ronda el 1,43 millones de personas equivalentes a 7,4% de ocupados”.

El objetivo de este Trabajo de Fin de Grado es analizar cuál es la situación de la conciliación personal, laboral y familiar en la actualidad, cómo aplican las empresas las medidas de conciliación y estudiar el teletrabajo en tres empresas internacionales.

La metodología utilizada ha sido la recopilación de artículos, documentos científicos y manuales específicos tanto para la materia de conciliación como la del teletrabajo. Seguidamente, para el estudio de las empresas se ha utilizado información recopilada de artículos, documentos y de su memoria corporativa.

---

<sup>1</sup>1. El Mundo (2018). *Record de teletrabajo en España: uno de cada 14 empleados ya trabaja desde casa*. Barcelona, España.

En relación con la estructura del TFG, el primer y el segundo bloque corresponden al marco teórico. El primero se centra en la conciliación de la vida familiar, laboral y personal analizando el concepto, la normativa y medidas a adoptar por las empresas. El segundo se centra en el análisis del teletrabajo y se explica toda la regulación necesaria para profundizar en el concepto. El tercer bloque se destina a mostrar qué medidas de conciliación aplican las empresas Schneider Electric, Repsol y Vodafone. Por último, se recogen las conclusiones obtenidas en el trabajo y las referencias bibliográficas utilizadas para la elaboración del documento.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y LABORAL**

A finales del siglo XX y comienzos del siglo XXI se produce un cambio trascendental gracias a la incorporación de la mujer al mundo laboral. Esto supone que el hombre deja de ser el sustento económico de la familia, siendo ambos cónyuges quienes contribuyan a la economía familiar.

La incorporación de la mujer al mundo laboral ha hecho ésta pueda realizarse profesionalmente, pero todavía sufre desigualdades, tanto económicas como profesionales.

En el momento en que la mujer se incorpora al mercado laboral adquiere más responsabilidades que cuando no trabajaba. A finales del siglo XX la división de las tareas del hogar y el cuidado de los hijos recaía totalmente sobre las madres. Esta responsabilidad no compartida al 100% con los padres suponía que muchas mujeres tenían que dejar de trabajar o en caso de estar trabajando no poder hacer una jornada completa sino una parcial con menos horas.

En la actualidad, según datos de la Encuesta de Población Activa(EPA) emitida por el Instituto Nacional de estadística en el cuarto trimestre de 2018, de 22.868,8 millones de personas activas, 10.641,6 millones son mujeres activas laboralmente, cifra que equivale al 46,5% de de total de personas de ambos sexos que trabajan en España.

El problema se plantea no sólo por los horarios de trabajo que afectan diariamente tanto a hombres como a mujeres sino a la falta de flexibilidad que tienen las empresas para que estos trabajadores puedan tener una mejor conciliación tanto personal como familiar sin necesidad de prescindir de ingresos por verse obligados/as a reducir la jornada laboral.

La conciliación laboral y personal no tiene una definición propiamente regulada, por lo que existe una gran variedad de definiciones que pueden darse de una manera u otra.

En primer lugar es necesario mencionar que según la Real Academia Española (RAE), existen dos acepciones del término: “poner de acuerdo a dos o más personas o cosas” o “hacer compatibles dos o más cosas”. De estas dos, la última es la más apropiada para definir la conciliación personal y laboral

Según la Fundación Pilares (2011) la conciliación es: “la participación equilibrada entre mujeres y hombres en la vida familiar y en el mercado de trabajo, conseguida a través de la reestructuración y reorganización de los sistemas laboral, educativo y de recursos sociales, con el fin de introducir la igualdad de oportunidades en el empleo, variar los roles y estereotipos tradicionales, y cubrir las necesidades de atención y cuidado a personas dependientes”.

Los agentes que intervienen en la conciliación de la vida laboral y personal se encuentran englobados en cinco categorías: administraciones públicas, empresas, trabajadores, iniciativa social y sindicatos.

❖ Administraciones publicas:

- Guarderías públicas.
- Servicio de guardería-madrugadores.
- Actividades en el horario del comedor escolar.
- Actividades extraescolares fuera del horario lectivo y en fin de semana.
- Reorganización de los horarios de trabajo para el personal al servicio de las Administraciones Públicas.
- Medidas de flexibilización de los horarios de los servicios públicos y privados.
- Otras medidas

❖ Empresas:

- Flexibilización del horario de entrada y salida del trabajo.
- Desarrollo de medidas para el cuidado de personas dependientes y menores.
- Guarderías dentro del centro de trabajo.
- Otras medidas

❖ Trabajadores:

- Dividir las responsabilidades familiares de forma equitativa y en función de las posibilidades.
- Los derechos legales que tienen los ciudadanos son fundamentales para favorecer la conciliación.
- Otras

❖ Iniciativa social:

- Realización de campañas para la sensibilización de los ciudadanos.
- Priorización de aquellas necesidades que sean fundamentales para la población.
- Otras

❖ Sindicatos:

- Medidas de organización de los turnos de trabajo, vacaciones, jornadas...
- Elaboración de actuaciones sensibilizadoras dirigidas a los trabajadores y el empresario.
- Apoyo a mujeres para incrementar su participación en los sindicatos.
- Otras

## 2.2 NORMATIVA REGULADORA

### NORMATIVA EUROPEA

❖ Directiva 92/85/CEE del Consejo, de 19 de octubre de 1992

El objetivo de esta Directiva es mejorar los derechos básicos de las mujeres embarazadas a lo largo del mismo, tras el parto y durante el periodo de lactancia.

Dentro de las mejoras se regula la protección de la trabajadora embarazada frente a una situación de despido y el permiso de maternidad.

❖ Directiva 97/81/CE del Consejo, de 15 de diciembre de 1997

Establece el Acuerdo Marco sobre el trabajo a tiempo parcial concluido por la UNICE (La Unión de Confederaciones Industriales y de Empleadores de Europa ), el CEEP (Centro Europeo de Empleadores y Empresas que prestan Servicios Públicos) y la CES (Consejo Económico y Social).

Será calificado como prohibición cualquier discriminación que resulte en contra de aquellos trabajadores que se encuentren en una situación de trabajo a tiempo parcial. Así mismo es necesario que los empresarios consideren las peticiones que les transmiten sus empleados con jornada a tiempo parcial para mejorar sus condiciones laborales.

- ❖ Directiva 2006/54/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 5 de julio de 2006

La aplicación del principio de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres es el principal objetivo de esta Directiva. Por ello contiene una serie de medidas para fomentar dicha igualdad. Entre ellas destacan la igualdad de retribución, igualdad de trato, de formación profesional, promoción, acceso al empleo entre otras.

- ❖ Directiva 2010/18/UE del Consejo, de 8 de marzo de 2010

Aplicación del Acuerdo marco revisado sobre el permiso parental, celebrado por BUSINESSEUROPE, la UEAPME, el CEEP y la CES, y derogación de la Directiva 96/34/CE.

El principal objetivo de esta Directiva es dotar a todos los trabajadores de un permiso de maternidad/paternidad al ser un derecho individual fundamental. El periodo abarcará al menos cuatro meses por nacimiento o adopción del hijo.

La Directiva no regula la remuneración a percibir por la prestación, sino que tal competencia será asumida por el estado miembro en el que resida el beneficiario. Además la Directiva también protege a los trabajadores que disfrutaran de este permiso frente a posibles despidos o desigualdades laborales.

## **NORMATIVA ESPAÑOLA**

Ley 39/1999 de, 5 noviembre para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras.

- ❖ Modificaciones introducidas en el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores aprobada por el Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo.
  - Establece la retribución de permisos por nacimiento, fallecimiento, accidente o enfermedad grave de parientes hasta segundo grado de consanguinidad o afinidad.
  - Disminución de la jornada laboral por cuidado de familiares, ya sean ascendientes o descendientes
  - Suspensión del contrato por riesgo de embarazo, maternidad, adopción o acogimiento.
  - Excedencia por cuidado de familiares.
  - Suspensión del puesto de trabajo con reserva del mismo.

- ❖ Modificaciones que se introducen en el texto refundido de la Ley de Procedimiento Laboral, aprobado por el Real Decreto legislativo 2/1995, de 7 de abril.

Las rectificaciones presentes en esta ley mejoran las condiciones del trabajo del empleado siempre que se encuentre en las situaciones nombradas con anterioridad. Se trata de proteger al trabajador.

