



Informe técnico

PLAN PILOTO PARA LA APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE TELETRABAJO EN LA FUNCIÓN PÚBLICA

Plan CONCILIA.
Ministerio de
Administraciones Públicas

ROSARIO SAMPEDRO GALLEGO
PROFESORA DE LA UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

EMILIO SÁEZ SORO.
PROFESOR DE LA UNIVERSIDAD JAUME I DE CASTELLÓN

ANTÓN ALVAREZ RUIZ.
PROFESOR DE LA UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID Y DE LA
UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS-ESIC.

Mayo 2006

INDICE

Página

Presentación	5
1.- Objetivos del proyecto.....	6
1.1.- Las dificultades para conciliar la vida laboral y familiar: un problema social	7
1.2.- El teletrabajo como instrumento de Conciliación de la vida laboral y familiar en la Administración Pública	10
1.2.2.- El teletrabajo y la Conciliación.....	10
1.2.3.- La idea de partida.....	11
1.3.- El objetivo del proyecto.....	11
2.- El Grupo de Expertos: la utilidad de un comité de carácter técnico e independiente	13
2.1.- La creación y composición del Grupo de Expertos.....	14
2.2.- Ventajas de la utilización del Grupo de Expertos.....	15
2.2.1.- Incorporación simétrica de varias disciplinas.....	15
2.2.2.- Traducir a la práctica un objetivo político.....	15
2.2.3.- Independencia dentro de la mecánica ministerial.....	16
2.2.4.- Realización de las investigaciones por el propio Grupo.....	17
3.- Conceptos básicos y metodología	19
3.1.- Flexibilidad a favor.....	20
3.2.- Perfiles más adecuados para realizar la Conciliación a través del teletrabajo	20
3.3.- Criterios de flexibilización temporal	21
3.4.- Posibilidades ordenación del tiempo	22
3.5.- Jornada partida.....	22
3.6.- Días presenciales, días virtuales	22
3.7.- Principalmente teletrabajando	23
3.8.- Requisitos técnicos y estructurales	23
3.9.- Tareas teletrabajables en la Administración	24
3.10.- Requisitos análisis previos	26
3.11.- Fases de la implantación del Plan Piloto de Teletrabajo en el MAP	26

4.– Características generales del proyecto	28
4.1.– La situación inicial	29
4.2.– Adoptar el formato de “Plan Piloto”	30
4.3.– Utilizar la metodología de “área test”	30
4.4.– Limitar la duración a tres meses”	30
4.5.– Trabajar solamente con empleados públicos voluntarios	32
4.6.– Seguir un proceso gradual de adaptación al teletrabajo	33
4.7.– Mantener el contacto con el lugar habitual y los compañeros de trabajo	33
4.8.– Sustentar todas las actuaciones de teletrabajo en un único canal: la Plataforma Informática	33
4.9.– Contar con el apoyo y la colaboración de los Responsables de Área. Organización del trabajo por objetivos	34
4.10.– Mantenimiento de la calidad del trabajo y cumplimiento de plazos”	35
4.11.– Generar un modelo de actuación extrapolable a otras administraciones y al sector privado”	36
5.– El teletrabajo como impulso para modernizar la Función Pública y mejorar la calidad del servicio a la ciudadanía	38
6.– Desarrollo del proyecto	40
6.1.- Presentación del proyecto a los Responsables de las Áreas del MAP	41
6.2.- El criterio de selección de los empleados públicos candidatos a teletrabajadores. Características más relevantes de su perfil	46
6.2.1.– Por qué se eligió la modalidad “candidatos voluntarios”	46
6.2.2.– Perfil de los teletrabajadores”	48
6.2.3.– Adecuación de este perfil a los fines de Conciliación	53
6.3.- Diseño y funcionamiento de la Plataforma de soporte virtual	53
6.4.- Preparación del personal voluntario para el teletrabajo	55
6.5.- Dotación de infraestructuras a los trabajadores	56
6.6.- Puesta en marcha del Plan Piloto	57
7.–Evaluación de la experiencia por parte de los teletrabajadores y de los Responsables de las Áreas implicadas	59
7.1. La evaluación de los teletrabajadores	61
7.2.– La evaluación de los Responsables	67

8.– Conclusiones y recomendaciones	71
8.1.– Un gran aprendizaje para todas las partes implicadas	72
8.2.– Conocimientos útiles para otras experiencias similares	74
8.2.1.– Mejoras desde la perspectiva de la Conciliación: beneficios para la familia y la persona	74
8.2.2.– Deseo generalizado de continuar en régimen de teletrabajo	75
8.2.3.– Sensación de que la duración del Plan Piloto ha sido demasiado breve	75
8.2.4.– Aspectos personales del sistema de Teletrabajo	76
8.2.5.– La productividad real de los empleados públicos en régimen de teletrabajo	77
8.2.6.– Operatividad de la Plataforma Informática. Requerimientos del entorno informático para facilitar el teletrabajo	78
8.2.7.– Las relaciones del teletrabajador con su Responsable y con su entorno habitual de trabajo	81
8.2.8.– La sobrecarga de trabajo de los Responsables de Área	82
 I. – Anexo: rentabilidad económica	 85
I.I.– Una experiencia positiva y rentable en términos económicos	86
I.II.– Modelo de Valoración de los Gastos Generales en la Implantación de una Experiencia de Teletrabajo y Evaluación de su Rentabilidad Partidas Básicas	86
 II. – Anexo: participantes en el Plan Piloto.....	 88

PRESENTACIÓN

Dentro de las iniciativas desarrolladas por el Ministerio de Administraciones Públicas (MAP) para facilitar la Conciliación entre la Vida Laboral y Familiar, se ha abordado, a lo largo del último año y medio, un proyecto que pretendía estudiar la potencialidad que podían ofrecer las técnicas de Teletrabajo para favorecer la Conciliación de los trabajadores y trabajadoras del MAP.

Las políticas de Conciliación buscan proporcionar a las personas todo tipo de recursos que les permitan compatibilizar el cumplimiento de sus tareas profesionales con un desarrollo satisfactorio de su vida familiar y personal. La vida familiar ha cambiado mucho en nuestro país durante las últimas décadas por un hecho bien conocido: la incorporación de la mujer al mundo laboral con unas expectativas similares a las de los hombres, en cuanto a independencia económica y desarrollo profesional. Esta incorporación se ha producido a un ritmo muy rápido, sin que haya ido acompañada de los cambios sociales necesarios para que las tareas de gestión doméstica y cuidado de personas dependientes, asumidas anteriormente casi con exclusividad por las mujeres, sean cubiertas por otras vías. El resultado es toda una serie de disfunciones en la vida familiar y personal de los y las trabajadoras, y una persistente sobrecarga física y psicológica de estas últimas, que ven además como los esfuerzos realizados en materia de formación académica y cualificación profesional no se traducen en mejores expectativas laborales y profesionales.

Por todo ello, y desde de la importancia de un problema que puede adquirir repercusiones sociales y económicas negativas a medio plazo, y desde el convencimiento del papel ejemplificador que la Administración Pública debe tener en este ámbito, se abordó un proyecto pionero en nuestro país, para explorar estos nuevos reto. En consecuencia, el MAP ha pretendido mediante la utilización del teletrabajo como una herramienta de flexibilidad laboral en manos de los y las trabajadoras, impulsar una mejora en su vida familiar y personal, sin que en ningún caso ello fuera en detrimento de la calidad de su trabajo, sino que antes al contrario, esta se viese aumentada y favorecida por una organización más racional y humana del trabajo. El MAP, en definitiva, deseaba explorar las posibilidades que podía ofrecer el teletrabajo aplicado al objetivo de la conciliación de la vida laboral y familiar de los empleados públicos, con la ambición de crear un modelo y una metodología que pueda ser posteriormente utilizada por el resto de la Administración General del Estado, así como por las Administraciones Autonómicas y Locales. A continuación se exponen los pormenores de este proyecto piloto, y sus principales resultados.

1. Objetivos del proyecto

1.– OBJETIVOS DEL PROYECTO

El proyecto piloto de aplicación del teletrabajo en el MAP, parte de una filosofía que se basa en el reconocimiento del carácter de problema social que ha adquirido la Conciliación de la vida laboral y familiar en las sociedades desarrolladas, y de las potencialidades que el teletrabajo puede tener como herramienta de flexibilidad laboral en el ámbito de la Administración Pública.

1.1.– La Conciliación de la vida laboral y familiar como problema social

La Conciliación de la vida laboral y familiar se ha convertido en los últimos años en la Unión Europea, y también en España, en objeto de preocupación para la opinión pública, instituciones y agentes sociales, y responsables políticos, entrando claramente en la agenda de los gobiernos como un “problema social” al que hay que hacer frente con decisión.

En este proceso, la Conciliación entre la vida laboral y familiar ha pasado de definirse como un problema fundamentalmente *ético*, en la medida en que afecta a la existencia real de uno de los pilares de nuestro sistema de valores –la igualdad de oportunidades en general, y la existente entre hombres y mujeres en particular- a ser reconocido además, y más allá del movimiento de mujeres, como un problema *social*, fundamentalmente a partir de la constatación de tres hechos:

- La caída de la natalidad, ya que las mujeres trabajadoras encuentran muy difícil compatibilizar su vida laboral con las tareas y las responsabilidades propias de la maternidad. La falta de apoyos familiares tradicionales y el coste todavía elevado de los servicios de guardería de niños en edad preescolar está pesando en las decisiones que las mujeres y las parejas toman en relación con la fecundidad.
- La situación de niños, niñas y adolescentes que deben pasar muchas horas sin la presencia de sus progenitores y, en ocasiones sin la tutela de otros familiares o personas adultas.
- La falta de una adecuada atención a personas de la tercera edad o enfermas que no deberían permanecer solas en su hogar.

Y también como un problema *económico*, en la medida en que, tal y como se reconoce en la Estrategia Europea de Empleo, definida en la Cumbre de Lisboa del año 2000, el mantenimiento del modelo social europeo requiere un aumento de la población ocupada, y muy especialmente un incremento de la ocupación femenina, fijándose como objetivo una tasa igual o superior al 60% para el año

2010. La igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres se convierte así en uno de los pilares de la política de empleo de la Unión Europea, y la Conciliación de la vida laboral y familiar, un requisito imprescindible para permitir el acceso de las mujeres al mercado de trabajo.

La dificultad para conciliar vida laboral, familiar y personal repercute y es experimentada fundamentalmente por las mujeres. Las mujeres españolas se encuentran en un contexto especialmente desfavorable para la Conciliación. Uno de los principales indicadores de esta dificultad es la muy escasa participación de las mujeres en la población activa – con una tasa de actividad del 47% (EPA, 4º trimestre del 2005), la más baja de toda la Unión Europea (15 miembros)-. A pesar de haber hecho importantes inversiones educativas para acceder al mercado de trabajo de forma competitiva (y no subsidiaria), las mujeres en nuestro país se encuentran con un contexto que responde a lo que Esping-Andersen denomina “régimen de bienestar conservador”. Este se caracteriza, entre otras cosas, porque la familia es considerada en grado sumo responsable de la provisión del bienestar a sus miembros, fundamentalmente mediante el trabajo de las mujeres¹. Las que algunos han denominado “supermujeres mediterráneas” han tenido así que combinar su inserción en el mercado laboral con su tradicional papel de sostenedoras del entorno familiar.

Aunque en las dos últimas décadas el desarrollo del Estado del Bienestar en nuestro país ha sido espectacular, los gastos en protección social se sitúan todavía por debajo de la media europea, especialmente en las políticas de apoyo a las familias. Aunque no cabe duda, de que en los últimos períodos se están acometiendo importantes iniciativas y planes de actuación por parte de la Administración General del Estado para cambiar esta situación.

Las actuales carencias producen una sobrecarga para las familias, en particular para las mujeres, que se ven sometidas a una doble o triple jornada, en el caso de acceder al mercado laboral. Todos los estudios realizados hasta el momento sobre las estrategias de compatibilización familia-empleo en España señalan que más que Conciliación existe hoy por hoy una contradicción entre el mundo laboral y familiar, cotidianamente experimentada por las madres trabajadoras². Aunque la formación académica ayuda a las mujeres a una inserción laboral más igualitaria, en absoluto hace desaparecer los problemas asociados a las responsabilidades domésticas. Incluso entre las mujeres con niveles más altos de cualificación, éstas sufren un freno muy importante a la promoción profesional, y en ocasiones una fuerte presión para el abandono del mercado de trabajo.³

Esta contradicción, que se ha abordado con numerosas iniciativas por el Gobierno actual -como las próximas leyes de Igualdad y Dependencia, o el Plan

¹ G. Esping-Andersen (2000): *Fundamentos sociales de las economías postindustriales*, Barcelona, Ariel.

² C. Tobío (2001): “Conciliación o contradicción: cómo hacen las madres trabajadoras” en *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, nº 97, pp. 155-186.

³ R. Sampedro, M.V. Gómez y M. Montero (2000): “Maternidad tardía, incidencia, perfiles y discursos” en *Empiria*, 5, 11-36.

Concilia- sigue sin plantearse abiertamente como problema social sino que se ve solventada de forma callada, privada e informal entre mujeres, a través de una variedad de estrategias que van desde la solidaridad intergeneracional (ayuda de las abuelas), hasta el recurso a la ayuda doméstica remunerada (uno de los nichos de empleo emergentes para la población femenina inmigrante), pasando por la autoexplotación (utilización del tiempo de sueño u ocio para la realización de trabajo doméstico) o la utilización de diversas estrategias temporales o espaciales (reducción de jornadas, trabajo cercano al domicilio, etc...). Aunque la ayuda de las parejas masculinas es altamente valorada por las mujeres, y tiende a aumentar, el reparto igualitario de las responsabilidades domésticas dista de ser una realidad.⁴

En este proceso de constitución de la Conciliación como problema social, ha ido haciéndose manifiesto que su solución ha de ser necesariamente colectiva, implicando una reorganización drástica de la organización social, pensada hasta ahora para un modelo de familia que tiende a desaparecer.

La Conciliación es un problema social con raíces estructurales, ya que la organización espacio-temporal de las actividades de las empresas y de las prestación de servicios por parte del Estado, responden a una concepción de la organización familiar altamente tradicional, con una división rígida de esferas entre lo productivo-público y lo reproductivo-privado femenino. Los arreglos privados en el seno de las parejas y las familias en aras de una mayor corresponsabilidad de hombres y mujeres en los ámbitos productivos y reproductivos, no serán muy efectivas si no van acompañadas de una reorganización clara de los principios de organización espacio-temporales de las actividades en el sector público y privado. Como señala Ulrick Beck: “La equiparación entre hombres y mujeres no se puede crear en estructuras institucionalizadas que presuponen la desigualdad entre hombres y mujeres. No podemos forzar a los nuevos seres humanos “redondos” a entrar en las viejas cajas “cuadradas” que presentan el mercado laboral, el sistema de ocupación, la planificación urbana, el sistema social de seguridad, etc..”⁵

En este sentido, la Conciliación no se puede quedar en una mera mejor “compatibilización” por parte de las mujeres de sus responsabilidades domésticas y familiares (es decir, conseguir que las mujeres se “apañen” mejor) sino que debe implicar un nuevo reparto social y familiar del cuidado, y del trabajo reproductivo en general, en el que están implicados tanto empresas, como familias y Estado.

En el ámbito de las *familias*, la Conciliación supone la realización de un nuevo “contrato social” entre hombres y mujeres, que viene siendo largamente reivindicado por el movimiento feminista, y que pondría fin al viejo “contrato”

⁴ G. Meil (1997): “La redefinición de la división del trabajo doméstico en la nueva familia urbana” en *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, nº 80, pp. 69-93.

⁵ Ulrick Beck: *La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad*, Barcelona, Paidós, p.146

que sancionó a lo largo de los siglos XIX y XX, la separación entre las esferas productiva y reproductiva, destinando a los varones a la primera, y a las mujeres a la segunda. En la medida en que las identidades y jerarquías de género están fuertemente ligadas a esta división estructural, el ideal de la Conciliación choca con fuertes obstáculos subjetivos e ideológicos: la culpabilidad de las mujeres al tener que abandonar la que consideran su responsabilidad principal de cuidado y atención a los suyos; la resistencia de los varones a perder su papel protagonista como mantenedores principales o únicos de la familia.

Pero también existen obstáculos materiales que tienen que ver con el papel de los otros dos agentes principales implicados en este ámbito: las empresas y el Estado. De nada servirán los esfuerzos privados de hombres y mujeres por llegar a un nuevo tipo de relación, si las empresas no se convierten en “familiarmente responsables” (*family friendly*), es decir, si siguen actuando como si sus trabajadores no tuvieran ningún tipo de responsabilidad familiar. Es preciso que las empresas faciliten a sus empleados compatibilizar su vida familiar y laboral, no solo por responsabilidad social, sino porque es el mejor camino para una mayor identificación de los trabajadores con los objetivos de la empresa, y un aumento final de su productividad.⁶

En cuanto al Estado, su papel es crucial en la creación de derechos, mediante la legislación laboral; en la provisión de ayudas económicas directas, que compensen las cargas familiares, y de servicios públicos de apoyo a las familias; en las políticas de gestión del espacio y del tiempo (en las que tienen un papel relevante las administraciones locales) y en su *función ejemplificadora*, debiendo ser, en cuanto empleador, modelo para la sociedad en materia de Conciliación. Este último aspecto es el que más nos interesa reseñar en el presente proyecto.

1.2.– El teletrabajo como instrumento de Conciliación de la vida laboral y familiar en la Administración Pública

1.2.2.– El teletrabajo y la Conciliación

La Conciliación parte de la idea de organizar el tiempo y en ocasiones el espacio de trabajo de tal manera que el trabajador pueda armonizar mejor su vida privada y su vida laboral. Desde esta idea básica, **encontramos en el teletrabajo una de las herramientas más potentes para llevar a cabo este cometido**. Con el teletrabajo podemos optar a reorganizar gran número de ocupaciones basadas en parte o completamente en el trabajo con información y comunicación. Esto es algo cada vez más habitual y por tanto son más abundantes el tipo de ocupaciones que se pueden adaptar a prácticas de teletrabajo.

⁶ Vid. N. Chinchilla y C. León: (2004): *Cómo reconciliar trabajo y familia. La ambición femenina*. Madrid, Aguilar. También, J.A. Sagardoy y C. de la Torre (2005): *La conciliación entre el trabajo y la familia*. Madrid. Ediciones Cinca.

Sin embargo el teletrabajo se viene utilizando para cuestiones diferentes a la Conciliación. Es una **vía muy eficaz de flexibilizar** la producción, de reducir instalaciones y sus importantes costes, de deslocalizar el acceso al trabajo, etc. En estos aspectos, se viene utilizando mucho el teletrabajo desde hace ya unos quince años y la tendencia es creciente. Ese hecho puede resultar confuso al acometer un proyecto en el que el aparente protagonista es el teletrabajo. Es necesario insistir en que **en este proyecto se ha usado el teletrabajo exclusivamente para la Conciliación** y lo ha usado porque es una herramienta realmente eficaz para favorecerla y al mismo tiempo incrementar la calidad del trabajo realizado. El teletrabajo ha permitido ahorrar tiempos de desplazamiento, mantener una comunicación ágil con superiores, colaboradores y clientes, centrarse en objetivos, mantener una mayor concentración y conseguir una mayor satisfacción en el trabajo. Por esos hechos se ha elegido esta forma organizativa para lograr la Conciliación, pero no debe perderse de vista que el objetivo final no ha sido el teletrabajo sino los resultados que se obtienen.

1.2.3.– La idea de partida

El teletrabajo supone una forma de trabajar con información, mediante herramientas informáticas y telemáticas y sin dependencia de un espacio concreto. Se trata de aprovechar las ventajas de estas tecnologías fundamentalmente respecto a la flexibilidad que aportan espacial y temporalmente.

Es importante que los medios técnicos estén configurados y organizados al servicio de la labor que hay que desarrollar. A veces es mejor simplificar que generar entornos técnicos excesivamente complejos y frágiles.

1.3.– El objetivo y la filosofía del proyecto

En definitiva, el objetivo básico y la filosofía que sustenta este proyecto se puede resumir en los siguientes puntos:

- Desde un primer momento, el presente proyecto tuvo como **objetivo** favorecer un mayor grado de **Conciliación de la vida laboral, familiar y personal** a los trabajadores del MAP, permitiéndoles un mayor grado de flexibilidad temporal y autonomía en la organización de su actividad laboral, a través del teletrabajo.
- Este objetivo debía cumplirse siguiendo una metodología que garantizase en todo momento un cumplimiento adecuado, por parte de los teletrabajadores de sus responsabilidades laborales así como el **mantenimiento o mejora de la calidad del servicio ofrecido a la ciudadanía.** La **evaluación del trabajo por objetivos**, frente a la consideración tradicional de la duración de la jornada presencial, como

criterio básico de productividad, resulta un instrumento básico en este sentido.

