# TRABAJO PRESENCIAL Y TELETRABAJO

COMPATIBILIDAD EN UNA NUEVA RELACIÓN LABORAL

CEOE ARAGÓN 40 años

GOBIERNO DE ARAGON

Para facilitar la lectura de este documento se opta por la convención que otorga el lenguaje al género masculino para la representación de ambos sexos, incluyéndose en el mismo a todas las mujeres, sean trabajadoras, empresarias, responsables, delegadas sindicales, de personal o prevención, etc.

En definitiva, que todas las mujeres se puedan ver representadas en este texto.

Contenidos

Loreto Beltrán Audera - CEOE ARAGÓN

2022

D.L.: 1619-2022

# ÍNDICE

**Introducción y antecedentes** ..... 4

**Regulación Normativa** ..... 7

Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia ..... 9

**Riesgos del teletrabajo sobre la salud de las personas trabajadoras** ..... 12

**Teletrabajo y conciliación** ..... 15

**La opinión de los interesados** ..... 18

Empresas

Kemler - Javier Sáez Lozano ..... 19
The Kings Corner & Grupo My - Alejandro García Caudevilla ..... 22
Zoilo Ríos, S.A. - Maika Litago y Yolanda Arbiol ..... 25
AON PLC - Pilar Álvarez ..... 28
DXC Technology - Jorge Calderón y Arantxa Yugueros ..... 31
Tereos Starch & Sweeteners Iberia, S.A.U. - Teresa Torrente y Francisco Mallén ..... 34
BSH Electrodomésticos España, S.A. - Joaquín Lasheras ..... 37
Telefónica - Daniel Sampériz ..... 40
Hiberus Tecnología - Víctor Vidaller ..... 43
Salesianos El Pilar - María José Ramón Alcázar ..... 46

Personas trabajadoras

Joaquín Martínez - DKV ..... 49
Ana Franco - Lycée Français Molière ..... 52
María del Mar Fernández - UGT ..... 55

**Conclusiones** ..... 58

**Modelo de entrevista** ..... 63

Empresas ..... 63
Personas trabajadoras ..... 64

**Bibliografía** ..... 65

# INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

En el año 2020 se produjeron cambios importantes en la economía mundial y en el mundo del trabajo.

El 11 de marzo, la Organización Mundial de la Salud (OMS) calificó el nuevo brote de coronavirus como una pandemia e instó a los gobiernos de todo el mundo a enfrentar este problema con seriedad y a prepararse para la emergencia de salud pública con medidas drásticas, entre ellas el confinamiento en muchos países.

La adopción de estas medidas para frenar la expansión del coronavirus ha cambiado completamente el estilo de vida al que estábamos acostumbrados.

A medida que entraron en vigor las medidas de confinamiento o la obligación de quedarse en casa, una gran parte de la fuerza laboral debió quedarse en casa y trabajar a distancia.

El sector laboral ha sido, junto con la sanidad, el que ha debido adaptarse de manera más ágil a las nuevas circunstancias.

En particular, la pandemia ha acelerado el proceso de adopción del teletrabajo que había comenzado a extenderse en Europa.

Estas políticas de teletrabajo podrían llegar a ser una parte esencial de cualquier plan de continuidad operativa, de manera que en caso de un evento imprevisto (fenómenos meteorológicos extremos, actos de terrorismo, pandemias) que impida a los empleados trabajar en sus oficinas o lugares de trabajo habituales, se permita realizar labores fuera del lugar de trabajo y mantener el funcionamiento de la organización.

En España, antes de la pandemia solo un 4,3% de las personas trabajadoras teletrabajaban, lo que supuso un cambio sin precedentes hacia esta modalidad de trabajo, con una transición rápida y sin precedentes al teletrabajo en muchos sectores.

En Europa, por ejemplo, la proporción de personas trabajadoras que realizan teletrabajo aumentó del 11% antes de la pandemia al 48% durante la misma.

Muchos expertos consideran que es probable que aumente el teletrabajo, lo que implica la necesidad de abordar los impactos potenciales en la salud del teletrabajo de una manera que equilibre las necesidades de las personas trabajadoras y las organizaciones.

El teletrabajo puede ser beneficioso para la salud física y mental y bienestar social. Puede mejorar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, reducir el tráfico y el tiempo dedicado a los desplazamientos, y disminuir la contaminación del aire, todo lo cual puede, indirectamente, mejorar la salud física y mental. Pero, los entornos de teletrabajo pueden no cumplir con los estándares de salud y seguridad disponibles en los entornos tradicionales, de manera que el entorno físico y el diseño del lugar de trabajo con un equipo inadecuado pueden dar como resultado en trastornos musculo esqueléticos, tensión ocular y lesiones.

Además, trabajar en un entorno digital en aislamiento físico de los compañeros de trabajo, junto con posibles dificultades en la gestión del equilibrio trabajo-vida privada puede ocasionar problemas de salud mental y conductas no saludables.

Según una encuesta reciente llevada a cabo por la *Society for Human Resource Management* (SHRM), el 71 por ciento de los empleadores informaron de que tenían problemas para adaptarse al trabajo a distancia, el 65 por ciento de las empresas informaron de que el estado de ánimo de las personas trabajadoras era difícil de mantener durante el teletrabajo, y más de un tercio de los empleadores informaron de que se enfrentaban a dificultades en relación con la cultura de la empresa, la productividad de las personas trabajadoras y la regulación de las licencias anuales.

Una encuesta realizada a 1.000 personas trabajadoras en los Estados Unidos reveló que a cuatro de cada cinco personas trabajadoras les resultaba difícil “desconectar” por la noche después del trabajo, y que el 45 por ciento afirmaba sentir que su salud mental era peor mientras teletrabajaba (Westfall, 2020).

El primer paso es definir qué se considera como teletrabajo, diferenciándolo de otras modalidades como el trabajo a distancia.

En el teletrabajo, el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), como ordenadores de sobremesa, portátiles, tabletas y teléfonos inteligentes es lo que lo define, incluyendo el trabajo realizado desde casa, una oficina satélite u otra ubicación, siendo lo más habitual realizarlo desde casa o desde segundas residencias.

Cuando este teletrabajo se combina con horas de trabajo presencial de la forma tradicional de denomina trabajo “híbrido”.

Sin embargo es necesario regular y tener en cuenta las ventajas e inconvenientes de esta nueva modalidad laboral, especialmente en lo relacionado con posibles afecciones a la seguridad y salud de las personas trabajadoras, de cara a maximizar los beneficios y eliminar o minimizar los inconvenientes.

Por otra parte, también se está atribuyendo al teletrabajo la responsabilidad de ser la solución para la conciliación familiar, pero hay que recalcar que el teletrabajo no debe utilizarse como sustituto del cuidado de niños o personas dependientes, excepto en circunstancias excepcionales y ocasionales.

Esta situación nos ha llevado a buscar la opinión de los directamente afectados, empresas que han implantado el teletrabajo por COVID y que ahora se plantean (o no) la posibilidad de que esta sea una nueva forma de relación laboral, y personas trabajadoras que han ejercido esta nueva modalidad, de manera impuesta por la situación, y que pueden con su experiencia ayudar a mejorar aquellos aspectos menos beneficiosos de esta nueva modalidad laboral.

# REGULACIÓN NORMATIVA

La regulación del trabajo en la UE no cuenta con una directiva o un reglamento concreto que integren los aspectos relativos al teletrabajo, sino que varias directivas y reglamentos abordan cuestiones que son importantes para garantizar buenas condiciones de trabajo para los personas que teletrabajan.

Por ejemplo, la Directiva sobre el tiempo de trabajo (Directiva 2003/88) incluye disposiciones destinadas a proteger la seguridad y la salud de las personas trabajadoras incluidos los que realizan teletrabajo, o la propia Directiva marco sobre seguridad y salud en el trabajo (Directiva 89/391/CEE), cuyo objetivo es fomentar la mejora de la seguridad y la salud de las personas trabajadoras en el lugar de trabajo, y que no especifica el lugar de trabajo cuando se trata de la aplicación de sus disposiciones y, en consecuencia, también se aplica a las personas que teletrabajan.

Más recientemente, la Directiva sobre condiciones de trabajo transparentes y predecibles (Directiva (UE) 2019/1152) ha abordado algunos de los desafíos asociados con la protección de las personas que teletrabajan. Esta directiva requiere que se establezcan disposiciones en relación con el lugar de trabajo y que los patrones de trabajo se aclaren en el contrato de trabajo.

La principal regulación de la UE que aborda el teletrabajo se introdujo a través del Acuerdo Marco de la UE sobre Teletrabajo en 2002.

Este es un acuerdo autónomo entre los interlocutores sociales europeos (CES, UNICE, UEAPME y CEEP) que compromete a las organizaciones nacionales afiliadas a implementar el acuerdo en base a los “procedimientos y prácticas” específicos de cada Estado miembro.

En este Acuerdo Marco de la UE sobre Teletrabajo (2002), el teletrabajo se definió como una “forma de organizar y/o realizar trabajo, utilizando tecnología de la información, en el contexto de un contrato/relación de trabajo, donde el trabajo, que también podría realizarse en el locales de los empleadores, se lleve a cabo fuera de dichos locales con regularidad”.

Los elementos más importantes de esta definición, son los siguientes:

- El teletrabajo se entiende como un arreglo de trabajo en lugar de un contrato laboral.
- Sólo están cubiertos los empleados con contrato de trabajo.

- Solo se cubre el teletrabajo que se realiza de forma regular (1 día a la semana o 5 días a la semana).

- El teletrabajo se entiende exclusivamente como arreglos de movilidad habilitados por las TIC, cubriendo solo aquellos trabajos estacionarios que también podrían realizarse en las instalaciones de los empleadores.

- El teletrabajo puede incluir varios lugares de trabajo alternativos a las instalaciones de los empleadores.

El Acuerdo Marco de la UE sobre teletrabajo se centra en los siguientes puntos:

1. El principio de voluntariedad: el teletrabajo es voluntario tanto para los empleados como para los empleadores salvo que se requiera como parte de la descripción inicial del puesto.

2. Reversibilidad: cuando el teletrabajo no forma parte de la descripción inicial del puesto, la decisión de pasar al teletrabajo es reversible por convenio individual y/o colectivo. Las modalidades de esta reversibilidad se establecen por convenio individual y/o colectivo.

3. Condiciones de empleo, formación y derechos colectivos: los personas que teletrabajan tienen los mismos derechos y oportunidades otorgados por la legislación, la negociación colectiva y las normas/políticas de la empresa que las personas trabajadoras comparables en las instalaciones del empleador.

4. Protección de datos: el empleador es responsable de garantizar la protección de los datos utilizados y tratados por la persona que teletrabaja.

5. Privacidad: los empleadores respetan la privacidad de los empleados y los sistemas de control deben ser proporcionales a los objetivos.

6. Equipo: las cuestiones relacionadas con el equipo deben acordarse antes de iniciar el acuerdo de teletrabajo. Como regla general, el empleador es responsable de proporcionar, instalar y mantener el equipo a menos que la persona que teletrabaja use su propio equipo.

7. Seguridad y salud: el empleador es responsable de la seguridad y salud de la persona que teletrabaja, lo que requiere que los empleadores realicen una evaluación de riesgos e informen a los personas que teletrabajan sobre los riesgos potenciales.

8. Organización del trabajo: la persona que teletrabaja gestiona la organización de su tiempo de trabajo bajo los límites de la legislación nacional y la negociación colectiva.

En los diferentes estados, la regulación del teletrabajo se ha incrementado tras la pandemia por COVID-19, destacando la distinción entre teletrabajo "estructural" y "ocasional" de Bélgica (un empleado tiene derecho a realizar teletrabajo ocasional en caso de fuerza mayor o por motivos personales), el trabajo inteligente de Italia definido como un arreglo más flexible donde el trabajo se lleva a cabo en parte en las instalaciones de la empresa y en parte fuera, sin restricciones en términos de lugar de trabajo o tiempo de trabajo más allá de los límites de horas máximas establecidas en la legislación o la negociación colectiva o la norma española, mucho más rígida y que establece limitaciones de tiempo para ser aplicada.

## LEY 10/2021, DE 9 DE JULIO, DE TRABAJO A DISTANCIA

El pasado 10 de julio de 2021 se publicaba la ley 10/2021 de trabajo a distancia.

Esta norma se aplica al trabajo a distancia que se preste, en un periodo de referencia de tres meses, un mínimo del treinta por ciento de la jornada, o el porcentaje proporcional equivalente en función de la duración del contrato de trabajo.

Diferencia entre trabajo presencial, a distancia y teletrabajo, siendo la principal diferencia entre estos dos últimos el uso exclusivo o prevalente de medios y sistemas informáticos, telemáticos y de telecomunicación que define al teletrabajo.

Se plantea la excepción para los contratos en prácticas y para los contratos para la formación y el aprendizaje donde el porcentaje presencial debe ser al menos del 50%.

Los principales aspectos, muchos de ellos derivados del acuerdo marco europeo establecen:

- Las personas que desarrollan trabajo a distancia tendrán los mismos derechos que hubieran ostentado si prestasen servicios en el centro de trabajo de la empresa.

- La retribución total establecida conforme a su grupo profesional, nivel, puesto y funciones, así como los complementos establecidos para las personas trabajadoras que solo prestan servicios de forma presencial, particularmente aquellos vinculados a las condiciones personales, los resultados de la empresa o las características del puesto de trabajo.

- Las empresas están obligadas a evitar cualquier discriminación, asegurando la igualdad de trato y la prestación de apoyos, y realizando los ajustes razonables que resulten procedentes, teniendo en cuenta el teletrabajo en políticas como la de igualdad, acoso, violencia de género, conciliación y corresponsabilidad.