- ❖ Modificaciones que se introducen en la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales

En su artículo 26 referido a la protección de la maternidad incluye una modificación y ampliación de los derechos de la trabajadora para mejorar las condiciones cuando se encuentre en situación de baja por maternidad.

- ❖ Modificaciones que se introducen en el texto refundido de la Ley General de la Seguridad Social, aprobado por el Real Decreto legislativo 1/1994, de 20 de junio

Regulación de algunos artículos relacionados con la protección de los trabajadores con la seguridad social.

## **2.3 CONCILIACION VIDA LABORAL Y PERSONAL EN LAS EMPRESAS**

### **2.3.1 PLAN DE CONCILIACIÓN**

Cada vez más, los trabajadores se preocupan por equilibrar su vida personal y laboral. Para favorecer esta conciliación, la empresas deben reaccionar para retener a sus trabajadores en la empresa, elaborando un plan de conciliación.

En primer lugar es necesario cumplir una serie de requisitos, que sin ellos no sería posible continuar con el plan. La empresa tiene que determinar qué ejes estratégicos y operativos va a desarrollar para que el proyecto alcance el éxito esperado.

Con respecto a los ejes estratégicos es obligatorio que la empresa alcance un alto grado de sensibilización, teniendo un compromiso firme para aplicar el plan de conciliación, que sea equitativo a toda la plantilla y conforme a los derechos y ética de la empresa y de los trabajadores.

Además es muy importante que la comunicación sea constante entre el empresario y los Comités de conciliación, para determinar las acciones que se van a realizar. Cada cierto periodo se establecen reuniones para tratar las necesidades de los trabajadores y elaborar una serie de medidas para valorar el capital humano de la empresa. Entre ellas destacan la facilitación de la

incorporación de los nuevos trabajadores a través de un manual de acogida, valorar y evaluar las competencias de los trabajadores así como el desempeño en el trabajo, determinar todos los puestos de trabajo, recolocación de los trabajadores y por último establecer cuáles van a ser los planes de actuación en caso de acoso sexual.

Los ejes operativos son aquellas medidas que se establecen para aplicar a los ejes estratégicos y mejorar las condiciones de los trabajadores. Las medidas que principalmente mejoran las condiciones de los trabajadores giran en torno a la contratación y retribución de los mismos, mejorando las condiciones para contratar, incrementando el número de contratos indefinidos, adjudicando una retribución coherente con el perfil profesional y ofreciendo a los empleados planes de jubilación, de accidente o de vida.

Otros aspectos importantes en un plan de conciliación son que el desarrollo profesional esté presente en todos los puestos de trabajo, elaborando un programa para ello que este definido, mejorar la flexibilidad horaria aplicando medidas e incrementar o en su defecto aplicar servicios que mejoren la calidad de vida de los trabajadores.

### **2.3.2 COSTES Y BENEFICIOS DE LA CONCILIACIÓN**

#### **COSTES**

Los *costes económicos directos* son los más habituales dentro de las organizaciones empresariales. Los principales son los relacionados con el permiso de maternidad y paternidad, ya que durante el periodo de disfrute de la prestación se incrementan los costes de la empresa al tener que sustituir al trabajador durante dicho periodo de tiempo.

Los *costes organizativos* surgen si se generan complicaciones ya que por ejemplo, “las bajas por maternidad pueden generar importantes trastornos, sobre todo en aquellas empresas donde existan departamentos pequeños compuestos principalmente por mujeres y en los que pueden coincidir varias embarazadas a la vez”. (Meil, G et al, p.p 3)

El problema se incrementa cuando el trabajador que se encuentra de baja por maternidad/paternidad tiene un puesto de trabajo de categoría superior y de gran cualificación, ya que es más difícil encontrar a alguien acorde para realizar la sustitución. A causa de ello la reorganización de personas por equipos de edades diferenciadas sería una solución favorable para evitar situaciones semejantes.

#### **BENEFICIOS**

Cuando un trabajador puede conciliar su trabajo con su vida personal provoca un aumento de su bienestar al poder dedicar tiempo a su vida privada. Dicho bienestar se refleja en la satisfacción que tiene el trabajador para desempeñar

a gusto su trabajo, incrementando su motivación y favoreciendo su desarrollo profesional, al poder concentrarse al 100% en cada uno de los ámbitos de su vida.

Que el trabajador esté satisfecho en el trabajo es un buen síntoma para las empresas puesto que el aumento de la productividad es igual a rentabilidad para el empresario.

El objetivo de la conciliación para los empresarios es retener a todos aquellos trabajadores que son buenos en su trabajo y reducir el absentismo laboral, ya que si existe una buena compaginación con los horarios, la posibilidad de que un trabajador no asista a trabajar se reduce bastante.

La diferenciación en cuanto a políticas de conciliación es otro de los motivos por los que una empresa puede crecer considerablemente. Cuando una empresa ofrece una conciliación superior al resto de empresas del sector, produce que trabajadores de otras empresas quieran trabajar en la empresa que concilia. Pero además de existir una buena conciliación, si dentro de la empresa prevalece un buen clima entre los compañeros, el compromiso y la motivación que los trabajadores tienen por la empresa se incrementarán.

### **2.3.3 MEDIDAS EMPRESARIALES ADICIONALES PARA FAVORECER LA CONCILIACIÓN**

Además de las medidas de conciliación que deben adoptar las empresas por ley, existen gran cantidad de medidas que los empresarios pueden adoptar de manera adicional para mejorar las condiciones de los trabajadores y estrechar la relación entre la vida personal y la profesional. Dentro de estas medidas adicionales, las más frecuentes aplicadas por los empresarios son: la flexibilidad del tiempo de trabajo, la organización del trabajo, los beneficios sociales y otros servicios de apoyo al empleado.

#### **❖ Flexibilidad del tiempo de trabajo**

Puede aplicarse de muchas formas. La flexibilidad en la entrada y salida del trabajo es una de las medidas que más implantan las empresas y que consiste en establecer un periodo de tiempo en el que el trabajador puede incorporarse al trabajo. Estos intervalos suelen abarcar los 10 o 20 minutos, pero hay excepciones. De esta manera los padres con niños pequeños pueden adaptar sus horarios laborales para compaginar los de los hijos.

En empresas que se trabajan por turnos (mañana, tarde y noche) se puede reconocer el derecho a madres y padres con hijos en edad de preescolar de no rotar los turnos sino realizar el más conveniente para favorecer la conciliación laboral y personal. De forma genérica suelen utilizar el horario de mañana, aprovechando el horario de colegio de los niños. También existe la posibilidad, de establecer una jornada laboral reducida.

Según Chinchilla, Polemans y León (2003) “los empleados pueden trabajar una menor cantidad de horas por día o por la semana pero a costa de aceptar un sueldo menor”.

Tal como dice el Estatuto de los Trabajadores en su artículo 12.1 “El contrato de trabajo se entenderá celebrado a tiempo parcial cuando se haya acordado la prestación de servicios durante un número de horas al día, a la semana, al mes o al año, inferior a la jornada de trabajo de un trabajador a tiempo completo comparable”

En caso de que los trabajadores tengan alguna emergencia familiar existen “los permisos y excedencias que suponen la posibilidad de ausentarse del trabajo bien por lapsos periodos de tiempo durante la jornada de trabajo o bien por periodos largos de forma sistemática o puntual”. (Chinchilla, León y Tarres (2004)”

#### ❖ Organización del trabajo

Pueden establecerse medidas como la mejora de la flexibilidad en el lugar de trabajo y trabajo desde casa pudiendo implantar el teletrabajo durante todos los días o durante algunos días a la semana.

Los puestos compartidos son aquellos compartidos por dos o más trabajadores con el fin de repartir el trabajo y dividir responsabilidades. Generalmente estos puestos son realizados a tiempo parcial con el fin de mejorar la conciliación personal y laboral y asegurar la continuidad del trabajo en caso de baja de alguna de las partes.

#### ❖ Beneficios sociales y ayudas para el cuidado de personas dependientes

Hay que entenderlos como “aquellos que la empresa da a sus empleados con carácter genérico, se otorgan por pertenecer a la empresa o desempeñar un puesto de trabajo, pero no son contraprestación en sentido propio al trabajo realizado” (Patricio Jiménez, D. 2007 p.p 208).