- Aún teniendo en cuenta que existen limitaciones técnicas innegables para la aplicación del teletrabajo a determinadas tareas, fue un principio básico del proyecto el intentar **extender la experiencia al mayor número de tareas posibles** (ya fueran éstas de dirección y organización, técnicas, administrativas o de atención al público). Se trataba de no limitarse al colectivo minoritario de trabajadores que realizan las tareas más fácilmente teletrabajables, ya que ello daría a la experiencia un carácter restringido o excluyente, altamente indeseable.

- Desde un primer momento se ha sido consciente de la dificultad que entraña introducir cambios organizativos en una estructura burocrática como la de la Administración del Estado, máxime cuando ello implica cambios profundos en la cultura del trabajo. La forma de afrontar estas dificultades no es otra que el permanente **diálogo** y la **comunicación** transparente con todos los actores implicados en el proyecto, a los que hay que hacer partícipes de los objetivos del mismo, contrarrestando los temores y suspicacias que cualquier proceso de cambio genera. Esta labor de diálogo y comunicación interna a la propia Administración Pública ha de extenderse a los actores ajenos a ella y a la propia opinión pública, influenciada por una imagen del trabajo y de los trabajadores públicos cargada a veces de estereotipos negativos, absolutamente injustos para la inmensa mayoría de los empleados públicos.

- Con esta experiencia se pretende que la Administración, en cuanto empleadora, se convierta en **modelo para la sociedad** en materia de Conciliación, desde la convicción profunda de que mejorar en lo posible las condiciones en las que las personas desarrollan su trabajo no solo implica dar cumplimiento a un derecho básico de los ciudadanos, sino que contribuye a mejorar el clima laboral, el rendimiento de los trabajadores públicos y por ende la calidad del servicio que prestan a la ciudadanía.

2.- El Grupo de Expertos: la utilidad de un comité de carácter técnico e independiente

2.- EL GRUPO DE EXPERTOS: LA UTILIDAD DE UN COMITÉ DE CARÁCTER TÉCNICO E INDEPENDIENTE

2.1.- La creación y composición del Grupo de Expertos

La Comisión de Conciliación de la Vida Laboral y Familiar del MAP decidió encargar el desarrollo del plan de aplicación de las tareas de teletrabajo y su correspondiente supervisión a un **comité reducido de técnicos independientes** externos al MAP. Dicho colectivo se constituyó a principios del otoño de 2004 bajo la denominación de “**Grupo de Expertos**”. Todos los miembros del Grupo de Expertos realizaban tareas de investigación y docencia en el entorno universitario y, además de conocer el mundo y las técnicas del teletrabajo, cada uno de ellos aportaba conocimientos específicos de sus propias disciplinas:

Los miembros del Grupo de Expertos han sido:

- Rosario Sampedro Gallego

Doctora en Sociología. Profesora Titular de Sociología en la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación de la Universidad de Valladolid en el Campus de Segovia. Es especialista en sociología de la familia y del género, y en técnicas de análisis cualitativo de la investigación social.

- Emilio Sáez Soro

Doctor en Comunicación Audiovisual y Publicidad. Profesor de la Universidad Jaime I de Castellón. Ha investigado especialmente sobre los sistemas de Teletrabajo, objeto de su tesis doctoral. También es especialista en Gestión de la Comunicación en Entornos Virtuales y ha sido responsable durante cuatro años de una revista sobre temas de teletrabajo.

- Antón Álvarez Ruiz

Doctor en Ciencias de la Información. Profesor de la Universidad Complutense de Madrid y de la Universidad Rey Juan Carlos-ESIC de Pozuelo, Madrid. Es especialista en enfoques de la comunicación de los problemas sociales y en estrategias de implementación. También es especialista en técnicas de investigación social.

Es de mencionar que en los inicios del proyecto actuó como asesor del MAP, colaborando en la constitución del Grupo de Expertos:

- Rafael López Lita

Catedrático del Departamento de Filosofía y Sociología de la Universidad Jaime I de Castellón. Director del Laboratorio Audiovisual de dicha

Universidad. Especialista en el área de la comunicación y los asuntos sociales, ha realizado y dirigido un gran número de investigaciones sobre estos temas.

Por parte del MAP ha actuado como enlace y coordinadora entre las Autoridades y Responsables del MAP y el Grupo de Expertos: Ana Pérez Santamaría, y como responsable del desarrollo informático, creación de la Plataforma y sistemas de encriptación, Luis Gutiérrez.

Como dato adicional, podemos añadir que, al encontrarse los miembros del Grupo de Expertos en diferentes localidades, su principal vía de comunicación entre sí y con Ana Pérez Santamaría y Luis Gutiérrez López, ha sido precisamente el correo electrónico y el teléfono, limitando las reuniones presenciales al mínimo imprescindible y realizando la mayor parte de sus labores para este proyecto, por consiguiente, **en régimen de teletrabajo**.

2.2.– Ventajas de la utilización del Grupo de Expertos

La idea del MAP de crear este comité de trabajo **se reveló como muy útil y práctica por una gran número de motivos de carácter funcional**. Pero también por las peculiaridades que encierra la implementación de una iniciativa de estas características en el ámbito de un Ministerio y sobre trabajadores en régimen de funcionariado.

A continuación detallamos y razonamos las ventajas más significativas.

2.2.1.– Incorporación simétrica de varias disciplinas

La creación del Grupo de Expertos ha permitido **incorporar los conocimientos de diferentes disciplinas y la sensibilidad de varias perspectivas**: sociología, psicología, técnicas de investigación social, comunicación, nuevas tecnologías implementación estratégica de iniciativas sociales...

Esta fusión se ha producido en régimen de igualdad, colaboración y diálogo constructivo, de una manera que juzgamos difícil de obtener si el responsable técnico del proyecto hubiera sido una única persona, con una determinada formación en un solo campo.

2.2.2.– Traducir a la práctica un objetivo político

Como metodología de trabajo, la existencia del Grupo de Expertos ha permitido **trasladar las necesidades y los deseos de la Administración a soluciones**

técnicas de una forma ágil, práctica y adecuada. Es indudable que los objetivos fijados desde los órganos de gobierno deben encontrar el cauce adecuado para poder ser desarrollados y aplicados. En este caso, era necesario **crear un plan metodológico totalmente nuevo** para la concepción, desarrollo y aplicación de la práctica de teletrabajo en la Administración General del Estado sin que se pudiera contar, prácticamente, con ninguna experiencia previa y generalizable realizada en la Administración General del Estado.

El modelo elegido en base a un Grupo de Expertos permitió asegurar que prevaleciesen los aspectos técnicos sobre otras consideraciones. También permitió que:

- La experiencia piloto de teletrabajo se realizara **siguiendo las directrices adecuadas**, desde el punto de vista técnico, logístico y de mecánica funcional
- **Mantener la consistencia y continuidad** de estas directrices a lo largo de todo el proyecto
- **Evitar la aplicación de soluciones de mero compromiso**
- Conseguir una **planificación y ejecución acompasada**, empleando los plazos debidos, sin incurrir en precipitaciones marcadas por la agenda política

Caer en cualquiera de estos extremos hubiese desenfocado negativamente las conclusiones de esta experiencia de teletrabajo. También **habría limitado su validez para testar las diferentes variables en juego**, impidiendo que esta experiencia pudiera ser generalizable a otros ámbitos y sirviese como modelo a otras actuaciones posteriores más amplias o realizables en otros ámbitos de las diferentes administraciones.

2.2.3.– Independencia dentro de la mecánica ministerial

Otro aspecto positivo ha sido que el Grupo de Expertos, por su propia composición, no estaba condicionado por las relaciones propias entre los departamentos y los empleados públicos ya que, cuando se intenta incorporar una experiencia innovadora, algunas situaciones pueden limitar su implementación. En esta situación, o bien la implementación de dicha experiencia innovadora se retrasa indefinidamente, o bien se va desnaturalizando progresivamente según se efectúa.

En este aspecto, **gracias al modelo elegido en base a un Grupo de Expertos, se ha podido mantener y aplicar el total de los planteamientos requeridos,**

apoyándose dicho Grupo de Expertos en su carácter consultor, técnico y, sobre todo, por su independencia al situarse al margen de las mecánicas existentes.

Lógicamente, ello ha sido posible por el permanente apoyo que la Autoridades del MAP han prestado al Grupo y el respaldo del que éste ha disfrutado, cuando la situación lo ha requerido.

2.2.4.– Realización de las investigaciones por el propio Grupo

La presencia en el Grupo de Expertos de **varias personas conocedoras y habituadas al manejo de las técnicas de investigación social cualitativa** permitió que se realizasen de primera mano todas las investigaciones necesarias para comprobar y evaluar la marcha del proceso. De esta forma, se generó un **proceso de investigación continuo** que evaluó simultáneamente a los trabajadores, a sus responsables, los medios técnicos disponibles y su adecuación, las diferencias entre expectativas y resultados, la calidad del trabajo realizado, etc.

Esta situación evitó el gasto generalmente elevado que suelen conllevar todas las investigaciones sociales y permitió que la escasa dotación presupuestaria del proyecto no afectase negativamente a este aspecto, que suele ser unos de los primeros en sufrir los recortes.

Las técnicas de análisis utilizadas fueron, básicamente, los tests y las reuniones de grupo, además de emplearse otros indicadores puntuales. **El control y la responsabilidad de la investigación y de sus diferentes procesos han estado siempre dentro del propio Grupo**, desde la elaboración de encuestas hasta la interpretación y valoración de los resultados, con lo que se ha garantizado rigurosamente:

- La **homogeneidad de todas las metodologías** utilizadas
- La **adecuación del enfoque de la investigación a los objetivos** de análisis deseado por los responsables del proyecto

Como es sabido en investigación social, estos dos elementos son difíciles de manejar cuando se realiza una serie de investigaciones sociales por parte de terceras personas, y pueden ser el origen de desenfoces y errores de apreciación en las conclusiones. Por este motivo, la presente experiencia de teletrabajo ha podido soslayar estas posibles limitaciones.

En resumen, por todas estas ventajas y otras que sería prolijo detallar, pensamos que **la creación del Grupo de Expertos como mecánica de trabajo ha aportado funcionalidad, profesionalidad e independencia a esta experiencia**

de teletrabajo, facilitando la toma de decisiones y permitiendo que las iniciativas políticas tuviesen una consecuente implementación técnica.

3.- Conceptos básicos y metodología

3.- CONCEPTOS BÁSICOS Y METODOLOGÍA

3.1.- Flexibilidad a favor

En una experiencia de este tipo es necesario tener muy claro qué es lo que se debe hacer, cuándo y cómo. **La enorme flexibilidad del teletrabajo puede ser muy favorecedora o muy perjudicial para el teletrabajador**, por eso es necesario acotar previamente los límites del teletrabajo, sobre todo los temporales, por su enorme capacidad invasiva de los tiempos y espacios de la vida de los teletrabajadores.

3.2.- Perfiles más adecuados para realizar

la Conciliación a través del teletrabajo

Podemos definir algunos de los perfiles dentro de los que podrían encontrar un mayor interés en el teletrabajo como vía para la Conciliación. Estos perfiles no dejan de ser orientativos y no suponen una referencia como únicos modelos a seguir en el momento de iniciar los contactos con trabajadores interesados en incorporar el teletrabajo con fines de Conciliación.

- **Personas con familia dependiente:** personas con niños pequeños, con mayores a su cargo, con personas enfermas y todas aquellas situaciones en las que es necesario cuidar a alguien.

- **Personas con residencias alejadas:** poder evitar tiempos prolongados de desplazamiento es uno de los elementos más interesantes de este tipo de organización laboral. La idea es que el trabajador gane tiempo libre y evite los costes de dinero y de energía personal que en numerosas ocasiones suponen prolongados desplazamientos que se suelen realizar en horas punta. En algunos países de nuestro entorno se han planteado las prácticas de teletrabajo también como una forma de aligerar la gran congestión de tráfico que supone el creciente flujo de personas en las áreas periféricas de las grandes ciudades.

- **Personas con problemas de movilidad:** el teletrabajo está resultando de gran utilidad para personas con problemas físicos que les dificultan la movilidad. En la medida en la que en cada caso, se han realizado las adaptaciones necesarias el teletrabajo no sólo está permitiendo conciliar

mejor la vida laboral con este tipo de problemas, sino que además está permitiendo acceder a numerosas personas con problemas de discapacidad a trabajos que de otra forma no sería posible

- **Personas interesadas en general:** todas aquellas personas que entiendan que el teletrabajo les supone una ventaja para mejorar su estilo de vida, sea el que sea, evidentemente pueden encajar en el perfil del teletrabajo como una opción beneficiosa para ellas.

Evidentemente en la política de la organización es lógico que se prime en la concesión de “permisos” de teletrabajo teniendo en cuenta que se trata de **políticas de incorporación de estas formas organizativas para la Conciliación**, a aquellas personas a las que el teletrabajo les suponga mayores beneficios sociales.

En el sentido opuesto, podríamos preguntarnos: **¿para quién no es aconsejable el teletrabajo?** Tratándose de un programa de Conciliación, se partió de la idea de voluntariedad en la participación. Más allá de esta idea de partida, se pueden considerar elementos que se circunscriben a la idoneidad de las tareas realizadas y la estructura organizativa en la que el trabajador esté inmerso, así como sus propias actitudes hacía el hecho de trabajar de forma más autónoma, etc. En todo caso, antes de decidir si un trabajador es adecuado o no para desempeñar actividades teletrabajadas era necesario tratar el tema de forma personalizada para valorar si es una opción beneficiosa tanto para el trabajador y como para la organización.

3.3.– Criterios de flexibilización temporal

Se han de tener en cuenta en qué tipo de tareas incide de forma más importante el teletrabajo y en qué medida se pueden aprovechar sus características para reorganizarlas de forma más conveniente. Aunque podemos dividir el tipo de tareas en **sincrónicas o asincrónicas** respecto al factor temporal, lo habitual será que el **teletrabajador tenga que efectuar una combinación de ambos tipos de tareas.**

- **Tareas sincrónicas:** en principio las tareas que son de tipo sincrónico, son **más difíciles de organizar en modalidad de teletrabajo**, pues requieren mantener una comunicación ágil en los procesos productivos vinculados. Esta forma de trabajar requiere un mayor esfuerzo de coordinación y una dotación técnica suficiente y fiable para no sufrir interrupciones. En la medida en la que los elementos técnicos se puedan organizar de forma

adecuada para garantizar el desarrollo fluido del trabajo puede ser interesante acometer este tipo de tareas.

- **Tareas asincrónicas:** aquellas tareas que **no necesitan una coordinación en tiempo simultáneo** con otras personas son las más adecuadas para ser teletrabajadas, porque son las que permiten una mejor adecuación a las necesidades temporales del trabajador. La organización del trabajo por objetivos es la forma más coherente de plantear este tipo de trabajos, permitiendo así al trabajador elegir el momento más adecuado en su jornada para concentrarse.

3.4.– Posibilidades ordenación del tiempo

Más allá de si las tareas son teletrabajadas o no, la posibilidad de llevar el trabajo a casa puede tener un gran interés en la lógica de Conciliación.

En ese sentido podemos contar con diferentes formas de organizar el tiempo laboral, ya sea para organizar prácticas de teletrabajo o sencillamente de trabajo en el hogar.

3.5.– Jornada partida

Una posibilidad que no elude los desplazamientos pero que puede permitir estar más tiempo en otros lugares de interés para el trabajador es dedicar parte de la jornada en el centro (presencial) y parte en otro lugar.

3.6.– Días presenciales, días virtuales

La opción más clara y en principio ventajosa para los trabajadores es la de **trabajar presencialmente los días en los que es más necesario y trabajar en casa los demás.**

En principio, esta opción es mejor que sea flexible, atendiendo de forma lógica las necesidades que puedan surgir, aunque también es posible pactar unos mínimos presenciales y teletrabajables.

3.7.– Principalmente teletrabajando

Teletrabajar como forma casi única (se entiende que siempre se requiere cierta presencia en momentos estratégicos para el desarrollo de la labor), **en principio no es la vía más interesante** porque supone cambios demasiado importantes como para asumirlos en una primera fase de implantación del teletrabajo en las organizaciones. Los importantes cambios culturales y organizativos que implica una virtualización generalizada de las relaciones laborales suponen la necesidad de un proceso más largo que no es en principio el objetivo de este proyecto.

3.8.– Requisitos técnicos y estructurales

Los requisitos técnicos para desarrollar un sistema de teletrabajo que se adapte a las necesidades potenciales del Ministerio se situaban en diferentes estadios sin que ello impidiese comenzar con el desarrollo de ciertas prácticas con el nivel más sencillo. Es necesario **comprender que las necesidades técnicas tenían que estar en sintonía con las necesidades del trabajo** y nunca establecer patrones técnicos rígidos que dificulten la fluidez en el desempeño de la labor.

3.8.1.– Requisitos mínimos

En la mayoría de los casos el personal tenía que contar con un ordenador personal a su disposición en el hogar o facilitársele el acceso al mismo.

Además, todos los trabajadores habían de disponer de una cuenta de correo electrónico propia.

Por otra parte era necesario cubrir los gastos telefónicos y de conexión a Internet.

3.8.2.– Requisitos intermedios

Una web específica de apoyo a los teletrabajadores con todo tipo de información que les ayudase a realizar su cometido tanto esencial como formalmente.

Una red de mensajería en Internet (tipo *MSN*, *Messenger*, *Yahoo* o *ICQ*) que facilitase el contacto entre los diferentes colaboradores.

3.8.3.– Requisitos avanzados

Una Intranet específica del entorno de trabajo de la organización con diferentes niveles de acceso, toda la información necesaria y herramientas de gestión del conocimiento y de comunicación interna.

3.9.– Tareas teletrabajables en la Administración.

3.9.1 Tareas de gestión y supervisión

Es necesaria la actividad presencial, compatible cierto tiempo con teletrabajo.

Medios: correo electrónico –preferible del nivel más avanzado tecnológicamente– y teléfono

Horario: flexible.

- Elaboración de informes y memorias

Compatible presencial y teletrabajo.

Medios: correo electrónico y acceso a fuentes de información del MAP.

Horario: flexible.

- Redacción de comunicados

Compatible presencial y teletrabajo.

Medios: correo electrónico y teléfono.

Horario: flexible.

- Tareas de inspección itinerante

Compatible presencial y teletrabajo.

Medios: correo electrónico, telefonía móvil y acceso a fuentes de información del Ministerio.

Horario: jornada convencional.

- Estudio de proyectos

Compatible presencial y teletrabajo.

Medios: correo electrónico y acceso a fuentes de información del MAP.

Horario: flexible.

- Tareas de coordinación entre dependencias

Compatible presencial y teletrabajo.

Medios: correo electrónico y teléfono

Horario: jornada convencional.

3.9.2. Tareas de asesoría

Son compatibles la actividad presencial y el teletrabajo.

Medios: correo electrónico y acceso a fuentes de información del MAP.

Horario: flexible.

3.9.3. Tareas de secretariado

- Organización de agendas

Compatible presencial y teletrabajo.

Medios: correo electrónico.

Horario: flexible.

3.9.4. Tareas de comunicación

- Internas

Compatible presencial y teletrabajo.

Medios: correo electrónico y teléfono.

Horario: jornada convencional.

- Externas

Compatible presencial y teletrabajo.

Medios: correo electrónico y teléfono.

Horario: jornada convencional.

- Gestión de protocolo

Compatible presencial y teletrabajo.

Medios: correo electrónico y teléfono.

Horario: flexible.

- Mantenimiento de las páginas web del MAP

Compatible presencial y teletrabajo.

Medios: correo electrónico y equipo informático y software.

Horario: flexible.

3.10.– Requisitos análisis previos

Para la puesta en marcha de este proyecto de implantación del teletrabajo en la Administración ha sido necesario conocer información relativa acerca de las características de los trabajos, de las personas que van a desarrollarlos, así como de los medios disponibles para poner el plan en marcha.

- **Número y tipo de empleados dispuestos a participar:** fue necesario tener un contacto directo con responsables de trabajadores y con una selección de personas correspondientes a distintos tipos de puestos para determinar la mejor forma de implantar el sistema de teletrabajo.