- El trabajo a distancia será voluntario para la persona trabajadora y para la empleadora y requerirá la firma del acuerdo de trabajo a distancia que podrá formar parte del contrato inicial o realizarse en un momento posterior. La negativa de la persona trabajadora a trabajar a distancia, el ejercicio de la reversibilidad al trabajo presencial y las dificultades para el desarrollo adecuado de la actividad laboral a distancia exclusivamente relacionadas con el cambio de una prestación presencial a otra que a distancia, no serán causas justificativas de la extinción de la relación laboral ni de la modificación sustancial de las condiciones de trabajo.

- El acuerdo de trabajo a distancia deberá realizarse por escrito. Este acuerdo podrá estar incorporado al contrato de trabajo inicial o realizarse en un momento posterior, pero siempre deberá formalizarse antes de que se inicie el trabajo a distancia. Una copia se entregará a la representación legal de las personas trabajadoras que la firmarán, posteriormente, dicha copia se enviará a la oficina de empleo.

El acuerdo del trabajo a distancia debe contener, al menos, los siguientes aspectos:

1. Inventario de los medios, equipos y herramientas que exige el desarrollo del trabajo a distancia concertado, incluidos los consumibles y los elementos muebles, así como de la vida útil o periodo máximo para la renovación de estos.

2. Enumeración de los gastos derivados de prestar servicios a distancia, así como la cuantificación de la compensación que debe abonar la empresa y momento y forma de la misma.

3. Horario de trabajo de la persona trabajadora y dentro de él, en su caso, reglas de disponibilidad.

4. Porcentaje y distribución entre trabajo presencial y trabajo a distancia, en su caso.

5. Centro de trabajo de la empresa al que queda adscrita y donde, en su caso, desarrollará la parte de la jornada de trabajo presencial.

6. Lugar de trabajo a distancia.

7. Duración de plazos de preaviso para el ejercicio de las situaciones de reversibilidad, en su caso.

8. Medios de control empresarial de la actividad.

9. Procedimiento a seguir en el caso de producirse dificultades técnicas.

10. Instrucciones en materia de protección de datos, específicamente aplicables en el trabajo a distancia.

11. Instrucciones sobre seguridad de la información, específicamente aplicables en el trabajo a distancia.

12. Duración del acuerdo de trabajo a distancia.

Se establece que la persona que desarrolla trabajo a distancia podrá flexibilizar el horario de prestación de servicios establecido, si bien también se obliga a implementar un sistema de registro horario, que deberá reflejar fielmente el tiempo que se realiza trabajo a distancia y que incluirá, entre otros, el momento de inicio y finalización de la jornada.

En la evaluación de riesgos y la planificación de la actividad preventiva deberán tenerse en cuenta la distribución de la jornada, los tiempos de disponibilidad y la garantía de los descansos y desconexiones durante la jornada. Además indica que es un deber empresarial garantizar la desconexión, lo que conlleva una limitación del uso de los medios tecnológicos de comunicación empresarial y de trabajo durante los periodos de descanso.

Los dos aspectos anteriores pueden generar problemas en su aplicación ya que la desconexión por parte de la empresa implica mantener horarios que impiden la flexibilidad.

Esta ley no es de aplicación al personal laboral al servicio de las Administraciones Públicas, que se rigen por su normativa específica.

# RIESGOS DEL TELETRABAJO SOBRE LA SALUD DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS

Como ya hemos visto, el trabajo a distancia y más concretamente el teletrabajo, se ha impuesto como una nueva relación laboral derivada de la pandemia por COVID-19 pero que parece va a quedarse con una mayor presencia en las relaciones laborales aragonesas.

Como forma de trabajo emergente, es necesario verificar qué consecuencias puede tener para las personas trabajadoras, especialmente aquellas que afectan a su seguridad y salud.

Las personas trabajadoras generalmente consideran que el teletrabajo en el hogar tiene un efecto positivo en su salud, pero puede generar problemas derivados del diseño de la estación de trabajo y las largas horas de trabajo. Pero no son los únicos beneficios derivados de esta nueva relación laboral, un estudio basado en cuestionarios del personal académico encontró que los personas que teletrabajan tenían menos quejas sobre hipertensión arterial, y un estudio de personas trabajadoras del gobierno sueco mostró que la presión arterial era significativamente más alta durante el trabajo en la oficina que durante el teletrabajo en casa.

No obstante, existen igualmente riesgos entre los que se destacan:

- Riesgos ergonómicos.
- Riesgos psicosociales.

Los riesgos ergonómicos derivan del puesto de trabajo, debido a que en muchas ocasiones no se dispone en los domicilios particulares del espacio y el mobiliario adecuado para respetar los principios ergonómicos, trabajando muchas veces en espacios improvisados.

Además, el ruido de fondo, la temperatura demasiado alta o demasiado baja y la mala calidad del aire, pueden afectar la salud y el bienestar de los personas que teletrabajan y no debemos olvidar los problemas de seguridad, como el riesgo de tropiezos y caídas o peligros eléctricos, que también pueden ocurrir en el puesto de teletrabajo.

Los riesgos psicosociales, están vinculados en gran medida al impacto que el uso de las nuevas tecnologías tiene en la psique de la persona, como el tecno estrés, la tecno fobia o la tecno adicción, que se vienen a unir a otros riesgos psicosociales más tradicionales, como el estrés laboral ordinario, el síndrome del quemado o desgaste profesional, el acoso moral o la violencia en el trabajo. La preferencia de las personas trabajadoras afecta de manera importante al impacto potencial del teletrabajo en la salud mental.

En los riesgos psicosociales, el teletrabajo a menudo se asocia con límites borrosos entre el trabajo y el hogar, un mayor aislamiento de los compañeros y una falta de interacción cara a cara y de apoyo por parte de compañeros y supervisores, por lo que el respeto de los límites entre el trabajo y el tiempo personal así como unos adecuados sistemas de interacción son fundamentales para reducir los factores psicosociales estresantes y mejorar el desempeño del trabajador. Esta incapacidad para desconectarse del trabajo puede aumentar el riesgo de trastornos musculoesqueléticos y estrés.

Además, el aislamiento social es un posible efecto adverso para la salud asociado con el teletrabajo, con una mayor incidencia de soledad, irritabilidad, preocupación y culpa entre los personas que teletrabajan de acuerdo a estudios realizados. Un estudio español realizado durante el confinamiento domiciliario por COVID-19 demostró que no teletrabajar contribuía a un mejor equilibrio ocupacional, un equilibrio de compromiso en la ocupación que conduce al bienestar.

También se ha observado un impacto en la actividad física entre los personas que teletrabajan. Un estudio basado en encuestas encontró que el teletrabajo se asoció con un 71% más de probabilidades de dedicar 30 minutos o más de actividad física por día cuando en comparación con los días de trabajo presencial. Igualmente, trabajar desde casa puede brindar más tiempo para preparar y consumir alimentos, lo que posiblemente redunde en beneficios para la salud ya que las comidas preparadas en casa tienden a ser más bajas en calorías y más saludables.

Sin embargo este último aspecto puede tener también consecuencias negativas ya que puede contribuir a perpetuar los roles de género asumidos cargando a las mujeres con mayor carga al unir a las laborales las cargas domésticas de manera más intensa al estar “en casa”.

Otras dificultades del trabajo son la organización y participación en actividades sindicales, la invisibilidad, la invasión de la intimidad y la dispersión de las personas que teletrabajan.

Estos factores psicosociales en combinación con estaciones de trabajo ergonómicas deficientes en el hogar, puede conducir al desarrollo o exacerbación de problemas de salud como trastornos musculo esqueléticos.

Las organizaciones involucradas en el teletrabajo necesitan políticas y protocolos para gestionar de manera eficiente los riesgos de seguridad y salud relacionados con el teletrabajo. Una evaluación de riesgos desde la perspectiva de la persona que teletrabaja y de la persona que emplea, es el primer paso necesario para identificar los factores de riesgo relacionados.

Esta evaluación de riesgos debe centrarse en la ergonomía y el equipo del puesto de trabajo, el entorno, los factores psicosociales, la organización del trabajo y los riesgos para la seguridad relacionados con el teletrabajo.

Esta evaluación de riesgos debería llevarse a cabo a través de los siguientes pasos o fases:

1. Identificar los peligros y las personas trabajadoras expuestas.
2. Estimar los riesgos en términos de severidad y probabilidad: Priorizar acciones.
3. Determinar las medidas de prevención apropiadas y planificarlas.
4. Poner en marcha el plan propuesto y reevaluarlo de manera regular.

# TELETRABAJO Y CONCILIACIÓN

La conciliación personal, familiar y laboral se puede definir como "*la participación equilibrada entre mujeres y hombres en la vida familiar y en el mercado de trabajo, conseguida a través de la reestructuración y reorganización de los sistemas, laboral, educativo y de recursos sociales, con el fin de introducir la igualdad de oportunidades en el empleo, variar los roles y estereotipos tradicionales, y cubrir las necesidades de atención y cuidado a personas dependientes*".

La conciliación de la vida personal y laboral busca lograr una adecuada distribución entre el tiempo dedicado al trabajo y el tiempo dedicado a cumplir con las responsabilidades familiares (cuidado de hijos o menores, de personas mayores o dependientes...) o el tiempo dedicado al ocio.

La dificultad o imposibilidad de compatibilizar de manera satisfactoria la vida personal y familiar con la laboral puede repercutir de manera negativa en las empresas, al reducir la motivación y la satisfacción, lo que a la larga puede traducirse en mayores rotaciones, menor productividad o incremento de absentismo.

En esta línea, las empresas son cada vez más conscientes de que el bienestar del personal está directamente relacionado con el rendimiento, y de que el mayor valor de una empresa son sus trabajadores por lo que deben ser cuidados.

La conciliación de la vida laboral, familiar y personal es por tanto una herramienta imprescindible en la gestión de recursos humanos, permitiéndonos aprovechar al máximo el potencial de nuestros trabajadores sin afectar a su satisfacción y bienestar.

Desde 2007, el Tribunal Constitucional ha dejado claro que la conciliación es un derecho de las personas trabajadoras, fundamentado en la Constitución.

El estatuto de los trabajadores, en su artículo 34.8 establece "*Las personas trabajadoras tienen derecho a solicitar las adaptaciones de la duración y distribución de la jornada de trabajo, en la ordenación del tiempo de trabajo y en la forma de prestación, incluida la prestación de su trabajo a distancia, para hacer efectivo su derecho a la conciliación de la vida familiar y laboral. Dichas adaptaciones deberán ser razonables y proporcionadas en relación con las necesidades de la persona trabajadora y con las necesidades organizativas o productivas de la empresa*".

Hay que resaltar que, pese a que en otros textos se considera que el teletrabajo es una medida de conciliación, la reforma del artículo 34.8 del Estatuto de los Trabajadores, lle-

vada a cabo por el Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación, el trabajo a distancia –y, por tanto, el teletrabajo–, se cita como una de las medidas a las que una persona trabajadora puede acudir para hacer efectivo su derecho a la conciliación de la vida laboral y familiar, lo que no implica que se considere una medida de conciliación, sino una medida que facilita o favorece la conciliación.

Este aspecto es relevante para marcar de manera clara la diferencia entre conciliación y teletrabajo, ya que esa percepción de teletrabajo como herramienta de conciliación es la que hace que en muchas empresas se considere que el teletrabajo supone una menor productividad al "restar" tiempo de trabajo para esa conciliación.

El teletrabajo, como medida en la que es más fácil la aplicación de la flexibilidad sí que puede ser considerado como herramienta de conciliación pero siempre que incluya la flexibilización, que es en realidad la medida de conciliación.

En el nivel autonómico, cabe señalar que aquellas Comunidades Autónomas que han regulado la implantación del teletrabajo en la propia administración autonómica recogen nuevamente esa relación entre el teletrabajo y la conciliación de la vida familiar y laboral y, además, como señalábamos anteriormente, fijan criterios de preferencia vinculados con la conciliación a la hora de seleccionar a las personas candidatas al teletrabajo.

En algunos planes de igualdad se señala que se permitirá el teletrabajo, de forma puntual, a las personas que lo soliciten argumentando una situación concreta y de carácter temporal (como, por ejemplo, enfermedades de familiares dependientes, días no lectivos y gestiones personales urgentes), siempre y cuando el puesto y proyecto lo faciliten, algo perverso ya que si se está cuidando a un familiar no se está trabajando, lo que redunda en un perjuicio tanto para el teletrabajo (si ofrezco teletrabajo no hacen nada y baja la productividad) como para la conciliación real.

Por tanto, aunque trabajar desde casa facilite potencialmente a los padres combinar el trabajo remunerado con las tareas de cuidado, lo cierto es que no es ésta la finalidad del teletrabajo y, en consecuencia, no puede resolver el problema de la conciliación entre la vida laboral, familiar y personal.

Además, el impacto que esta percepción puede generar en hombres y en mujeres, siendo las mujeres que teletrabajan las que asumen mayoritariamente la labor de cuidado familiar y trabajo doméstico, existe el riesgo de que se intensifique la desigualdad de género en el marco del trabajo en remoto.

El número de mujeres que teletrabajan para poder cuidar a menores o mayores casi dobla el de los hombres en la Administración General del Estado, lo que configura al teletrabajo, como un "arma de doble filo" para las mujeres cuando se habla sólo de conciliación y no de corresponsabilidad.

La percepción de la responsabilidad de conciliar también es limitada y parece que ésta sólo recae sobre las mujeres, siendo la percepción más generalizada –aunque no confesada– que los cuidados y los trabajos domésticos no remunerados son tareas femeninas y del ámbito privado.