Las empresas pueden disponer de guarderías propias en el centro de trabajo para facilitar la conciliación u ofrecer descuentos a los trabajadores para acceder de manera más asequible a una guardería. Las ayudas económicas como becas para los hijos en la Universidad, pago del comedor escolar, odontología, seguros de salud, planes de pensiones y servicios personales o domésticos (tintorería, restaurante) pueden ser otros de los beneficios ofrecidos por las empresas.

❖ Otros servicios de apoyo al empleado

Son servicios que pretenden adaptar el trabajo a las necesidades familiares, dotar al trabajador de asesoramiento personal y profesional, facilitar a los trabajadores de planes de formación y capacitación.

### 3. EL TELETRABAJO

#### 3.1 ¿QUÉ ES EL TELETRABAJO?

Etimológicamente, el teletrabajo procede la composición de las palabras *tele* “lejos” y “trabajo”. Por tanto, este trabajo es desempeñado fuera del centro de trabajo.

El teletrabajo no es una profesión sino un método de trabajo. Además de teletrabajo (*e-work*), se pueden utilizar otras equivalencias como trabajo en red (*networking*), teledesplazamiento (*telecommuting*) y trabajo a distancia (*remote working*).

La causa de la problemática de establecer una definición clara y precisa, muchos autores han expuesto su propia definición para intentar explicar de una manera más amplia y detallada que es el teletrabajo. A continuación, se muestran varias definiciones de teletrabajo dictadas por los autores en sus obras.

Tabla 1. Definición de teletrabajo.

Buira, J. (2012)	Es aquel trabajo que se realiza a distancia y con la colaboración de las modernas tecnologías de la comunicación Es aquella forma de trabajo que se realiza en un lugar alejado de las oficinas centrales o centros de trabajo habituales, y que implica la utilización de equipos informáticos y de telecomunicaciones como herramientas primordiales para el cumplimiento de las actividades.
García-Camino Burgos, M. (2013)	El teletrabajo es un método, una forma diferente de realizar la actividad laboral que utiliza las telecomunicaciones como herramienta fundamental y que se realiza en un lugar distinto de la localización centralizada del trabajo.
Martín, P. (2018)	El teletrabajo es una forma flexible de organización del trabajo. Consiste en el desempeño de la actividad laboral remunerada sin la presencia física del trabajador en la empresa que ofrece ni en la empresa que demanda los

	bienes o servicios, para la que se utiliza como herramienta básica las TIC.
Puchol, L (2006)	El teletrabajo implica la realización del trabajo en un lugar distinto del centro de trabajo de la empresa y el uso de medios telemáticos como instrumento de trabajo fundamental.

Fuente: *Elaboración propia*.

Según Gamarra, A (2017): “Algunas empresas consideran que implementar el trabajo remoto simplemente implica comunicar a sus miembros que ahora podrán trabajar desde casa. Sin embargo, la experiencia a nivel mundial implica que existen varios factores que deben tomarse en cuenta para garantizar el éxito de estas nuevas formas de trabajo”.

La empresa debe tomar y aplicar una serie de decisiones para conseguir que el proyecto de instauración del teletrabajo en la empresa se realice con éxito. El proyecto tiene que desarrollarse no solo desde la elaboración del mismo sino desde el propio compromiso institucional que tienen que tener los directivos de la empresa para aplicar el teletrabajo, con el objetivo de presentar la propuesta comunicándola a todos los responsables de los niveles jerárquicos de la empresa.

Una vez que todos los responsables sean conscientes de la futura instauración del proyecto se procederá a elaborarlo. Para ello se comenzará a planear el proyecto diseñando con un plan de ruta concreto, utilizando todos los recursos necesarios que garanticen el logro de los objetivos.

La persona que dirija el proyecto deberá ser del departamento de Recursos Humanos de la empresa ya que será el encargado/a de liderar a toda la empresa.

Otros aspectos que son importantes para que el teletrabajo funcione es reunir a un grupo de los trabajadores que van a colaborar en el proyecto. Será de carácter voluntario y no obligatorio para el trabajador. Se tendrá en cuenta la capacidad de trabajo, compromiso y autonomía para evitar problemas cuando trabaje de forma aislada.

Continuando con el seguimiento del proyecto tendrán que realizarse visitas concertadas al lugar de trabajo para verificar las condiciones donde trabaja el empleado. El empresario tiene la obligación de proporcionar al trabajador conexión a internet, programas informáticos y todas las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo sin limitaciones.

Una vez finalizada la elaboración del proyecto se procederá a la prueba piloto. Será evaluada a corto plazo (3-6 meses) a varios trabajadores para que teletrabajen. Se establecerán los requisitos necesarios de objetivos, horarios... que el teletrabajador debe cumplir. Además la organización tendrá que realizar

reuniones de sensibilización a los familiares, quienes van a convivir más tiempo con el teletrabajador.

Finalizada la prueba piloto se tienen que analizar los resultados obtenidos y en función de ellos, realizar las modificaciones oportunas para comenzar el proceso. Se realizara de forma gradual y con el fiel compromiso de los directivos.

### 3.2 TIPOS DE TELETRABAJO

Según Astaíza, Barreto, Ortegón y Montenegro (2017), el teletrabajo como método de empleo puede clasificarse de diferentes maneras: en función del espacio en el que se vaya a trabajar, el tiempo destinado al teletrabajo, la naturaleza del trabajo, el estatus del trabajador en el empleo, y la cantidad de personas involucradas en el mismo.

A continuación van a desarrollarse cada una de las clasificaciones anteriormente mencionadas tal y como se refleja en la tabla.

Tabla 2. Tipos de teletrabajo.

<p><u>ESPACIO</u></p> <p>En domicilio Móvil Combinado <i>Hot desking</i> <i>Hoteling</i> Oficinas satélites Centros de trabajo vecinales Centros de recursos compartidos <i>Telecottage</i> Oficinas virtuales</p>	<p><u>Nº PERSONAS INVOLUCRADAS</u></p> <p>Individual Colectivo</p>	<p><u>TIEMPO</u></p> <p>Teletrabajadores Marginales Sustanciales Primarios</p>
	<p><u>ESTATUS</u></p> <p>Por cuenta ajena Autónomos Informal</p>	<p><u>NATURALEZA</u></p> <p>Fuera del centro Dentro del centro</p>

Fuente: *Elaboración propia.*

## ❖ En función del espacio en el que se vaya a trabajar

Teletrabajo en el domicilio: Según la Organización Mundial del Trabajo en su Convenio 177, el teletrabajo a domicilio se realizará con los siguientes requisitos:

- Que se realice en su propio domicilio o en otros locales que elija el interesado y que sean distintos a los locales de trabajo del empleador.
- Que se ejecute a cambio de una remuneración.
- Con el fin de elaborar un producto o prestar un servicio conforme a las especialidades del empleador; independientemente de quien proporcione al equipo, los materiales u otros elementos utilizados para ello.

Teletrabajo móvil: Se presenta siempre y cuando el trabajador responda con su trabajo desde cualquier lugar, ya sea desde casa, en una cafetería, desde la calle o incluso desde otro país, siempre que se encuentre conectado a las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (smartphone, ordenador conectado a una red...) para hacer posible la conexión inalámbrica con el fin de desarrollar plenamente su trabajo.

Teletrabajo combinado (Telecommuting): Este tipo de trabajo se presenta cuando el lugar de trabajo se divide entre el propio domicilio y el centro de trabajo.

Hot desking: Es la utilización de un mismo espacio de trabajo por diferentes trabajadores en horarios distintos. Cuando uno de los trabajadores finaliza su jornada laboral, el siguiente puede comenzar la suya en el mismo lugar. De esta forma no es necesario establecer un espacio para cada trabajador sino que entre ellos comparten las mesas de trabajo en distintos horarios.

El objetivo de este método de trabajo es ahorrar espacio en la empresa, aprovechar los diferentes turnos de trabajo y mejorar la creatividad de los trabajadores al no estar siempre atados a un mismo lugar para trabajar. No obstante, no todas las empresas pueden adoptar este método de trabajo al no poder establecer turnos distintos.

Hotelling: Cuando las empresas tienen a trabajadores que no se encuentran siempre físicamente en el lugar de trabajo ya que trabajan una parte a distancia, pueden aprovechar tal ausencia para alquilar los despachos o zonas libres a consultores o técnicos durante los días del mes que el empleado no trabaja físicamente en la empresa.

Oficinas satélite: Es necesario mencionar que las oficinas satélite y las sucursales no son lo mismo.