- **Disposición técnica y financiera:** fue necesario conocer la disposición de medios técnicos y financieros para atender las distintas necesidades del cambio organizativo.

3.11.– Fases de la implantación del Plan Piloto de Teletrabajo en el MAP

La implantación del Plan Piloto se desarrolló en las siguientes etapas sucesivas:

- 1) Diseño de la experiencia por parte del Grupo de Expertos y del MAP
- 2) Fase de convocatoria de voluntarios
- 3) Comprobación de su perfil mediante cuestionarios y entrevistas, así como a través del criterio de sus superiores
- 4) Fase formativa en el uso de los medios técnicos, así como de nociones respecto a la organización del teletrabajo
- 5) Petición a los Responsables de criterios de supervisión y evaluación del teletrabajo.**
- 6) Incorporación al proceso de teletrabajo durante tres meses.**
- 7) Evaluación de la experiencia y elaboración de conclusiones.

4.- Características generales del proyecto

4.– CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL PROYECTO

4.1.– La situación inicial

Como se ha explicado anteriormente, el MAP deseaba implementar progresivamente en la Administración General del Estado las técnicas de teletrabajo, como una de las vías para aplicar su política de Conciliación entre la vida familiar y laboral. Pero no había decidido cuáles serían los medios más adecuados para hacerlo cuando reunió al Grupo de Expertos, confiando en éstos el modelo y metodología a aplicar.

Había dos situaciones que condicionaban notablemente el desarrollo del proyecto:

- **No contaba con una dotación económica significativa y propia** para desarrollar este proyecto. Por ello, todas las medidas a adoptar deberían movilizar recursos y personal propios del MAP -a excepción del Grupo de Expertos- además de contar con el apoyo técnico de Goberna (Centro de Nuevas Estrategias de Gobernanza Pública) perteneciente al INAP (Instituto Nacional de Administración Pública).
- Al estar enmarcado en los objetivos de Conciliación, **el fin primordial de la experiencia sería la mejora de la vida personal y familiar.**

Este segundo punto, en gran medida, **impedía utilizar como referentes la mayoría de las experiencias previas de teletrabajo desarrolladas en el sector privado** porque su fin principal –y, a veces, único– era la rentabilidad, buscando el ahorro de costes laborales.

En cambio, el objetivo preferente de Conciliación incorporaba un elemento de gran novedad y muy positivo para los aspectos personales de los futuros teletrabajadores. Las experiencias realizadas en otras administraciones de otros países de nuestro entorno –Unión Europea, Norteamérica– no estaban suficientemente documentadas o no parecían mostrar suficientes elementos de garantía como para permitir una extrapolación adecuada a las condiciones de la Administración General de Estado de nuestro país. Por ello, **se decidió realizar una aproximación totalmente original, adaptada a las características del MAP** y sin perder de vista que debería constituir un modelo extrapolable a otras administraciones públicas y también al sector privado con el citado fin de la Conciliación entre la vida personal y laboral.

El Grupo de Expertos **encontró perfectamente adecuado el uso de las técnicas de teletrabajo al objetivo buscado de Conciliación** y comenzó a definir las características que debería reunir la experiencia, en diálogo con los responsables

del MAP. A continuación, detallamos las características principales del proyecto, razonando su elección y comentando brevemente su utilidad o su inadecuación, según reveló la experiencia posterior.

4.2.– Adoptar el formato de “Plan Piloto”

Por la escasez de medios y recursos **resultaba imposible realizar una experiencia amplia y generalizada, al menos en el primer momento**. Pero para el Grupo de Expertos resultaba imprescindible construir un entorno de aplicación del teletrabajo en el MAP perfectamente manejable, analizable y modificable –en cuanto a tener opción a rectificar los posibles errores detectados–, lo que también desaconsejaba una implementación amplia y general.

Por ello, enseguida **se adoptó como metodología el modelo de realizar un Plan Piloto, con un dimensionamiento adecuado** para poder analizar y controlar sus principales variables operativas.

El formato de Plan Piloto ofreció otras ventajas adicionales no previstas. La más importante fue la de **desdramatizar la implantación del teletrabajo en la Administración**, minimizando las posibles cautelas de los Responsables de Área y las prevenciones de los potenciales teletrabajadores: al ser considerada una experiencia inicial experimental y limitada en el tiempo, si no alcanzaba el éxito o incluso, si en el peor de los casos, resultaba un fracaso y provocaba problemas serios en el trabajo diario, dichos problemas serían temporales y pasajeros.

4.3.– Utilizar la metodología de “area test”

Una consecuencia de la decisión anterior era la de **emplear el método de trabajo basado en la metodología denominada “area test”** (o “prueba localizada”) Esta es una técnica de muestreo que ha revelado una probada eficacia en la metodología de investigación de las Ciencias Sociales. En nuestro caso consistiría en **seleccionar un número –o muestra– de empleados públicos del MAP que pudiera considerarse significativo para extrapolar las conclusiones** observadas en Plan Piloto a otros sectores de la Administración.

Esto determinaba que el Plan Piloto no podría implementarse solamente en un área o departamento –como inicialmente habían aconsejado criterios de comodidad– sino que el teletrabajo debería aplicarse a diferentes áreas, tipos de tareas y niveles de responsabilidad para poder contar con una serie muestral dotada de la suficiente variedad.

4.4.– Limitar la duración a tres meses

Además de limitar la extensión del Plan Piloto, era necesario acotar también el tiempo de duración. Fue necesario establecer un plazo lo suficientemente largo para que:

- Se pudiera **minimizar el efecto de adaptación de los empleados públicos teletrabajadores a los nuevos métodos y herramientas de trabajo**. Lógicamente, el Grupo de Expertos podía prever que los primeros días o incluso semanas podrían resultar poco productivos por esta cuestión, que también intentó limitarse por otras vías.
- Contar con la posibilidad de **corregir algunos errores o desajustes en la aplicación del Plan**, sin que ello penalizase notoriamente el resultado final de la experiencia.
- Se pudiese **contar con un margen temporal suficiente para solventar problemas técnicos** en la instalación de líneas, programación de ordenadores, manejo de los recursos informáticos, averías, etc. que, estadísticamente, habrían de surgir.

Pero también **era necesario no prolongar excesivamente la experiencia** por otros diversos factores, principalmente:

- La necesidad que el MAP tenía de contar, en un plazo no excesivamente dilatado, con una valoración de si las técnicas de teletrabajo podía realmente resultar útiles o no para su fin de Conciliación, y **disponer de una evaluación práctica de los diferentes aspectos en un tiempo razonable**.
- La inquietud que un período prolongado de prueba podría generar en algunos Responsables o Autoridades del MAP que, presumiblemente, podrían mostrar inicialmente dudas sobre la viabilidad del proyecto.
- El peligro de **que algunos empleados públicos integrantes de la experiencia de teletrabajo modificasen sus hábitos de forma duradera** y se viesan obligados a sufrir una complicada readaptación para volver a sus horarios iniciales.

Finalmente, se consideró que **tres meses continuados –90 días– sería un tiempo suficientemente equilibrado** para evitar ambos tipos de extremos. Este plazo también permitiría promediar el nivel de interés y motivación de los teletrabajadores que, por experiencias anteriores, se sabía que suele ser muy elevado las primeras semanas para ir decayendo lentamente con el tiempo.

En principio, se pensó en implementar el Plan Piloto el último trimestre del año 2005, pero por diverso motivos de índole estructural fue totalmente imposible sincronizar los plazos de inicio de todos los teletrabajadores. El Plan piloto duró, finalmente 90 días consecutivos para todos ellos, localizados entre el último trimestre de 2005 y el primero de 2006, aunque no todos los teletrabajadores comenzaron y acabaron a la vez; esta última cuestión tampoco era fundamental

para los resultados del Plan, ya que los diferentes teletrabajadores pertenecían a diferentes áreas del MAP y estaban incluso situados físicamente en edificios diferentes, con lo que era prácticamente imposible que se introdujesen interferencias en la experiencia por este motivo.

4.5.– Trabajar solamente con empleados públicos voluntarios

El Grupo de Expertos consideró ineludible que **todos los empleados públicos que fuesen a participar en el Plan Piloto se presentasen voluntarios para dicha experiencia**. Sólo así se garantizaría que participarían plenamente integrados en el Plan Piloto, con el grado de motivación requerido.

Este aspecto incorporaba **ciertas limitaciones para lograr una composición muestral absolutamente equilibrada** (ver punto 3.3). En efecto, el Grupo de Expertos no podría elegir a los participantes para lograr un colectivo perfectamente representativo; tendría que aceptar a todos los que se presentasen voluntarios porque, por supuesto, crearía sensación de arbitrariedad entre los empleados públicos rechazar a aquellos que no se ajustasen a esta distribución muestral. No obstante, el Grupo de Expertos estimó que podían tenerse en cuenta los posibles desajustes muestrales para compensarlos en la valoración de los resultados y en la elaboración de las conclusiones finales, como así se ha hecho.

También se decidió **mantener el carácter voluntario durante todo el desarrollo temporal del Plan**: aquel teletrabajador que no se sintiera cómodo con la experiencia podía interrumpirla cuando lo estimase oportuno y volver inmediatamente a su trabajo presencial en las condiciones previas al comienzo de la experiencia. El Grupo de Expertos deseaba con esta iniciativa dar un refuerzo psicológico a los candidatos a voluntarios para que se entregasen al teletrabajo y subsanaran con confianza los problemas que pudieran surgir, especialmente las primeras jornadas de teletrabajo. En cualquier caso, ningún teletrabajador ejerció esta opción.

En la solicitud de voluntarios para el Plan Piloto, realizada por los Responsables de Área, se subrayaron los beneficios de la Conciliación –mayor disponibilidad para el desarrollo de la vida personal y familiar–, la flexibilidad de horarios y adaptación gratuita del puesto de trabajo en el hogar, junto con el abono de una pequeña compensación económica por los gastos generados –sobrecostes de línea telefónica, luz, etc.– Se sometió a todos los candidatos que se ofrecieron voluntarios a dos tests sucesivos, para conocer su situación, su perfil y sus motivaciones para participar en el Plan Piloto, así como para comprobar si alguno de ellos mostraba alguna característica que lo hiciera totalmente desaconsejable para participar en esta experiencia, extremo que no ocurrió.

4.6.– Seguir un proceso gradual de adaptación al teletrabajo

Se trató de **facilitar a los futuros teletrabajadores una adaptación lo más gradual posible a la técnicas de teletrabajo, reduciendo posibles problemas** por el manejo inadecuado de las técnicas de teletrabajo y evitando la aparición de bloqueos personales o sensaciones de frustración, como se ha detectado en experiencias anteriores.

Para evitar saltos en el proceso de aprendizaje y para facilitar una rápida adaptación a las técnicas de Teletrabajo, se acordó que el proceso sería progresivo, desarrollándose en fases sucesivas. Debería garantizarse que cada fase se había completado debidamente y que el teletrabajador –y en su caso, el Responsable de área– había asumido los conocimientos y la mentalización requerida en cada una de ellas, antes de pasar a la siguiente.

Esta progresión sucesiva se ha revelado como extraordinariamente útil, minimizándose casi por completo los problemas de adaptación conocidos en experiencias de Teletrabajo realizadas anteriormente.

4.7.– Mantener el contacto con el lugar habitual y los compañeros de trabajo

Se valoró como muy importante **que los teletrabajadores no perdiesen por completo el contacto físico con su puesto y sus compañeros habituales de trabajo** durante el desarrollo del Plan Piloto. Con ello pretendíamos evitar, como se había detectado en experiencias previas de Teletrabajo analizadas por el Grupo de Expertos:

- Posibles **sentimientos de soledad o de aislamiento**
- Pérdida de socialización en términos personales y de *feedback* sobre aspectos laborales con los compañeros habituales de trabajo
- Acusado sentimiento de ruptura en los ritmos de vida y de ciertas rutinas personales que se sienten como confortables
- Excesivo sentimiento de dramatización vital y de trascendencia en el inicio de la experiencia de teletrabajo

Por ello, se decidió que los teletrabajadores **intercalasen su trabajo en el hogar con la asistencia a su lugar habitual** de trabajo. Se estableció que todos ellos deberían realizar trabajo presencial algunos días a la semana. Pero se procuró sumar las jornadas de teletrabajo al fin semana, realizándolas los días contiguos al sábado y al domingo. Ello permitiría que el teletrabajador pudiese organizar

mejor el tiempo cara a su aprovechamiento personal y prolongar así la sensación de “desconectar” de la oficina.

Lógicamente, se dio libertad para que todos estos detalles fuesen acordados libremente entre los teletrabajadores y sus respectivos Responsables de Área, de acuerdos con sus necesidades personales y laborales.

4.8.– Sustentar todas las actuaciones de teletrabajo en un único canal la denominada “Plataforma Informática”

El Departamento Informático del propio MAP se prestó a crear *ad hoc* un entorno informático para articular la experiencia de Teletrabajo, aprovechando los recursos de la *intranet* ya existente. De esta forma, **se contó con una Plataforma Informática que, vía Intranet, permitiría vehicular todos los contenidos de Teletrabajo en ambas direcciones** –de la oficina al teletrabajador y viceversa)–en condiciones óptimas de seguridad y confidencialidad de datos, rapidez y practicidad.

Asimismo, esta Plataforma permitía incorporar otros servicios accesorios de utilidad como el control y la supervisión de los ritmos e intensidad de trabajo; el envío y recepción de material adicional como informaciones, encuestas, etc.; la creación de un chat o lugar de coloquio entre todos los teletrabajadores para intercambio de experiencias y evitar posibles sentimientos de soledad. La Plataforma también incorporaba un sistema de medición cuantitativa de todas las entradas y salidas, con el fin de permitir una elaboración estadística automática de las diferentes magnitudes.

4.9.– Contar con el apoyo y la colaboración de los Responsables de Área. Organización del trabajo por objetivos

Una cuestión fundamental era la **incorporación al proyecto de los conocimientos y las sensibilidades de los Responsables de Área** por varios motivos:

- Su colaboración, su motivación y su apoyo eran absolutamente imprescindibles para conseguir la viabilidad del Plan Piloto.
- Ellos serían los que **prepararían y organizarían el trabajo de los candidatos a teletrabajadores** para que pudiera ejecutarse a través de los formatos técnicos que exige el teletrabajo
- También **tendrían que ser ellos los que evaluaran el nivel de productividad y la calidad de trabajo** de los teletrabajadores, estableciendo para ello los criterios específicos necesarios. Además de su

novedad, estas tareas iban a suponer un trabajo adicional para los Responsables durante la duración de la experiencia de Teletrabajo.

- Como consecuencia de los dos puntos anteriores, **la experiencia Piloto iba a exigir un cambio profundo en sus tareas y en sus responsabilidades como Responsables de Áreas**, que iba a trastocar radicalmente su experiencia laboral previa; especialmente porque iba a obligarle a evolucionar desde métodos de evaluación convencionales, basados en criterios presenciales –asistencia, puntualidad, horas de trabajo...– a otros basados exclusivamente en el cumplimiento de objetivos establecidos previamente.

- Por último, debe tenerse en cuenta que durante el Plan Piloto estaban obligados a garantizar el perfecto funcionamiento general de su departamento y el cumplimiento de sus objetivos de trabajo, a pesar de que **la introducción de las técnicas de teletrabajo podría –hipotéticamente– generar retrasos, errores o complicaciones** serias en las tareas sometidas al régimen de teletrabajo.

Con este fin, se **desarrollaron toda una serie de reuniones con los citados Responsables de Área –antes, durante y después del Plan Piloto–** que condujeron a un diálogo continuo, fluido y enormemente rico en intercambio de información, contenidos e impresiones. Al implantarse el Plan en Departamentos muy diferentes y con dinámicas poco homogéneas entre sí, **el diálogo con los Responsables de Área permitió conocer las peculiaridades de cada sector**, proveer las soluciones necesarias e incorporar las propuestas de todos los Responsables.

Aunque la experiencia Piloto habría de discurrir sin grandes sobresaltos, las incertidumbres generadas por algunos de los puntos antes reseñados sin duda introdujeron para los Responsables de Área ciertos factores de tensión y eventualidad que el nivel de diálogo mantenido contribuyó sin duda a aliviar.

Por último, hubo otro efecto, indirecto pero de gran importancia psicológica, que se produjo como consecuencia de esta dinámica de reuniones y diálogo entre los Responsables de Área, las Autoridades del MAP y el Grupo de Expertos: **todos los Responsables de Áreas se sintieron, en gran medida, partícipes y co-creadores del Plan**, superándose ciertas reticencias y prevenciones iniciales, y colaborando con creciente dedicación y entusiasmo en la experiencia.

4.10.– Mantenimiento de la calidad del trabajo y cumplimiento de plazos

Aunque, por sus objetivos de Conciliación, el fin principal de la implantación del teletrabajo en la Administración General del Estado es la mejora en la vida personal de los empleados públicos, **se fijó como objetivo irrenunciable el**

mantenimiento de la calidad del trabajo. Así pues, se dispusieron todos los medios para que los teletrabajadores rindiesen en términos de calidad y cumplimiento de plazos, durante el Plan Piloto al menos igual que cuando, anteriormente, desarrollaban el trabajo de forma presencial.

De no cumplirse este objetivo, la experiencia de Teletrabajo habría tenido una valoración final absolutamente dudosa, incluso aunque hubiese permitido introducir una mejora personal muy notable en la vida de los empleados públicos teletrabajadores.

Es de adelantar que dicho objetivo de mantenimiento de calidad y plazos de entrega no sólo se cumplió –en ningún caso significativo se detectaron retrasos o mermas en la calidad– sino que, por el contrario, ambos se mantuvieron e incluso **sufrieron incrementos positivos, según la valoración de los Responsables de Área y la percepción de los propios teletrabajadores.**

4.11.– Generar un modelo de actuación extrapolable a otras administraciones y al sector privado

Un objetivo global y a largo plazo del MAP con esta Experiencia de teletrabajo era el de **crear un modelo que pudiera ser seguido por otras instancias de la Administración** en sus diferentes niveles –General, Autonómico y Local–.

También se deseaba generar un referente que pudiera potenciar la aplicación del teletrabajo en el sector privado basado en otras consideraciones diferentes a la pura rentabilidad –ahorro de espacio en oficinas, mayor disponibilidad del teletrabajador...– e insistiendo, en cambio, en los aspectos relacionados con la sensibilidad del trabajador y en aspectos que pudieran incrementar su calidad de vida –ahorro de tiempo en trasportes, mayor identificación con el entorno de trabajo...–. Sin duda, para ello será preciso modificar algunas pautas dominantes en el sector privado; pero también es de tener en cuenta que las empresas que apuestan por los aspectos humanos de su personal, por encima de las decisiones económicas más inmediatas, establecen vínculos más profundos con sus empleados y alcanzan una valoración social a medio y largo plazo enormemente rentable. Por ello, y desde la perspectiva social de la Conciliación de la vida familiar y laboral, la Administración piensa que debe tratar de inducir al sector privado a explorar la capacidad que tienen las técnicas de Teletrabajo para impulsar mejoras tangibles en la vida personal de los trabajadores.

Es indiscutible la capacidad que tiene la AGE para generar modelos y normas de comportamiento en todos los terrenos por la amplitud y trascendencia de sus decisiones pero, sobre todo, por su carácter de liderazgo social y moral de cara al resto de la ciudadanía, a las instituciones y a las empresas, como ha sido

destacado por algunos autores⁷. Pero, para lograr este objetivo de cambiar positivamente las pautas dominantes, **este modelo de teletrabajo generado por la Administración General del Estado debería demostrar su eficacia en ambos términos: mejora de la calidad de vida del trabajador y, simultáneamente, mantenimiento o incluso mejora de la calidad del trabajo realizado**, reforzando la trascendencia del punto anterior 3.10.

A grandes rasgos, éstas han sido las características generales que han configurado el Plan Piloto de Teletrabajo y que, como pude comprobarse al final de este documento resultaron acertadas, en términos generales y salvo muy concretas excepciones.

⁷ Ver, por ejemplo, el concepto de “la pedagogía de lo público” en “El papel de las administraciones públicas en el fomento de empleo de las personas con discapacidad” de Méndes Martínez, página 418. Escuela Libre Editorial. Madrid, 1998.