La administración pública y las empresas únicamente se ocupan de *facilitar* la participación laboral femenina, es decir, la formulación de políticas públicas de conciliación se reducen a medidas para dejar entrar y salir a las mujeres del mercado laboral remunerado a fin de que no detengan el ejercicio de sus obligaciones familiares. En otras palabras, se aprueban una serie de mecanismos con el objetivo que las mujeres tengan más disponibilidad de tiempo y puedan realizar ambos tipos de trabajos.

Existe por tanto un riesgo claro de que el teletrabajo pueda ayudar a consolidar los estereotipos de género y hacer más fácil que las mujeres se puedan dedicar al cuidado de hijos y/o dependientes, al mismo tiempo que se desarrolla una actividad profesional creando una situación de "*doble presencia*" con un impacto negativo sobre las trabajadoras que lo pudieran sufrir.

El hecho de que recaigan sobre una misma persona la necesidad de responder a las demandas del espacio de trabajo domestico-familiar y a las demandas del trabajo asalariado, esta doble jornada, es un factor de riesgo para la salud originado por las dificultades de responder a las demandas de trabajo asalariado y doméstico cuando aparecen de manera simultánea.

La doble presencia hace que las personas se saturen y puede generarles malestar físico y psicológico debido a la dificultad que supone estar mental y físicamente gestionando las tareas domésticas y familiares junto con la actividad laboral, pudiendo desarrollar sintomatología de estrés y fatiga.

Ya existe una brecha laboral previa, donde las mujeres suelen ocupar habitualmente situaciones de precariedad laboral, por lo que se debe vigilar que el teletrabajo, mal entendido como medida de conciliación para las mujeres, genere otros problemas como la falta de desconexión digital y de distinción entre tiempo de trabajo y tiempo libre, y la pérdida de oportunidades de crecimiento en el mercado laboral contribuyendo a mantener el denominado "*techo de cristal*".

Por el contrario, cuando los trabajadores son capaces de compatibilizar ambas exigencias de manera adecuada, repercute positivamente en su salud, en las relaciones con su entorno personal y laboral, en su rendimiento, en su implicación y sentimiento de pertenencia a la empresa por facilitarle la ayuda necesaria, etc.

# LA OPINIÓN DE LOS INTERESADOS

Una vez planteado el escenario en el que nos movemos, es importante conocer la experiencia de quienes han optado (voluntariamente o no) por esta fórmula de trabajo, de cara a conocer aquellos aspectos que han podido quedar menos visibles en los estudios de referencia y que, pueden dar lugar a acciones que faciliten la mejora de esta nueva relación laboral, tanto para las personas trabajadoras como para las empresas.

Para ellos se ha contactado con 13 responsables de empresas y con 3 personas trabajadoras cuyas reflexiones se reproducen a continuación.

Queremos desde aquí agradecer a todos ellos su colaboración y el tiempo que nos han dedicado.

## EMPRESAS

- **Kemler** - Javier Sáez Lozano
- **The Kings Corner & Grupo My** - Alejandro García Caudevilla
- **Zoilo Ríos, S.A.** - Maika Litago y Yolanda Arbiol
- **AON PLC** - Pilar Álvarez
- **DXC Technology** - Jorge Calderón y Arantxa Yugueros
- **Tereos Starch & Sweeteners Iberia, S.A.U.** - Teresa Torrente y Francisco Mallén
- **BSH Electrodomésticos España, S.A**. - Joaquín Lasheras
- **Telefónica** - Daniel Sampériz
- **Hiberus Tecnología** - Victor Vidaller
- **Salesianos El Pilar** - María José Ramón Alcázar

## PERSONAS TRABAJADORAS

- **Joaquín Martínez** - DKV
- **Ana Franco** - Lycée Français Molière
- **María del Mar Fernández** - UGT

## Kemler

Javier Sáez Lozano

KEMLER, es una empresa de asesoría y servicios empresariales con 20 personas trabajadoras.

Previamente a la pandemia, el teletrabajo estaba configurado como algo puntual para dar solución a situaciones puntuales, y basado en la mutua confianza y el acuerdo entre las partes. Por ejemplo en caso de enfermedades de padres o personas al cargo, aunque en principio no se contemplaba para niños, ya que en esos casos en general es difícil compatibilizar teletrabajo con cuidado del menor.

Muchas empresas usaban y aún lo hacen, el teletrabajo como un "colchón" para amortiguar horarios, jornadas, etc., ya que algunas medidas como el control horario pueden suponer problemas para facilitar la flexibilidad del trabajo. En general las relaciones laborales funcionan mejor con acuerdos entre las partes que con normas estrictas.

**La forma de medir el trabajo, la "unidad de medida" es fundamental para una adecuada implantación del teletrabajo. Debemos encontrar una alternativa a medir el trabajo en horas invertidas para que se pueda medir la productividad tanto de quien trabaja presencialmente como de quien lo hace teletrabajando, y evitar así agravios comparativos que pueden generar conflictos**

La experiencia durante el COVID fue desigual, ya que aunque se trata de un sector en el que el teletrabajo es muy fácil de implantar, hay que tener en cuenta que no todas las personas son "aptas" para teletrabajar. Por parte del trabajador hay que ser muy disciplinado y estar motivado para que las cargas mentales de situaciones laborales no pasen a otras situaciones y a la inversa, y por parte de la empresa debe poder ejercitar un control o medir la productividad, algo complicado sin recurrir a programas informáticos muy invasivos. Además hay que tener claro qué queremos controlar, si el tiempo invertido o los resultados.

Hay que destacar que, muy fácilmente, el teletrabajo lleva aparejados conflictos laborales, bien porque no se entiende que en determinadas situaciones no se aplique éste, porque se aplique a unos sí y a otros no (existen sectores en los que el teletrabajo, entendido este como el trabajar desde casa, es inviable como es el transporte) o simplemente porque determinadas personas no son productivas cuando teletrabajan o bien son incapaces de desconectar lo que incrementa la carga mental, y en ambos casos, por exceso o por defecto, se les puede negar la solicitud de teletrabajo lo que les hará sentirse tratados de manera injusta y aumentarán los conflictos entre compañeros.

Para la empresa, el teletrabajo puede tener una serie de ventajas como:

- Reducción del absentismo, ya que es más fácil que ante molestias leves se teletrabaje antes de coger una baja, aunque eso tiene una componente peligrosa y es que se puede caer en el extremo de trabajar cuando no se está en condiciones físicas adecuadas, lo que reduce la productividad y puede acabar perjudicando al propio trabajador y a la empresa, que cuenta con el trabajador al 100%.
- Retención del talento, ya que las nuevas generaciones quieren mayor flexibilidad y disponer de más tiempo para ellos, además de permitir captar talento de otras ubicaciones geográficas.

**El teletrabajo puede generar riesgos de deslocalización en empresas multinacionales**

Sin embargo, hay que tener cuidado ya que el teletrabajo también puede suponer una desventaja importante, y es el riesgo de deslocalización, especialmente en empresas internacionales que pueden, amparadas en el teletrabajo, contratar en países donde los salarios son menores.

Además, la empresa debe tener en cuenta los costes del teletrabajo, ya que ha invertido en unas instalaciones fijas donde se supone que van a trabajar sus empleados, y con el teletrabajo, especialmente con la actual ley, debe hacer frente a nuevos costes relacionados con el espacio de trabajo.

En líneas generales el teletrabajo a quien más beneficia es al trabajador, por lo que se deberían dar más facilidades a las empresas que lo quieran implantar, ya que bien gestionado es una excelente herramienta para mejorar la satisfacción de las personas trabajadoras, actuando así sobre una mejora de los factores de riesgo psicosocial.

La actual norma es demasiado rígida, y además es contradictoria en muchos aspectos con alguna de las bondades del trabajo, como es la flexibilidad que proporciona y que facilita

la conciliación. No tiene sentido que se establezca la necesidad de "pautar" el horario de trabajo y la "desconexión" obligatoria fuera de esos horarios, ya que con esas medidas se elimina toda posibilidad de flexibilización y se incrementan las reticencias de las empresas a implantar teletrabajo en cualquiera de sus formatos, completo o híbrido. La mayoría de las empresas que en estos momentos se plantean alguna opción de teletrabajo, lo hacen siempre teniendo en mente no superar el límite establecido en la norma para evitar precisamente esas "rigideces" de la norma.

En materia preventiva, el teletrabajo tiene una serie de problemas importantes.

- La ergonomía del puesto, ya que el trabajador puede no contar, no sólo el equipamiento, sino con la disponibilidad suficiente de espacio para permitir un puesto de trabajo ergonómico.

- La carga mental, ya que hay que ser muy disciplinado para separar adecuadamente las diferentes esferas de nuestra vida, trabajo, familia, hogar… de manera que no se vea afectada esta carga ni por exceso ni por defecto. En algunos casos además es especialmente complicado y puede ser incluso contraproducente con respecto a políticas de igualdad y de corresponsabilidad.

- El clima laboral, que puede empeorar por la percepción de agravios comparativos.

**El futuro del teletrabajo será el formato híbrido y con porcentajes menores al 30% y sus principales riesgos del teletrabajo corresponden a la ergonomía y los factores psicosociales**

# THE KINGS CORNER & GRUPO MY

Alejandro García Caudevilla

*The Kings Corner* empezó como una academia de idiomas en Zaragoza que apostaba por la innovación en la enseñanza utilizando la tecnología en las clases y potenciando el factor humano. Con el paso de tiempo creció hasta convertirse en un centro de formación de referencia en Zaragoza, creando un grupo único de empresas.

*My autoescuela* se creó en 2016 fruto de la unión de 5 jóvenes que tenían un gran conocimiento y trayectoria en el sector de la formación vial.

En la actualidad reúne a cerca de 50 personas entre ambas líneas de trabajo.

**En el teletrabajo, más que los controles horarios prima la CONFIANZA, y en esta línea los líderes intermedios son fundamentales**

El teletrabajo tiene ventajas a nivel macroeconómico ya que nos permite descentralizar trabajos y mejorar el crecimiento de los puestos. El posible inconveniente de la deslocalización sería fácilmente subsanable, ya que muchas empresas ya vienen ofreciendo esta vía en función de los recursos y capacidades de las personas trabajadoras y por tanto debemos tomarlo como la oportunidad de ampliar nuestras posibilidades de encontrar personal capacitado y adaptado a nuestras necesidades, atrayendo talento.

Una opción para evitar el posible riesgo asociado a trabajar solo, sería la creación de *hubs* que nos permitan unir a diferentes personas trabajadoras. Esto además puede potenciar la lucha contra la despoblación rural si somos capaces de crear estos centros o nodos en áreas estratégicas y dotarlos de los requisitos tecnológicos necesarios.

Antes de la pandemia sólo se teletrabajaba en el área de desarrollo de las plataformas *on line* para la formación, ofreciendo tanto los medios tecnológicos, como sillas, mobiliario, etc. y realizando la evaluación de riesgos documental.

En este ámbito, para la empresa es beneficioso ya que se ahorra espacio y con ello costes, y es capaz de acceder a talento que, por sus características, es más proclive a solicitar el teletrabajo como su forma de relación laboral preferida.

**La formación en las herramientas utilizadas en teletrabajo es fundamental para que éste se desarrolle sin problemas**

En el resto de personas trabajadoras fue el covid el que impuso el teletrabajo pero, como era algo anunciado, se realizó previamente una formación a la plantilla en cómo teletrabajar y se utilizaron exclusivamente las herramientas que existen para poder ejercer esta modalidad de trabajo. Se consideró que no era momento de hacer “experimentos” y se trabajó con las herramientas conocidas.

No existen unos protocolos específicos, pero sí que hay establecidas algunas normas básicas de trabajo y comportamiento.

La ventaja es que estas herramientas nos permiten conectar al equipo mediante, por ejemplo, la aplicación de teams, y desconectarlo ya que se utiliza también esta mensajería instantánea. Hay que formar a las personas trabajadoras para que ellos sean los promotores de la desconexión. Si tú estás trabajando a deshoras, puedes programas los correos para que se envíen en horario laboral permitiendo así esta desconexión y respetando a tus compañeros.

Actualmente solo se plantea el teletrabajo de manera mixta (salvo algunos casos en los que el trabajador no vive en la misma localidad donde trabaja), con asistencia presencial determinados días de la semana.

Con la nueva normativa se dificulta bastante la flexibilidad que te puede dar esta modalidad de trabajo, ya que pone muchas trabas que al final, en lugar de beneficiar al trabajador como sería el objeto de la norma, le genera trabas en determinadas situaciones.

Vuelve a primar la burocracia lo que al final ralentiza al crecimiento empresarial.

Hay que tener claro que el teletrabajo no es una herramienta de conciliación, ya que conciliar y teletrabajar a la vez es imposible, sino que es una herramienta de flexibilidad que facilita la conciliación, por lo que la rigidez de la norma nos va a repercutir negativamente en las opciones de conciliación del personal.

Para que el teletrabajo sea efectivo y no genere problemas es fundamental unir la organización a la tecnología. Actualmente existen suficientes recursos disponibles como para poder organizar este teletrabajo de manera que se garantice la conexión o la desconexión según las circunstancias

Es necesaria educación en organización de la desconexión digital

EL WHATSAPP ESTA PROHIBIDO PARA TEMAS DE TRABAJO

## ZOILO RÍOS, S.A.

Maika Litago y Yolanda Arbiol

En 1927 Zoilo Ríos Gracia, mientras regentaba la tienda de ultramarinos de su padre, se plantea la posibilidad de incorporar un surtidor de carburante cuando en ese momento apenas circulaban coches. Es entonces cuando surge Zoilo Ríos, S.A., con el primer surtidor situado en El Portazgo de San Lamberto.

La progresiva incorporación de nuevas instalaciones, junto con la innovación tanto en productos como en servicios; así como la diversificación en negocios y actividades complementarias ha permitido a Zoilo Ríos, S.A. un crecimiento sostenible integral.