Las sucursales tienen la función de prestar servicios a los clientes locales mientras que las oficinas satélite se sitúan en un punto próximo a donde vivan

muchos de sus trabajadores del departamento para evitar el desplazamiento a la sede de la empresa.

Las funciones que se realizan en la oficina satélite son las mismas que se ejecutarían en la sede de la empresa ya que al estar interconectadas entre sí pueden desempeñar sin ningún problema las tareas diarias.

Centros de trabajo vecinales: En estos centros los teletrabajadores de varias organizaciones pueden acudir para realizar algunas de las tareas de su trabajo. Los centros se encuentran cerca de sus domicilios y el fin es evitar la soledad del trabajador que teletrabaja.

Centros de recursos compartidos: También llamados telecentros son aquellos que establecidos por la administración, pueden utilizar los autónomos profesionales o pymes que de forma independiente no podrían acceder a las tecnologías que tuvieran estos centros.

El centro de trabajo es lo único que comparten estas pymes y autónomos ya que utilizarían los recursos independientemente entre sí. El fin de estas oficinas es impulsar aquellas zonas más desfavorecidas y ayudar de alguna manera a que las empresas salgan adelante.

Telecottages. Otra forma de telecentro, donde las empresas realizan una serie de servicios en zonas rurales para empresas situadas en la periferia. Se encuentran equiparadas con todas las herramientas necesarias para conectarse a internet.

Cualquier ciudadano individual o empresario puede usarlo y el fin de estos telecentros es promover el desarrollo de las regiones y evitar su aislamiento con la ciudad.

Oficinas virtuales: Son aquellas en las que el trabajador se comunica con la empresa a través de las tecnologías de la información y comunicación, sin necesidad de realizar el trabajo en un local físico ya que la empresa no los posee.

#### ❖ **En función del tiempo destinado al teletrabajo**

En la actualidad existen muchos trabajadores que no teletrabajan toda la jornada semanal, sino que parte de ella la realizan en los centros de trabajo.

Teletrabajadores marginales: Son aquellos que no trabajan el tiempo suficiente para considerarlos como teletrabajadores. Gran parte de su jornada la realizan en el centro de trabajo debido a que fuera de él no tienen todos los medios suficientes para trabajar.

Teletrabajadores sustanciales: Son aquellos que tienen su rutina muy adaptada a trabajar fuera del centro de trabajo, pero dicho centro sigue considerándose como el lugar de trabajo principal al no tener los recursos totalmente independientes para trabajar.

Teletrabajadores primarios: Son quienes han hecho del teletrabajo como su única forma de trabajo. Desde casa pueden desempeñar el 100% su actividad sin necesidad de ir a la oficina frecuentemente. En caso de ir al centro de trabajo no será por tener la obligación o necesidad de ir a trabajar allí sino por requerimiento de otras tareas o por voluntad propia ajena a su actividad laboral.

#### ❖ **Según la naturaleza del trabajo**

Existen trabajos que pueden desempeñarse totalmente fuera del centro de trabajo, otros que necesitan realizar ciertas tareas en el centro y otros que no pueden ejercerse fuera del centro de trabajo.

#### ❖ **En función del estatus del empleado**

Teletrabajadores por cuenta ajena: También conocidos como teleempleados, son aquellos que tienen la posibilidad de establecer su propia casa como centro de trabajo, además de poder trabajar desde el centro principal de la empresa.

Teletrabajadores autónomos: Como son sus propios jefes, también lo son para decidir si van a teletrabajar o no. Por tanto, muchos autónomos que pueden desempeñar su actividad laboral desde casa deciden hacerlo con la finalidad de ahorrar costes (locales...).

Teletrabajo informal: Aunque no prevalezca por escrito, el teletrabajo puede adoptarse entre empleado y jefe mediante acuerdo.

#### ❖ **En función del número de personas involucradas**

Individual: El trabajador puede trabajar de forma parcial en casa para la empresa, trabajar de forma completa en casa para la empresa, trabajar en casa a jornada completa para varias empresas o teletrabajo móvil.

#### Colectivas

- ❖ Trabajo en grupo desarrollado en la organización y con la colaboración de otras empresas telemáticamente.
- ❖ Redistribución de las funciones a realizar.
- ❖ Subcontratación de otras funciones de apoyo.

### **3.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL TELETRABAJO**

Martín, P (s.a) establece una clasificación acerca de cuáles son las ventajas y desventajas del teletrabajo que son:

#### **VENTAJAS**

Existen una serie de ventajas que no solo pueden aplicarse al trabajador, sino también a la organización empresarial y a la propia sociedad.

El teletrabajo presenta una serie de características beneficiosas para la persona que lo ejecuta. Como principal ventaja destaca la flexibilidad del trabajo, puesto que muchos trabajadores/as tienen la posibilidad de adaptar sus horarios de trabajo en función de sus propias necesidades. De esta forma se incrementa la productividad del empleado y la motivación al tener un horario de trabajo adecuado a sus necesidades personales.

Gracias al teletrabajo, puede adaptarse más fácilmente el trabajo a la persona, permitiendo un lugar de trabajo más cómodo y adaptado a sus condiciones físicas. Esta adaptación es necesaria para que el teletrabajador pueda desempeñar la mayoría de las tareas que se atribuyen al puesto de trabajo.

Otro factor muy importante es la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Los trabajadores que desean mejorar su conciliación laboral y familiar, establecen este método de trabajo para poder adaptar sus horarios y sus necesidades. Además, teletrabajando se incrementan las oportunidades de trabajo, ya que al no tener que desplazarse al centro de trabajo puede trabajar para empresas que se encuentran a gran distancia y ahorrar costes.

Por otro lado, la empresa también obtiene beneficios que se traducen en un incremento de la productividad por parte del empleado que teletrabaja y se siente satisfecho con su trabajo; una retención del talento cuando la empresa conserva a sus trabajadores y una reducción en costes al no tener la necesidad de habilitar un espacio de trabajo nuevo en el centro de trabajo.

El teletrabajo también aporta beneficios para la sociedad actual. Uno de ellos es establecer telecentros de trabajo en zonas rurales, para incrementar las posibilidades de desarrollo en zonas periféricas o aisladas, y facilitar que continúen con su actividad empresarial y no dejen las zonas rurales. Además, gracias al teletrabajo, se disminuye el tráfico de personas en las ciudades, evitando la pérdida de tiempo y mejorándose el medio ambiente.

#### **DESVENTAJAS**

El trabajador puede sufrir una serie de desventajas que pueden repercutir en su rendimiento en el trabajo. La primera de ellas es el aislamiento. La soledad del teletrabajador en el entorno de trabajo, la falta de compañerismo y de interacción con el mundo exterior durante toda la jornada puede provocar una

bajada de moral en la persona. Una de las principales soluciones es convocar reuniones cada varios días para evitar el aislamiento.

La segunda es que la falta de reconocimientos o méritos puede provocar en el trabajador estancamiento en el trabajo. Además, la falta de interacción en persona entre el empresario y el trabajador puede generar dudas acerca de la eficacia del trabajo realizado por el teletrabajador. Esta eficacia puede relacionarse con el riesgo que supone elaborar todo el trabajo por medios informáticos en vez de realizarlo personalmente.

Por último, el coste económico que supone dotar al trabajador de los equipos informáticos necesarios para desempeñar su trabajo puede ser más alto que si trabajara en el centro de trabajo ya que en él, podría compartir los equipos con otros compañeros.

### **3.4 NORMATIVA REGULADORA DEL TELETRABAJO**

#### **NORMATIVA EUROPEA**

A medida que se introducen nuevos métodos de trabajo en las empresas, es necesario establecer una regulación para el buen funcionamiento de las mismas.

El Consejo Europeo de Lisboa fue determinante para establecer una regulación sobre el futuro de la economía y la sociedad. A través de una serie de recomendaciones interpuestas por la Comisión Europea sobre el mercado de trabajo en la sociedad de la información, comenzó a estudiarse el teletrabajo como método de trabajo.

En el año 2001 empezó a negociarse el Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo. La finalización del acuerdo se logró el 16 de julio de 2002 en Bruselas. La finalidad del acuerdo fue que todos los países pertenecientes a la Unión Europea tenían la obligación de adoptar las medidas necesarias para el cumplimiento de las condiciones de regulación del teletrabajo.

La Confederación Europea de Sindicatos (CES), la confederación de la industria y empresarios de Europa (UNICE), la Unión Europea del artesanado y de la pequeña y mediana empresa (UEAPME) y el Centro Europeo de la Empresa Pública (CEEP) fueron las partes que se comprometieron a realizar las negociaciones.