5.- El teletrabajo como impulso para modernizar la Función Pública y mejorar la calidad del servicio a la ciudadanía

5.- EL TELETRABAJO COMO IMPULSO PARA MODERNIZAR LA FUNCIÓN PÚBLICA Y MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO A LA CIUDADANÍA

Como colorario de todas las reflexiones previas, características y conceptos detallados anteriormente, se percibió que la implementación de este Plan Piloto – conservando su fin principal de la Conciliación– podría tener unos efectos colaterales notablemente positivos en lo que respecta a la modernización de la Función Pública y sus métodos de trabajo y, en consecuencia, repercutir en una mejora de la calidad del servicio ofrecido por la AGE al ciudadano.

Estos efectos se podrían detallar en los siguientes puntos:

- Incorporación del uso consecuente y sistemático de las nuevas tecnologías.
- Impulso de un cambio positivo en las relaciones laborales e incremento de la funcionalidad de las tareas.
- Planteamiento del trabajo en término de objetivos sustituyendo al trabajo por horario cumplido.
- Impulso para que el funcionario en régimen de teletrabajo se corresponsabilice de la calidad y los plazos de entrega de sus tareas, dentro de un criterio de elevada flexibilidad.
- Incremento de la productividad, en términos generales.
- Incremento muy notable del compromiso y el nivel de motivación de los empleados públicos.
- Posibilidad por parte de la AGE de un uso más racional de sus recursos humanos.
- Posibilidad de un más cómodo acceso a la Función Pública de personas discapacitadas con limitaciones de movilidad.

Resulta evidente que estos efectos del Plan Piloto habían de redundar muy directamente en el nivel de eficacia y servicio prestado al ciudadano. La experiencia obtenida posteriormente durante la implementación del Plan Piloto permitiría corroborar la aparición de estas situaciones, de marcado efecto positivo.

6.- Desarrollo del proyecto

6.- DESARROLLO DEL PROYECTO

El proyecto de Conciliación a través de prácticas de teletrabajo surge como un **complemento más de las iniciativas dentro del plan CONCILIA del MAP**. Este aspecto es destacable ya que el teletrabajo aparece como instrumento para el objetivo fundamental que es la Conciliación. Este aspecto es de gran importancia y es necesario insistir en él a lo largo del todo el proceso ya que en todo momento es necesario que quede claro que **las adaptaciones hacia el teletrabajo siempre serán diseñadas desde la óptica de la Conciliación** y sólo serían adoptadas en la medida en la que contribuyesen a dicho objetivo.

El teletrabajo supone una de las herramientas más potentes respecto a sus **posibilidades de reorganización del trabajo**. Sus posibilidades pueden adaptarse a múltiples escenarios dada su enorme flexibilidad. En ese sentido era importante acotar bien el escenario en el que se iba a desarrollar el proyecto para evitar el peligro de que la herramienta fagocitara su objetivo.

Para todo ello era necesario realizar una serie de encuentros con los implicados en la experiencia para aclarar los términos en los que se desarrollaría la misma, así como las características de la reorganización del trabajo que podría suponer. La intención en todo momento fue la **incorporación de en el proceso de diseño de la experiencia, tanto de los trabajadores potenciales y principalmente de sus responsables**. Este hecho, por una parte supondría una acción fundamental para la continuidad de la iniciativa pero por otra haría más lenta y compleja la ejecución de la experiencia.

6.1.- Presentación del proyecto a los Responsables de Área del MAP

En otoño de 2004 se realizó una primera presentación del proyecto a los diferentes Responsables de Área del MAP. En un primer momento se introdujeron los elementos teóricos para la reflexión desde el grupo de técnicos vinculados al diseño y seguimiento de la experiencia. Así, el Grupo de Expertos presentó las directrices de las políticas de Conciliación y su interés social, expuso las metodologías y ventajas que supondría una experiencia de vinculación de prácticas de teletrabajo en la Administración, y los elementos favorecedores de las prácticas de teletrabajo para la resolución de diferentes problemáticas personales.

Una vez realizadas las exposiciones de motivos y procedimientos para plantear el proyecto de Conciliación a través del teletrabajo se dio voz a los distintos Responsables de Área. En principio la valoración de la iniciativa fue favorable. **Esta valoración favorable sin embargo se realizaba más al espíritu de la iniciativa que a su forma**. Este hecho se constata en la manifestación

mayoritaria respecto a las numerosas problemáticas que se argumentaron para la implantación del teletrabajo en los distintos servicios del ministerio. Dichas dificultades estaban relacionadas con aspectos como las necesidades de comunicación intensivas, la necesidad de recurrir de forma muy ágil la atención de los trabajadores, los problemas relacionados con el tipo de materiales de trabajo y herramientas utilizadas; asimismo, se describieron dificultades vinculadas a posibles resistencias de los trabajadores a irse a trabajar a otro lugar.

Lo peculiar de este planteamiento inicial de problemáticas que dificultarían la implantación del teletrabajo, fue la muestra de una descripción de todas las problemáticas sin considerar que pudiesen tener distintas soluciones técnicas y organizativas. Esa dinámica mostraba claramente una resistencia lógica a un planteamiento que suponía una transformación muy importante a las formas de trabajo utilizadas hasta el momento.

Hay que tomar estas resistencias iniciales desde un punto de vista positivo. Por una parte los Responsables responden de forma cauta ante una transformación que pudiera plantear problemas a la realización de sus servicios, **por otro lado el proceso de trabajos que se tuvo que desarrollar para disipar el temor a dichas dificultades, supuso un mayor compromiso de los responsables con la iniciativa** y posteriormente permitió que la experiencia se desarrollase con más garantías.

El inicio de un periodo de consultas interno entre los distintos responsables políticos del Ministerio vinculados al proyecto junto con los directores de área, en diferentes reuniones supuso la necesidad de ir concentrando la atención en aportar garantías para que la realización de la experiencia no supusiese una pérdida de control de los Responsables de las distintas Áreas. Es necesario considerar que la transformación que se planteaba iba más allá de una mera transformación en el procedimiento, sino **que suponía un cambio cultural completo, en la medida que afectaba a elementos tan relevantes como la presencia y la comunicación**. Es necesario tener en cuenta que especialmente en la Administración Pública, la vinculación de espacios oficializados y trabajo está totalmente interiorizada: el espacio de los Ministerios, edificios oficiales, etc. inviste a la labor de los trabajadores de un entorno especialmente percibido por su función simbólica. Sin embargo, resulta claro que las tendencias que rodean esta situación empujan a reducir la vinculación entre espacios y trabajos en el ámbito público, y la necesidad y ventajas que supone el teletrabajo para determinadas situaciones personales se impone poco a poco.

Este proceso supuso en principio una ralentización del procedimiento de puesta en marcha de la iniciativa, pues **era fundamental contar con el consenso de todos los participantes** respecto a las necesidades para un desarrollo correcto de los servicios y de la provisión de los medios necesarios para que los trabajadores pudiesen realizar su trabajo con garantías.

La realización de varias reuniones entre el final del año 2004 y principios del 2005 sirvieron para ir superando las dudas que se planteaban, así como para consolidar la idea de la necesidad del proyecto. Sin embargo esta ralentización supuso un efecto negativo en todas las personas vinculadas a la iniciativa, ya que de alguna manera la dilación en el arranque de los primeros pasos para el inicio de la experiencia hacia perder el sentido de realidad de la misma. La complejidad de los procedimientos para dotar de los recursos humanos, materiales y económicos a la experiencia fue una dificultad importante sumada a la necesidad de estar “empujando” en todo momento la iniciativa para que no quedase estancada.

Fue a partir del inicio de la primavera de 2005 cuando **se planteó la necesidad de abrir un proceso de inscripción de voluntarios a la experiencia bajo la supervisión y guía de los Responsables de Área**. En este punto se volvió a abrir el debate sobre la posible idoneidad de determinados perfiles de trabajadores. El dilema que se planteaba era el buscar un equilibrio entre perfiles elegidos por los responsables de las diferentes áreas con las preferencias mostradas por los trabajadores. Llegados a este punto resultaba muy importante la decisión a tomar porque planteaba un precedente en el modelo de Conciliación que se generaba.

El debate de fondo era que **el proyecto en su espíritu podía satisfacer las necesidades personales en la Conciliación más allá de las familiares**. Este punto suponía un nivel más alto de Conciliación pues no sólo se planteaba facilitar la liberación de cargas familiares, sino que apostaba por la búsqueda de una mayor armonía con las aspiraciones en la vida privada del trabajador, en la que además determinadas actividades de ocio, formativas, etc. pudiesen armonizarse con el desempeño de la dimensión laboral.

De una forma consciente se dejó este aspecto abierto pero tampoco se quiso definir demasiado el perfil de necesidades de Conciliación, pues era importante que este aspecto se definiese también a través de las peticiones a formar parte de la iniciativa. Como se ve en el apartado en el que se describen los resultados de las encuestas previas realizadas, una gran parte de los motivos argumentados se orientan hacia la Conciliación familiar pero no todos ellos, siendo la ganancia de tiempo libre, al evitar los traslados un motivo poderoso en varias ocasiones.

Sin embargo, la cuestión de los motivos así como la duración de las posibles prácticas de teletrabajo generaron desde un primer momento una sensación generalizada de su necesaria limitación. Limitación en las cuestiones que justifican la práctica del Teletrabajo para la Conciliación, así como limitación en la duración del periodo de teletrabajo parecieron ser el elemento de seguridad ante posibles pérdidas de control del proceso. Pero **esta expresión en la necesidad de limitaciones no deja de ser por otra parte, lógica reacción de crear barreras de seguridad a un proceso que genera mucha incertidumbre**. Resistencias que si bien lógicas, era necesario superar dada la naturaleza de estudio muy limitado en el tiempo de la iniciativa. Un planteamiento que puede ir

más allá de plantear limitaciones *per se* es el hecho de que en todo caso es necesario garantizar la adecuada realización del trabajo y el mantenimiento de una comunicación fluida entre los integrantes de las áreas administrativas. Más allá del cumplimiento de unos mínimos muy satisfactorios tanto en calidad de la ejecución del trabajo y el mantenimiento del entorno social laboral, los límites al teletrabajo para la Conciliación pueden no tener sentido.

Uno de los problemas que se plantearon fue **la imagen que se podría dar a la ciudadanía del empleado público**. Se planteaba que se partía de una mala situación en cuanto a la valoración de la ciudadanía de la figura del funcionario y que se supiese que teletrabajasen desde casa podría agravar esa imagen. La contrapartida que se planteaba es que el teletrabajo suponía una vía de modernización de la administración orientada a mejorar la calidad de vida de los trabajadores y en el mismo modo garantizar la mejor ejecución y calidad del trabajo. Optar por la visión modernizadora suponía una apuesta por romper con la mala imagen pública de la función pública y querer avanzar sin complejos en la mejora de este mundo laboral.

Otros de los problemas planteados como posibles generadores de dificultades para la Conciliación a través del teletrabajo era la **creación de agravios comparativos entre los empleados públicos que teletrabajasen y los que no**. Esta situación suponía un problema al no poder ofrecer a todos los puestos este tipo de ventajas. En este sentido, se insistió en el hecho de que la experiencia piloto era limitada a tres meses y que evidentemente la capacidad de adaptación de puestos en la misma era limitada, por lo que había que tomarlo desde todas las áreas y puestos como tal situación de estudio. Sin embargo, quedaba en el aire la cuestión de a quién se podría aplicar finalmente este tipo de procedimientos de Conciliación. La cuestión de fondo es que en la medida en la que el teletrabajo no pudiese ser la solución el proyecto Concili@ recoge otro tipo de medidas de flexibilización de las jornadas y asimismo, las posibilidades de adaptación de procesos laborales al teletrabajo son potencialmente muy grandes con la preparación y los recursos necesarios.

La cuestión de los agravios comparativos se haría notar al final del proceso, en el que en numerosos casos sí que supuso un generador de cierta tensión entre compañeros. Se recoge en esta línea de problemas el elemento de fuerte cambio cultural que supone la introducción de una disociación entre el trabajo y su espacio “oficial” en ámbitos gubernamentales. Esta cuestión se convierte desde un primer momento en fundamental para favorecer una transición suave en esta forma de comprensión del trabajo de la Administración. Asimismo, queda en el aire la cuestión de cómo habrá que dar respuesta a las muy diferentes situaciones a las que incorporar el teletrabajo. **La reorganización social y tecnológica de los procesos se plantea como una necesidad a resolver en la implantación de las prácticas de teletrabajo si se quiere avanzar de forma sólida en este tema.**

Otro de los problemas que se planteaban inicialmente era las dificultades que podía suponer **adaptar determinados puestos vinculados al acceso de bases de datos restringidas** así como el tema de la seguridad. En esta cuestión, los Responsables del área informática del MAP dieron respuesta a las diferentes situaciones que se podían plantear para la resolución de los accesos a aplicaciones así como la cuestión de la seguridad. La dotación técnica se planteaba de una forma abierta y flexible para satisfacer la diversidad de necesidades posibles. La propuesta de diseño inicial para dotar a los trabajadores de los medios necesarios, consistía en la provisión de ordenador personal portátil, una conexión rápida a Internet y un entorno virtual de gestión documental y comunicación para comunidades virtuales. Por otra parte, se planteó la necesidad de crear canales seguros de acceso remoto a las bases de datos del MAP dado el carácter imprescindible de las mismas como instrumento de trabajo cotidiano y habitual. Esta propuesta como se verá más adelante tendría que ser revisada fundamentalmente en lo concerniente a la planificación previa y asignación de recursos.

Finalmente, se planteaba una duda importante respecto a la implantación del teletrabajo respecto a **la necesidad de presencia física en muchos momentos de la labor cotidiana**. Esta necesidad se planteaba sobre todo en lo referente a situaciones de comunicaciones muy dinámicas y sobre todo muy imprevisibles. La incertidumbre que generaba pensar en la falta de presencia para dichos momentos suponía una barrera importante.

En este tipo de problemas **se vivía de nuevo una situación de cambio cultural importante en relación con la comunicación y la relación entre los trabajadores**. La propuesta que se planteaba era la de que la Conciliación en ningún momento tendría que suponer una pérdida de calidad en los procesos de trabajo y se haría una adaptación para facilitar el trabajo. Las modificaciones se plantearon en dos aspectos, la dotación de los elementos tecnológicos necesarios para tener una comunicación ágil entre colaboradores y la reorganización de tareas en las sesiones teletrabajadas. En ese último aspecto, fue necesario insistir en el hecho de que lo que se planteaba eran prácticas de teletrabajo parciales y de una pequeña proporción en el tiempo total de trabajo. El tiempo que se planteaba teletrabajar suponía alrededor de un veinte por ciento del total, concentrándose normalmente en un día o, a lo sumo, dos a la semana. Esta situación no tendría que suponer una modificación sustancial en los procedimientos de trabajo, permitiría reorganizar las tareas sin demasiadas complicaciones y no suponía una modificación importante en las relaciones con los colaboradores ya que la mayor parte del tiempo seguiría siendo presencial. Sin embargo dichas modificaciones si que podían suponer una oportunidad al trabajador de reajustar sus necesidades de Conciliación que repercutiesen en un cambio cualitativo de su calidad de vida.

La introducción del teletrabajo de forma parcial fue necesaria para no romper con las formas de trabajo establecidas ya que se trataba de generar

adaptaciones que permitiesen una mejor Conciliación, algo que no tenía que chocar con la dinámica natural de los distintos trabajos. La introducción del teletrabajo tenía que ser en todo momento clara e instrumental, alejando cualquier sospecha de que pudiera convertirse en un impedimento para el desarrollo normal de las tareas. Las diferentes situaciones que se plantearan a posterioridad estarían condicionadas por las características de cada puesto y las relaciones alrededor del mismo. Lo que se planteaba es que las posibles dificultades tendrían que estar relacionadas con las especificidades de las tareas no con el hecho de haber definido inicialmente una transferencia excesiva de tiempos teletrabajados para la adaptación a los mismos.

El ajuste entre las tareas presenciales y las realizadas mediante teletrabajo se harían sobre la marcha del proyecto piloto porque en un primer momento era imprevisible las necesidades específicas que podían ir surgiendo. En todo caso, se planteaba la necesidad de generar la confianza con los responsables de las unidades participantes para que la comunicación respecto a los posibles problemas que se planteasen fuese fluida tanto con el equipo técnico del proyecto como con los propios teletrabajadores.

En esa línea, como se comenta con anterioridad se plantea desde un primer momento una dinámica de reuniones con los Responsables de las diferentes áreas con la intención de establecer una colaboración directa en el diseño del plan de Conciliación a través del teletrabajo. Estas reuniones ayudan a dar forma al proyecto sin perder en ningún momento contacto con la realidad que planteaban los directores de las distintas áreas de trabajo. La integración de los responsables en el diseño del proyecto no sólo se plantea como una metodología para llegar a un mejor diseño del trabajo, sino además como una pieza imprescindible en cualquier planteamiento de transformación organizativa hacia la Conciliación, en este caso a través del teletrabajo. Esta necesidad no sólo se planteaba para el arranque inicial sino también para el desarrollo y conclusiones finales.

6.2.- El criterio de selección de los empleados públicos candidatos a teletrabajadores. Características más relevantes de su perfil

6.2.1.- Por qué se eligió la modalidad de “candidatos voluntarios”

La idiosincrasia de los trabajadores empleados públicos desaconsejó una elección individual seleccionada de los trabajadores. Ello hubiera hecho más cómodo al Grupo de Expertos el análisis del Plan Piloto pues, por las características del estudio, les hubiese permitido distribuir de forma más homogénea las diferentes muestras de teletrabajadores, en función de los diferentes departamentos y tareas, buscando establecer las tipologías más representativas para el estudio.

Así pues, se evitó una elección individualizada para impedir lo que podía haber sido percibido por algunos empleados públicos como imposiciones de sus

superiores o tratos de favor y **se permitió que todos los empleados públicos que lo desearan se presentasen voluntarios para participar en el Plan Piloto de Teletrabajo**. Por las mismas razones se aceptó a todos los candidatos que se presentaron, al comprobar que ninguno de ellos ofrecía un perfil marcadamente desfavorable que desaconsejase su participación en esta experiencia.

El **proceso de recepción de candidatos** se efectuó de la siguiente manera:

- Cada Responsable de Área informó a todos sus empleados públicos de la existencia del Plan Piloto y la posibilidad de ofrecerse voluntario; también informó que en cualquier momento los candidatos podían darse de baja en la experiencia y volver a su trabajo habitual en las mismas condiciones existentes antes de iniciar la experiencia.

- Los candidatos a teletrabajadores ofrecieron su dirección de correo electrónico de su puesto de trabajo en el MAP. A través de él se le enviaron **dos encuestas sucesivas**:

- Una primera de carácter técnico, preguntando por las condiciones de su hogar, conocimientos de informática y navegación *on-line*, ordenador y conexión disponibles para el correo electrónico y el navegador. También se formularon algunas preguntas generales sobre la situación familiar.

- Una segunda encuesta de carácter más personal, indagando sobre las condiciones de vida familiar y las motivaciones para participar en el Plan Piloto.

- Posteriormente, y una vez aceptados formalmente todos los candidatos voluntarios para participar en esta experiencia, **se mantuvo contacto con todos ellos a través de su correo electrónico y de sus Responsables de Área**, hasta que en la última etapa **se mantuvieron reuniones** con ellos, con asistencia del Grupo de Expertos y Responsables del MAP, unas con carácter informativo y otras con carácter formativo. Algunas de estas reuniones fueron colectivas, con presencia de todos ellos a la vez, y otras fueron individuales, según lo aconsejaba el contenido de la reunión.

- Inmediatamente después de finalizar el Plan Piloto, se les envió a todos los voluntarios **un nuevo cuestionario con fines de investigación y evaluación, y también se celebró una reunión de grupo** donde todos ellos, de forma primero individualizada y luego colectiva, pudieron expresar sus ideas y sentimientos sobre lo aprendido y experimentado durante el desarrollo del Plan Piloto.

6.2.2.- Perfil de los teletrabajadores

Este perfil nos permite conocer las características generales de la muestra de voluntarios que participaron en la experiencia de teletrabajo, y que también permitir inferir algunas de sus principales motivaciones para intervenir en la experiencia.

Este perfil se obtuvo encuestando al 100 por 100 de los candidatos a teletrabajadores. Pero, teniendo en cuenta el tamaño de la muestra (**un universo total de 26 empleados públicos** candidatos a participar en el Plan Piloto) la respuesta de cada uno de ellos supone un 4% del total, por lo que los datos deben ser leídos desde un criterio generalista y flexible.

A continuación listamos y comentamos brevemente las características que juzgamos más interesantes y significativas.

6.2.2.1.- Mayoría de personal voluntario del sexo femenino

Las personas atraídas por el Plan Piloto de Teletrabajo **fueron mayoritariamente mujeres (84% de mujeres** frente al 16% de hombres).

