

**FÉLIX SERRANO DELGADO**

COORDINADOR DE SISTEMAS Y DESARROLLO  
OFICINA ESPAÑOLA DE PATENTES Y MARCAS

## *Las posibilidades del teletrabajo en las AAPP*

En las sociedades modernas está experimentando un fuerte crecimiento una nueva modalidad de desempeño del trabajo, el trabajo a distancia o teletrabajo, por sus ventajas tanto para el teletrabajador como para la empresa, y colateralmente, para toda la sociedad. En cambio en las Administraciones Públicas el teletrabajo está muy escasamente implantado. ¿Porqué? En el presente artículo se examinan las causas y las posibles soluciones.



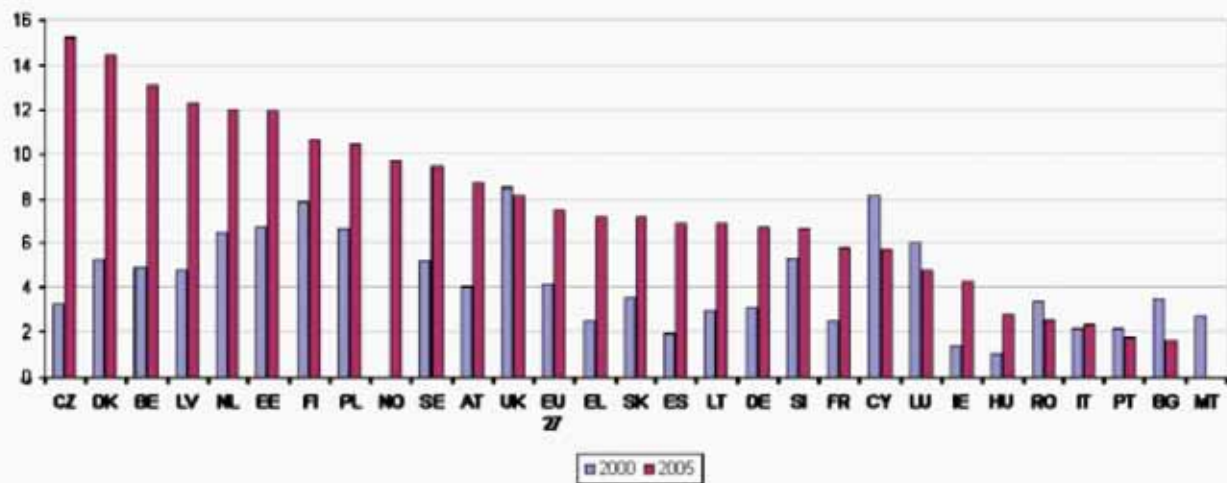
Una de las posibilidades que ofrece la tecnología para mejorar la productividad de los empleados, reducir costes, y al mismo tiempo ayudar a conseguir lo que algunos llaman “La mejora del retorno en la vida” es el Teletrabajo. De los muchos estudios recientes al uso, uno de los más serios es *Telework in the European Union*, y en él se reflejan interesantes informaciones:

El teletrabajo es un fenómeno en constante crecimiento, habiéndose incrementado desde un 5% en 2000 hasta un 7% en 2005 el número de empleados que teletrabajan un mínimo de un 25% de su tiempo.

En el caso de España el incremento fue mayor, desde menos de un 2% en 2000 hasta un 7% en 2005

España está a un nivel similar a la media europea en la implantación del teletrabajo.

La implantación del teletrabajo



Note: Figure shows the percentage of employees doing telework at least a quarter of the time or more.

Source: EWCS, 2005

Figura 1. Evolución del teletrabajo en la UE

en las Administraciones Públicas a nivel europeo también se sitúa en la media (el famoso 7% de teletrabajo parcial)

No cabe duda de que, en principio, muchas tareas que realizan las Administraciones Públicas parecen especialmente apropiadas para ser realizadas en modo teletrabajo, ya que se trata de operaciones completamente informatizables, cuya realización es medible y tasable, y que, dadas unas instrucciones y normas claras, su realización se puede llevar a cabo con un alto grado de autonomía por parte del empleado público. En los dos últimos destinos en los que he trabajado como funcionario se desarrollaban tareas cuya realización se adaptaba perfectamente a un modelo de teletrabajo: la gestión y evaluación de expedientes de subvenciones del Plan Avanza, y los procedimientos de examen de Patentes y Marcas, son buenos ejemplos de ello.

### El teletrabajo en las AAPP

Si esto es así, ¿porqué aún no se está aplicando de forma generalizada el Teletrabajo en las Administraciones Públicas?