Tras 95 años de experiencia, Zoilo Ríos, S.A. ha conseguido una especialización en el Sector de las Estaciones de Servicio y ahora también como proveedor de servicios energéticos y a la movilidad.

Actualmente cuenta con 140 personas trabajadoras de los que 25, por las características de su trabajo, son susceptibles de poder ser "personas que teletrabajan".

**La adaptación al teletrabajo por COVID fue muy rápida, la empresa dio todo tipo de facilidades poniendo a disposición de las personas trabajadoras los medios necesarios. Se establecieron unas normas de teletrabajo para el correcto funcionamiento del equipo, con un horario de disponibilidad y el resto de la jornada flexible**

La adaptación al teletrabajo por COVID fue muy ágil, especialmente porque fue necesario gestionar muchos temas que eran nuevos, y se tuvo que aprender de manera rápida. Es cierto que, por la misma razón existió en esos momentos una sobrecarga de trabajo que hizo que la desconexión digital fuese complicada, pero se trataba de una situación extraordinaria que no es la norma habitual.

Antes, el teletrabajo era algo muy puntual y en casos muy concretos, actualmente se utiliza como herramienta de flexibilidad, aunque siempre dentro de un sistema mixto y por debajo de los porcentajes que la ley de trabajo a distancia establece para estar en su ámbito de aplicación.

Durante la pandemia se establecieron algunas normas para regular este teletrabajo, normas que se mantienen en los casos y momentos puntuales en los que se sigue usando esta forma de trabajo. Por ejemplo, se establece un horario obligatorio de estar conectado, y otra parte más flexible que permita poder adaptarla a las necesidades de cada persona trabajadora.

**La inflexibilidad puede generar un mal ambiente de trabajo con las repercusiones que, para el propio trabajo y para la salud de las personas, puede tener este ambiente de trabajo**

En esta línea hay que tener muy clara la diferencia entre conciliación y teletrabajo, ya que sólo serán compatibles en casos muy concretos. Por ejemplo, con niños pequeños a priori la conciliación y el teletrabajo pueden ser muy complicados en determinados momentos.

En nuestro caso existen otras herramientas para la conciliación, como es la flexibilidad horaria, atendiendo siempre a la responsabilidad del puesto de trabajo.

Si somos todos responsables, no es necesario o mejor dicho, es contraproducente poner normas estrictas u horarios de desconexión, ya que cada uno sabe cuándo su trabajo debe estar hecho y no son los mandos quienes marcan las pautas o el ritmo de trabajo, sino cada uno en función de las necesidades de cada momento. La inflexibilidad puede generar un mal ambiente de trabajo con las repercusiones que, para el propio trabajo y para la salud de las personas, puede tener este ambiente de trabajo.

Con el tiempo y la experiencia de haber teletrabajado de forma habitual durante la pandemia, la percepción del teletrabajo ha cambiado. Antes se podía tener una opinión “idílica” del teletrabajo como una gran medida para la conciliación, al permitirte trabajar desde casa. Conforme se ha implantado la percepción ha cambiado y, pese a seguir teniendo ventajas, estas se perciben mejor cuando el teletrabajo se realiza de manera puntual o en cualquier caso siempre compatibilizándolo con el trabajo presencial, ya que la riqueza que genera el estar físicamente, los ratos de compartir el café, los comentarios mientras se trabaja, facilitan la realización del trabajo y evitan la aparición de factores de riesgo psicosocial.

En el ámbito preventivo se realizaron dos evaluaciones de riesgos cuando se organizó el teletrabajo, además de proveer a las personas trabajadoras de las herramientas tecnológicas necesarias y de ofrecer la posibilidad de llevarse las sillas u otros elementos si no disponían de ellos, de cara a facilitar la adaptación ergonómica y técnica a esta modalidad laboral.

**En ZOILO RÍOS, S.A. existen otras herramientas para la conciliación, como es la flexibilidad horaria, atendiendo siempre a la responsabilidad del puesto de trabajo**

## AON PLC

Pilar Álvarez

AON PLC está presente en más de 120 países, y sus más de 50.000 trabajadores ofrecen asesoría y soluciones que aportan la claridad y la confianza para tomar las mejores decisiones para proteger y hacer crecer los negocios.

En España, AON con más de mil profesionales repartidos en 22 oficinas, es líder desde 1929, invirtiendo constantemente en nuevas ideas y soluciones, y siendo pioneros en muchas de las iniciativas que se han convertido en referencia dentro de la gerencia de riesgos y la consultoría de recursos humanos en nuestro país.

Gran parte del trabajo consiste en la consultoría de recursos humanos y dentro de ésta, una de las líneas de trabajo de AON ha sido la retención de talento, constatando que en esta retención, la flexibilidad y el teletrabajo son factores muy relevantes.

Ya en 2018 se comenzó a trabajar en el denominado *smart working*, con una flexibilidad horaria de 2 horas y un día de teletrabajo semanal, lo que supuso que cuando llegó la pandemia no se detectaron grandes problemas para implantar esta forma de trabajo, al estar ya en parte instaurada.

**La vuelta al trabajo presencial ha marcado las diferencias entre grandes capitales, donde se era más reacio a volver, y ciudades más pequeñas donde la gente tenía más ganas de volver a un formato híbrido, con trabajo presencial 3 días semanales y teletrabajo los 2 restantes**

Quizás los trabajadores con mayor antigüedad han sido algo más reticentes, pero las herramientas tecnológicas han podido superar estas reticencias iniciales.

Esta situación ha durado hasta abril de este mismo año (aunque se permitió la vuelta al trabajo presencial de forma voluntaria), cuando se ha implantado un sistema híbrido, con 3 días de trabajo presencial y dos días de teletrabajo voluntario, con posibilidad de utilizar, uno completo y el otro dividido en dos medias jornadas de días diferentes.

Para este teletrabajo la empresa ha provisto a los trabajadores de equipos tecnológicos (ordenadores portátiles, móviles, etc.) y además incluye 15€ mensuales para cubrir gastos generales.

El teletrabajo puede dar lugar a la deslocalización de algunos procesos, como pueden ser las áreas de contabilidad o informática, pero en otras áreas el contacto y la cercanía siguen primando. Además, también es una oportunidad, por ejemplo para la España vaciada, que puede aprovechar esta nueva relación laboral para atraer gente a su territorio.

**Uno de los mayores problemas del teletrabajo es la falta de desconexión, que pese a que muchas veces es promovida por los máximos responsables, cuesta que se acepte por los propios trabajadores**

Si que se ha detectado una cierta saturación de reuniones y actos virtuales, ya que parecía que eran necesarios para justificar que se estaba trabajando.

Es curioso destacar que, en grandes capitales donde los desplazamientos al trabajo son más largos, el teletrabajo se ha impuesto más y cuesta más la vuelta a la oficina, frente a ciudades más pequeñas donde prima más la necesidad del contacto social y han aceptado mejor la vuelta a la presencialidad, pero siempre hablando de un formato híbrido como el que tenemos implantado que, parece que a la larga será la opción mayoritaria para las empresas.

La parte de presencialidad une las ventajas al “salir de casa” de interaccionar con los compañeros y aprender de ellos, además de que permite ese contacto social que, como sociedad mediterránea que somos, necesitamos bastante. No obstante algunas tareas que requieren mayor atención pueden ser ideales para hacerlas mediante teletrabajo, evitando así las interrupciones que impiden la necesaria concentración.

En cualquier caso, otro aspecto que tenemos muy claro es que el teletrabajo no es conciliación, ya que para ello existen otras medidas como reducciones de jornada.

La existencia de controles para medir la productividad y el trabajo a través de herramientas tecnológicas dan una cierta garantía, pero al final se basa todo en la confianza y en el cumplimiento de objetivos. En general la gente cumple de sobras y quizás el mayor problema sea precisamente el opuesto, aprender a desconectar.

La empresa establece recomendaciones para la desconexión, un horario mínimo obligatorio y el resto flexible pero a veces son los propios trabajadores quienes se saltan estas normas.

No se ha llegado al punto de restringir el acceso fuera de horas ya que eso coartaría la flexibilidad de las horas no obligatorias, pero sería necesario un cambio cultural a este respecto.

Se realizaron evaluaciones de riesgos con cuestionarios específicos y se entregaron manuales de buenas prácticas poniéndose los técnicos siempre a disposición ante cualquier duda que pudiera surgir, tanto técnica como tecnológica, y uno de los problemas que se detectaron fue el asociado a la intimidad del domicilio, ya que las vídeo llamadas nos permitían entrar, *y cotillear*, en las casas ajenas. Ahora existen fondos corporativos que ayudan a preservar esta intimidad.

**Aunque ahora, por la doble presencia, el teletrabajo no supone una ventaja extra para las mujeres, a la larga será una herramienta que facilite la igualdad entre hombres y mujeres**

## DXC Technology

Jorge Calderón y Arantxa Yugueros

DXC Technology en España es uno de los principales líderes del mercado de tecnologías de la información. Cuenta con doce centros y cerca de 8.000 empleados distribuidos en ellos, 800 en la sede de Zaragoza, que dan servicio a más de 200 clientes. Trabaja con las principales empresas y administraciones públicas, que confían en ellos para guiar y administrar sus agendas digitales y así transformar sus negocios y servicios. Es la empresa tecnológica más valorada en satisfacción de cliente.

**Tenemos una política de flexibilidad laboral, es decir, el puesto de trabajo de cada integrante de la empresa está en su sede, pero tiene la flexibilidad para decidir si viene a la oficina o si trabaja en remoto desde otra ubicación**

No hacemos teletrabajo ni ahora ni antes. Lo que tenemos es una política de flexibilidad laboral, es decir, el puesto de trabajo de cada integrante de la empresa está en su sede, pero tiene la flexibilidad para decidir si viene a la oficina o si trabaja en remoto desde otra ubicación.

Sólo durante la pandemia, desde febrero/marzo de 2020 y hasta abril de este mismo año hemos estado trabajando desde casa pero asociado al covid y por primar la seguridad, y que ahora estamos revirtiendo para volver a nuestra flexibilidad.

Cuando un trabajador pacta la flexibilidad, firma su consentimiento para que su puesto en casa sea evaluado si fuese necesario, pero hasta ahora no se ha hecho, ya que la política de flexibilidad supone que no existe una ubicación determinada para cuando el trabajador decide no venir a la oficina, por lo que no es operativo.

Lo más importante para la conciliación es esta flexibilidad, y además ayuda a que el trabajador esté más satisfecho y por tanto sea más productivo.

Sin embargo, con el teletrabajo del covid se ha visto que hay mucha gente que no quiere trabajar en su casa, ya que en general somos *animales sociales* y nos gusta la interacción social que, además, hace que fluyan mejor las ideas. Estos intangibles que nos proporciona el trabajo presencial, se han revelado especialmente al analizar las rotaciones de los nuevos contratos, que han sido mayores ya que no han vivido ese contacto y por tanto sienten menos la marca.

**Al analizar las rotaciones de los contratos realizados durante este periodo de pandemia y postpandemia en la que se ha teletrabajado, se aprecia un incremento de las mismas, ya que estas personas trabajadoras al no haber vivido el contacto presencial, sienten menos la marca**

Si existe un sentimiento de pertenencia y de orgullo hacia la marca se es más productivo, se reduce el absentismo, las rotaciones...

Además, también se ha observado que trabajar siempre en remoto reduce nuestras habilidades sociales y esto suele suponer que se incrementen los conflictos, aunque las herramientas de videollamada pueden suavizarlos algo, pero no es lo mismo que cuando la reunión o la interacción son presenciales, ya que la comunicación escrita puede ser más fácilmente malinterpretada.

La flexibilidad siempre ha existido, si das te lo devuelven y además generalmente en mayor medida. Es cierto que siempre aparece algún *jeta*, pero esos lo son en modalidad presencial y en modalidad teletrabajo. La diferencia es que ahora se ha institucionalizado y se le ha puesto el nombre de trabajo flexible. En cualquier caso funcionará siempre que exista una confianza entre las personas trabajadoras y sus responsables que al final consiste básicamente en tratar bien a las personas trabajadoras, que se sientan parte del proyecto y así se crea la sensación de pertenencia, el orgullo de trabajar para la organización y con ella la fidelidad y la satisfacción, lo que implica que se es más flexible para todo, para dar también.

Existen políticas para la desconexión cuando se trabaja en remoto, aunque a veces es complicado ejecutarlas, ya que va en nuestra cultura.

La política habitual de la compañía es tener en el país la gente con perfiles donde es necesario estar cerca del cliente y el resto de personal en cetros *offshore*, pero en España por nuestra cultura esta fórmula no funciona, lo que hace que los trabajos deslocalizados sean menos del 1%.

En España más que la deslocalización tal cual, tendríamos el problema de la deslocalización respecto a pueblos y ciudades, aunque en realidad al ser un modelo de trabajo flexible y no de teletrabajo, el tener el puesto en una localidad determinada no permite esta deslocalización de manera habitual.

No obstante, actualmente la tecnología permitiría este teletrabajo en muchas ocasiones en las que, lejos de fomentar esa deslocalización, podría ser una herramienta para luchar contra la despoblación y la España vaciada, aunque debe de ir acompañado de políticas fiscales que fomenten esta modalidad laboral, mejora de los servicios, infraestructuras básicas, etc.

Es necesario un impulso político que apueste por estas modalidades laborales o nunca se implantarán de forma definitiva.

Estos sistemas además, suponen un mayor talento a disposición de las empresas por lo que sería claramente beneficioso.