Las negociaciones concluyeron el acuerdo dotando a la economía europea una regulación del teletrabajo digna para mejorar el futuro de los trabajadores. Dicha regulación se basa en los ámbitos en los que puede desarrollarse el teletrabajo.

Los ámbitos en los que se regula el teletrabajo son:

- ❖ El carácter temporal del teletrabajo: Según la Directiva 91/533/CEE, el teletrabajo es voluntario para el trabajador y el empresario.

- ❖ Las condiciones de empleo: Todos los trabajadores tienen los mismos derechos independientemente de donde desempeñen su trabajo. En ocasiones, existen particularidades que hacen que se regule más detalladamente el tipo de trabajo.
- ❖ La protección de datos: La adopción de medidas de seguridad para garantizar la protección de los datos utilizados corresponde al empresario, quien dotará al trabajador de los conocimientos necesarios para su aplicación.
- ❖ Vida privada: La Directiva 90/270/CEE dice que el empresario puede establecer un método de vigilancia al trabajador a través de pantallas de visualización, siempre con previo aviso al mismo y sólo en horario laboral.
- ❖ Equipos actividad empresarial: El empresario será el encargado de dotar al trabajador de los medios y recursos necesarios, así como su mantenimiento de todos los equipos suscritos a la legislación nacional.
- ❖ Salud y seguridad: La Directiva 89/391/CEE establece que el empresario será el responsable de dotar a los trabajadores de la seguridad y salud necesarias. Por tanto, es necesario realizar una inspección al teletrabajador para determinar que realiza la actividad laboral en adecuadas condiciones, siempre con notificación previa.
- ❖ Organización del trabajo: El teletrabajador será quien organice sus propias tareas en función de lo que estime conveniente.
- ❖ Formación: El empresario será el encargado de dotar a los trabajadores con la formación necesaria, del mismo modo que aquellos trabajadores que realicen sus tareas en los locales empresariales.
- ❖ Derechos colectivos: Todos los trabajadores que presenten su actividad dentro o fuera del centro de trabajo tendrán los mismos derechos.

## **NORMATIVA ESTATAL**

- ❖ Real Decreto Ley 3/2012 de 6 de julio

Con motivo de la crisis económica que España sufría, en el año 2012 se elaboró una reforma laboral para modificar las condiciones de las empresas con el fin de tener una mayor flexibilidad para ellas y para sus trabajadores.

El principal objetivo del Real Decreto es mejorar las condiciones de contratación e incentivarlas para reducir así la gran tasa de desempleo.

Dentro de este Real Decreto, el artículo 6 regula el trabajo a distancia, que en el Estatuto de los trabajadores se encuentra en el artículo 13: “Tendrá la consideración de trabajo a distancia aquel en que la prestación de la actividad laboral se realice de manera preponderante en el domicilio del trabajador o en

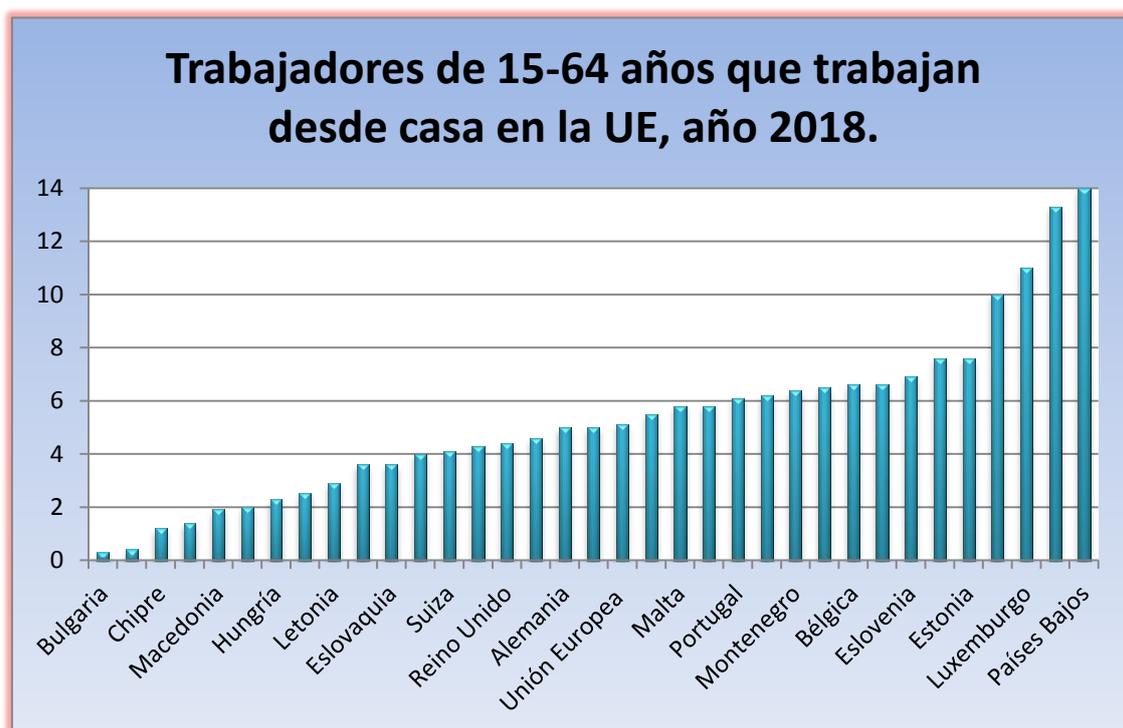
el lugar libremente elegido por este, de modo alternativo a su desarrollo presencial en el centro de trabajo de la empresa”

### 3.5 EL TELETRABAJO EN EUROPA Y ESPAÑA

#### A NIVEL EUROPEO

Según datos de Eurostat (2018), el teletrabajo tiene una representación muy diferenciada en los países de la UE.

Gráfico 1. Número de teletrabajadores en la Unión Europea en el año 2018.



*Fuente: Elaboración Propia*

Como puede observarse en el gráfico anterior, existe una clara diferencia entre países que aplican el teletrabajo y países que no lo aplican.

Los estados miembros que se encuentran en la cima de mayor aplicación del teletrabajo son Finlandia, Países Bajos y Luxemburgo con un porcentaje de teletrabajadores entre el 11% y el 14%, mientras que los países que menos aplican el trabajo a distancia son Bulgaria, Rumanía y Chipre, cuyos datos son entre el 0,3% y el 1,2% de trabajadores.

España se encuentra más cerca de los últimos rondando en el último trimestre de 2018 el 4,3% de trabajadores que trabajan fuera de su centro de trabajo. Cabe una distinción muy significativa en función del estatus del trabajador. Datos estadísticos de Eurostat muestran que los trabajadores por cuenta propia teletrabajan hasta llegar al 18,1%, mientras que los que trabajan por cuenta ajena, solo representan el 2,8%.

## A NIVEL ESTATAL

Según el Monitor Adecco de Oportunidades y Satisfacción en el Empleo elaborado por el grupo de Recursos Humanos e investigadores de Barceló y Asociados (2018), el teletrabajo obtuvo a finales de 2018 su nivel más elevado en España.

Gráfico 2. Porcentaje de Comunidades Autónomas donde menos y más se teletrabaja en el año 2018.



*Fuente: Elaboración Propia*

El gráfico anterior muestra las CC.AA donde más se aplica el teletrabajo y donde menos. Predomina la Comunidad de Madrid con un 9,7% de personas que teletrabajan. Al ser una Comunidad donde se centralizan muchas empresas por ser Madrid la capital del país, las empresas tecnológicas se ubican en dicha región, facilitando la aplicación del teletrabajo.

Por el contrario, en las Islas Baleares sólo el 5,1% de los trabajadores ocupados trabaja a distancia. Este porcentaje tan bajo es debido a que en las islas, el sector predominante es el terciario concretamente servicios de restauración y de pequeños comercios en los que es más difícil incorporar el método del teletrabajo.

## 4. MEDIDAS DE CONCILIACIÓN APLICADAS EN EMPRESAS MULTINACIONALES Y SU COMPARATIVA.

El objetivo de este último apartado del trabajo de fin de grado es exponer cuales son las medidas de conciliación que mas predominan en tres empresas multinacionales que hemos seleccionado para poder determinar las similitudes y diferencias que existen entre ellas.