Fue Jordi Sevilla el principal impulsor del teletrabajo en la Administración General del Estado, en primer lugar mediante la publicación de la Orden Apu/1981/2006, de 21 de junio, por la que se promueve la implantación de programas piloto de teletrabajo en los departamentos ministeriales, en la que se realiza la siguiente definición de teletrabajo:

“A los efectos de esta Orden, se entenderá por teletrabajo toda modalidad de prestación de servicios de carácter no presencial en virtud de la cual un empleado de la Administración General del Estado puede desarrollar parte de su jornada laboral mediante el uso de medios telemáticos desde su propio domicilio, siempre que las necesidades del servicio lo permitan y en el marco de la política

de conciliación de la vida personal y familiar y laboral de los empleados públicos.”

A raíz de esa orden, en septiembre de 2006, se publica el *Manual para la Implantación de Programas Piloto de Teletrabajo en la Administración General Del Estado*.

La Ley 11/2007 incluyó una disposición por la cual El MAP, en colaboración con los MEH, MITYC y MTAS, debían regular antes del 1 de marzo de 2008 las condiciones del teletrabajo en la Administración General del Estado, pero desgraciadamente, esta regulación todavía no se ha producido en España.

### Ventajas del teletrabajo

Es conocido que el teletrabajo puede ofrecer numerosas ventajas, tanto para la empresa como para el trabajador, e incluso beneficios para la sociedad en general:

- Ahorros para las empresas de costes de edificios e infraestructuras. >>

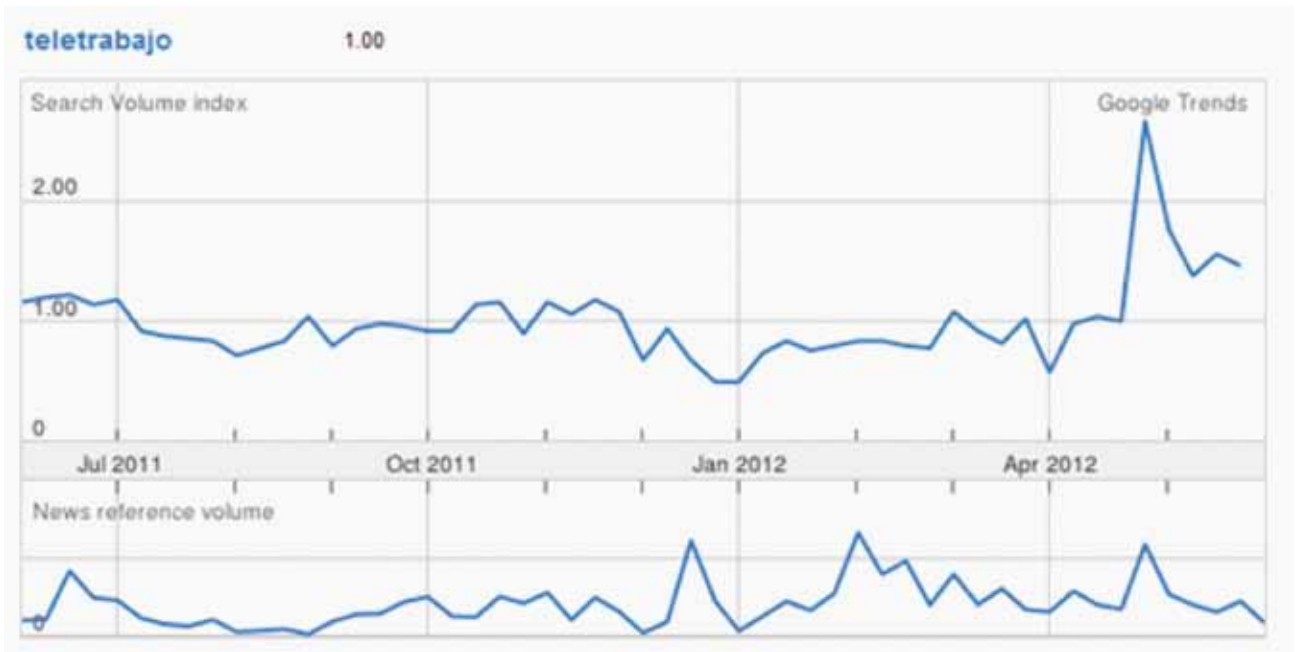


Figura 2. Tendencias del término “teletrabajo” en Google en los últimos 12 meses

“El alejamiento físico del teletrabajador implica mayor independencia y también tiene riesgos”

- Mejora de la productividad de los empleados gracias a la introducción de un modo de trabajo por objetivos, alejado del mero presencialismo.
- Mejora de la disponibilidad de los trabajadores para trabajar (tormentas de nieve que impiden ir al trabajo, huelgas de transportes, etc.)
- Mejora de la calidad de vida de los trabajadores (ahorro de tiempo y costes de desplazamiento) lo que genera mayor productividad y satisfacción con la organización.
- Beneficio social: Sostenibilidad a través de la utilización de tecnología para reducir las emisiones de CO2. Aprovechamiento de infraestructuras, carreteras, etc. Reducción de los atascos.