**El teletrabajo, para el que actualmente existe la tecnología, lejos de fomentar la deslocalización de algunos trabajos, podría ser una herramienta para luchar contra la despoblación y la España vaciada, aunque debe de ir acompañado de políticas fiscales que fomenten esta modalidad laboral, mejora de los servicios, infraestructuras básicas. Es necesario un impulso político que apueste por el trabajo a distancia y el teletrabajo**

# TEREOS STARCH & SWEETENERS IBERIA, S.A.U

Teresa Torrente y Francisco Mallén

La fábrica de Zaragoza inició su actividad en 1964 con el nombre de Campo Ebro Industrial, para posteriormente integrarse en el Grupo Tereos en 2007.

A partir del maíz no modificado genéticamente como única materia prima, produce principalmente almidones y glucosas, y sus productos se emplean en muy diversas aplicaciones. Son ingredientes básicos para la nutrición humana y animal, alimentación infantil, y se emplean como excipientes y principios activos en productos farmacéuticos (sueros hospitalarios, tratamientos de hemodiálisis...), así como para aplicaciones industriales como fabricación de papel y cartón.

Da empleo a más de 500 personas entre puestos directos e indirectos, compra el maíz a más de 1.000 agricultores, procesa una cifra superior a la mitad del maíz producido en Aragón, y tiene una facturación anual de más de 120 millones de €.

Por las características de la empresa, existe una gran dualidad en los puestos de trabajo entre aquellos en los que es viable realizar teletrabajo y aquellos en los que no es factible esta modalidad laboral. Aquellos puestos en los que era factible el teletrabajo, funciones de gestión y administrativas, al estar tecnológicamente preparados, no hubo problema en la implantación de esta modalidad de trabajo. En fábrica, en las funciones productivas, había que estar presencialmente.

**Cuando se habla de teletrabajo y conciliación surgen discrepancias. Es habitual aplicar a esta modalidad laboral las ventajas de flexibilizar el horario, por ejemplo. Pero teletrabajo significa “trabajo a distancia”, no significa necesariamente flexibilidad horaria. También hay que ser realistas, no se pueden hacer dos cosas a la vez como estar trabajando en casa mientras simultáneamente se cuida de una persona dependiente, por ejemplo**

La puesta en marcha del teletrabajo no fue complicada, en muchos casos teníamos ya las herramientas tecnológicas y reaccionamos muy rápido con los requisitos legales. En cuanto pasó lo más inmediato el comité comenzó a exigir una serie de aspectos ligados a esta modalidad laboral, que ya se habían implementado prácticamente desde el comienzo.

En los tiempo más duros de la pandemia se trabajó mucho, hubo un importante compromiso con la empresa y un fuerte deseo de salir de la complicada situación que había.

No obstante, la empresa en principio tiene como política no optar por esta modalidad laboral. La ley de trabajo a distancia ha complicado poder ofrecer esta opción por los requisitos y el proceso que plantea.

La ley de teletrabajo no es demasiado beneficiosa para el trabajador. Al obligar a la empresa a asumir unos determinados gastos y a iniciar un proceso de negociación colectiva, supone un incremento de los costes y un enlentecimiento en otros procesos de negociación que pudieran ser más urgentes. Solo para aquellas empresas que puedan prescindir de las ubicaciones físicas, con el ahorro que ello conlleva, puede funcionar el teletrabajo.

**Solo para aquellas empresas que puedan prescindir de las ubicaciones físicas, con el ahorro que ello conlleva, puede funcionar el teletrabajo, pero cuando las ubicaciones deben estar sí o sí, la rigidez de la ley de trabajo a distancia desincentiva el teletrabajo**

En líneas generales, supone un riesgo de deslocalización muy elevado. Además, la dualidad de tener personas de fábrica y de oficina puede dar a entender a alguna persona que hay diferencia de trato por el teletrabajo.

Es cierto que, por otro lado, también constituye una herramienta para atraer talento. Por nuestras características eso no se valora en estos momentos. Lo ideal quizás fuera un formato híbrido, con la posibilidad de un día de teletrabajo y el resto trabajo presencial. Para ser realmente efectivos, en las empresas habría que cambiar a un sistema de trabajo por objetivos/resultados para todas las personas lo que supone un cambio que habría que gestionar con cuidado –tanto hacia las personas como hacia las organizaciones–.

El otro tema complicado del teletrabajo es la desconexión. No es sencillo conseguir que se haga adecuadamente, especialmente si hay una gran disparidad de horarios. En nuestro convenio colectivo ya está establecido este derecho en el articulado.

Otro factor que puede aparecer asociado al teletrabajo es el desapego hacia el equipo humano o hacia la organización. En nuestro caso no se ha dado, por un lado por la baja rotación y la alta antigüedad en la empresa que facilita un fuerte vínculo con el equipo de personas. Por otro lado, la consciencia de que somos una empresa que elabora un producto esencial para la sociedad hace que el vínculo con la empresa y el orgullo de pertenencia sean también elevados. Todo ello ha generado un fuerte sentido de compromiso y de responsabilidad hacia dentro y hacia afuera de la planta.

**Otros factores que pueden afectar asociados al teletrabajo son el incremento de los conflictos o el desapego hacia la empresa**

## BSH Electrodomésticos España, S.A.

Joaquín Lasheras

B/S/H/

Balay es una empresa española de electrodomésticos fundada en Zaragoza en 1947. Fue adquirida por la multinacional alemana BSH en 1989, y tanto las antiguas fábricas como la marca "Balay" pertenecen actualmente a BSH Electrodomésticos España. BSH fue fundada en 1967 como una joint venture entre Robert Bosch GmbH y Siemens AG. Desde el comienzo del año 2015, BSH pertenece exclusivamente al Grupo Bosch.

En España, BSH encabeza el mercado nacional de electrodomésticos de línea blanca y fabrica la gama completa de electrodomésticos de línea blanca modernos en sus 5 plantas de Aragón, Cantabria y Navarra.

Antes del covid, en la empresa existía algo de teletrabajo, ya que se establecía una bolsa de horas para poder utilizar en esa modalidad por temas personales. También se realizaba un teletrabajo funcional y por movilidad por aquellas personas que, tras una enfermedad, se recuperaban mejor con este régimen semipresencial. Es cierto que, en general, los perfiles tecnológicos demandaban más esta modalidad. Este sistema no estaba negociado, pero sí que se comunicaba e informaba al personal.

Puesto que en una empresa industrial el teletrabajo en los puestos de producción es inviable o muy complicado, y de cara a no generar agravios comparativos tampoco se había profundizado más en esta modalidad laboral.

Es cierto también que existían ciertas dudas por parte de dirección, básicamente por la propia operativa del trabajo más que por la confianza, ya que quien es productivo presencialmente lo es en modalidad de teletrabajo.

**En una empresa industrial, el teletrabajo ligado a la producción es inviable o muy complicado. Si no se comunica bien pueden generarse agravios comparativos entre quienes pueden y quienes no pueden**

La pandemia y el confinamiento cambiaron la situación y todos los puestos que eran susceptibles de teletrabajo (un 20% aproximadamente) lo realizaron. Prácticamente todos los trabajadores en esta situación tenían ya medios de la empresa, como portátiles y sistemas de comunicación por lo que la única necesidad era contar con internet en casa.

Otra ventaja es que al contar con centros dispersos en la geografía española, el uso de herramientas como *teams* o *skype* era habitual.

La experiencia es que el teletrabajo funcionó muy bien y la mayor parte de las personas que tienen necesidad de conciliar o que viven alejadas aplaudieron esta medida. Quizás para las personas de mayor edad fue ligeramente más complicado pero se aceptó por todos a la larga.

**En la modalidad de teletrabajo debemos ser conscientes de que, por muchas herramientas y formación que la empresa ponga a disposición de los trabajadores para aplicar medidas preventivas y de desconexión, sin la implicación efectiva del trabajador será difícil su implantación**

Para facilitar esta nueva modalidad se elaboró una guía con pautas de gestión y preventivas para la realización del teletrabajo, incluyendo ergonomía, psicosociología y aspectos ligados al uso de herramientas de videollamada.

A finales del 21, con la nueva ley de trabajo a distancia, vista la demanda de teletrabajo existente, a nivel mundial en BSH se acordó poder elevar esta modalidad hasta un 50% de manera voluntaria, y se han negociado en España, en cada centro de trabajo, las condiciones para su implantación.

Paralelamente se ha incrementado hasta un 28% el tiempo de la bolsa de horas, de manera que puedan utilizarse por días completos o por horas alegando simplemente motivos personales y, con el visto bueno de los servicios médicos también se mantiene el teletrabajo funcional y por cuestiones de movilidad por razones médicas.

En casi todos los centros se ha llegado al acuerdo de implantar este teletrabajo, completamente voluntario, hasta el 50% cumpliendo con el condicionante de la empresa de no compensar los gastos. Solo cuando se obliga a realizar teletrabajo por un tema funcional, dentro de la voluntariedad de entrar en dicho sistema, se realiza esta compensación de costes.

Ahora bien, la empresa no quiere una desconexión al 100% con el centro de trabajo, ya que se perdería el sentimiento de empresa y de equipo, lo que, aun sin afectar a la productividad, afecta a diversos factores como puede ser la mayor dificultad en la resolución de problemas. Para no perder todo aquello que acompaña al trabajo y que está basado en las relaciones sociales no se plantea el teletrabajo al 100%. Este sistema mixto es el que demandan los trabajadores. Un sistema al 100% podría implicar ir cerrando sedes físicas para compensar costes.

La ley de trabajo a distancia tiene un aspecto muy positivo que es la reversibilidad de esta modalidad laboral, aplicable tanto por parte del trabajador como por parte de la empresa así como la opción a negociar las condiciones aunque es cierto que algunos aspectos son más rígidos y se deberían flexibilizar para mejorar la aplicación de esta norma.

La desconexión es otro caballo de batalla, ya que es necesario tener hábitos para saber cuándo debemos desconectar.

Hay que tener en cuenta que tanto en este aspecto como en otras cuestiones preventivas, aunque se pongan las herramientas y se de la formación necesaria la implicación del trabajador es fundamental para su exitosa aplicación.

Para facilitar la conciliación al teletrabajo en BSH España se le ha dotado de una flexibilidad horaria de 6 de la mañana a 10 de la noche, de manera que se pueda conciliar y teletrabajar, y se permite igualmente, previa notificación y autoevaluación del puesto, cambiar de forma temporal la ubicación del puesto de trabajo.

Los trabajadores están satisfechos con esta ordenación del trabajo y lo valoran muy positivamente, ya que les permite mantener el contacto con sus compañeros de trabajo pero también adaptar sus tiempos de trabajo a las necesidades de su vida personal.

**El teletrabajo que hemos implantado, de hasta el 50% del tiempo ha tenido una excelente acogida, y los trabajadores quieren “cuidar” esta modalidad ya que esta muy valorada por ellos**

## Telefónica

Daniel Sampériz

Telefónica se fundó en Madrid en 1924, con la denominación de Compañía Telefónica Nacional de España (CTNE), teniendo a su cargo el monopolio del servicio telefónico. En 1945, el estado español adquiere por ley una participación en la empresa del 79,6% que se diluyó mediante una ampliación de capital en 1967.

En los años 1990 cambió su nombre por Telefónica, S.A. y creó una filial llamada Telefónica de España, que absorbió sus operaciones y actividades en España. La privatización total tuvo lugar mediante dos ofertas públicas de acciones en 1995 y 1999.

Actualmente Telefónica está implantada en más de veinte países de Europa y América y con su actividad genera 1,2 millones de puestos de trabajo.

En telefónica, ya antes de la pandemia estaba instalado el modelo *smart work*, una fusión del trabajo en remoto con el trabajo en oficina.

Dicho modelo continúa en la actualidad, con la característica de que no se contempla en principio un teletrabajo continuo salvo en los centros de ciberseguridad, sino que siempre existe un mínimo en oficina, con flexibilidad para poder distribuir los días en que se trabaja en ella que suelen ser dos por semana.

**El modelo *smart work* permite compaginar el teletrabajo con trabajo en oficina, ya que esta presencialidad facilita la coordinación de equipos, el propio sentimiento de equipo y la formación continua**

Este sistema mixto está dotado de una cierta flexibilidad horaria para permitir la conciliación, aunque por las características del trabajo –servicio al cliente– esta flexibilidad tiene algunas limitaciones ya que se debe establecer un horario de atención al cliente en el que la disponibilidad es obligatoria.

Cuando se inició la pandemia fue sencilla la transición a un teletrabajo 100% sin que se notase afección sobre la productividad, ya que la existencia del modelo *smart work* suponía que ya estuviesen previstas una serie de medidas para su implantación, con compensaciones negociadas como la dotación de sillas ergonómicas, compensaciones tanto en metálico como en "especies" y otras que se están valorando actualmente.

Entre las medidas que se están valorando destacan los cheques comida con cero papel, que permiten disfrutar de los mismos sin necesidad de trasladarse a la oficina a buscarlos, datos ilimitados en los domicilios, mejora de la conectividad...

**Tras el teletrabajo de la pandemia si que se ha detectado un ligero incremento de las bajas asociadas a salud mental, aunque algo diferidas en el tiempo**

**La causa puede ser el teletrabajo u otras situaciones como los duelos por las pérdidas, etc.**

Tras la pandemia se ha vuelto al modelo mixto (aunque algunos centros técnicos como el de ciberseguridad se ha optado por proteger el talento interno con una flexibilidad a largo plazo que habilita incluso el teletrabajo completo) ya que se considera que el teletrabajo al 100% genera cansancio, pero también se observa que una presencialidad 100% al final también favorece el presentismo, por lo que el sistema mixto o *smart work* es el más valorado.

En cualquier caso, trabajar a resultados facilita el control sea en la modalidad que sea.

La empresa cuenta con un manual de prevención con aspectos específicos sobre el teletrabajo, que integran tanto las cuestiones más físicas, como una adecuada ergonomía, un lugar de trabajo adecuado y seguro, etc., como aquellos aspectos que pueden afectarnos de manera psicosocial, como es la necesidad de mantener una serie de pautas como si fuésemos a la oficina: vestirnos como para ir a trabajar, hacer pausas, fomentar las relaciones...