En este dato, creemos que ha influido notablemente el hecho de hay una notable mayoría de empleadas públicas en las áreas y categorías del MAP donde se implementó el Plan Piloto. Pero, desde la perspectiva de Conciliación, también resulta evidente que **el teletrabajo ha atraído más a las mujeres que a los hombres**, porque son ellas las que esperaban mayores beneficios en el ámbito personal y familiar de la flexibilidad de horarios que aportan las técnicas de teletrabajo.

6.2.2.2.- Mayoría de empleados públicos con familia e hijos a su cargo

Referente al perfil familiar, **la mayoría del personal voluntario estaba casado o vivía en régimen de pareja (84% sobre el total)**. Mayoritariamente, su pareja trabajaba fuera de casa (96%), y tenían hijos (88%).

Este aspecto tuvo una plena concordancia con las previsiones del Grupo de Expertos. En experiencias previas de teletrabajo ya se había detectado que este sistema no atrae excesivamente a personas solteras, que disponen de más tiempo y suelen mostrar una mayor orientación hacia el trabajo presencial. De hecho, en el presente Plan Piloto sólo un 12% de los empleados públicos voluntarios estaban solteros.

Respecto a la edad de los hijos, **casi la mitad (el 48% del total) tenían hijos menores de 4 años**, situación que lógicamente aumenta la dificultad para

conciliar vida laboral y familiar. Quizás no había un mayor porcentaje de empleados públicos con hijos muy pequeños porque en la Administración General del Estado las mujeres que deseen dedicarse plenamente a cuidarlos pueden solicitar una ampliación voluntaria de la baja obligatoria por maternidad, pero no ha sido posible confirmar la incidencia de este hecho en el Plan Piloto.

6.2.2.3.- Generalmente, no contaban con ayuda en el hogar

Sólo el 4% de los empleados públicos voluntarios tenían una persona contratada –empleada del hogar externa– que le ayudase a realizar las tareas del hogar y el cuidado de los niños. Este elevado porcentaje puede señalar que **este factor de atender los trabajos del hogar puede haber impulsado a algunos empleados públicos** a integrarse en la experiencia de teletrabajo.

Las tareas con los hijos se repartían de forma desigual: mientras el acto de llevarlos al colegio se compartía por igual entre los dos miembros de la pareja, era el funcionario voluntario para la experiencia de teletrabajo quien se ocupaba preferentemente de las actividades extraescolares (40%), de llevar al hijo al médico (49%) o de acompañarlos fuera del horario escolar (52%), mientras que la pareja del voluntario sólo realizaba estas tareas en el 4% de los casos.

Por encima de la consideración del sexo –es evidente que estas respuestas reflejan la situación de la gran mayoría de mujeres voluntarias–, parece significativo que **estas situaciones en la responsabilidad del cuidado de los hijos han podido determinar la participación en la experiencia Piloto de Teletrabajo**, buscando más tiempo para dedicarlo a estas tareas o para desempeñarlas mejor.

6.2.2.4.- Mayoría de empleados públicos que cuentan en su círculo familiar con personas mayores dependientes, pero este factor no parece determinante

Un gran número de empleados públicos voluntarios a teletrabajadores tenían en su círculo familiar o en el de su pareja, una persona mayor dependiente (64%). Pero solamente el 8% de estas personas mayores necesitaban cuidados señalados, por lo que –y al contrario que en el caso de los hijos– **no parece que este factor haya sido determinante** en los voluntarios para participar en la experiencia de teletrabajo.

6.2.2.5.- Deseo de un mejor cumplimiento de las tareas del hogar

El 64% de los empleados públicos voluntarios pensaban que el trabajo les impedía cumplir “de vez en cuando” con las tareas del hogar y el 16% que “a menudo”. Ambos conceptos suman el 80%, lo que **confirma que los aspectos**

familiares han sido uno de los motivos más influyentes para ofrecerse como voluntarios para el Plan Piloto.

Dentro de esta motivación general de los asuntos familiares, hemos encontrado **dos aspectos específicos** que parecían determinar especialmente la participación en el régimen de teletrabajo:

- **El cuidado de los niños**
- Realizar más adecuadamente **las tareas del hogar**

Aunque, estos dos aspectos parecen inferirse claramente de las respuestas proporcionadas, los propios candidatos a teletrabajadores no lo reconocían de forma explícita en sus afirmaciones.

6.2.2.6.- Búsqueda de tiempo para otras ocupaciones o aficiones complementarias

Un elevado porcentaje de voluntarios cree que el trabajo le impide realizar otras actividades:

- El 72% manifiestan que el trabajo presencial le impide desempeñar sus aficiones personales.
- El 68% opinan que el trabajo presencial les impide ampliar su formación.
- El 52% creen que el trabajo presencial no les permite participar en asociaciones.

Estos porcentajes insisten en el **atractivo que las técnicas de Teletrabajo ejercen sobre las personas que desearían aprovechar mejor su tiempo personal**. Y son porcentajes significativamente altos, teniendo en cuenta que provienen de un colectivo para el que la vida del hogar tiene un peso muy notable y constituye una preocupación preferente, como se ha visto anteriormente.

6.2.2.7.- El tiempo invertido en transporte se ha configurado como una variable propicia para el teletrabajo

Uno de los elementos más señalados como ventajoso para la aplicación de los sistemas de teletrabajo es **el ahorro de tiempo conseguido al evitar los desplazamientos de ida y vuelta al trabajo**. Como era de esperar, esta variable ha resultado bastante significativa en el perfil de los empleados públicos voluntarios, especialmente en una ciudad del tamaño de Madrid donde, como es sabido, los tiempos medios empleados en los desplazamientos suele ser elevados.

Multiplicando por dos (ida y vuelta) el tiempo del cuadro adjunto, comprenderemos que **casi un tercio de los empleados públicos voluntarios empleaban más de dos horas al día en el desplazamiento y que un 84% empleaban más de una hora.**

Duración media del viaje para llegar al trabajo*

Menos de media hora:	16%
De media a una hora:	52%
Más de una hora:	32%

* Estos tiempos deben multiplicarse por 2 para conseguir el tiempo total invertido en ir y volver desde el hogar hasta el lugar de trabajo.

Para validar rotundamente que el factor del “tiempo empleado en transporte” habría sido un elemento muy determinante que haya impulsado a participar en el Plan Piloto, podríamos esperar que el porcentaje de voluntarios creciese en relación directa al tiempo invertido. Pero, como se afirmaba al principio de este punto 4.2.2, el tamaño de la muestra no tenía suficiente amplitud como para soportar matices de este tipo.

6.2.2.8.- Satisfechos con su trabajo habitual

Como ya era sabido por el Comité de Expertos, un gran número de empleados públicos voluntarios a teletrabajadores realizaban tareas administrativas (60%). Pero existía la inquietud de **comprobar si el grado de satisfacción con su entorno de trabajo actual podía inducirles a presentarse como voluntarios**, es decir, si acudían al régimen de teletrabajo para alejarse de un entorno de trabajo que consideraban desagradable o poco propicio. Pero, en líneas generales, parece que no ha sido así.

En efecto, **una amplia mayoría se sentían bastante satisfechos con su situación** en el entorno de trabajo habitual:

- El 76% estaban satisfechos con su trabajo.
- El 72% estaban satisfechos con la forma en que están organizadas sus tareas.
- El 88% estaban satisfechos de las relaciones con sus compañeros.

- Por último, también estaban generalmente satisfechos con los ritmos de trabajo, aunque de una forma más moderada que en los conceptos anteriores (56% satisfecho; 44% no satisfecho).

No obstante conviene hacer alguna precisión técnica sobre este punto: en las encuestas se garantizó la total confidencialidad a los empleados públicos, y sólo los miembros del Grupo de Expertos manejaron los datos particulares. Pero, a pesar de estas precauciones, se ha observado que en las organizaciones con un fuerte peso corporativo –entre las que se encuentra la Administración General del Estado–, las encuestas referidas a las condiciones del trabajo, y a la opinión que merecen los compañeros y superiores, suelen mostrar desviaciones al alza: los empleados públicos tratan de quitar importancia o relativizar los problemas o desacuerdos. Esta apreciación no invalida estos porcentajes, suficientemente amplios, pero aconseja infraponderarlos levemente.

6.2.2.9.- Se percibían pocos elementos negativos en el sistema de teletrabajo.

La participación en el Plan Piloto de Teletrabajo era percibida como positiva en todos sus aspectos y no aparecía rodeada de aspectos negativos. Sólo se apreciaba un problema potencial reseñable en el teletrabajo: el peligro de aislamiento, aunque este aspecto fue señalado por un porcentaje muy bajo de voluntarios: el 12%, es decir, sólo tres voluntarios en términos absolutos.

No obstante, para **evitar radicalmente el peligro de aislamiento**, el Grupo de Expertos ya había decidido que en el Plan Piloto se compatibilizaría el teletrabajo con el trabajo presencial, lo que obligaba al funcionario teletrabajador a mantener varias veces por semana el contacto con sus compañeros y su lugar habitual de trabajo.

6.2.2.10.- Las motivaciones explícitas mostraban cierta falta de homogeneidad con las motivaciones implícitas

Para cerrar este epígrafe, recogemos los motivos que los propios trabajadores declararon como principales motivadores para participar en la experiencia de teletrabajo. A juicio del Grupo de Expertos, **los voluntarios han mostrado una notable divergencia entre los motivos explícitos y los implícitos**, como se detalla a continuación.

Motivos declarados para presentarse como voluntarios al Plan Piloto de Teletrabajo:

Por mejorar sus condiciones de trabajo	40%
Por reducir el tiempo de desplazamientos	28%

Buscando autonomía para organizar mejor su trabajo	32%
Búsqueda de tiempo para atender a su familia	16%

Así, el elemento familiar (“búsqueda de tiempo para atender a la familia”) aparecía fuertemente infravalorado, cuando otras respuestas indirectas (ver puntos 4.2.2.2, 4.2.2.3 y 4.2.2.5) nos habían permitido establecer que los aspectos familiares y relacionados con el hogar eran los principales motivadores para acceder al Plan Piloto de Teletrabajo.

Paralelamente, tampoco parecería plenamente coherente que se buscara en este Plan “mejorar sus condiciones de trabajo” si éstas ya eran consideradas al menos satisfactorias por el 76% de los voluntarios (ver punto 4.2.2.8).

Pero, como es sabido, esta es una situación que se da con frecuencia en las encuestas que abordan temas sociales: **el público investigado no siempre es totalmente consciente de sus motivaciones reales**. Por ello, desde un punto de vista técnico, parece razonable conceder plena validez a todas las valoraciones anteriores.

6.2.3.– Adecuación de este perfil a los fines de Conciliación

Las características de este perfil ya permitía comprobar que las motivaciones principales que empujaban a los empleados públicos a presentarse como voluntarios para el Plan Piloto **estaban directamente relacionadas con la mejora de su vida familiar y personal**.

Con los datos obtenidos, ya antes de iniciarse la ejecución del Plan Piloto podía presumirse que la aplicación de las técnicas de teletrabajo en el MAP podrían muy bien ponerse al servicio del objetivo general de la Conciliación entre la vida familiar y laboral. Pero era imprescindible realizar esta comprobación en el terreno práctico y estudiar con el mayor detalle posible el comportamiento de las diferentes variables.

6.3.– Diseño y funcionamiento de la Plataforma de soporte virtual

Uno de los elementos que se dispusieron para facilitar la labor de los teletrabajadores fue la **puesta en marcha de un entorno virtual de trabajo** que permitiese crear un lugar en el que compartir información entre colaboradores y supervisores, además de la comunicación respecto a diferentes temas.

Se dispuso para esta función un portal dinámico con herramientas de identificación de usuarios, transmisión segura mediante encriptación, foros, encuestas, gestión de archivos, *chat* interno, mensajería, organización de grupos

temáticos por documentación y usuarios, así como numerosas herramientas para la gestión de la información y la comunicación.

La ventaja de **la plataforma es que aporta un entorno seguro con una gran cantidad de herramientas para llevar a cabo la gestión del trabajo virtual.** Por otra parte, para el desarrollo de las fases preliminares y de supervisión del proyecto permitía la organización de encuestas para ser respondidas por los trabajadores y ser evaluadas de forma descentralizada.

Una semana antes del comienzo de la aplicación del teletrabajo se impartieron sesiones de formación para el uso de la plataforma tanto al personal que iba a teletrabajar como a sus responsables.

El uso de este tipo de entornos aporta numerosas ventajas como se ha comentado anteriormente, **pero necesita de una incorporación progresiva ya que tiene una curva de aprendizaje grande y supone en sí una visión distinta de organizar el trabajo.** La consideración de los resultados del uso de la plataforma en esta primera experiencia piloto de teletrabajo se orienta al aprendizaje de cómo adaptar de la mejor forma posible este tipo de herramientas al proceso de teletrabajo en la Administración. En ese sentido, se partió de una configuración generalista que aportase las funcionalidades básicas necesarias para todas las ocupaciones.

Esa generalidad supuso una dificultad: los problemas técnicos que fueron surgiendo hicieron que la Plataforma fuese usada muy poco para el desarrollo de las tareas. Sencillamente los teletrabajadores desarrollaban su labor con los programas ofimáticos y, o bien los enviaban por correo electrónico, o bien los llevaban en su próxima jornada de trabajo presencial en el Ministerio.



Imagen del entorno virtual del Plan Piloto de Teletrabajo del MAP

Para un desarrollo posterior **es necesario tener en cuenta las necesidades específicas de cada unidad, intentando ajustar las utilidades a la máxima sencillez y practicidad.** Es necesario hacer que el entorno de trabajo virtual se asemeje lo máximo posible al presencial para que el teletrabajador no tenga que trabajar con dos sistemas paralelos.

6.4.- Preparación de los voluntarios para el teletrabajo

Los preparativos para iniciar el trabajo con los empleados de la Administración suponían el establecimiento de varias fases para dar a conocer en todo detalle los pormenores del proyecto. Se inició una **fase informativa** para aclarar todo tipo de dudas sobre las implicaciones del proyecto y una fase formativa con varios puntos diferentes.

1) En primer lugar se plantearon **los aspectos demostrativos** para conocer otras experiencias similares de teletrabajo en la Administración. Para ello se invitó a Juanni Pekkola, Senior Planning Officer del Ministerio de Trabajo de Finlandia, vinculado a la puesta en marcha de iniciativas de teletrabajo en la Administración finlandesa. A esta reunión asistieron tanto los voluntarios a participar en el proyecto como teletrabajadores, como sus responsables.

El señor Pekkola, expuso las características del proyecto finlandés, con una descripción pormenorizada de los tipos de puestos y administraciones en las que se había llevado a cabo la implantación, así como el resultado obtenido. Era especialmente reseñable que la experiencia es permanente por lo que los resultados descritos constataban la viabilidad de la transformación. Esta reunión supuso un elemento importante para la imagen del proyecto de implantación del teletrabajo para la Conciliación, porque se aportaban **referentes de una realidad estable y ya probada** en sus posibilidades de mejorar las circunstancias de los trabajadores de otra Administración.

Asimismo, en el debate posterior a la exposición del experto finlandés se comentaron las posibles afinidades y diferencias entre la experiencia finlandesa y la que se pretendía poner en marcha en la Administración española. Aunque las experiencias que se reunían en dicho debate estaban vinculadas a culturas diferentes como la española y la finlandesa, el rasgo de pertenecer a dos iniciativas de la Administración Pública suponía un elemento de gran relevancia y cercanía como referencia.

2) Tras esta fase formativa introductoria se inició una **instrumental** en la que se introdujo a los voluntarios en el **uso de la plataforma virtual**, así como en unas nociones de cómo organizar el teletrabajo en el ámbito doméstico. En esta sesión el responsable técnico del MAP que había

diseñado y organizado la plataforma mostró todos los pormenores de funcionamiento de la plataforma virtual. Asimismo se realizó una segunda sesión con los responsables de las áreas de la Administración participantes para facilitar el uso de la plataforma virtual entre todos los implicados.

3) Como continuación y fase final de esta formación se realizó **una última orientación sobre la plataforma virtual en el puesto de trabajo**. Los trabajadores se fueron familiarizando con el uso del entorno de trabajo desde el puesto habitual antes de usarlo a distancia, tutelados por el técnico el responsable técnico del MAP que hizo la labor de formador y consultor técnico del proceso a lo largo de todo el proyecto.

La consecución de esta fase formativa no sólo tuvo un aspecto de aprendizaje de habilidades técnicas y organizativas sino que además supuso una **toma de conciencia de los cambios organizativos**, tanto en el terreno laboral como privado que iba a suponer el inicio de la experiencia. Respecto a esta cuestión podemos entender que la preparación fue un éxito pues no hubo sorpresas respecto a las modificaciones organizativas que sucedieron. Sin embargo la formación respecto a las cuestiones técnicas no parece que fuese suficiente por la numerosas dudas que surgieron respecto a utilidades básicas de la plataforma. Es necesario tener en cuenta que la adaptación a un entorno virtual integral supone un cambio profundo en las formas de trabajo y de gestión documental y comunicativa, por lo que es necesario un programa formativo de mayor profundidad.

6.5.- Dotación de infraestructuras a los trabajadores

Para la puesta en marcha de la experiencia de teletrabajo, la Administración se comprometía a aportar a los trabajadores todos los elementos necesarios, formativos y técnicos necesarios para acometer dicha experiencia. Así, todo trabajador que se vinculase a la experiencia tenía que tener el equipamiento informático, ordenador y programas necesarios, así como una conexión de banda ancha para establecer una comunicación telemática eficaz.

Para dotar a los trabajadores de los medios necesarios **se realizó una encuesta para conocer su situación respecto a la posesión de dotación informática** y de conexión. Un tercio de los participantes disponía del equipamiento informático necesario y una quinta parte disponía de conexión ADSL suficiente para teletrabajar. Al resto de participantes se les dotó de ordenadores portátiles preparados con los programas necesarios y se dotó económicamente a todos los participantes para que pagasen una conexión ADSL durante el tiempo de la experiencia. Se les concedió a los teletrabajadores autonomía para contratar e instalar las conexiones ADSL. Este hecho supuso problemas posteriores, fundamentalmente para aquellos trabajadores que tenían que acceder a bases de datos seguras del Ministerio pues una incompatibilidad entre los *routers* de las

conexiones y el acceso al canal restringido de las bases mencionadas, imposibilitó el acceso normal a dicha información.

La dotación técnica fue suficiente para desempeñar las tareas de teletrabajo, pero no se ajustó a todas las necesidades debido a los **problemas de incompatibilidades técnicas entre sistemas**. Para una aplicación generalizada del teletrabajo en la Administración es necesario el desarrollo de sistemas de *software* y conexiones normalizados a los sistemas de seguridad existentes, probados en entornos y conexiones de diferente tipo.

La **flexibilidad de los entornos informáticos y de telecomunicaciones ha servido para que los teletrabajadores pudiesen paliar los problemas técnicos** adaptándose al uso de herramientas más sencillas pero útiles, pero es necesaria una mayor precisión en la planificación de medios para poder aprovechar todo el potencial que el teletrabajo ofrece.

6.6.- Puesta en marcha del Plan Piloto

En el periodo inmediatamente anterior a la puesta en marcha de la experiencia, se solicitó a los responsables de las áreas involucradas que notificasen cuál iba a ser la metodología de trabajo que pensaban incorporar en su relación con los teletrabajadores. **La heterogeneidad de los puestos vinculados a la experiencia hacía imposible que pudiésemos tener un procedimiento común a todos los teletrabajadores**. Sin embargo sí que existen elementos comunes importantes propuestos en la labor de seguimiento de la actividad de los teletrabajadores:

- En primer lugar se mostró en todos los casos una voluntad de **mantener una comunicación intensa** con los teletrabajadores en sus jornadas, tanto por vías telemáticas como por una comunicación telefónica habitual.
- En segundo lugar, se planteaba una **programación del trabajo por objetivos**. En este caso se trataba de objetivos a corto plazo, ya que el tiempo de teletrabajo era una pequeña parte del total. Asimismo, el tipo de trabajo se orientó para que fuese el más adecuado para realizarse en tareas de teletrabajo.
- En tercer lugar, se planteó **la necesidad de supervisar el trabajo realizado en dichos tiempos teletrabajado**, tanto en su forma como en esencia. Evidentemente esta es la cuestión que más diversidad manifestaba ya que según la naturaleza de cada tarea las necesidades de supervisión eran más o menos relevantes. En esa misma línea, se establecieron algunos criterios para contrastar la calidad del trabajo “teletrabajado” en comparación con los procedimientos habituales.