En cuanto a las empresas a analizar, van a ser tres. La primera de ellas es Schneider Electric, empresa pionera en distribuir la electricidad en todo el mundo. La segunda es Repsol, empresa petrolífera presente en multitud de países y la tercera es Vodafone, empresa de telefonía que opera a nivel internacional.

### 4.1 BREVE HISTORIA DE LAS EMPRESAS

Antes de adentrarnos en profundidad sobre las medidas de conciliación en las empresas es importante conocer en primer lugar como han crecido a lo largo de la historia.

Tabla 3. Definición empresas seleccionadas.

Schneider Electric: empresa que nace en Francia en el año 1986. Actualmente está presente en más de 100 países alrededor del mundo gracias a la evolución que ha conseguido la gestión de energía y la automatización de industrias e infraestructuras.

Repsol: empresa energética y petroquímica creada en 1987 en España, como consecuencia de la reordenación del sector energético. Su privatización supuso una enorme expansión por América, África y Rusia, haciendo que en la actualidad sea una de las compañías petroquímicas más influyentes del mundo.

Vodafone: operador de telefonía móvil, fijo, televisión digital y fibra ancha a nivel multinacional con sede en Reino Unido. En el año 2001 la compañía, compra 91,6% de BT y cambia el nombre de Airtel a Vodafone. Es una de las empresas con mayor servicio de telefonía en el mundo.

*Fuente: Página web de Vodafone, Schneider Electric y Repsol.*

## 4.2 PROGRAMAS DE LAS EMPRESAS

Estas empresas no solo son conocidas mundialmente por su evolución empresarial, sino también por intentar mejorar la calidad de vida de sus trabajadores, elaborando diferentes políticas de conciliación para promover la igualdad, la inclusión y el progreso empresarial. Cada una ha desarrollado programas diferentes que van a explicarse a continuación.

El objetivo de *Schneider Electric* con sus empleados es “proporcionar igualdad de oportunidades a todos nuestros empleados en todo el mundo y garantizar que todos ellos se sientan valorados para contribuir al máximo”.

Con alusión a este objetivo la empresa incorporó medidas como Global Family Free. En los momentos más complicados del empleado (nacimiento, fallecimiento familiar, enfermedad...) la empresa otorga un tiempo remunerado al empleado para que pueda conciliar mejor su vida laboral y personal. Este tiempo se traduce en doce semanas por nacimiento o adopción para el progenitor principal, dos semanas para el otro progenitor, una semana para el cuidado de un familiar inmediato por enfermedad grave y una semana por duelo por la muerte de un familiar inmediato.

La Comisión de Igualdad imparte protocolos para garantizar la igualdad de trato en la compañía.

La elaboración de programas de Mentoring por parte de los directivos para fomentar la búsqueda de trabajadores con un gran potencial, además de la aplicación del programa de mujeres directivas con el fin de fomentar el desarrollo de las mismas y favorecer la conciliación del puesto de trabajo con la vida personal.

Las directrices de la política de contratación se resumen en mantener una equidad de candidatos al finalizar el proceso de selección, para incrementar así el número de trabajadoras en la empresa ya que según Ainoa Irurre “invertir en la promoción de las mujeres es rentable para las empresas ya que ninguna compañía sobrevive si renuncia al 50% del talento de la sociedad”.

El programa SEvolucion@, operativo desde 2011 ofrece a los empleados realizar cinco jornadas extras al año para compensar cualquier situación personal que necesite flexibilidad horaria.

Para mantener al talento es necesario invertir en conciliación, y la adopción de medidas para flexibilizar el tiempo de trabajo y el teletrabajo son la base para crecer como empresa, por ello el programa SEconcili@ es determinante para aplicar las medidas de conciliación y mejorar el bienestar de los trabajadores.

Todas las medidas y programas mencionados son aplicados en todos los países en los que opera la empresa.

El grupo *Repsol* también es consciente de las complicaciones que existen entre la conciliación laboral y personal. El comienzo del cambio se produjo gracias a la creación del Comité de Diversidad y Conciliación en el año 2006 en el cual los empleados debatían los conocimientos tenían con respecto a la

conciliación y la diversidad. Finalizado el debate, la empresa extrajo una serie de conclusiones que eran necesarias implantar en la empresa para progresar social y culturalmente. Con respecto a la diversidad propusieron asegurar que la organización aproveche al máximo el potencial del talento diverso, implantar en la organización una cultura que respete, valore y fomente la diversidad y conseguir el reconocimiento interno y externo como referentes en diversidad.

Como visión en conciliación adoptaron medidas estratégicas que engloban a todos los trabajadores de todas las culturas. Entre ellas destacan la incorporación de la conciliación en la compañía a través de ejemplos reales con sus directivos, establecer una cultura eficiente, asegurar que las medidas de conciliación son eficaces para el trabajador y ofrecer instrumentos de apoyo para mejorar la gestión del tiempo de los trabajadores.

Del mismo modo, *Vodafone* instauró el Comité de Diversidad e Inclusión 4cs (Compañeros, Comunidades, Clientes y Comunicación). El objetivo es aplicar el Comité a todos los ámbitos mencionados, más detalladamente la diversidad entre individuos ya sea racial, cultural, edad, género, personalidad, religión, orientación sexual, estatus familiar entre muchas y sabiendo aprovechar las diferencias existentes entre trabajadores.

#### **4.3 MEDIDAS EMPRESARIALES PARA INCREMENTAR LA CONCILIACIÓN**

Tanto *Schneider Electric*, *Vodafone* y *Repsol* tienen un visión empresarial que se refleja en un progreso no solo a nivel tecnológico sino a nivel social. Esta visión suscita un gran interés en las empresas, por lo que la aplicación de programas y medidas de conciliación prevalecen en estas organizaciones. No obstante, no todas las empresas van a desarrollar las mismas medidas de conciliación, sino que va depender del sector empresarial, de los puestos de trabajo que existan o de la propia filosofía de la empresa.

En concreto, una de las medidas común en las tres empresas es establecer beneficios sociales a los trabajadores, mejorando sus condiciones laborales y facilitando la conciliación personal y profesional. Dentro de los beneficios sociales destacan la aplicación de seguros de vida, salud y accidentes, plan de pensiones y descuentos en restaurantes o en gimnasios entre otros.

Pero aunque hay similitudes, también hay diferencias en la aplicación de las mismas, como *Vodafone* que establece la jornada intensiva en los meses de julio y agosto, excedencia de 4 años por el cuidado de menores (un año más de lo que contempla la legislación), ayudas a familias numerosas con 29,78€ por hijo mensuales, ayudas a hijos con discapacidad con una cantidad de 143,18€ hasta los 26 años de edad y un fondo social y asistencias para proteger al trabajador en situaciones de enfermedad o accidente.

En el caso de *Repsol*, los beneficios sociales también se centran en la familia, otorgando permisos remunerados de lactancia durante los tres meses siguientes a la finalización e incorporación de la mujer del permiso de maternidad y asistencia de apoyo al empleado y a sus familiares con servicios especializados y de teleasistencia preventiva y 24 horas.

En *Schneider Electric* destacan los beneficios sociales que de carácter mínimo deben durar una semana por cuidado de un familiar que necesita atención por enfermedad grave o una semana por duelo de la muerte de un familiar inmediato.

Todas las empresas mencionadas aplican medidas de conciliación pero aquella más representativa entre las tres es el teletrabajo o trabajo remoto. Al ser empresas ligadas al futuro, la implantación del teletrabajo es una forma de incrementar la conciliación entre la vida personal y la vida familiar, favoreciendo el bienestar del trabajador.

La incorporación del nuevo método de trabajo en las empresas tuvo su inicio en la necesidad de incrementar la conciliación laboral y personal de los trabajadores, pero no todos pueden beneficiarse de este método de trabajo, sólo aquellos puestos que utilicen los medios telemáticos y las tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Aquellos trabajadores que padezcan una discapacidad y tengan movilidad reducida, pueden acogerse al teletrabajo para desempeñar su actividad de la manera más fácil, y por tanto más adaptada al trabajador. Gracias a ello la inclusión de colectivos sensibles en el mundo laboral es cada vez más fácil y aunque todavía prevalecen muchas barreras, el camino correcto se encuentra cada vez más cerca.

#### **4.4 LA INCORPORACIÓN DEL TELETRABAJO**

Cronológicamente, la primera de las tres empresas en introducir el teletrabajo como método de trabajo es *Repsol* hacia el año 2008, elaborando un programa piloto con empleados de distintos perfiles dentro de la organización. En dicho programa se realizaron las propuestas de criterios y políticas de actuación con el fin de desarrollar un plan de teletrabajo para todos los participantes. También crearon la red de coordinadores como forma de intermediarios entre cada área empresarial y el equipo de teletrabajo.