También se está trabajando en un registro de jornada más amigable para el trabajador que facilite la desconexión fuera del horario laboral.

En definitiva se trata de cuidar al trabajador, ya que está claro que si no lo hacemos tendremos problemas en la productividad y al final estos problemas unidos a un posible presentismo suponen pérdidas de tiempo de trabajo.

Uno de los aspectos que sí debemos mejorar, y que es consecuencia de la pandemia y del boom del uso de las tecnologías, es el exceso de reuniones de trabajo que se han quedado tras unos primeros momentos en los que sí eran necesarias.

En algunos puestos las reuniones casi ocupan el 100% de la jornada y al ser en formato virtual puede pasar que al final no se está ni trabajando al 100% ni en la reunión al 100%.

Es necesario replantearnos estas reuniones y realizar aquellas que realmente son necesarias, pautando tiempos para que sean cortas y efectivas.

**Uno de los males que ha traído el teletrabajo asociado a la pandemia ha sido el exceso de reuniones. Actualmente todo se hace con una reunión telemática, lo que implica que prácticamente todo el día se está en una u otra reunión**

**Se debe atajar esto y volver a reunirse cuando realmente sea necesario y la reunión suponga marcar la diferencia ya que existe una saturación de reuniones**

## HIBERUS Tecnología

Víctor Vidaller

Hiberus es una compañía líder en tecnología. Se encuentra entre las 10 principales a nivel nacional y es la primera en crecimiento. De capital 100% privado español y en plena expansión internacional, Hiberus está especializada en la prestación de servicios de consultoría de negocio, desarrollo tecnológico, transformación digital y *outsourcing*.

Cuenta con más de 1.800 empleados en plantilla y el 50% de ellos están en Zaragoza. El talento es su mayor valor, la empresa cuenta con un equipo altamente profesionalizado que da sentido a su trabajo basado en la tecnología y a su misión de fomentar la innovación, el emprendimiento y la empleabilidad.

**La pandemia sirvió para acelerar el conocimiento del trabajo remoto, porque las herramientas ya existen siempre que exista una conexión a internet**

Trabajar con procesos digitalizados y con la tecnología como elemento central de gestión, tanto interna como externa, aporta muchas facilidades para trabajar. Por un lado, la flexibilidad laboral es completa, por lo que la calidad de vida de las personas es muy elevada. Ahorro de ciertos desplazamientos, cuestiones de conciliación personal, las personas pueden organizarse como necesiten. En este sentido, la pandemia sirvió para acelerar el conocimiento del trabajo en remoto y extenderlo en diferentes organizaciones. Esto es posible gracias a las facilidades que aporta la tecnología.

Por otro lado, el gran cambio que esto ha traído es la normalidad de reuniones en remoto con personas de otras ciudades y países, ahora todas las empresas estamos más preparadas y contamos con más herramientas para poder realizar reuniones y trabajar de forma eficaz con personas con las que no compartimos localización geográfica.

El trabajo en remoto es útil, es algo con lo que tenemos que contar en nuestro día a día para facilitarnos la vida, pero no debemos sustituirlo por la presencialidad de forma completa, excepto aquellos casos en los que se vive lejos de la sede.

Existen varios factores por los que es necesario equilibrar la flexibilidad con la presencialidad y utilizar ambas herramientas para un desarrollo profesional adecuado e incluso para gozar de una buena salud mental que nos haga rendir y disfrutar al máximo en ambas facetas de la vida: la profesional y la personal.

**El gran cambio que la situación generada por la pandemia ha traído es la normalidad de reuniones en remoto con personas de otras ciudades y países, ahora todas las empresas estamos más preparadas y contamos con más herramientas para poder realizar reuniones y trabajar de forma eficaz**

En primer lugar, el aumento de conocimiento y relaciones que aporta entorno empresarial. Los profesionales de talento y los líderes de las diferentes áreas, nos esforzamos por crear en las empresas entornos atractivos, de generación de conocimiento y relaciones profesionales que nos hagan ser mejores. La mayor parte de los trabajadores queremos tener esa flexibilidad y esa posibilidad de teletrabajar sin estar sujetos a porcentajes y es algo positivo siempre y cuando se tenga presente que igual de importante es poder hacer uso de esa flexibilidad como saber hacer equipo en tu lugar de trabajo. El entorno profesional es un lugar muy rico para establecer relaciones con los compañeros, aprender de otros talentos, preguntar, conversar, agilizar algunos procesos y vivir la cultura de la empresa.

Se generan conversaciones sobre el trabajo, se generan otras sobre la vida, se conocen otras personas que en muchas ocasiones suponen un apoyo en nuestro día a día. La sociabilidad es una necesidad inherente al ser humano y, en este sentido, la empresa proporciona un espacio donde crear y consolidar las relaciones interpersonales que no es posible que se produzcan con tanta fluidez y con el matiz directo que aporta la presencialidad.

En segundo lugar, la desconexión. Hacer un uso de diferentes espacios favorece la posibilidad de desconectar. Si teletrabajamos, es importante tener un espacio dedicado para ello que sea distinto a donde comemos, descansamos o dormimos. Así, marchar de esa estancia le dirá a nuestra mente que la jornada ha terminado. La empresa física ayuda con más fuerza a ello, porque cuentas con tu espacio de trabajo claramente diferenciado al de tu domicilio. Ello hace que mentalmente distingamos dos escenarios y en casa desconectemos con más fuerza.

Como herramienta para la empresa, el teletrabajo es útil para atraer a talento sénior y profesionales de otras ciudades y países que no quieren cambiar de domicilio pero sí a un proyecto más estimulante para ellos.

Tanto en caso de que el trabajo en remoto sea una herramienta de flexibilidad como de que sea opción para profesionales que están en otros lugares geográficos, esta forma de trabajo está basada en la confianza y el logro de objetivos. Una persona que pierde el tiempo en casa también lo va a perder en la oficina y viceversa. La productividad y compromiso de las personas va en su personalidad y forma de organización, no en trabajar en un escenario u otro.

De lo que se trata es de seleccionar profesionales comprometidos con el proyecto, apasionados por su profesión y desde las empresas crear una buena cultura de empresa y unas herramientas útiles y con sentido. Es así cuando entre todos creamos equipos motivados, eficaces y proyectos exitosos.

**Si teletrabajamos, es importante tener un espacio dedicado para ello que sea distinto a donde comemos, descansamos o dormimos. Así, marchar de esa estancia le dirá a nuestra mente que la jornada ha terminado**

## Salesianos El Pilar

María José Ramón Alcázar

El colegio Salesianos El Pilar lleva más de 80 años en Zaragoza, desde que se pusiese, el 15 de mayo de 1940 la primera piedra de la escuela profesional salesiana, actual colegio salesiano Nuestra Señora del Pilar. Hasta finales de julio de 1944 no comenzaron las primeras clases, de comercio durante el día y para obreros en nocturno. Actualmente oferta infantil, primaria, secundaria, bachillerato y formación profesional, contando con unos 150 trabajadores.

La declaración del estado de alarma fue, como para todo el mundo, algo inesperado y para lo que no estábamos preparados. Como profesores tuvimos que adaptarnos deprisa y poner a punto los medios necesarios. Contábamos con la ventaja de trabajar ya con alguna herramienta como Google Suite y Classroom, pero no se usaba de manera mayoritaria por lo que fue necesaria formación y adaptación día a día, además de que pasado el confinamiento estricto, era necesario a veces duplicar los medios, para tenerlos en presencial y también en virtual para quien estaba confinado.

Aunque algunas herramientas que se generaron durante el confinamiento se siguen utilizando lo mismo que las reuniones virtuales, en un sector como es la educación reglada y para niños o adolescentes, la presencialidad es fundamental para un óptimo aprovechamiento por lo que el teletrabajo completo es una utopía, y sería únicamente viable implementarlo cuando los alumnos no están, al inicio o fin del curso, para las reuniones de preparación o de cierre del curso, lo que no quita para que de manera puntual y excepcional pueda usarse como herramienta para facilitar la conciliación.

**En un sector como es la educación reglada y para niños o adolescentes, la presencialidad es fundamental para un óptimo aprovechamiento, por lo que el teletrabajo completo es una utopía. Solo podría ser viable cuando los alumnos no están, para las reuniones de preparación o de cierre del curso**

La experiencia nos ha demostrado que, en general, los alumnos no tienen aún la responsabilidad suficiente para que el aprendizaje por medios *on line* sea igual de efectivo que presencial, máxime en formación profesional donde los aspectos prácticos y el "*tocar*" para aprender son más importantes que la teoría.

Además, otra de las ventajas del teletrabajo que es ser una herramienta para fomentar la flexibilidad que permita conciliar, se pierde al ser necesario mantener unos horarios estrictos ya que todos deben estar conectados a la vez, profesores y alumnos, lo que hace aún menos interesante el teletrabajo en este sector.

A esto se une que, en la formación profesional se dificulta aún más ya que para muchos conceptos la presencialidad, la práctica es lo más efectivo.

Es cierto que durante los primeros confinamientos, el departamento de educación sí que puso herramientas virtuales a disposición de los profesores para tratar de salvar la falta de presencialidad, pero el desconocimiento de las mismas hizo que no se pudiese sacar todo el potencial provecho a las mismas.

**La necesidad de duplicar trabajo, presencial y *on line*, una vez finalizados los confinamientos generalizados pero cuando aún se confinaban aulas enteras lo que ha generado una sobrecarga de trabajo importante para el profesorado**

Respecto a la regulación que se ha hecho normativamente, la ley debería contar con una flexibilidad en su aplicación, ya que aspectos beneficiosos como la protección de los trabajadores pueden acabar siendo negativos para ellos debidos a un exceso de burocracia o de rigidez que desincentiven el teletrabajo, especialmente en un modelo mixto.

Esto permitiría además que, en determinadas ocasiones, pudiese utilizarse el teletrabajo como herramienta para una flexibilidad que permita en determinados momentos una conciliación con la vida privada, incluyendo la posibilidad de realizar este teletrabajo desde diferentes ubicaciones.

Uno de los principales impactos en materia psicosocial ha sido el agotamiento y el estrés que ha generado esta necesidad de adaptación y de duplicidad de esfuerzos, además de una saturación de reuniones *on line*.

La incertidumbre y la falta de práctica en situaciones como la que vivimos, donde nadie sabía exactamente qué y cómo gestionar la situación, que además era muy cambiante, generó un gran estrés en un primer momento.

Posteriormente la necesidad de duplicar trabajo, presencial y *on line*, una vez finalizados los confinamientos generalizados pero cuando aún se confinaban aulas enteras o varios alumnos de un mismo grupo, generó una sobrecarga de trabajo importante para el profesorado.

Además, cuando algún profesor debía estar confinado pero seguía trabajando, era necesario sustituirle en la parte presencial a la hora de coordinarse o de poner a punto los medios técnicos necesarios para que se pudiese conectar, lo que suponía para los profesores que si estaban en el centro otra carga más de trabajo. Parece que este año va a ser el primero en volver a la normalidad anterior, pero ya se verá cómo se comportan los datos de contagios.

Respecto al futuro del teletrabajo, y más allá de su viabilidad en nuestro sector, también es cierto que, en general, en España no estamos preparados para realizar teletrabajo, en primer lugar porque los domicilios suelen ser de tamaño más reducido y ajustado a los que viven en la casa, siendo poco usual disponer de un despacho o de un espacio similar, e incluso en el caso de existir, está pensado para una única persona, no para todos los integrantes de la familia.

No se trata tanto de disponer del mobiliario en sí, sino de un sitio físico donde colocarlo para poder crear el espacio de trabajo.

Además psicológicamente no estamos preparados para el aislamiento que este teletrabajo supone como demuestra el hecho de que la mayor parte del profesorado estaba deseando volver a la presencialidad para ver a los compañeros y a los alumnos e interaccionar con ellos y también nos cuesta desconectar, a veces por la necesidad de resolver cosas en poco tiempo y otras simplemente porque al tener las herramientas no podemos ni queremos en ocasiones desconectar totalmente para estar enterados en todo momento de lo que pasa. Poner normas para una desconexión “obligada” puede ser complicado por los turnos, la flexibilidad, etc.

**La sociedad española no está psicológicamente preparada para el aislamiento en su mayoría, lo que puede ser un importante impedimento para un teletrabajo al 100%**

## DKV

Joaquín Martínez

DKV, es una empresa de seguros personales, especializada en salud, comprometida con las personas y orientada al desarrollo sostenible. Forma parte ERGO, uno de los mayores grupos aseguradores europeos, propiedad al 100% de Múnich Re AG, compañía líder en reaseguros a nivel mundial, con más de 2.000 personas trabajadoras de los cuales más de 250 están en Zaragoza, sede de DKV.

Cuando comenzó la pandemia se instauró el teletrabajo, especialmente para quienes estaban en oficinas, ya que en asistencial es más difícil teletrabajar pasado el primer momento de "estupor" por la situación, y todavía hoy hay gente que continúa en esta modalidad.

**El teletrabajo completo no me parece adecuado, si se teletrabaja más de 2 ó 3 días surgen los aspectos negativos, se trabaja más en general, se pierde el enriquecimiento que proporciona el entorno de trabajo y la empresa pierde el conocimiento del día a día.**

**Un teletrabajo completo, en general, no es bueno ni para la persona trabajadora ni para la empresa**

Hay que tener muy claro que el teletrabajo no es una medida de conciliación, ya que o se está a una cosa, trabajar, o se está a otra que es conciliar. Puede servir como ayuda por la facilidad de flexibilizar horarios que otorga esta modalidad pero no se deben confundir.