- En cuarto y último lugar, se planteaba la idea de **desarrollar una metodología de mayor programación de las tareas y de trabajo** de grupo para conseguir una mejor coordinación.

Una vez dotados todos los teletrabajadores de sus medios técnicos **se inició en octubre de 2005 el periodo de tres meses de la experiencia piloto de teletrabajo**. Las incorporaciones al periodo de prueba no fueron simultáneas para todos los teletrabajadores por diferentes necesidades personales y de los servicios correspondientes, pero independientemente de la fecha de incorporación al proyecto todos los participantes estuvieron teletrabajando los tres meses indicados. El periodo entre la incorporación de los primeros teletrabajadores y la finalización de los últimos fue de cuatro meses.

La duración de la experiencia entendemos que ha sido suficiente para constatar de forma clara la capacidad de adaptación de las diferentes tareas y puestos a la transformación organizativa que supone el teletrabajo. Respecto a la cuestión de la Conciliación, protagonista del proyecto, también ha sido un tiempo suficiente para que los implicados hayan podido valorar el interés de la iniciativa en su situación personal. En ese sentido, creemos que ha sido una buena elección como marco temporal de referencia.

Las incidencias durante este periodo de prueba estuvieron más relacionadas con aspectos de la organización técnica de las telecomunicaciones y la plataforma virtual que con las tareas a desarrollar en sí. De hecho, una vez superada una primera fase “de choque” la experiencia se normalizó al encontrar en cada unidad un ritmo y forma de llevar a cabo el teletrabajo sin mayores complicaciones.

El equipo de investigación de la experiencia pudo supervisar de forma habitual la labor de los teletrabajadores, a través de la entrada a la plataforma, en los foros creados al efecto (aunque en éstos se dio poca participación) y a través del correo electrónico en algunos casos concretos.

Es necesario reflexionar sobre las implicaciones de la experiencia en lo que concierne a la relación de las tareas llevadas a cabo y el tiempo que se está teletrabajando. En la medida en la que se proyecte el teletrabajo como solución puntual para situaciones de Conciliación provisionales, podrá resolverse con mayor flexibilidad el ajuste de tareas, organización y medios técnicos. En el caso de que se plantee el teletrabajo como una vía más permanente y habitual dentro de la organización, será necesario establecer procedimientos más formalizados y claros tanto en las cuestiones técnicas como en las de gestión. En ese sentido, puede ser igualmente útil según la justificación de cada caso tener previsto un sistema ágil y flexible de teletrabajo para cuestiones puntuales y otro más formalizado para situaciones de mayor permanencia.

7.- Evaluación de la experiencia por parte de los teletrabajadores y de los Responsables de las Áreas

7.– EVALUACIÓN DEL PLAN PILOTO POR PARTE DE LOS TELETRABAJADORES Y DE LOS RESPONSABLES DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS IMPLICADAS

La evaluación de la experiencia de aplicación del teletrabajo para la Conciliación de la vida laboral, familiar y personal en el MAP, se llevó a cabo utilizando técnicas de tipo tanto cuantitativo como cualitativo, aplicadas sobre los dos colectivos fundamentales implicados en el proyecto: los propios teletrabajadores y los máximos responsables de las unidades administrativas del MAP que aportaron voluntarios a la experiencia.

En cuanto a las técnicas cuantitativas, una vez finalizado el periodo de tres meses fijado para la experiencia, se administraron dos cuestionarios, uno dirigido a los teletrabajadores, y otro a los responsables. En el primero, además de requerir una valoración global de la experiencia, se indagaba el grado de mejora experimentada en diversos aspectos de la vida laboral y personal, y los cambios que se introducirían o que hubieran supuesto una mejora global de la misma. En el segundo se exploraban los siguientes aspectos: la adaptación tanto del propio encuestado como de los trabajadores a su cargo al sistema de teletrabajo; la valoración del trabajo realizado -en cuanto a calidad y cantidad-, la opinión sobre la combinación entre teletrabajo y trabajo presencial; el funcionamiento de la plataforma informática; el deseo y la posibilidad de los teletrabajadores implicados de continuar con la experiencia, y la valoración de las relaciones entre trabajadores presenciales y teletrabajadores, así como las reacciones de los primeros a la experiencia .

Como se ha señalado en anteriores apartados, la información suministrada por estos cuestionarios debe ser interpretada con prudencia, ya que variaciones muy pequeñas en las respuestas pueden implicar cambios drásticos en los porcentajes totales. Además, los datos cuantitativos extraídos de una muestra tan reducida y seleccionada de forma no aleatoria, en modo alguno son estadísticamente significativos, mostrándonos exclusivamente tendencias generales en el grupo de personas estudiadas.

En cuanto a las técnicas de tipo cualitativo, se realizaron dos reuniones de grupo con los responsables de los teletrabajadores, una el 20 de Diciembre de 2005, cuando ya se llevaba un tiempo suficiente de rodaje de la experiencia, y otra finalizada ya la misma, el 31 de marzo de 2006. Ese mismo día, se realizó otra reunión de grupo con los teletrabajadores. En este tipo de reuniones (siguiendo una técnica similar a la del grupo de enfoque *-focus-group-*) los participantes tuvieron ocasión de exponer libremente sus impresiones, sentimientos, y vivencias en torno a la experiencia.

Los resultados obtenidos en cuanto a evaluación de la experiencia, mediante los cuestionarios y las reuniones de grupo son básicamente coincidentes, aunque obviamente la riqueza de información proporcionada por las técnicas cualitativas es considerablemente mayor.

De una forma sintética podemos adelantar que la evaluación realizada por teletrabajadores y responsables es francamente positiva, encontrándose las principales críticas en el soporte técnico y tecnológico, incapaz en ocasiones de proporcionar las prestaciones requeridas. Hemos podido comprobar que han surgido problemas y dificultades ya documentados en otros estudios sobre el teletrabajo, y algunos que nos han sorprendido, y que habrá que tener muy en cuenta en futuras experiencias. Pasamos a presentar en detalle los principales resultados obtenidos en la evaluación del proyecto.

7.1. La evaluación de los teletrabajadores

El cuestionario administrado a los teletrabajadores a medida que iba finalizando el periodo de tres meses establecido para la experiencia piloto, va confirmando la elevada satisfacción con la experiencia (el 77% de los mismos se declara satisfecho o muy satisfecho) así como las repercusiones positivas que en general ha tenido en lo que constituye el objetivo principal de la misma: la conciliación de la vida laboral y familiar y una mejora sustantiva de la presión ligada a estas u otras dificultades relacionadas con el trabajo (un 77% declara que el tiempo de que dispone para hacer frente a sus tareas y responsabilidades familiares ha aumentado, y un 54% ha visto disminuir su nivel de estrés).

Satisfacción global de los teletrabajadores

(en porcentajes sobre el total)

Señale su nivel de satisfacción global con la experiencia.	Total (N=26)
- Muy satisfecho	27
- Satisfecho	50
- Poco satisfecho	15
- Nada satisfecho	-
- No responde	8
- TOTAL	100

Evaluación del impacto de la experiencia de teletrabajo en varios aspectos de la vida de las y los participantes (en porcentajes sobre el total)

Su impresión es que, durante el periodo de duración de la experiencia....	Ha aumentado	Permanece igual	Ha disminuido	No responde	Total (N=26)
- El tiempo de que dispone para hacer frente a sus tareas y responsabilidades familiares.	77	15	-	8	100
- El tiempo de que dispone para sus actividades de ocio y relación	46	46	-	8	100
- El tiempo de que dispone para su formación.	31	62	-	7	100
- Su nivel de estrés	12	27	54	7	100

En general los teletrabajadores consideran que el tiempo de duración de la experiencia ha sido demasiado corto, señalando en las preguntas abiertas del cuestionario que habrían necesitado más tiempo para reorganizar sus rutinas habituales, o sencillamente que desean seguir teletrabajando.

Opinión de los teletrabajadores sobre la duración de la experiencia (en porcentajes sobre el total)

En su opinión, el tiempo de duración de la experiencia ha sido...	Total (N=26)
- Demasiado largo	-
- Demasiado corto	65
- Ha estado bien	27
- No responde	8
- TOTAL	100

Sin duda alguna, el aspecto peor valorado por los teletrabajadores, como ya nos habían adelantado sus superiores en la reunión de grupo mantenida con ellos a

finales de diciembre de 2005, es el funcionamiento de la plataforma informática, el apoyo técnico recibido y en menor medida la formación dada previamente. Frente a ello la relación con los superiores a lo largo del proceso es, en general, valorada positivamente (más de un 30% le dan un sobresaliente o un notable, y solo 1 de cada cinco trabajadores le otorgan un suspenso).

Evaluación de diferentes aspectos de la experiencia

(en porcentajes sobre el total)

Díganos qué nota daría a los siguientes aspectos de la experiencia piloto sobre teletrabajo....	Sobresaliente	Notable	Aprobado	Suspenso	No responde	Total (N=26)
- La formación dada previamente.	-	8	46	38	8	100
- La utilidad de la plataforma informática.	-	12	12	69	7	100
- La asistencia y el apoyo técnico.	4	4	23	62	7	100
- La relación (coordinación, etc) con los superiores.	12	19	42	19	8	100
-La forma en que se le ha organizado el trabajo para realizar en casa.	15	8	38	27	12	100

En cuanto a la autoevaluación de su trabajo, los teletrabajadores consideran de forma mayoritaria que la cantidad de trabajo que han realizado permanece igual (58%) o ha aumentado (31%) , lo mismo que sucede con su calidad (73% y 19% respectivamente). El hecho de que un 32% de los teletrabajadores haya visto incrementar el tiempo y la energía dedicadas a sus tareas puede tener que ver con la propia adaptación a un nuevo sistema de trabajo o con la tendencia, ya documentada en otros estudios, a que -difuminada la frontera espacio temporal entre trabajo y hogar- el trabajo tienda a “invadir” la vida de los trabajadores. El mantenimiento o aumento en la calidad solo puede ser interpretado, por el contrario, de forma positiva.

Evaluación de la cantidad y la calidad del trabajo

realizado durante la experiencia

(en porcentajes sobre el total).

Su impresión es que, durante el periodo de duración de la experiencia –y en relación con	Ha aumentado	Permanece igual	Ha disminuido	No responde	Total (N=26)

lo que es habitual en la misma época del año-....					
- La cantidad de trabajo que ha realizado.	31	58	4	7	100
- La calidad de su trabajo.	19	73	-	8	100

El testimonio de los trabajadores en relación con ciertos efectos negativos del teletrabajo confirma que la tendencia a forzarse a trabajar más es uno de estos efectos (el 27% de los encuestados ha tenido esta sensación habitualmente), siendo lo único reseñable la percepción de rechazo o resentimiento por parte de los compañeros que no participaban en la experiencia (un 12% lo ha sentido habitualmente, y casi un 42% a veces).

Percepción por parte de los teletrabajadores de potenciales efectos negativos del teletrabajo (en porcentajes sobre el total).

Señale si, durante la experiencia, ha tenido las siguientes impresiones negativas....	Habitualmente	A veces	Nunca	No responde	Total (N=26)
- Se le ha forzado a trabajar más.	4	12	73	11	100
- Usted mismo se ha forzado a trabajar más.	27	46	19	8	100
- Se ha sentido más controlado en su trabajo.	4	27	62	7	100
- Se ha sentido aislado.	-	23	69	8	100
- Ha sentido rechazo o resentimiento por parte de otros compañeros.	12	42	38	8	100
- Se ha cargado con más trabajo o responsabilidades domésticas de lo habitual.	8	46	38	8	100

En general, y globalmente, la opinión de los encuestados acerca del teletrabajo como forma de vida laboral, tras su propia experiencia es muy positiva, aunque se divide entre la de aquellos que consideran que podría convertirse en una forma habitual de trabajar, y la de quienes lo circunscriben a determinadas circunstancias o periodos de la vida de los trabajadores.

Opinión de los teletrabajadores acerca del teletrabajo como forma de vida laboral (en porcentajes sobre el total)

En su opinión, la experiencia indica que el teletrabajo....	Total (N=26)
- Con algunas modificaciones, podría convertirse en una forma habitual de trabajar.	46
- No es una buena opción. Es mejor la forma habitual de trabajar.	4
- Podría convertirse en una forma habitual de trabajar, pero sólo en ciertas circunstancias o periodos de la vida de los trabajadores.	42
- No responde	8
- TOTAL	100

Por lo que se refiere a nuestra indagación cualitativa, la reunión mantenida con los teletrabajadores el 31 de marzo de 2006, viene a confirmar el elevado nivel de satisfacción ya manifestado en los cuestionarios, y enriquece sustancialmente la información proporcionada por éstos, al tiempo que permite apreciar con más claridad algunos problemas que ya han sido documentados en estudios previos realizados sobre el teletrabajo, y otros que resultan más novedosos.

1) Los teletrabajadores expresan mayoritariamente un elevado grado de satisfacción con la experiencia: a la gran mayoría les ha permitido atender mejor y más relajadamente a sus responsabilidades familiares, a otros –que no tienen hijos pequeños o personas mayores que atender- les ha mejorado sustancialmente su tiempo personal, de ocio y formación. La mayoría se refieren con enorme alivio al tiempo evitado en el transporte y los atascos de una gran metrópoli como Madrid, y a la ganancia de tranquilidad y tiempo de sueño que supone. Varias madres se refieren con emoción a la posibilidad de atender mejor a sus bebés, o de poder ver a sus hijos y acompañarles al colegio algún día por la mañana, y se lamentan de tener que volver al horario habitual; por estos motivos, para ellas el final de la experiencia ha supuesto una situación que han percibido como muy negativa.

2) Se señala, por otro lado, que la duración de la experiencia ha sido demasiado limitada como para reorganizar la vida cotidiana y conciliar. La experiencia debería haber sido más larga.

3) Se habla en ocasiones de la sensación de soledad y del sentimiento de abandono (por parte de los responsables) en las jornadas de teletrabajo, lo que produce una sensación de desconcierto, de no saber “qué hacer ahora”. En otras ocasiones se señala, por el contrario, que el trabajo en casa, -alejado del bullicio

y de las constantes interrupciones de la oficina- favorece la concentración y el rendimiento, o incluso una mayor creatividad a la hora de desarrollar tu trabajo. Algunas trabajadoras señalan que tras un día de teletrabajo se llega a la oficina con mucha más energía que tras un día de trabajo presencial.

4) El teletrabajo es una buena fórmula si se combina de forma flexible con el trabajo presencial. Más de un cierto tiempo aísla del grupo. Se comenta en este sentido que se ha utilizado poco la opción de *chat* que ofrecía la plataforma.

5) Sería bueno más flexibilidad a la hora de teletrabajar, que no hubiera días fijos, que el trabajador pudiera administrar de forma más flexible su tiempo de teletrabajo, para adaptarse así a los imprevistos de la gestión doméstica (enfermedades de los niños, reuniones escolares, etc...)

6) Se alude repetidamente a la molestia que supone traer y llevar documentación desde la oficina, la angustia de descubrir en casa que te has olvidado algún documento imprescindible para hacer tu trabajo.... sería preciso poder “ver tu ordenador en casa”, es decir, visualizar en pantalla lo mismo que ves cuando enciendes el ordenador en tu trabajo.

7) Se repite la idea de que se ha trabajado tanto o más que en el sistema presencial, aumentado en ocasiones al fin de semana el tiempo de trabajo.

8) También es de mencionar que aparece cierta sensación de *culpabilidad* asociada al teletrabajo: los teletrabajadores necesitaban demostrar de alguna manera a sus superiores y compañeros -y a sí mismos- que habían estado trabajando: a veces, poniéndose en comunicación con sus superiores o yendo a verles antes o después del tiempo de teletrabajo, sin que existiera una razón técnica, solo para que “vieran” que estaban trabajando.

Este fenómeno refleja claramente la importancia que factores sociales tienen en la experiencia de trabajo y las relaciones laborales: el reconocimiento social de nuestro trabajo es imprescindible para que éste exista realmente a nivel subjetivo.

9) El único testimonio claramente negativo en relación a la experiencia es el de una trabajadora que señala que no volvería a hacerlo, siendo la razón fundamental precisamente la actitud negativa de sus compañeros de trabajo, que repetidamente le habían echado en cara su condición de privilegiada, ya que “se le pagaba por no trabajar”, o con comentarios del tipo “¡cuánto tiempo sin verte!”. Para esta trabajadora todas las posibles ventajas asociadas al teletrabajo habían sido contrarrestadas por este empeoramiento de las relaciones con sus compañeros.

En este sentido varios teletrabajadores señalan la necesidad de que los superiores transmitan a sus compañeros que realmente ellos están cumpliendo sus funciones

con la misma eficacia, que están en su casa trabajando, no de vacaciones, y se discuten algunas formas de “mostrar” a las personas que están en la oficina este hecho (conectando sus ordenadores a las impresoras de la oficina, por ejemplo).

10) Existe un acuerdo general al reconocer que no existe suficiente cultura de teletrabajo, lo que puede llegar a generar problemas y malentendidos entre los compañeros, con los jefes y responsables, y provocar ese sentimiento de culpabilidad propio.

7.2.– La evaluación de los Responsables

La primera reunión de grupo mantenida con los Responsables de Área que aportaron teletrabajadores a la experiencia piloto, se realizó a finales de diciembre de 2005, cuando ya se llevaba un tiempo de rodaje suficiente para establecer los principales problemas que se estaban planteando y la impresión general respecto al proyecto.

En general, la impresión que se saca del testimonio de los Responsables en esta primera reunión es de una elevada satisfacción con la experiencia; nada que ver con el escepticismo y los recelos que se plantearon en las primeras reuniones informativas. La sensación que transmiten es de que “a pesar de las dificultades – sobre todo tecnológicas- esto funciona”.

Las principales conclusiones que nos transmiten los Responsables son las siguientes:

1) Perciben una elevada satisfacción entre los teletrabajadores, tanto por la posibilidad de conciliar su trabajo con la vida familiar y personal, como con el cumplimiento del trabajo y la calidad del mismo. Hay menciones a ciertos problemas: posibilidad de verse “invadido” por el trabajo; dificultad para trabajar teniendo a menores en casa; menor comodidad y más soledad en el trabajo en casa (lo que hace que el teletrabajo no se vea nunca como una opción exclusiva), pero son problemas muy puntuales. Se menciona también, como elemento positivo el tiempo ahorrado en transporte (y la reducción del estrés que eso supone).

2) El principal fallo que se encuentra en la experiencia piloto son las dificultades y problemas técnicos derivados de la utilización de la plataforma informática. Se señala que la plataforma es “difícil de manejar”, “lenta”, “antipática”, “rígida” “poco amigable”, que “la formación recibida no ha sido suficiente” y que en muchas ocasiones no ha habido apoyo técnico rápido y eficaz cuando ha surgido algún problema (se llega a hablar de “desamparo técnico”). Ante estas dificultades la opción ha sido no utilizar la plataforma “de manera ortodoxa” (responsables y subordinados han compartido sus contraseñas, etc...) o no utilizarla en absoluto, haciendo uso del correo electrónico y del teléfono. (Estos

problemas han sido especialmente graves en el caso de la Unidad de Administración Financiera y su trabajo con la base de datos “Sorolla” –el entorno virtual utilizado habitualmente por el MAP–) Esto lleva a señalar que el uso de la plataforma en este caso concreto no puede ser un buen indicador a la hora de evaluar la experiencia.

3) Hay alusiones repetidas a que el uso de la plataforma impone una excesiva labor de control y supervisión por parte de los responsables, de forma tal que los trabajadores no tienen autonomía suficiente para llevar adelante sus tareas (o tienen menos que en el sistema de trabajo presencial). Este problema se ha acentuado al haberse realizado la experiencia en un trimestre muy complicado en cuanto a trabajo.

4) La superación de problemas técnicos se ha realizado en ocasiones mediante el uso de tecnologías más sencillas (teléfono, correo electrónico...). En determinadas ocasiones no ha sido necesario el uso de telecomunicaciones ya que al haberse utilizado jornadas de tarde, de forma tal que los trabajadores llevaban y traían sus materiales de trabajo personalmente. De alguna forma los trabajadores implicados han practicado una simplificación de los procedimientos buscando la sencillez y la eficacia.

5) Se han creado situaciones de gran corresponsabilidad entre trabajadores y superiores para sacar adelante el trabajo superando las dificultades técnicas, lo que ha contribuido a reforzar el clima laboral.