En la wikipedia (<http://es.wikipedia.org/wiki/Teletrabajo>) se señalan otras ventajas y desventajas del teletrabajo.

**El teletrabajo en USA**

Efectivamente, en USA han tomado la delantera, no sólo con la firma

por Obama, el 9 de diciembre de 2010, del “The Telework Enhancement Act of 2010” (Public Law No: 111–292), sino con el lanzamiento de experiencias de teletrabajo en cuatro agencias federales, recogidas en el informe *Implementing Telework: Lessons Learned from Four Federal Agencies*. Las principales recomendaciones de este informe son:

*Establecimiento de planes y políticas*

- Recomendación uno: Los organismos deben desarrollar un Plan integral de teletrabajo para su organización antes de julio de 2011.
- Recomendación dos: Los organismos deben desarrollar políticas de teletrabajo claras y por escrito y acuerdos de teletrabajo.
- Recomendación tres: La formación para empleados y directivos debe recibir prioridad en la aplicación de la nueva ley.

*Administrar en un entorno de teletrabajo*

- Recomendación cuatro: Los organismos deben desarrollar medidas

DAFO del Teletrabajo en las AAPP	
<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La materia prima de las AAPP es, con mucha frecuencia, la información</li> <li>• Generalmente, las funciones están bien definidas</li> <li>• Existen numerosas tareas administrativas medibles y tasables</li> <li>• Muchas unidades administrativas tienen un nivel de implantación tecnológica suficientemente avanzado para permitir la implantación del teletrabajo</li> </ul>	<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la productividad, la eficiencia y el rendimiento</li> <li>• Reducción de costes</li> <li>• Mejora del retorno personal de los empleados públicos</li> <li>• Ejemplificación de las posibilidades del teletrabajo y de la forma de aprovecharlas para el resto de organizaciones y empresas españolas</li> </ul>
<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del trabajo orientado a presencia, no a resultados</li> <li>• Temor a perder el control de los empleados si no acuden a la oficina</li> <li>• Coste de infraestructuras y dispersión de centros de cálculo de las AAPP</li> </ul>	<b>Amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad de mejora de productividad de los trabajadores si no se orienta a resultados</li> <li>• No todos los empleados pueden aprovechar por igual las ventajas del teletrabajo.</li> <li>• Presión hacia la externalización de servicios, con la justificación de que un servicio externalizado es más productivo</li> </ul>

Figura 3. DAFO del teletrabajo en las AAPP

eficaces para asegurar el rendimiento [de los teletrabajadores].

- Recomendación cinco: los gestores deben hacer evaluaciones individuales basadas en rendimiento, no en presencia.

- Recomendación seis: los organismos deben poner mayor atención en la “gestión por resultados“, y los gestores tendrán que administrar de forma proactiva.

- Recomendación siete: Los gestores deben supervisar el rendimiento de los empleados basado en resultados medibles.

- Recomendación ocho: Los gestores deben adoptar un estilo de gestión más proactiva e “incluyente”.

*Proporcionar tecnología para teletrabajadores*

- Recomendación nueve: Los orga-

nismos deberían incluir el coste de las tecnologías para teletrabajo en los presupuestos, pero deben permitir a los empleados utilizar sus propios equipos cuando sea práctico.

- Recomendación diez: los organismos deben concentrarse en las cuestiones de seguridad cuando apliquen las nuevas políticas de teletrabajo.

### Abordando el teletrabajo

¿Es posible el teletrabajo en la Administración Española, aunque no se disponga de una ley reguladora como en el caso de USA? Por supuesto. Aunque no necesariamente vaya a ser fácil, y al menos al principio no podrá ser desarrollado de forma generalizada.

El principal escollo será sin duda el cambio de la concepción de una gestión de los trabajadores orientada a la presencia (física) a una gestión basada en resultados, con independencia de la presencia física (o virtual).

Así pues, el teletrabajo se podrá implementar en primer lugar en los tipos de trabajos o funciones que:

- Tengan bien definidas sus actividades  
- Las operaciones a realizar puedan ser realizadas todas “electrónicamente”

- Se pueda cuantificar la ejecución de su trabajo según métricas de resultados que sean principalmente de carácter objetivo, no ligadas al tiempo empleado en realizarlas.

Está claro que el alejamiento físico del teletrabajador implica mayor »

## Se puede medir la productividad estableciendo objetivos específicos para los empleados, tanto de forma individual como en grupo

independencia y también tiene riesgos. No todo va a salir bien, ni va a ser igualmente adecuado para unas personas como para otras.