Para que el teletrabajo fuera un éxito, primero dotaron a los participantes de una formación on-line para hacerles conscientes de los riesgos laborales que pueden ocasionarse en el teletrabajo, además de indicarles el funcionamiento y los programas y equipos informáticos necesarios.

Una vez comenzado el programa piloto, los participantes tenían la posibilidad de elegir distintas modalidades de teletrabajo, en concreto cinco (un día a la semana, dos días, tres días, dos tardes a la semana más el viernes o el 20% del tiempo diario). El número de personas que participó en el proyecto fue de 91 trabajadores en España y 40 en Argentina, en total 131.

Finalizado el programa piloto es necesario determinar las primeras conclusiones a través de una encuesta de satisfacción, manifestando un éxito del 8,7 sobre 10. La actitud de los participantes fue positiva ya que el tiempo

que ahorran en desplazamiento mejoraba su conciliación laboral y personal.

Entre el año 2009 y 2010 *Repsol* continuó con la aplicación del teletrabajo gracias al éxito obtenido en el programa piloto. En esta fase se redactó la documentación que regula el teletrabajo en la empresa y redujo las 5 modalidades a cuatro como observamos en el anexo 3. El número de teletrabajadores incremento en 281 durante el primer año y de 186 durante el segundo. La segunda fase fue determinante para establecer las bases del teletrabajo en *Repsol* y su continuidad en la empresa.

El V Acuerdo Marco del Teletrabajo supuso una mejora de las condiciones de los trabajadores al aplicarse la normativa vigente. Puede verse en el anexo.

La tercera fase se desarrolló en Madrid para todos trabajadores que desempeñaban su trabajo en las oficinas. Visto el resultado en todas las fases, el teletrabajo se expandió hacia otras localidades y complejos industriales de A Coruña, Puertollano o Tarragona.

En *Schneider Electric* el teletrabajo surgió en el año 2010 en la sede de Barcelona, con un proyecto piloto en el que participaron 30 trabajadores de diferentes puestos y perfiles profesionales con el objetivo de determinar que perfiles se adaptaban al teletrabajo y cuáles tenían dificultad para establecer variaciones en el método del empleado. El método del teletrabajo en la empresa era y es igual que en el programa piloto, dos días por semana o por jornadas parciales y siempre desde el domicilio del trabajador.

Finalizado el proyecto piloto, Barcelona comienza su incorporación progresivamente y la empresa también decide extender el teletrabajo a otras sedes, como la de Puente de la Reina en Navarra. El crecimiento continua y según la vicepresidenta de Recursos Humanos en la zona ibérica, Ainoa Iurre en el año 2015 “Ya somos 100 teletrabajadores”, cifra que ha seguido en aumento hasta llegar en el año 2018 a 300 teletrabajadores.

*Vodafone* fue la última en introducir el trabajo remoto en su empresa. En octubre de 2016 la compañía estableció la medida llamada *Smart Working* (trabajo inteligente) con una prueba piloto para determinar su eficacia. El proyecto tuvo lugar en Madrid en el que establecieron que la modalidad de teletrabajo sería a tiempo parcial y durante un día a la semana.

Iniciada la propuesta, de lo más de 5000 trabajadores de la empresa en España, el 31% de todos ellos se apuntaron al programa.

Concluido con éxito el programa, *Vodafone* decidió incluirlo en la compañía de forma libre y aleatoria, es decir, el trabajador tiene total libertad para desempeñar su trabajo cada día de forma diferente. Tanto puede trabajar un día en casa, como otro en la oficina o en la cafetería de la oficina. Su filosofía es según Orrantia “cada empleado puede decidir lo que le conviene más en ese momento”.

Una vez analizadas las tres empresas es necesario decir que *Repsol* es la compañía que más extendido tiene el teletrabajo en España, seguido de *Vodafone* y por último *Schneider Electric*. No obstante, cada empresa debe adaptar el teletrabajo en función de sus posibilidades, ya sea parcialmente o totalmente pero siempre manteniendo los dos objetivos principales: primero,

que el trabajador se encuentre satisfecho con el trabajo retorno y segundo, que el empresario obtenga los mismos resultados del trabajador que a priori desempeñaba en el centro habitual.

Las tres empresas han sido reconocidas con numerosos premios gracias a la actuación responsable con la conciliación. Los premios *Talent Mobility* otorgaron a *Schneider Electric* el galardón por ser una de las mejores empresas en gestionar el talento de los trabajadores, gracias a los proyectos “*Feel, live & Be*” y “Transformación digital”.

*Vodafone* ha recibido el premio a la innovación tecnológica y social en la categoría de uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación.

*Repsol* ha sido premiada por su política de conciliación de la vida laboral y familiar gracias a la Fundación AROHE que promueve la racionalización de los horarios españoles y su normalización con los demás países de la Unión Europea.

## 5. CONCLUSIONES

La sociedad está sufriendo numerosos cambios a causa de la incorporación de la mujer en el mercado laboral a finales del siglo veinte, el constante desarrollo de las tecnologías de la información y el cambio en las preferencias de los individuos.

El rol de ama de casa está sufriendo numerosos cambios ya que la mujer de hoy trabaja igual que el hombre lo que provoca dificultades a la hora de conciliar la vida personal y laboral.

Gracias a las nuevas tecnologías, las empresas tienen que evolucionar de tal manera que puedan adaptarse a las circunstancias del mercado, incorporando métodos de trabajo que antes no se utilizaban y que pueden beneficiar a los trabajadores.

La empresa es la encargada de aprovechar las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) para mejorar el clima laboral y conservar a los trabajadores más brillantes. Para ello, la introducción de medidas de conciliación favorece a todos aquellos empleados que por circunstancias familiares o personales no pueden flexibilizar su tiempo.

El principal objetivo no es establecer medidas de conciliación aleatoriamente sino aplicarlas en beneficio del empleado interesado ya que si el trabajador se encuentra satisfecho con la flexibilidad que le proporciona el empresario, éste también obtendrá mejores resultados de productividad y lealtad.

El principal problema es que muchas empresas del mercado español no conciben la idea de introducir cambios en la flexibilidad del tiempo y del espacio de trabajo debido a una ideología antigua en la que el trabajo tradicional, siempre presencial y arraigado a un horario predomina en ellas.

Esta tendencia se encuentra muy alejada de empresas de otros países de la Unión Europea (UE) que las están instaurando. A pesar de ello, la filosofía empresarial está cambiando ya que las empresas son conscientes del valor que tiene el capital humano y que sin ellos no progresarían ni sobrevivirían.

A raíz de lo anterior, la adopción de medidas de conciliación es cada vez más frecuente en las empresas, incorporando aquellas más asequibles como la flexibilidad del tiempo de trabajo. Si el empresario reconoce que estas medidas reportan beneficios en el trabajador, es posible que también intente adoptar otras medidas más avanzadas en el espacio de trabajo como es la incorporación del teletrabajo.

Es necesario mencionar que el teletrabajo debe aplicarse de forma cautelosa y siempre realizando un programa piloto para determinar su éxito o fracaso. En los casos estudiados hemos podido observar que la implantación del teletrabajo constituye un logro empresarial que está al alza, que forma parte de la evolución organizativa y provoca una mayor satisfacción y compromiso en el trabajador.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

### ARTÍCULOS CIENTÍFICOS

1. García- Camino Burgos, M (2013). *Teletrabajo y discapacidad*. Universidad nacional de educación a distancia. Madrid, España.
2. Libro blanco del teletrabajo. Edición II (2015). *Más allá del teletrabajo: una nueva forma flexible de trabajo*. Ayuntamiento de Barcelona, España. Recuperado de : [http://ajuntament.barcelona.cat/tempsicures/sites/default/files/190204\\_teletrabajo.pdf](http://ajuntament.barcelona.cat/tempsicures/sites/default/files/190204_teletrabajo.pdf)
3. Patricio Jimenez, D. (2007) *Manual de Recursos Humanos*. Business Marketing School. ESIC. Madrid.