Durante toda la pandemia, no ha sido necesario ofrecer a nadie teletrabajo en relación con su estado de salud o su vulnerabilidad. Los que se solicitaban por esta causa, acababan teniendo el trasfondo de hijos que cuidar o familiares enfermos.

En un primer momento, aparte de por la situación, la mayoría de la gente acogió el teletrabajo como algo beneficioso, pero poco a poco se decantan dos grupos claros, los que están encantados con el teletrabajo y los que quieren volver a la presencialidad, y estos últimos son mayoría en términos generales.

Con el teletrabajo, y salvando casos muy puntuales, se trabaja más, ya que se difuminan los límites con el tiempo libre.

**El teletrabajo tiene un componente de riesgo psicosocial importante que debe evaluarse cuidadosamente**

Además, aunque se establezcan políticas para la desconexión digital, son las propias personas trabajadoras los que incumplen éstas, por lo que al final el riesgo psicosocial derivado es muy importante.

Esta desconexión digital, al igual que un protocolo para la implantación del teletrabajo, ya estaba establecida antes de la pandemia con las 6 de la tarde como hora límite para realizar envíos de trabajo, pero se incumplía con cierta frecuencia por parte de las propias personas trabajadoras.

Con la pandemia y esa falta de límites aún se ha retrocedido más en el cumplimiento, por lo que será necesario volver a recordar esta política para tratar de que se cumpla aunque será muy difícil atajarlo completamente ya que se tiene la percepción de que como estás en casa no hay problema en mandar correos fuera de horario.

También hay que tener en cuenta las situaciones conflictivas que se generan ya que quienes no pueden, por las características de su trabajo –asistencial en este caso– a veces no aceptan que compañeros suyos puedan teletrabajar y a ellos no se les conceda dicha opción.

A todo esto se añade que en este sector, la pandemia ha supuesto un importante incremento de trabajo, que afecta tanto a los que están teletrabajando como a los que están en oficinas, y en ocasiones los que están en casa trabajan más y con menos visibilidad, lo que incrementa el estrés por carga de trabajo.

A los que están en oficinas, y debido a las características del trabajo que incluyen estar cara al público, esta sobrecarga de trabajo unido a que algunos compañeros y compañeras teletrabajen ha hecho que también se incrementen los riesgos psicosociales derivados de estar cara al público, con un incremento del trabajo emocional y del riesgo de sufrir episodios de violencia generalmente verbal.

Por otra parte, los que teletrabajan deben lidiar, especialmente durante la pandemia, con la necesidad de compartir espacios con otros miembros de la casa, a veces para actividades que no son compatibles, lo que genera también conflictos intrafamiliares, que pueden verse incrementados por el aumento en el tiempo de convivencia.

Los problemas psicosociales se atajarían en parte valorando mejor las cargas de trabajo, y realizando en su caso las contrataciones necesarias.

En definitiva, el teletrabajo es una buena herramienta en algunas situaciones pero no debería sustituir a las formas tradicionales de trabajo con contacto entre compañeros y compañeras.

Sin embargo, aunque era necesario establecer una cierta regulación, la nueva ley es demasiado cerrada y obliga a negociar cada caso, lo que no favorece la implantación del teletrabajo, por lo que no se espera que se mantenga demasiado, al menos en el porcentaje suficiente como para que le afecte la norma.

A esto se le une que desde diversas normativas se ha introducido la asociación de conciliación y teletrabajo, lo que es claramente perjudicial para la implantación de éste, ya que las empresas tienen claro que no puedes hacer las dos cosas a la vez.

Debe enfatizarse más lo que establecen algunas políticas europeas, es decir, fomentar el teletrabajo como herramienta para la flexibilidad, que es en definitiva la medida de conciliación por excelencia.

**El teletrabajo es una buena herramienta para facilitar la flexibilidad y de esta manera la conciliación, pero no debe sustituir al trabajo presencial, sino complementarlo o tendremos un incremento importante de los problemas de salud derivados de los aspectos psicosociales que implican trabajar aislado**

## Lycée Français Molière

Ana Franco

El Lycée Français Molière es un colegio privado, plurilingüe y laico, con carácter internacional, con 50 años de historia en Aragón.

Sus estudiantes abarcan desde los 2 años e Infantil (Maternelle, con 3 años), hasta 2º de Bachillerato (Terminale, con 18 años) y abarca todas las nacionalidades.

El objetivo es formar ciudadanos internacionales, con una visión abierta, sentido crítico y capacidad para vivir y trabajar en cualquier lugar del mundo.

La pandemia nos puso a todos en una situación inédita hasta la fecha, con la necesidad de realizar, sin apenas tiempo, una serie de ajustes y sin saber cuál sería la duración de los mismos.

En el caso de la educación, y más cuando se trata de edades tempranas, la utilización de la formación *on line* es muy complicada porque no todos los niños aguantan delante del ordenador y requieren que alguien los esté controlando todo el tiempo, algo que en los primeros momentos de la pandemia era complicado, ya que aunque mucha gente estaba en casa debían atender a sus trabajos, a otros hijos... lo que hacía que a menudo los alumnos "desapareciesen" a ratos o se pusiesen a jugar con sus juguetes.

Con edades algo superiores resultaba algo más sencillo, aunque obviamente no es la situación ideal para la educación.

**Una educación "convencional" para niños pequeños puede ser complicada *on line* ya que algunos niños requieren una constante supervisión por parte de un adulto, lo que se traduce en que el teletrabajo no es una opción óptima a considerar**

Pasado ese primer impacto, se comenzó a trabajar con la duplicidad de presencial y *on line*, ya que se permitía nuevamente la vuelta a las aulas pero con confinamientos de clases, alumnos... Es cierto que desde la dirección enseguida se ofrecieron diferentes módulos

formativos para ayudar a la adaptación a la nueva situación. Desde múltiples formaciones de 1 hora organizadas por la MLF (misión laica francesa) sobre herramientas para la formación *on line*, a macro charlas como la impartida desde Quebec sobre "80 beneficios de la educación *on line*".

El éxito de esta iniciativa se refleja en que actualmente esta iniciativa perdura en forma de "comunidades educativas" que son temáticas, y que reúnen una vez al mes, a integrantes de todos los colegios de la MLF a nivel internacional para intercambiar experiencias bajo la dirección de uno de los miembros de la misma.

Pese a ello, esta situación generó un estrés muy importante para los trabajadores, que debían doblar sus funciones, atendiendo por una parte a aquellos alumnos que acudían de manera presencial pero también a aquellos que permanecían en sus domicilios.

Esta carga de trabajo fue asumida por los trabajadores, ya que se trataba de una situación excepcional, lo que no quita para que poco a poco se reflejase en forma de un mayor cansancio y un incremento del estrés percibido.

Desde el centro, además de la formación mencionada, se dieron los medios técnicos e informáticos necesarios, aunque la mayoría de los profesores ya contaban con este equipamiento ya que se trabaja en red de manera habitual para informar de tareas, notas y otras informaciones relevantes.

**El estrés que se generó por la necesidad de doblar los trabajos a realizar en ocasiones ha pasado factura posteriormente**

Igualmente en los primeros momentos las reuniones se realizaban siempre de manera virtual, tanto las reuniones de profesores como las reuniones con los padres.

En la segunda etapa, cuando los confinamientos eran selectivos, algunos profesores como aquellos que imparten materias transversales, siguieron ofreciendo las clases *on line* aunque en este caso los alumnos las seguían desde el centro, pero de esta manera se evitaba "romper" las burbujas creadas.

Tras la vuelta a la normalidad, sin restricciones de ningún tipo, se plantea el teletrabajo para alguna reunión de coordinación con otros centros, aunque en general se prefiere mantener también las reuniones presenciales ya que este contacto nos ofrece un plus que no se da en las reuniones virtuales.

Como herramienta para la conciliación, el teletrabajo no es conciliación tal cual, más bien puede ser un elemento que te evite desplazamientos o te ofrezca flexibilidad horaria, lo que si puede facilitar la conciliación. Debido a los horarios no se aplica esta medida, aunque es cierto que en el momento de los confinamientos selectivos, se permitió a algunos profesores con hijos confinados realizar teletrabajo, pero exclusivamente cuando se trataba de alumnos de secundaria.

En general, y si nos ceñimos al ámbito preventivo, los mayores riesgos del teletrabajo serían los ergonómicos y los psicosociales. Los primeros porque normalmente el puesto de trabajo en los domicilios no suele estar ergonómicamente diseñado, siendo bastante raro el contar con un espacio concreto de trabajo, lo que supone trabajar con mesas, sillas y espacios inadecuados.

Respecto a los riesgos psicosociales, pueden derivar del aislamiento que supone el teletrabajo, algo que en una profesión como esta, en la que se está constantemente rodeado de personas, puede resultar placentero en un primer momento por la ruptura de la monotonía, pero a la larga genera estrés y ansiedad. Además, existe la tendencia a trabajar más tiempo del requerido para justificar que se está trabajando, lo que añade un factor de riesgo.

Respecto a la desconexión digital suele ser bastante complicada. En Francia, normativa que se aplica en el centro, está regulado desde el 1 de enero de 2017, cuando entró en vigor uno de los aspectos más relevantes de la reforma laboral francesa de 2016: el derecho a la desconexión digital del trabajador con su empresa una vez finalizada la jornada laboral.

Pero como dice la norma, es un derecho, y los trabajadores no siempre ejercen dicho derecho, por lo que para que exista una desconexión real, los primeros que deben ejercerla somos los propios trabajadores.

**Para que exista una desconexión real, los primeros que deben ejercerla son los propios trabajadores**

## UGT

María del Mar Fernández

UGT es una confederación sindical constituida en 1888. Uno de los dos sindicatos mayoritarios, dentro de los más representativos, y por ello es un interlocutor social.

La Unión General de Trabajadores es una organización progresista, comprometida, reivindicativa, democrática e independiente con presencia en todos los sectores de actividad y en todo el territorio español.

UGT Aragón forma parte de la confederación, como una de las 19 Uniones de Comunidad autónoma que la integran, junto a las tres federaciones estatales. A su vez, la Unión General de Trabajadores en Aragón cuenta con su propia estructura con presencia en diferentes localidades de la Comunidad autónoma.

Como agente social durante la pandemia fuimos considerados como personal esencial y, de cara a dar servicio a nuestros afiliados y afiliadas tanto en las dudas preventivas como para la gestión de equipos de protección, no se optó por el teletrabajo. Por la misma razón, en principio no es una modalidad laboral que se aplique, si bien en el convenio está recogida esta modalidad laboral como una medida a estudiar.

El teletrabajo es una herramienta más de trabajo, y hay trabajadores a los que les puede resultar más adecuada que a otros, pero en cualquier caso parece que lo ideal sería un sistema mixto, especialmente porque el teletrabajo al 100% puede ser un factor de riesgo psicosocial importante debido al aislamiento y la falta de relaciones durante el trabajo, máxime cuando somos por cultura una sociedad en la que prima el contacto entre la gente.

**La reducción de la productividad es uno de los mitos del teletrabajo, ya que al final es la persona que ejerce esta modalidad laboral la que determina la productividad, sea de manera presencial o mediante el teletrabajo**

Otro de los mitos del teletrabajo es que reduce la productividad, sin embargo esta productividad depende de cada persona por lo que la modalidad de trabajo elegida es poco relevante.

Quien de manera presencial es poco productivo ejerciendo el "presentismo" lo será también en el teletrabajo y quien sea productivo en el trabajo presencial seguramente será más productivo, por una tendencia a invertir más tiempo, en la modalidad de teletrabajo.

**Era necesario regular esta modalidad laboral pero debemos ser capaces de ir adaptando la norma a las necesidades y de pulir los aspectos que no funcionen adecuadamente. Además es fundamental que la ley se aplique y se controle su correcta aplicación**

Pese a esto, hay que tener en cuenta que en general, los hogares españoles no están preparados para asumir esta modalidad preventiva, básicamente por el tamaño y la composición de los mismo, donde a pesar de la concienciación de la necesidad de contar con un espacio adecuado para teletrabajar a veces es materialmente imposible. Esto supone factores de riesgo ergonómicos y un problema añadido, una invasión de la intimidad que puede llegar a generar un estrés importante en las personas trabajadoras.

La ley del trabajo a distancia era fundamental para empezar a regular esta modalidad, aunque somos conscientes de que como toda norma se debe ir puliendo y adaptando conforme se vaya aplicando y se detecten las oportunidades de mejora.

Es cierto que la aplicación hasta la fecha supone una duplicidad de sedes o lugares de trabajo, lo que puede incrementar el coste para la empresa, que debe abonar gastos a quienes trabajan a distancia y al mismo tiempo mantener sus instalaciones abiertas para quienes en ese momento acuden a la oficina, aunque en sectores productivos se trata de un coste perfectamente asumible por la cuantía que supone.

Preventivamente, es fundamental que exista una adecuada formación e información y conseguir que las personas trabajadoras, sin que se conviertan en técnicos de prevención, puedan "asumir" un papel más proactivo en la gestión de su propia prevención, detectando posibles factores de riesgo y aplicando otras medidas preventivas que sí estén en su mano, como estiramientos, pausas visuales, etc... Esto pasa por la formación e información como ya hemos mencionado y por la existencia de formas y vías ágiles de comunicación con los gestores de la prevención y por la predisposición positiva a permitir que intervengan estos gestores preventivos en la mejora de las condiciones del puesto de trabajo

cuando se detecte algún posible riesgo. Si bien, para las organizaciones sindicales la negociación colectiva es esencial, puesto que está demostrado que los sistemas de prevención de riesgos laborales que cuentan con la participación de los trabajadores, consiguen mejores resultados de cara a garantizar unas mejores condiciones de seguridad y salud laboral.