Por eso es buena idea comenzar proyectos piloto de teletrabajo, que vayan abordando poco a poco las posibilidades y que vayan ampliándose a medida que se comprueben los resultados positivos y se vayan resolviendo los problemas que se planteen.

A la hora de abordar el teletrabajo, es conveniente realizar un análisis que determine sus posibilidades, ventajas e inconvenientes, amenazas y fortalezas en nuestro organismo. Para ello, nada mejor que un diagrama DAFO del cual un posible modelo o ejemplo sería el mostrado en la **Figura 3**.

### Teletrabajo y productividad

La OAMI, la oficina europea de marcas, con sede en Alicante, es un modelo de referencia y de excelencia para muchas cosas, y también para el teletrabajo. En Julio de 2010, los investigadores del National Center for Digital Government publicaron un artículo titulado “Oficina de Armonización del Mercado Interior: La creación de un organismo público para el siglo XXI” en el cual se explica el proyecto de teletrabajo de la OAMI:

“¿Qué ventajas podría tener para el personal la posible ejecución de un proyecto de teletrabajo? Y, ¿cuáles podrían ser los beneficios para la Agencia?... La OAMI trató de encontrar candidatos para puestos de teletrabajo que hubieran demostrado con anterioridad un elevado rendimiento... Las mediciones de rendimiento, así como las encuestas de los usuarios, permiten realizar un seguimiento de la accesibilidad y otras estimaciones de la calidad en el servicio al clien-

te... Los objetivos de rendimiento fijados de manera inequívoca en la OAMI resultan fundamentales para la supervisión de la productividad de los teletrabajadores, cuya ubicación principal es el propio domicilio, y no la Oficina. Dados los sistemas automatizados instalados, y los datos y archivos compartidos utilizados en los procesos de examen, cada empleado efectúa su trabajo de manera transparente.”

Hoy día, el proyecto de teletrabajo de la OAMI se ha convertido en un servicio estándar, en el que participa un 25% de la plantilla. Y se ha encontrado que la productividad de los teletrabajadores, su rendimiento y resultados, es incluso superior a la de aquellos que permanecen a tiempo completo en la oficina.

Se suele argumentar contra el teletrabajo el temor de que se utilice como una vía de escaqueo, una forma de abandono del puesto de trabajo y una ruina para la Administración, cuando es justo lo contrario. Por supuesto, los candidatos ideales para el teletrabajo son los mejores trabajadores, aquellos que demuestran en su trabajo diario un excelente rendimiento, el cual puede ser medido y superado cuando se le aporta la posibilidad de realizarlo electrónicamente a distancia, y administrándose su propio horario.

Pero por supuesto esto precisa del desarrollo de un conjunto de procedimientos de medida y evaluación de las actividades y resultados de los empleados que, reconozcámoslo, hoy día es de uso muy parco en las AAPP.

Es cierto que recientemente ha cobrado vida de nuevo el viejo debate sobre “la evaluación del desempeño”, el concepto recogido en el Estatuto del Empleado Público aún sin desarrollar. Sin embargo, hasta que se produzca el

desarrollo y se aplique, puede pasar todavía mucho tiempo. Y podemos empezar a teletrabajar aunque sea con unos principios más sencillos.

Para eso aprovechamos la referencia a un excelente sitio web de soporte del Gobierno Americano, <http://telework.gov>, donde nos explican lo siguiente:

#### *Midiendo la productividad*

Es esencial establecer procedimientos para medir si tus trabajadores son productivos. Los procedimientos deben ser los mismos que ya usas para tu equipo, independientemente de dónde trabajen. Y si no tienes unas medidas sólidas de productividad en tu equipo, implantar teletrabajo es una buena oportunidad para desarrollarlas.

Se puede medir la productividad estableciendo objetivos específicos para los empleados, tanto de forma individual como en grupo. Entonces se evalúa la productividad individual

y del equipo en función del grado de alcance de esos objetivos.

Es raro que una única medida de productividad, en especial en las medidas cuantitativas, pueda capturar toda la naturaleza del trabajo de oficina. Algunos de los componentes de medida de la productividad de los trabajadores del conocimiento podrían ser los siguientes: Calidad y cantidad del trabajo producido; entrega a tiempo de los productos; comunicación oportuna y apropiada con los jefes y compañeros; respuestas oportunas y apropiadas al e-mail, llamadas telefónicas, y solicitudes de los jefes y compañeros; informes verbales o escritos del progreso de los trabajos; capacidad de combinar varias tareas simultáneamente.

Desde luego es un asunto difícil, pero, por algún punto habrá que comenzar, ¿no? Y, ¿Qué mejor comienzo que mediante un proyecto de teletrabajo? 🍷