### ARTÍCULOS PERIODÍSTICOS Y SIMILARES

1. Arrieta. E (3 de abril de 2017). Vodafone: “la transformación empieza por los empleados”. *Expansión*. España. Recuperado de: <http://www.expansion.com/economia-digital/protagonistas/2017/04/03/58db7f27268e3e8d4c8b45b4.html>
2. El Mundo (2018). *Record de teletrabajo en España: uno de cada 14 empleados ya trabaja desde casa*. Barcelona, España. Recuperado de: <https://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2018/08/28/5b851843268e3e267b8b4577.html>
3. Pereda, O (8 de octubre de 2018). Trabajar y conciliar, sí se puede. *El periódico*. España. Recuperado de: <https://www.elperiodico.com/es/sociedad/20181008/vodafone-conciliar-vida-familiar-laboral-7072381>
4. S.a (21 de febrero de 2018) Smart Working, la última tendencia en el trabajo para facilitar la conciliación y aumentar el rendimiento. *El Economista*. España. Recuperado de: <https://www.eleconomista.es/empleo/noticias/8951991/02/18/Smart-working-la-ultima-tendencia-en-el-trabajo-para-facilitar-la-conciliacion-y-aumentar-el-rendimiento.html>
5. 20 minutos (2019) El teletrabajo avanza en España muy lentamente, ¿por qué? Recuperado de: <https://www.20minutos.es/noticia/3561191/0/teletrabajo-distancia-empresa-ahorro-trabajo-adecco-randstad/>

## INFORMES Y DOCUMENTOS TÉCNICOS

1. Eur-Lex (2005) El teletrabajo. Recuperado de: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=LEGISSUM%3Ac10131>
2. Eurostat (2018) Trabajando desde casa en la UE. Recuperado de: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20180620-1>
3. Fundación diversidad (2017). La diversidad en Schneider Electric. Recuperado de: <http://fundaciondiversidad.org/diversidad-schneider-electric/>
4. Fundación diversidad (2019). Schneider Electric: Diversidad e inclusión en nuestro ADN. Recuperado de: <http://fundaciondiversidad.org/schneider-electric-diversidad-inclusion-adn/>
5. Fundación más familia (2012). “Libro blanco del teletrabajo en España: del trabajo a domicilio a los e-workers. Un recorrido por la flexibilidad espacial, la movilidad y el trabajo en remoto”. Recuperado de: [https://www.discapnet.es/sites/default/files/noticias/docs/libro\\_blanco\\_t\\_eletrabajo.pdf](https://www.discapnet.es/sites/default/files/noticias/docs/libro_blanco_t_eletrabajo.pdf)
6. Fundación Mujeres. (2010). *Conciliación de la vida laboral, familiar y personal*. Ministerio de Igualdad. Madrid, España. Recuperado de: [http://www.ib.ccoo.es/comunes/Conciliacion\\_de\\_la\\_vida\\_laboral,\\_familiar\\_y\\_personal.\\_.pdf](http://www.ib.ccoo.es/comunes/Conciliacion_de_la_vida_laboral,_familiar_y_personal._.pdf)
7. Fundación Pilares. (2014). Definición de conciliación. Recuperado de [http://www.fundacionpilares.org/jornada\\_conciliacion\\_2014](http://www.fundacionpilares.org/jornada_conciliacion_2014)
8. Instituto Nacional de estadística (2019) “Activos por sexo y grupo de edad. Valores absolutos y porcentajes respecto del total de cada sexo.” Cifras INE [www.ine.es]
9. Meil Landwerlin, G, García Sainz, C, Luque de la torre, M<sup>a</sup>.A, Ayuso Sánchez, L. (2007) *Las grandes empresas y la conciliación de la vida laboral y personal en España*. Comunidad de Madrid. Recuperado de [http://www.pymesonline.com/uploads/tx\\_icticontent/R02311\\_conciliacion.pdf](http://www.pymesonline.com/uploads/tx_icticontent/R02311_conciliacion.pdf)
10. Repsol (2013). El libro blanco del Teletrabajo en Repsol. Recuperado de: [http://adapt.it/adapt-indice-a-z/wpcontent/uploads/2014/05/libro\\_blanco\\_repsol.pdf](http://adapt.it/adapt-indice-a-z/wpcontent/uploads/2014/05/libro_blanco_repsol.pdf)
11. Schneider Electric (2012) Memoria de sostenibilidad innovarse 2012. Planta Puente de La Reina, Navarra. Recuperado de: <https://www.navarra.es/.pdf>

## LEGISLACIÓN

1. Estatuto de los trabajadores (2019). Contrato a tiempo parcial y contrato de relevo. Boletín Oficial del Estado. Madrid, España.
2. Ley 39/1999. Boletín Oficial del Estado, Madrid, España.
3. Organización Mundial del Trabajo (2000). Convenio sobre el trabajo a domicilio, 1996. Recuperado de: <https://www.ilo.org/dyn/normlex/es>
4. Real Academia española [RAE]. (2019) Conciliar. Recuperado de <https://dle.rae.es>
5. Sindicato de trabajadores de comunicaciones (2017). Capítulo X- Smart Working (Trabajo remoto). Vodafone. Recuperado de: <http://www.stcvodafone.es/iconveniogrupo Vodafone/capitulo-x/>

## LIBROS

1. Adqualis (2016). La experiencia de un comité de diversidad de género para promover políticas de igualdad. (s.l).
2. Astaíza, J, Barreto J,V, Ortegón, C, Montenegro, M (2017) *Teletrabajo. Aspectos sociojurídicos en el campo publicitario*. Universidad Central, Bogotá, Colombia.
3. Buirra, J (2012). *El teletrabajo. Entre el mito y la realidad*. Barcelona, España, Ed: UOC  
Mañas Alcón, E y Garrido Yserte, R. (2007). *Políticas de conciliación en las empresas. Un análisis del caso español*. Escuela de Negocios. (s.l) España.
4. Martín, P (Sin fecha), *Teletrabajo y comercio electrónico*. Colección aula mentor. Madrid, España. Gobierno de España
5. Picontó Novales, T. (2017). Recursos y medidas de conciliación de la vida personal, familiar y laboral en la Comunidad Autónoma de Aragón. Gobierno de Aragón.
6. Puchol, L (2005). Dirección y gestión de recursos humanos. Madrid, España. Ediciones Díaz Santos.

## PÁGINAS WEBS

1. Alto directivo (2018). Schneider Electric, top 30 en compromiso con la diversidad y la igualdad. Recuperado de: <http://www.altodirectivo.com/secciones/24324/schneider-electric-top-30-en-compromiso-con-la-diversidad-y-la-igualdad>
6. Asociación de empresarios de la merinidad de Estella. Conciliación familiar y laboral. Empleo Navarra. Recuperado de: <http://www.laseme.net/intranet/descargas/informeconciliacion.pdf>
7. Compromiso RSE (2010). *La conciliación, una realidad cada vez más definida*. Barcelona, España. Recuperado de:

- <https://www.compromisorse.com/opinion/headquarters--business-units-hr-director/schneider-electric/ainoa-irurre/la-conciliacion-una-realidad-cada-vez-mas-definida>
8. Gamarra, A (2017) *¿Cuáles aspectos se deberían tener en cuenta a la hora de implementar teletrabajo o trabajo remoto?*. LinkedIn. Recuperado de: <https://www.linkedin.com/pulse/cu%C3%A1les-aspectos-se-deber%C3%ADan-tener-en-cuenta-la-hora-de-gamarra>
  9. Iagua (2018). Carmen de Miguel: la conciliación es determinante para avanzar en la igualdad de oportunidades. Recuperado de: <https://www.iagua.es/noticias/schneider-electric/carmen-miguel-conciliacion-es-determinante-avanzar-igualdad>
  2. S.a (2015) Ainoa Irurre de Schneider Electric, elegida mejor directora de Recursos Humanos en los AQ Awards. Recuperado de: <https://www.manutencionyalmacenaje.com/Articulos/148653-Ainoa-Irurre-Schneider-Electric-elegida-mejor-directora-Recursos-Humanos-AQ-Awards.html>
  3. S.a (2017). Schneider lanza un programa de conciliación para responder a las necesidades de sus empleados. Observatorio de RRHH. Recuperado de: <https://www.observatoriorh.com/diversidad-conciliacion-e-igualdad/schneider-lanza-programa-conciliacion-responder-las-necesidades-los-empleados.html>
  4. S.a (2018). Schneider Electric, galardonada en los premios Talent Mobility por su gestión de personas. Recuperado de: <https://www.observatoriorh.com/gestion/schneider-electric-galardonada-premios-talent-mobility-gestion-personas.html>