6) Se comenta que la experiencia en general ha generado una mayor intensidad e implicación en el proceso de trabajo de todos los afectados, en el contexto además de una gestión del tiempo más satisfactoria. Esta información desmiente cualquier posible sospecha de que el teletrabajo haya sido un instrumento para trabajar menos o eludir responsabilidades.

7) En opinión de los Responsables, parece claro que el teletrabajo es adecuado a determinadas tareas. Hay otras en que es imposible adoptar este sistema (como en el caso de un trabajador encargado de la gestión de las mudanzas).

8) Todos los Responsables señalan la importancia que tiene para el éxito de la experiencia, la combinación adecuada de tiempo de trabajo presencial y no presencial.

9) Se señala, como un elemento técnico más a tener en cuenta, que la contratación e instalación de las líneas ADSL de los teletrabajadores que no dispongan de ellas se haga de forma conjunta, ya que si se hace de manera individual se generan bastantes problemas posteriormente.

Del cuestionario administrado al final de la experiencia, resaltamos únicamente los datos referidos a la evaluación que los Responsables hacen de diversos

aspectos del trabajo de sus teletrabajadores. Al disponer únicamente de 5 respuestas, reflejamos los números absolutos, que muestran que la mayoría considera que el trabajo realizado mantiene los mismos niveles que el anterior en cuanto a calidad, cantidad y rapidez de ejecución, o incluso en algunos casos aumenta.

Evaluación, por parte de los Responsables, del trabajo realizado por sus subordinados durante la experiencia piloto (en números absolutos).

El trabajo realizado durante la experiencia piloto es, en comparación con el realizado por el mismo trabajador anteriormente...	En cuanto a calidad	En cuanto a cantidad	En cuanto a rapidez
- Bastante peor que el trabajo anterior			
- Algo peor que el trabajo anterior			
- Igual que el trabajo anterior	4	4	4
- Algo mejor que el trabajo anterior			1
- Bastante mejor que el trabajo anterior	1	1	
- No responde			
- TOTAL RESPUESTAS	5	5	5

La segunda reunión celebrada una vez finalizada la experiencia, y en las que se les demanda una evaluación global y sus impresiones acerca de los problemas y potencialidades del teletrabajo, nos aporta nuevos e interesantes matices. En esta reunión pareciera como si los diez Responsables presentes, asumido ya el éxito del proyecto -cuyo signo más claro es el deseo de numerosos teletrabajadores de continuar teletrabajando y de nuevos trabajadores de incorporarse al sistema- hicieran hincapié en las carencias sufridas, y en los posibles peligros a la hora de convertir una situación experimental en una práctica habitual.

1) En primer lugar, se reflexiona sobre los factores que pueden conducir al éxito en una experiencia de teletrabajo. Aparecen como fundamentales: el tipo de trabajo realizado; el hecho de constituir los teletrabajadores un grupo de iguales, lo que neutraliza las posibles suspicacias, entre ellos y por parte de terceros; y la implicación y el compromiso de los responsables, además del clima de confianza y colaboración entre éstos y sus trabajadores.

Reconociendo el buen resultado y la satisfacción general de la inmensa mayoría de los trabajadores implicados, se van desgranando posibles problemas que se plantean.

2) Ante la demanda de varios trabajadores de continuar teletrabajando, una vez finalizada formalmente la experiencia piloto, surge una cuestión importante: ¿qué hacer con los nuevos trabajadores que quieren incorporarse al sistema? ¿cómo evitar agravios comparativos? El éxito de la experiencia ha abierto paradójicamente una situación de cierta incertidumbre acerca de cómo proceder en el futuro inmediato.

3) Es imprescindible la constitución de un Centro de Atención Técnica al Teletrabajador dotado de suficientes medios. Aunque en la experiencia piloto, la falta de presupuestos se ha suplido con la entrega y el voluntarismo del personal, ello no puede ser la norma en una situación ordinaria.

4) En las ocasiones en las que no se han cumplido las expectativas, se apunta una auto-culpabilización que sin embargo se refiere a un fallo en la organización de la experiencia de teletrabajo: al establecer la relación entre teletrabajador y Responsable máximo de la unidad administrativa (subdirector general), se ha saltado un eslabón en la cadena jerárquica y organizativa: el jefe o jefa de área. Los Responsables han sentido en ocasiones la dificultad de añadir tareas de supervisión a su trabajo habitual.

5) Entre los posibles inconvenientes del teletrabajo se señalan: la incomodidad de trabajar en casa (el espacio físico del hogar no está pensado para trabajar), la sensación de ser “invadido” por el trabajo (“el ministerio ha entrado en mi casa”) y la importancia que tiene estar físicamente en el lugar de trabajo –más allá de los estrictos requerimientos técnicos- cuando está sucediendo algo relevante y es importante no verse excluido de los *flujos informales de información*. Entre los posibles inconvenientes está también la identificación entre teletrabajo y satisfacción laboral, ya que puede hacer que se identifique de rebote trabajo presencial e insatisfacción.

6) Entre las ventajas claras del teletrabajo, la reducción de los tiempos de transporte, muy elevados en algunos casos, y la posibilidad abierta a algunos trabajadores de cumplir una jornada completa (con el consiguiente beneficio económico y profesional) que no hubieran podido cubrir en condiciones presenciales.

7) El éxito de la experiencia ha estado ligada a la gran motivación de los teletrabajadores y a la buena relación personal entre estos y sus Responsables. Se plantea la pregunta de qué pasaría si esa relación no fuese tan buena o la motivación no fuese tan acusada. Se llega a señalar, por parte de algún responsable que la experiencia no ha reproducido las condiciones reales de trabajo, ya que se ha contado con personas motivadas y se ha invertido una especial dedicación y esfuerzo. ¿Se repetiría el éxito con un nivel más bajo de motivación/dedicación? ¿Qué pasaría si el teletrabajo no fuera voluntario? Se plantea también si el teletrabajo puede ofrecer soluciones a las personas que tienen problemas familiares realmente serios, que exigen una dedicación mayor.

8.- Conclusiones y recomendaciones

8.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1.- Un gran aprendizaje para todas las partes implicadas

El Grupo de Expertos estimamos que las consecuencias generales de este Plan Piloto de teletrabajo **han resultado muy positivas para todos los agentes que han participado** en ella:

1) En primer lugar, **el MAP**, pues **ha conseguido demostrar que las técnicas de teletrabajo son una excelente herramienta para lograr la Conciliación** de la vida familiar y laboral, potenciando en paralelo ambos aspectos. En efecto, los voluntarios del MAP que realizaron esta experiencia de teletrabajo no sólo mejoraron sensiblemente su vida personal y sus relaciones familiares sino que también lograron introducir en su trabajo las nuevas tecnologías y un modelo de trabajo innovador, respondiendo puntualmente a los objetivos de trabajo asignados, cumpliendo fechas y manteniendo el nivel de calidad habitual; en ciertos casos, dichos niveles de calidad incluso se han elevado, según la opinión de los Responsables directos de los empleados públicos teletrabajadores.

2) Los **Responsables de Área han comprobado que hay sistemas alternativos y perfectamente eficaces al trabajo presencial**. También han vencido sus prevenciones iniciales sobre la motivación y el nivel de respuesta de sus empleados. Y ellos mismo, se han habituado a una valoración por objetivos en base al trabajo realizado, en lugar de hacerlo por una variable más subjetiva: las horas empleadas. Presumimos que, si se aplicasen las técnicas de teletrabajo de una forma más amplia, **este factor permitiría elevar notablemente la funcionalidad del trabajo** en las estructuras de la Administración General del Estado.

Por último, los Responsables Área, según han manifestado ellos mismos, se han visto impulsados a **reflexionar sobre una mejor estructuración del trabajo en su departamento** y de cara a sus empleados (la propia mecánica del teletrabajo les obligaba a ello), debiendo fijar con antelación tareas y plazos con un rigor y precisión que no habían empleado anteriormente.

3) **Los empleados públicos voluntarios** que han participado en la experiencia, además de las ventajas antes reseñadas, **han experimentado en su mayoría un cambio muy positivo de percepción** y que se expresa simultáneamente en dos direcciones:

- Cuando realizaban tareas de teletrabajo desde su casa parecían disfrutar de una **situación especialmente favorable, que les permitía realizar su**

trabajo con una elevada motivación y con una disposición muy constructiva. Ello, sin duda es una consecuencia directa de la libertad de horarios y del hecho de poder desempeñar su trabajo desde un entorno donde se sentían más cómodos. Este cambio en el estilo de trabajo se prolongaba también a las jornadas de trabajo que desempeñaban en la oficina, que eran valoradas desde una nueva perspectiva más positiva.

- Por otra parte, **han podido vivir sus relaciones personales y/o familiares desde un nuevo enfoque, más pleno y placentero**, al encontrarse fuera de los ritmos habituales y de la sensación de premura y escasez de tiempo para dedicarle a estas tareas.

Según se ha podido comprobar, estas dos nuevas percepciones han sido internalizadas de tal manera que, incluso después de finalizar el Plan Piloto de Teletrabajo, pueden seguir constituyendo un modelo o pauta a la que el empleado público puede recurrir –ahora que ya conoce sus beneficios– para mejorar su percepción: aunque vuelva a los ritmos anteriores de trabajo y de vida familiar, puede proyectar la actitud de disfrute aprendida durante el Plan Piloto.

4) Los miembros del **Grupo de Expertos han tenido una oportunidad única para coordinar y aprender de una experiencia pionera en su género**, que ha respondido en líneas generales a las pautas previstas, limitándose adecuadamente los posibles frenos y las potenciales fuentes de conflicto que podía haber generado este Plan Piloto, y obteniendo un nivel de eficacia y de satisfacción en los objetivos de Conciliación realmente notables.

Como es sabido, la mayoría de las experiencias previas de teletrabajo habían sido enfocadas hacia la rentabilidad –recorte de los gastos operativos de las compañías– por ser realizadas en el sector privado, y en pocas de ellas primaban los valores de la Conciliación. Por otra parte, las experiencias realizadas en otros países en los entornos de la Administración Pública eran puramente referenciales, al ofrecer la Administración y el personal a su servicio de nuestro país unas peculiaridades muy significadas.

Estos dos grandes aspectos reseñados en el párrafo anterior añadían cierta incertidumbre al Plan Piloto de Teletrabajo y colocaban al Grupo de Expertos ante una experiencia radicalmente nueva, que les obligaba a actuar con un permanente sentido de innovación, flexibilidad, reflexión, capacidad de autoaprendizaje y responsabilidad.

Por encima de las limitaciones estructurales del proyecto (tiempo, dedicación, escasez de recursos...) creemos, pues, que esta ha sido una de esas situaciones en las que todos y cada uno de los agentes que han colaborado, obtuvieron un beneficio final que ha superado con holgura sus expectativas previas.

8.2.– Conocimientos útiles para otras experiencias similares

Nos gustaría extraer los conocimientos y las conclusiones que consideramos más importantes, pensando sobre todo en **aprovechar estas experiencias adquiridas para la implementación de otros proyectos de teletrabajo que busquen la Conciliación** de la vida laboral y personal, especialmente cuando se realicen en un entorno que afecte a los empleados públicos, en cualquier nivel de la Administración Pública.

6.2.1.– Mejoras desde la perspectiva de la Conciliación: beneficios para la familia y la persona

Ya se ha comentado al comienzo de este punto nº 6, **el Plan Piloto ha constituido un notable éxito en casi todos sus aspectos, especialmente en los que atañen a la Conciliación de la vida personal y laboral**. A la vista de esta experiencia, y por su progresión –que ha evolucionado de la prevención inicial a un cierto entusiasmo general– pensamos que sobre todo los trabajadores, pero también los jefes y responsables, **parecen estar esperando soluciones de este tipo** que permitan no sacrificar la vida personal y familiar en función a los ritmos y los horarios de trabajo, complicados en las grandes ciudades por los problemas de lejanía y tiempo invertido en el transporte.

Los empleados públicos voluntarios que trabajaron en régimen de teletrabajo, han destacado unánimemente que realmente ganaron mucho tiempo para emplear en la familia, las ocupaciones personales y el ocio. Un gran número de ellos manifiesta han percibido mejoras notables en la relación con los demás miembros de su familia. **La percepción de un mejora en la vida personal y familiar ha sido totalmente generalizada**, aunque esta sensación ha tenido una intensidad variable dependiendo del tipo de trabajo y de tareas desempeñadas en el MAP. Parece que no ha dependido tanto de la situación personal, que fue disfrutada plenamente por todos los empleados públicos y no sólo por los que tenían más cargas familiares: aunque la mayoría de empleados públicos voluntarios al Plan Piloto de teletrabajo eran mujeres y con hijos pequeños o jóvenes, alguno de los teletrabajadores que comentó haber obtenido un gran aprovechamiento personal de la experiencia era hombre y no estaba casado ni vivía en régimen de pareja con hijos.

Respecto a los aspectos a mejorar, los teletrabajadores han solicitado **que los días de teletrabajo pudieran ser móviles** (rotar los días de la semana que teletrabajaban en casa) para poder solucionar gestiones, asuntos de su vida personal o familiar. Los días de teletrabajo en casa eran, en principio, fijos y – como ya hemos explicado anteriormente– se procuró que coincidiesen con el principio o final de semana (viernes, lunes) para prolongar la sensación de “desconexión” del trabajo en la oficina. No obstante, algunos teletrabajadores tuvieron que hacer un uso flexible de este criterio para acudir a reuniones en el

MAP, recuperando luego como días de teletrabajo aquellas jornadas que habían acudido a la oficina.

8.2.2.– Deseo generalizado de continuar en régimen de teletrabajo

Como consecuencia de esta percepción de mejora generalizada en su vida privada pero cumpliendo perfectamente con sus responsabilidades laborales, **la práctica totalidad de los empleados públicos teletrabajadores mostró expresa y vivamente su deseo de continuar con la experiencia** una vez finalizado el Plan Piloto.

Algunos voluntarios al Plan también han expresado su disposición y su **deseo de ampliar el porcentaje de jornada laboral teletrabajada**, incluso hasta teletrabajar el cien por cien del tiempo, sin asistir a su oficina en ningún momento, siempre que ello fuera posible por parte del MAP.

Un buen número de teletrabajadores sentían una sensación de tristeza por tener que finalizar el Plan Piloto motivado por su deseo de continuar en régimen de teletrabajo y han insistido a sus jefes directos, los responsables del MAP y el Grupo de Expertos para continuar la experiencia. Ante esta situación, los Responsables de Área y la Subsecretaría del MAP estudiarán caso por caso quiénes pueden seguir; se da la situación de algunos voluntarios que no han interrumpido su régimen de teletrabajo al finalizar el Plan Piloto y van a continuar con el régimen de teletrabajo, por común acuerdo entre el funcionario teletrabajador y su Responsable de Unidad.

A este respecto también es pertinente señalar que **ningún teletrabajador ha solicitado darse de baja** durante los prolegómenos o el desarrollo del Plan Piloto, aunque tenía opción a hacerlo con absoluta libertad. Alguna baja que se ha producido ha sido por motivos exógenos (embarazo, maternidad...)

8.2.3– Sensación de que la duración del Plan Piloto ha sido demasiado breve

Tanto los empleados públicos teletrabajadores como un número significativo de Responsables de Área han comentado que **el Plan Piloto ha tenido una duración excesivamente corta**, y ha finalizado cuando los teletrabajadores comenzaban a acostumbrarse al ritmo del teletrabajo; la interrupción del Plan les ha causado a algunos teletrabajadores una notable frustración, aunque conocían con antelación la duración del Plan –90 días– y su carácter experimental y, en principio, discontinuo. Estos sentimientos estaban directamente relacionados con la petición generalizada, por parte de los teletrabajadores, de poder reiniciar la situación de teletrabajo lo antes posible,

También cierto número de Responsables de Área admitían no haberle sacado todo el partido al Plan Piloto en términos de aprendizaje, disfrute, etc. por su corta duración.

Lógicamente, los teletrabajadores contemplan este aspecto desde sus necesidades y su punto de vista particular: para los investigadores y autoridades del MAP **la experiencia ha sido lo suficientemente larga como analizar sus ventajas e inconvenientes y obtener conocimientos** para extrapolar esta experiencia.

8.2.4– Aspectos personales del sistema de teletrabajo

Los empleados públicos teletrabajadores han expresado de forma amplia un **cambio sustancial en su mentalidad para afrontar el trabajo, como consecuencia de las jornadas de teletrabajo en casa**. En líneas generales durante el tiempo teletrabajado en su hogar se sentían más abiertos de mente, más creativos, sin señales de tensión. Expresaban haber conseguido un mayor nivel de concentración, que atribuyen al nivel de relajación y comodidad personal; tanto es así que solían llevarse a casa los trabajos más complicados y que requerían mayor atención. También, según afirmaban, se organizaban mejor y les cundía más el tiempo en comparación con las jornadas trabajadas en la oficina por la ausencia de llamadas telefónicas, de pausas o tiempos muertos en el trabajo, etc.

Por otra parte, esta experiencia les ha permitido **sentirse más responsables de sus vidas y de su trabajo**. En efecto, el Grupo de Expertos ha podido apreciar cierto sentimiento pionero y de protagonismo en los empleados públicos voluntarios –tanto en su entorno laboral y personal– que ha jugado positivamente a favor de los resultados del Plan Piloto.

Los propios Responsables de Área han corroborado la **elevada motivación existente en los voluntarios en régimen de teletrabajo**, comentando que dichos empleados públicos daban cuenta de su trabajo, se preocupaban por los detalles, mantenían contacto telefónico el día que teletrabajaban en casa..., aunque pensaban que esta motivación era una actitud que podría haber decaído si la experiencia se hubiese prolongado durante más tiempo.

Respecto a la comparación entre las jornadas teletrabajadas en su hogar y las realizadas en la oficina, los teletrabajadores opinaban que el ritmo de las jornadas de teletrabajo había sido positivo porque les había permitido **romper con la rutina diaria habitual**: el hecho de intercalar días de horario fijo y días de teletrabajo les atraía porque aportaba variedad. También han manifestado que, gracias a este cambio de ritmo, los días que iban a realizar el trabajo presencial a la oficina se sentían en mejor disposición.

En relación con los aspectos negativos, en algunos casos **el teletrabajo ha supuesto una relativa “invasión” de ciertas áreas de la vida personal**: algunas veces cierto número de teletrabajadores sentía dificultades para desconectar del trabajo, o volvía a un documento ya terminado con el fin de retocarlo, o se acordaba de alguna nueva idea que le permitía mejorarlo y volvía al momento a incorporarla. Pensamos que este fenómeno –con el que el Grupo de Expertos contaba de antemano y que está ampliamente documentado en otras experiencias previas de teletrabajo– puede ocurrir sobre todo al principio de la experiencia, hasta que el trabajador se acostumbre a organizar su tiempo de forma adecuada.

También es de reseñar que, **algunas veces, los horarios de teletrabajo se han desplazado hacia otras franjas del día** que se consideraban más convenientes –noches, fines de semana...– bien diferentes al horario habitual de oficina. Pero este fenómeno –también habitual en todas las experiencias de teletrabajo– no era visto de forma agresiva por los teletrabajadores, por cuanto dependían de su propia voluntad y eran consecuencia directa de la flexibilidad de horario y de su capacidad para organizar la jornada.

8.2.5.– La productividad real de los empleados públicos en régimen de teletrabajo

Según se desprende de las enseñanzas del Plan Piloto, la eficacia en resultados del sistema de teletrabajo aplicados la Administración General del Estado dependerán mucho del tipo de tareas que sobre los que se aplique. De acuerdo con la percepción de los Responsables de Área, **en algunos tipos de tareas se han notado incrementos muy notables en la productividad** gracias a la aplicación de teletrabajo –por ejemplo, en la elaboración de informes–. En cambio, en otras el rendimiento ha sido similar al obtenido con el trabajo presencial, y en algunas otras se han obtenido una productividad levemente más reducida.

En ningún caso la productividad sufrió bajas considerables, a pesar de que el Plan exigía la implementación de un sistema marcadamente nuevo que, en bastantes casos, generó problemas iniciales. Pero, aunque los resultados de productividad del Plan Piloto tienen que considerarse marcadamente positivos –recordemos que, en esta experiencia, el objetivo al respecto era el mantenimiento de la calidad del trabajo y el cumplimiento de plazos de entrega, ver punto 3.10 – **el Grupo de Expertos no está en condiciones de formular una conclusión más profunda y detallada** por los siguientes motivos:

- No se han podido establecer criterios homogéneos entre las diferentes áreas y servicios analizados, por ser éstos muy diferentes entre sí.
- Tampoco se ha podido disponer de sistemas de medición precisos y determinantes a este respecto.