La desconexión, o mejor dicho la falta de desconexión por parte de las personas que hacen teletrabajo es otro de los potenciales factores de riesgo preventivos, si bien es un aspecto complicado de gestionar ya que en ocasiones la empresa es la que fuerza a esta hiperconexión pero en otras ocasiones son las propias personas quienes no quieren o les cuesta desconectar, aunque las políticas de la empresa favorezcan la desconexión.

El uso del teletrabajo como medida de conciliación está bastante extendido, pero es un error. No se puede simultanear trabajar, en este caso mediante la modalidad de teletrabajo, con conciliar. Esta confusión lo único que genera son dudas sobre la efectividad del teletrabajo o la aplicación de medidas de conciliación que no son ni reales ni efectivas.

**La NEGOCIACIÓN COLECTIVA es esencial, puesto que está demostrado que los sistemas de prevención de riesgos laborales que cuentan con la participación de los trabajadores, consiguen mejores resultados de cara a garantizar unas mejores condiciones de seguridad y salud laboral**

# CONCLUSIONES

En los primeros momentos tras el estado de alarma por la pandemia, el teletrabajo se acogió como la modalidad laboral que iba a ser la mayoritaria en aquellos sectores en los que esta modalidad es posible, sin embargo, conforme ha ido pasando el tiempo esta percepción se ha modificado y las empresas que mantienen el teletrabajo se han reducido considerablemente.

Pese a ello, se mantienen las opciones de teletrabajo de manera parcial, o bien con una periodicidad establecida o bien para ser usado como "comodín" en aquellas ocasiones en las que, para facilitar la conciliación de la vida personal y laboral, el trabajador así lo solicita.

**En general, cuando en las empresas se mantiene la opción de teletrabajo tras el obligado por la COVID-19, suele hacerse en porcentajes inferiores al 30% para quedar fuera del ámbito de la ley que regula el teletrabajo**

En estos casos, generalmente se mantiene siempre por debajo de los límites establecidos por la ley de trabajo a distancia para estar en su ámbito de aplicación, lo que permite a las empresas una mayor flexibilidad para su asunción.

En los casos en los que el teletrabajo es habitual (esté o no incluido en el ámbito de aplicación de la ley), existe en casi todos los sectores la percepción de que el modelo ideal de trabajo a distancia es el combinado o mixto, en el que el trabajador presta servicios durante una parte de la jornada en el centro de trabajo presencial.

Esto sólo se ve modificado en sectores muy tecnológicos y con población joven, en los que el teletrabajo a tiempo completo también es considerado como una muy buena opción para trabajar.

De manera puntual, algunos trabajadores pueden optar también por este teletrabajo completo para evitar desplazamientos, elegir otro lugar de residencia u otros motivos, pero estos casos son puntuales.

Las empresas en general consideran que el teletrabajo no afecta negativamente a la productividad, y menos cuando el sistema es mixto, ya que los posibles problemas generados por la falta de contacto se solventan con las jornadas presenciales, y respecto a la confianza en el trabajador se tiene muy claro que el presentismo puede darse igual en el puesto de trabajo que en el domicilio, siendo incluso menor en el domicilio ya que hay que "justificar" que se está trabajando.

Además, en aquellos trabajos en los que se trabaja a resultados, al final lo que importa es que el trabajo esté realizado en tiempo y forma.

**Las empresas en general consideran que el teletrabajo no afecta negativamente a la productividad y la mayoría de los trabajadores están satisfechos con el teletrabajo aunque se decantan más por los sistemas mixtos o híbridos entre trabajo presencial y teletrabajo**

Respecto a los trabajadores, la mayoría están satisfechos con el teletrabajo, pero como ya se ha comentado valoran más los modelos mixtos en los que se mantiene una parte de trabajo presencial, en el que existe contacto con los compañeros, y otra parte de teletrabajo. que permite trabajar desde otras ubicaciones, poder flexibilizar para atender algún asunto personal, o simplemente poder concentrarse más para determinadas tareas.

En esta línea, a veces la normativa establecida es muy rígida y desmotiva a las empresas en la aplicación de esta modalidad, lo que acaba afectando a los trabajadores que en ocasiones prefieren que no se apliquen algunas medidas, como determinadas compensaciones de gastos, si con ello pueden realizar un teletrabajo parcial.

Esto denota que la mejor manera de regular el teletrabajo pasa por la negociación colectiva. Está demostrado que los sistemas de prevención de riesgos laborales que cuentan con la participación de los trabajadores, consiguen mejores resultados en garantizar mejores condiciones de seguridad y salud laboral, y pasa lo mismo con la aplicación de modalidades laborales, donde las características de cada empresa y las peculiaridades de cada plantilla pueden verse resueltas de manera satisfactoria para ambas partes mediantes esta negociación, en lugar de acudir a normas rígidas que acaben siendo insatisfactorias tanto para los trabajadores como para las empresas.

Otro de los aspectos clave a tener en cuenta es la desconexión digital, y su aplicación especialmente en aquellos trabajadores que están en la modalidad de teletrabajo.

En general, desde las empresas se respeta sobre el papel esta desconexión, pero en la práctica no se hace efectiva ya que resulta difícil para muchas personas el desconectar, por lo que sin necesidad de que existan presiones externas, son ellas mismas quienes no saben o quieren desconectar.

Esta es una importante carencia en los trabajadores españoles, sin importar su posición jerárquica en la empresa, y que normalmente no responde a presiones externas sino a la presión que el propio trabajador se impone a si mismo. Es fundamental que se forme e informe de la necesidad de desconectar por nuestra salud mental, aunque algunas herramientas para ello como podría ser el apagado de servidores a determinadas horas, choca con la flexibilidad horaria que permite la conciliación.

**La desconexión es una de nuestras asignaturas pendientes, pero para que sea una realidad es necesario formar e informar a los trabajadores, sea cual sea su posición jerárquica en la empresa, de la necesidad de llevarla a cabo, ya que sin la complicidad de todos los trabajadores su aplicación es inviable**

Precisamente, respecto al binomio teletrabajo-conciliación, se valora esta modalidad como herramienta de flexibilidad en algunos casos, siendo esta flexibilidad la que permite la conciliación.

Sin embargo es un argumento algo perverso el ligar teletrabajo con conciliación, ya que muchas de las ocupaciones que podrían realizarse mediante teletrabajo no tienen posibilidad de flexibilizar horarios ya que son ocupaciones de atención al público, por lo que salvo en la parte de los desplazamientos el teletrabajo tampoco proporcionaría la necesaria flexibilidad para poder conciliar en su caso.

Además, aunque trabajar desde casa facilite potencialmente a los progenitores combinar el trabajo remunerado con las tareas de cuidado, no es ésta la finalidad del teletrabajo y, son las mujeres que teletrabajan las que asumen mayoritariamente la labor de cuidado familiar y trabajo doméstico, existiendo el riesgo de que se intensifique la desigualdad de género en el marco del trabajo en remoto.

Esto en parte se debe a que la percepción de la responsabilidad de conciliar parece que sólo recae sobre las mujeres, siendo la percepción más generalizada –aunque no confesada– que los cuidados y los trabajos domésticos no remunerados son tareas femeninas y del ámbito privado y por tanto, la administración pública y las empresas únicamente se ocupan de facilitar la participación laboral femenina.

Existe por tanto un riesgo claro de que el teletrabajo pueda ayudar a consolidar los estereotipos de género y hacer más fácil que las mujeres se puedan dedicar al cuidado de hijos

y/o dependientes, al mismo tiempo que se desarrolla una actividad profesional creando una situación de "doble presencia" con un impacto negativo sobre las trabajadoras que lo pudieran sufrir.

Para evitar este efecto indeseado, es necesario que cuando se hable de conciliación ligado a cualquier medida como puede ser la flexibilidad y por extensión el teletrabajo, se incluyan los aspectos de corresponsabilidad.

**Si no unimos conciliación y corresponsabilidad, existe un riesgo claro de que el teletrabajo pueda ayudar a consolidar los estereotipos de género y hacer más fácil que las mujeres se puedan dedicar al cuidado de hijos y/o dependientes, al mismo tiempo que se desarrolla una actividad profesional creando una situación de "doble presencia"**

Finalmente, hay que tener en cuenta que el hecho de realizar teletrabajo no exime de la necesidad de gestionar y prevenir los riesgos laborales que se puedan generar en el puesto de trabajo.

Para este tipo de situaciones, los riesgos más habituales son los ergonómicos y los psicosociales.

Los riesgos ergonómicos derivan del propio diseño del puesto de trabajo, y en muchas ocasiones están condicionados por las características de la mayoría de los hogares españoles, en los que no es habitual contar con una habitación o un espacio específico destinado al teletrabajo, por lo que cuando se realiza teletrabajo se hace en espacios habituales para otros usos, como la cocina, la mesa del comedor... que generalmente no tienen el adecuado diseño ergonómico.

Además, aunque se provea al trabajador del mobiliario, especialmente la silla, lo que no puede proveerse es el espacio físico donde establecer estos elementos, por lo que en muchas ocasiones las condiciones no son las óptimas.

El segundo tipo de riesgos más habituales son los riesgos psicosociales, que por una parte se generan por el aislamiento que el teletrabajo supone y que para muchas personas genera un cierto estrés, y por otra parte la mayor posibilidad de que se generen conflictos, ya que la comunicación mediante correos electrónicos u otros sistemas en los que no existe contacto personal, muchas veces puede ser malinterpretada generando situaciones conflictivas que no se daban en el trabajo presencial. Además, la falta de contacto reduce la sociabilidad y por tanto incrementa el riesgo de conflictos.

Pero además, a esto se le suma la dificultad que las empresas pueden tener a la hora de evaluar los riesgos del puesto de trabajo, ya que el domicilio particular es inviolable y solo se puede acceder al mismo con el consentimiento expreso del dueño, por lo que unido a la complejidad de visitar innumerables localizaciones físicas, hace que sea difícil evaluar "in situ" estos riesgos, lo que supone que son los propios trabajadores quienes deben ejercer de técnicos y valorar sus posibles riesgos.

**Los riesgos más habituales en el teletrabajo son los riesgos ergonómicos y los psicosociales**

**En los primeros, la falta de espacio de los hogares dificulta muchas veces poder establecer un puesto de trabajo en condiciones ergonómicas**

En definitiva, si queremos darle impulso a esta modalidad laboral para beneficio de empresas y trabajadores, debemos trabajar algunos aspectos clave, entre los que destacaríamos:

- Incluir el teletrabajo y su regulación en la negociación colectiva de manera que podamos ajustarlo más a la realidad y necesidades de cada sector y empresa.
- Flexibilizar la aplicación de la ley de trabajo a distancia en aquellos casos en los que a través de la negociación colectiva o de acuerdos trabajador-empresa se hayan acordado libremente condiciones concretas para esta modalidad laboral.
- Trabajar en materia de corresponsabilidad y conciliación, para que facilitando la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, no se presente el riesgo de consolidar estereotipos de género.
- Formar a empresas y trabajadores en materia de desconexión, para que su aplicación real sea efectiva.
- Establecer formaciones específicas en materia preventiva a aquellas personas que vayan a optar por esta modalidad de trabajo, de manera que sean capaces de evaluar y valorar los riesgos a los que pueden verse expuestos y, con la ayuda de los gestores preventivos de su empresa, puedan aplicar las medidas preventivas pertinentes que eliminen o minimicen al máximo los riesgos a los que pueden verse expuestos.

# MODELO DE ENTREVISTA

## EMPRESAS

Sector

Tamaño

¿Realizaba teletrabajo antes del COVID?

¿Realizó teletrabajo durante el COVID?

¿Existe una política o protocolo para regular el teletrabajo?

¿Cuál fue su experiencia?

- Productividad
- Satisfacción de las personas trabajadoras
- Otros

Una vez pasado lo peor, ¿se plantea mantener teletrabajo en alguna medida?

¿Cree que el teletrabajo es una herramienta de conciliación o deben separarse estas medidas?

Caso de mantener o implantar teletrabajo tras la pandemia, ¿lo haría en más de un 30% de la jornada (en cómputo de 3 meses) –aplicación Ley de trabajo a distancia–, o en porcentajes inferiores?

Principales medidas preventivas que se deberían aplicar

Ventajas e inconvenientes del teletrabajo desde su punto de vista

## PERSONAS TRABAJADORAS

Sector

¿Realizaba teletrabajo antes del COVID?

¿Realizó teletrabajo durante el COVID?

¿Cree que las condiciones de su casa (lugar, ruido, ausencia de distracciones, etc.) son las adecuadas?

¿Tenías claras las tareas y la forma de ejecución y control de las mismas?

¿Cuál fue su experiencia?

¿Ha vuelto ya al trabajo presencial? ¿Se permitió optar por continuar con esta fórmula o fue impuesta la vuelta?

¿Cree que el teletrabajo es una herramienta de conciliación o deben separarse estas medidas?

¿Cuál es su posición respecto al teletrabajo?

Ventajas e inconvenientes del teletrabajo desde su punto de vista

# BIBLIOGRAFÍA


- Healthy and Safe Telework. Technical Brief - Geneva, 2021 WHO
- Gala Durán, Carolina (2021). La relación entre el teletrabajo y la conciliación de la vida laboral y familiar: el papel de la normativa y la negociación colectiva. *Anuario IET de Trabajo y Relaciones Laborales*, 7, 171-185. https://doi.org/10.5565/rev/aiet.99
- Regulating telework in a post-COVID-19 Europe. European Agency for Safety and Health at Work - ISBN: 978-92-9479-541-0. 2021
- Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia. https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2021-11472
- Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación. https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2019-3244

**CEOE Aragón**
C/ Dr. Val-Carreres Ortiz, 10
50004 Zaragoza
976 46 00 66
www.ceoearagon.es