- Se ha tenido que depender para ello de la opinión de los Responsables de las Unidades de Servicio, que han sido quienes han fijado los objetivos para cada trabajador y quienes han evaluado su productividad, con los elementos de subjetividad que ello incorpora.

Insistimos en que en ningún caso se produjeron retrasos o mermas significativas en la calidad de las tareas sometidas al régimen de teletrabajo en relación con las tareas realizadas de forma presencial. Por lo que damos por supuesto que, además de cumplir ampliamente el objetivo de Conciliación con importantes mejoras en su vida personal, los teletrabajadores rindieron, cuando menos, igual durante el Plan Piloto que con el sistema de trabajo convencional.

Tampoco nos ha sido posible tratar más a fondo ni evaluar debidamente otro aspecto sustancial en la implementación del teletrabajo en la Administración General del Estado, que ya apuntábamos hace pocas líneas:

- La adecuación y eficacia de los Responsables de las Unidades de Servicio para fijar objetivos, preparar las tareas teletrabajables y elaborar criterios técnicos e imparciales que determinen el grado de eficiencia del teletrabajador.

Sin duda, el Grupo de Expertos prestó menos atención de la necesaria a los Responsables de Unidad –a los que se les presumía un nivel de responsabilidad y compromiso elevado en este proyecto– centrándose preferentemente en los aspectos que incumbían a los teletrabajadores⁸. Pero todos los Responsables se quejaron de la sobrecarga sufrida y alguno de ellos expuso que se había encontrado con carencias importantes –básicamente por falta de tiempo y de preparación– para planificar y evaluar debidamente las tareas sometidas al trabajo. Sin duda, para obtener todo el rendimiento que puede obtenerse de la implantación de las técnicas de teletrabajo en la Administración General del Estado resultaría imprescindible:

- **Formar y mentalizar debidamente a los Responsables de las Áreas y a otros cargos de responsabilidad sobre esta nueva cultura del trabajo**, que implica el manejo de nuevas herramientas y relaciones laborales, para adaptarse mejor a los requerimientos de las técnicas de teletrabajo y aprovechar debidamente el enorme potencial que incorporan.

8.2.6.– Operatividad de la Plataforma Informática. Requerimientos del entorno informático para facilitar el teletrabajo

De todas las iniciativas y operativas puestas en marcha para el Plan Piloto, la que menos respondió a las expectativas creadas fue la Plataforma Informática que el Infocentro del MAP había creado *ad hoc* para esta experiencia.

⁸ Debemos explicar que dos Responsables de Área fueron también voluntarios a teletrabajar y participaron de esta forma en “ambos lados” de la experiencia.

El esfuerzo realizado para crearla, configurarla y ponerla en marcha fue muy notable y, en gran medida, estuvo conceptualmente muy unido con otras dos variables que, en cambio, funcionaron de forma satisfactoria:

- La capacitación técnica que se les proporcionó a los voluntarios y a sus Responsables para las tareas de teletrabajo.
- La programación de los ordenadores y su instalación en el hogar de los empleados públicos voluntarios.

Desde la puesta en marcha del Plan Piloto **se detectó que la Plataforma no era el vehículo más idóneo de trabajo**, o provocaba sensaciones de incomodidad o, simplemente no era necesaria para desempeñar las tareas de teletrabajo, decantándose los teletrabajadores, con la aprobación de sus Responsables, por el uso de sistemas más convencionales.

El principal problema achacado a la Plataforma era **que incorporaba un entorno completamente nuevo y diferente del habitual**, con una serie de recursos que simplemente, no había habido tiempo de aprender a manejar con soltura. Desde luego, resulta totalmente necesario crear un entorno específico para articular el teletrabajo, entre otros motivos, para garantizar la seguridad y confidencialidad de las materias sometidas al teletrabajo. Pero seguramente es mejor tratar de crear un entorno que se asemeje lo más posible al que los trabajadores utilizan en un día de trabajo convencional en su oficina, máxime cuando en esta experiencia se estaban simultaneando jornadas de teletrabajo con jornadas de trabajo presencial.

Insistiendo en este punto, valoramos que **es muy importante que el teletrabajador visualice en la pantalla del ordenador de su casa el mismo escritorio que visualiza en el ordenador de su puesto de trabajo presencial**, para sentirse realmente cómodo. Los pocos teletrabajadores que han seguido utilizando en su hogar el “Sorolla” – el entorno virtual utilizado en el MAP– como vehículo de teletrabajo se han sentido más cómodos. No obstante, la mayoría de los teletrabajadores no pudieron utilizar esta alternativa porque los *cortafuegos (firewalls)* del sistema “Sorolla” no permitían su uso prácticamente en ningún caso en las conexiones realizadas a través de *router* y presentaban serias deficiencia a través de *módem*.

Este asunto generó cierta frustración entre teletrabajadores y Responsables que, en un principio **habían recibido indicaciones estrictas de vehicular todas sus comunicaciones y operaciones de teletrabajo a través de la Plataforma**; esta medida había sido establecida para que, tanto los Responsables de Área, como los Jefes de Área, como los miembros del Grupo de Expertos pudieran supervisar debidamente la experiencia y tuviesen constancia estadística de las grandes magnitudes –la Plataforma incluía un medidor estadístico automático del número

de veces que el teletrabajador utilizaba el sistema, horas empleadas, cantidad de trabajo realizada en cada ocasión, etc. Finalmente no fue posible utilizar esta importante fuente estadística al haberse realizado a través de la Plataforma sólo una pequeña parte de las tareas de teletrabajo—.

Los problemas con la plataforma crearon cierto sentimiento de desánimo los primeros días de teletrabajo. Pero los teletrabajadores y sus Responsables directos **improvisaron rápidamente atajos para solventar los problemas, acudiendo a sistemas alternativos más convencionales**: llevando y trayendo los contenidos objetos del teletrabajo en fotocopias, escaneados, *pendrives* y otros formatos. En cualquier caso, es de destacar que **los teletrabajadores se esforzaron individualmente por solucionar los problemas y cumplir con los objetivos establecidos** de entrega de trabajos, como así ocurrió en todo momento.

Paralelamente, algunos Teletrabajadores y Responsables afirman haber perdido una cantidad significativa de tiempo en “preparar” el trabajo para las labores de teletrabajo –asunto no imputable a las disfunciones de la Plataforma– y hubieran deseado, por ejemplo, poder enviar desde su hogar un determinado trabajo terminado para que pudiera imprimirse al momento en su oficina habitual. Parece que, con ello, **algunos trabajadores están solicitando una implantación aún más extensa de estas tecnologías**, lo que nos pondría en la dirección de una auténtica oficina virtual.

A esto tenemos que añadir que algunos teletrabajadores y Responsables declararon que, **por las características de su trabajo, no necesitan en realidad ningún tipo de método informático con una conexión *on-line*** para llevar a cabo sus tareas de teletrabajo: se llevaban el trabajo grabado en soportes –disquetes, *pendrives*, CDs o autoenvíos por correo electrónico –esto último, cuando los asuntos no eran confidenciales– y, una vez ejecutado en el hogar, lo traían grabado o se lo autoenviaban por el mismo sistema.

Para completar este apartado añadiremos que todos los demás problemas técnicos existentes en los primeros días –típicos y perfectamente previsibles,– fueron achacados a la configuración de la Plataforma, aunque un buen número de ellos era totalmente ajeno a ella, debiéndose, por ejemplo, a problemas de conexión o de incompatibilidades en la instalación del *software*. Todos estos servicios –excepto los que competían a la instalación de líneas que fueron contratados con compañías telefónicas– fueron efectuados o supervisados por el Infocentro –o departamento de informática– del MAP, que también atendió las posibles incidencias. Un problema añadido fue la insuficiente capacidad de respuesta de este servicio que, como ya se ha dicho antes, no contó con recursos específicos para este Plan Piloto y se vio extraordinariamente sobrecargado, especialmente los primeros días de la puesta en marcha del Plan. Bastantes teletrabajadores demandaron los servicios de una *línea caliente* telefónica para asistencia técnica y consulta de averías o problemas de funcionamiento pero,

lógicamente las características de esta experiencia no permitían la creación de semejante logística que, en cambio, si podría ser aconsejable en el caso de que la experiencia se extienda y adquiriera un carácter permanente.

Por último, **el chat de la Plataforma Informática no ha sido prácticamente utilizado**. Los teletrabajadores le habían concedido cierta utilidad pero luego, durante el desarrollo de la experiencia Piloto, apenas se han servido de él. Pensamos que ha sido útil porque ha dado confianza, como un recurso que impediría un hipotético aislamiento del teletrabajador. Pero la asistencia intermitente a la oficina y las llamadas telefónicas hicieron que este servicio no se utilizase en la práctica.

8.2.7.– Las relaciones del teletrabajador con su Responsable y con su entorno habitual de trabajo

La principal y más interesante conclusión que se puede obtener en este aspecto es, según hemos comprobado el Grupo de Expertos, que **el teletrabajo obliga a reestructurar profundamente la circulación de información, los ritmos y flujos de trabajo**, las tareas de supervisión, las relaciones de autoridad y jerarquía, las intercomunicación con compañeros de trabajo, el nivel de autoresponsabilidad y compromiso..., **en suma la mayoría de las relaciones y hábitos laborales**.

En efecto, los implicados en el Plan Piloto, teletrabajadores y Responsables, admiten que se han visto impulsados a mejorar la funcionalidad de los métodos y recursos de trabajo, a racionalizar toda la cadena productiva y a reenfocar toda su actividad hacia el cumplimiento del trabajo por objetivos. **El régimen de teletrabajo les ha enseñado a todos ellos a ser más flexibles en sus tareas y a adoptar nuevas estrategias y soluciones**; también a comprometerse decididamente con el trabajo, responsabilizándose de los resultados y de los plazos de entrega. Todos estos aspectos han sido destacados tanto por los teletrabajadores como por los Responsables que han intervenido en el Plan Piloto de teletrabajo

Por comentar un par de aspectos menos importantes, debemos mencionar que **la repartición del horario laboral entre el teletrabajo y el trabajo presencial ha sido muy bien apreciada**: varios teletrabajadores mencionaban que para ellos fue importante el hecho de seguir asistiendo regularmente al lugar de trabajo.

También se generó entre los teletrabajadores y sus compañeros que no participaban en el Plan Piloto cierta tensión, con una relación de envidia solapada: **los compañeros no teletrabajadores consideraban que el teletrabajador vivía una situación de favor** y veían las jornadas de teletrabajo como “días de vacaciones”. Algunos teletrabajadores tuvieron que ser respaldados por sus Responsables, quienes debieron ejercer una labor

informativa y dialogante para suavizar este efecto. Desde el punto de vista racional resulta una situación bastante paradójica, si tenemos en cuenta que, oficialmente, a todos los empleados públicos de estos Servicios se les dio la misma oportunidad de presentarse voluntarios. Pero este hecho también admite una interpretación positiva: **de ampliarse esta experiencia, probablemente los primeros teletrabajadores voluntarios actuarían de propagadores** de las virtudes del sistema de teletrabajo reclutando con su ejemplo a otros compañeros que, en principio se podrían haber mostrado más reacios.

Por ultimo, algunos teletrabajadores hubieran deseado recibir una atención o apoyo personal más explícito y continuo por parte de sus Responsables; según la opinión de algunos teletrabajadores, los Responsables sólo se preocupaban de ellos cuando surgían problemas, con el fin de resolverlos. Pero los teletrabajadores hubieran agradecido, desde el punto de vista psicológico, que sus jefes directos se hubieran interesado más por ellos.

8.2.8– La sobrecarga de trabajo de los Responsables de las Unidades de Servicio

Continuando con algunas de las conclusiones reflejadas en el punto 6.2.5, es necesario destacar que **la experiencia Piloto les ha supuesto a todos los Responsables de Área y a otros profesionales del MAP una importante sobrecarga de trabajo**, diferente según el área respectiva, que en algunos casos ha llegado a exigir un esfuerzo más que notable.

Entrando en detalles, la falta de presupuesto específico para este Plan Piloto ha supuesto una fuerte sobrecarga de trabajo para:

- El **Infocentro del MAP**, que hubo de crear y mantener la Plataforma Informática, ofrecer los cursillos técnicos a los voluntarios a teletrabajadores y a los Responsables de Área, proveer, programar, instalar y desinstalar los ordenadores, supervisar las líneas, prestar asistencia y asesoría a teletrabajadores y Responsables, solucionar averías, etc.
- Los **Responsables de las Áreas**, que han tenido que cambiar sus hábitos y ritmos de trabajo para organizar el trabajo de sus teletrabajadores, realizar la supervisión y el seguimiento de sus tareas en unos términos totalmente nuevos y evaluarlas en función de objetivos.

Todo ello ha supuesto un trabajo adicional bastante notable que, **caso de consolidarse el teletrabajo como un método de trabajo permanente en la Administración, exigiría reforzar estas áreas y departamentos**. También convendría valorar si es más eficaz que el seguimiento de las tareas de teletrabajo sea ejercido en su totalidad por los Responsables de Área, como ocurrió durante

el Plan Piloto, o si debería ser traspasado de forma total o compartida a los Jefes de Área.

Abundando en ello, algunos Responsables sentían que la implantación definitiva de sistemas de teletrabajo les obligaría necesariamente a afrontar y gestionar ciertos conflictos de nuevo cuño –por ejemplo, qué empleados podrían disfrutar del régimen de teletrabajo, con qué periodicidad, etc.– para evitar que unos u otros empleados pudieran percibir la sensación de posibles favoritismos en esas decisiones.

Por último, si se decidieran implantar las técnicas de teletrabajo de una forma más general, probablemente resultaría muy apropiado que dichas técnicas se aplicasen con criterios de elevada flexibilidad en cuanto a asignaciones de tareas de teletrabajo, lo que, por otra parte, es perfectamente compatible con las metodologías del teletrabajo. Algo que hemos comprobado en esta experiencia son los beneficios conseguidos intercalando el tiempo destinado a las tareas de teletrabajo y el tiempo dedicado al trabajo presencial en la oficina. Quizás **las tareas de teletrabajo en la Administración debieran tener un carácter discontinuo –por ejemplo, ser aplicadas en determinados períodos de la vida activa de los trabajadores, o de forma rotatoria entre los empleados de un mismo servicio–** de forma que el teletrabajador o el Responsable puedan negociar entrar en el sistema de teletrabajo, compatibilizándolo en un determinado porcentaje con el trabajo presencial, y acordar la vuelta al trabajo presencial el cien por cien del tiempo trabajado, si las condiciones lo requieren por parte del trabajador o de las necesidades del Área o Servicio al que pertenezca.

Esta mecánica solucionaría un problema planteado por algún Responsable: **algunas tareas son muy difíciles de tratar en régimen de teletrabajo; ciertas áreas o departamentos sólo disponían de muy pocos puestos o tareas teletrabajables** y, si todos los trabajadores del esa misma área reclamasen la posibilidad de operar en régimen de teletrabajo, el Responsable se vería en la necesidad de efectuar una selección o rotar el teletrabajo entre varios de ellos. Quizás pudiera arbitrarse algún sistema de preferencias en base a los criterios que se estimen oportunos (antigüedad, maternidad, número de hijos o personas mayores a su cargo, idoneidad para el puesto, etc.) pero, sin duda, este tipo de solución podría generar polémicas y despertar nuevamente sensaciones de favoritismo.

De todas formas, es evidente que **toda aplicación de las técnicas de teletrabajo debe ir acompañada de criterios flexibles y de modelos imaginativos**. El Grupo de Expertos sabe que en nuestro país y, especialmente, en la Administración General del Estado, los trabajos a tiempo parcial están en una situación muy incipiente y se prefiere la asistencia presencial del trabajador en jornadas con horarios muy marcados. También sabe que las fórmulas no convencionales de trabajo despiertan inmediatamente las reticencias de los

trabajadores y, a veces incluso en mayor medida, de los jefes y responsables. Pero las tendencias vigentes en los mercados laborales, y las características de las técnicas de teletrabajo **apuntan claramente en esta dirección de nuevas fórmulas de trabajo que podríamos denominar de “geometría variable”**.

Sin duda, **el reto estará en adaptarse a los requerimientos de cada tarea, puesto o departamento, por un lado, y hacerlas compatibles con una mejor realización laboral y personal** del trabajador, por otro lado, lo que exigirá soluciones diferentes y peculiares en cada caso. Como podemos reiterar, tras las enseñanzas obtenidas en el presente Plan Piloto será necesario adoptar fórmulas innovadoras de trabajo que, garantizando en cada caso el mantenimiento de la calidad del trabajo y la funcionalidad laboral, ofrezcan ventajas para la mejora progresiva de la vida personal de los trabajadores.

I.- Anexo: rentabilidad económica

I.- ANEXO: LA RENTABILIDAD ECONÓMICA

I.I.- Una experiencia positiva y rentable en términos económicos

Ya hemos expuesto anteriormente que esta experiencia, por su carácter piloto y experimental, no dispuso de una asignación propia, contando con los recursos provistos principalmente por el propio MAP, con la asistencia de GOBERNA, tanto a nivel de personal como de recursos técnicos, formación y sistemas informáticos. Por ello, en ningún momento se planteó llevar un control específico de los gastos del Plan que, a efectos reales, fueron de “coste cero”.

No obstante, puestos a realizar una valoración de los recursos movilizados en relación con los beneficios obtenidos, la estimación no puede dejar de ser altamente positiva. Tanto los beneficios sociales de Conciliación, que eran el objetivo prioritario del Plan, como el mantenimiento del rendimiento del trabajo y el cumplimiento de plazos –que, ya se ha quedado detallado, incluso experimentó algunos casos mejoras significativas–, como la modernización de los hábitos y relaciones laborales con la incorporación del trabajo por objetivos, suponen en su conjunto unas mejoras personales y productivas altamente significativas y que apuntan a la consecuente rentabilidad económica en este tipo de experiencias.

Lógicamente, en el caso de una implementación más generalizada de los proyectos de teletrabajo en el ámbito de la Administración, sería obligado realizar inversiones específicas. Pero creemos que el presente Plan Piloto provee de elementos suficientes para afirmar que, en la medida que estas experiencias se prolongasen el tiempo suficiente y, siempre teniendo en cuenta las características propias del sector en el que se apliquen, serán cuando menos rentables como para garantizar su viabilidad, mejorando incluso la productividad de las áreas donde se implemente, sin detrimento de mantener como objetivo principal del teletrabajo la Conciliación de la Función Pública.

Por último, se detallan en el epígrafe siguiente los conceptos principales en los que se precisaría realizar inversiones específicas, en el caso de implementar las técnicas de teletrabajo de una forma más general. Lógicamente, el siguiente es un desarrollo-tipo en el que algunos conceptos podrían ser objeto de negociación o también habría que contemplar la posible aparición de otras necesidades no especificadas.

I.II.– Modelo de Valoración de los Gastos Generales en la Implantación de una Experiencia de Teletrabajo y Evaluación de su Rentabilidad

Partidas Básicas

1) Preparación de la experiencia. Posibles gastos en estudios técnicos de implementación y viabilidad de la experiencia

2) Selección del personal –si no es voluntario– y análisis de su perfil. Gastos en la realización de tests y análisis para conocer y/o comprobar la adecuación de sus cualidades y sus motivaciones.

3) Formación.

3a) Formación técnica y mentalización de los teletrabajadores: enseñanza del manejo de las herramientas técnicas necesarias, prevención de posibles frenos y problemas de adaptación

3b) Formación técnica de sus responsables: manejo de herramientas técnicas, planificación del trabajo y técnicas de evaluación por objetivos

4) Hardware y líneas. Instalación de ordenadores en los domicilios o adecuación de los ya disponibles (incrementos de memoria, líneas y conexiones necesarias).

5) Software. Instalación de programas actualizados en los ordenadores de los teletrabajadores que utilicen su propio equipo, cuando sea necesario. Implementación de una intranet para el envío de la información necesaria y las materias teletrabajadas, en caso necesario.

6) Creación y mantenimiento de una línea de servicio técnico y asistencia a los teletrabajadores, si se considera necesario.

7) Evaluación y control de la experiencia. Gastos para la evaluación de la experiencia, medición del grado de satisfacción de los teletrabajadores y sus responsables, medición de los objetivos alcanzados y de la rentabilidad de la experiencia (si la experiencia es continua, pueden realizarse periódicamente, aconsejándose hacerlo a los 3, 6, 12 meses, y luego de forma anual)

II.- Anexo: participantes en el Plan Piloto