



INTRODUCCIÓN

Esta guía de teletrabajo tiene como objetivo proporcionar herramientas de estructura y organización a las personas que comiencen, o estén realizando teletrabajo, desde su casa, la forma más habitual, o desde centros de co-working o cualquier otra modalidad. También establece orientaciones para las organizaciones que decidan establecer el teletrabajo como sistema generalizado de trabajo.

El teletrabajo era, antes de la situación de pandemia mundial por Covid-19, una posibilidad poco trabajada en España. Se habían creado posibilidades, se estaba ensayando su organización y se estaban analizando pruebas piloto, especialmente en el sector de la administración pública.

Algunos sectores parecían haber avanzado algo más por el propio diseño del puesto de trabajo: comerciales de diferentes sectores, venta, atención telefónica al cliente, banca, formación on line para adultos, etc.

Este comienzo paulatino y gradual del teletrabajo ha sufrido, en este año 2020, una tremenda aceleración por una necesidad real. Se ha precisado mantener el funcionamiento del sistema económico y laboral, así como la gestión administrativa del país. Ha sido un

momento crítico y en el que la relación física y presencial se ha detenido hasta límites poco imaginados anteriormente.

El salto ha sido completo y sin tiempo para el análisis y la planificación, la preparación del modelo u organización de los medios. Un ejemplo claro lo hemos visto en educación reglada, esto ha hecho que la dedicación y esfuerzo de los y las docentes haya sido, en muchos casos, de tremendo esfuerzo y dedicación.

Todos los inicios y pruebas piloto con respecto al teletrabajo se han convertido hoy en una necesidad real y generalizada a nivel mundial. El teletrabajo, como un nuevo sistema de organización del trabajo, está ya teniendo un gran crecimiento y afectará a muchos sectores y aspectos de nuestra vida y de la cultura social.

La situación de crisis nos pudo coger a todos desprevenidos, pero actualmente la realidad que ya conocemos necesita un claro análisis de este nuevo modelo organizativo. Precisa una legislación y normativa específica al respecto: derechos, modelos de organización, dirección y relación entre empresas y trabajadores, así como potenciar y formar a las personas en autoorganización y, desde luego, en competencias digitales. Se precisa también contemplar un modelo de prevención de riesgos laborales acorde con este nuevo sistema, especialmente la prevención de riesgos psicosociales ante el cambio: posible aislamiento, percepción de no integración en empresa, baja socialización, desorganización y estrés, dificultades para gestionar los procesos, así como la necesidad de realizar una conciliación laboral saludable.

Nuevos modelos económicos y laborales requieren nuevas formas en la organización del trabajo. Es importante potenciar la eficacia y la creación de resultados, pero siempre contemplando la salud y condiciones de las personas que trabajan.

La precariedad y explotación puede darse tanto de forma presencial como mediante el teletrabajo, los principios deben quedar claros. Quizá sea este un momento de cambio importante para modificar los sistemas laborales y orientarlos hacia modelos inteligentes, de gestión abierta y responsables.

El teletrabajo puede presentar beneficios tanto para trabajadores como para las empresas, pero siempre desde una organización clara del trabajo, condiciones adecuadas y claridad en funciones y relaciones.

También presenta dificultades y retos que deben ser analizados para resolverlos y para ir viendo la evolución del proceso de cambio. El teletrabajo no puede suponer una disponibilidad continua ni una invasión del hogar, los límites tanto de espacio como de tiempo son una de las formas más básicas y saludables de poner orden en la vida, y, por lo tanto, en nuestra propia mente.

No todos los trabajos son susceptibles de cambiar al modelo de teletrabajo, pero vamos a ir viendo modificaciones en el trabajo que difícilmente hubiésemos imaginado hace pocos años.

Si el teletrabajo se ha convertido en una realidad presente y futura, analicemos sus condiciones y necesidades para generar efectividad y condiciones saludables para las personas que lo realizan.



1

TELETRABAJO

En este primer capítulo analizaremos el teletrabajo: definición, características y posibilidades relacionadas con este modelo.

Junto con este primer apartado de análisis, veremos también los beneficios que posibilita tanto para las empresas como para los/ las trabajadores: reducción de gastos de traslados, de instalaciones, etc. Considerando siempre personas que trabajan integradas en las organizaciones y cuyo puesto precisa ser definido por la empresa.

Igualmente valoraremos las dificultades que supone este nuevo sistema de trabajo, un modelo que debe ser analizado, diseñado, construido y organizado tanto para empresas como para trabajadores. Temas como: sistemas de gestión y relaciones entre empresa y trabajadores, organización y autonomía del trabajo, creación del puesto de trabajo y recursos asociados, nuevos modelos relacionales en los equipos de trabajo, normativa asociada al teletrabajo, etc.

Un nuevo modelo laboral que modifica especialmente la organización del trabajo y las relaciones establecidas. Si no se produce presencia física, o sólo ocasionalmente, en las instalaciones de las organizaciones, las relaciones virtuales de colaboración deben organizarse específicamente con el objetivo de mantener el sentido de integración en la organización y la visión compartida.

Nuevos modos relacionales que se precisan organizar adecuadamente. Veremos los retos pendientes en este sistema, así como lo que puede desarrollarse en un futuro cada vez más próximo.

1.1 DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS: TIPOS DE PUESTOS

Cuando escuchamos la palabra “*teletrabajo*” parece que todos entendemos rápidamente aquello de lo que estamos hablando: trabajar en el hogar mediante las nuevas tecnologías.

Sin embargo, no todo es tan simple. Los conceptos deben ser analizados y especificados en estructuras, contenidos y comportamientos para podernos organizar y planificar el nuevo modelo de trabajo.

En primer lugar, prestemos atención a la propia definición.

El **Acuerdo Marco Europeo sobre teletrabajo** lo define de la siguiente manera:

“El teletrabajo es una forma de organización y/o de realización del trabajo, utilizando las tecnologías de la información en el marco de un contrato o de una relación de trabajo, en la cual un trabajo que podría ser realizado igualmente en los locales de la empresa se efectúa fuera de estos locales de forma regular.”

(Acuerdo marco europeo sobre teletrabajo,
Bruselas, 16 de julio de 2002.)

Vemos que se empieza ya a plantear que el teletrabajo es una forma de “*organización de la realización del trabajo*”.

De forma simplista podemos pensar que el teletrabajo es simplemente trabajar desde casa o desde un centro diferente a las instalaciones de la empresa, pero es mucho más complejo.

Estamos hablando de un nuevo modelo laboral, una organización del trabajo diferente al sistema habitual (presencia física y relaciones directas de forma generalizada) y que requiere una reorganización de los espacios, de la gestión y organización del trabajo, de las competencias de los gestores y trabajadores, así como un nuevo modelo de relaciones laborales que posibiliten resultados e integración en la organización a pesar de la distancia física. Y todo ello vinculado con la tecnología.

No se trata de algo tan básico como “*trabajar en casa*” simplificando todo el nuevo modelo laboral al lugar donde se realiza, sino que esta disgregación física de las personas de una organización requiere establecer una “*organización virtual propia*” un sistema de gestión del trabajo y relaciones laborales diferente: organización, gestión, procesos y relaciones. Una nueva revolución laboral. No es un proceso simple, no lo tratemos como tal.

Cuando no analizamos las innovaciones, carecemos de recursos para afrontar dificultades y posibilidades. Conocer el modelo nos permitirá ser eficaces y resolver los problemas o novedades con las que nos encontremos. Conviene tener una visión a largo plazo y combinarla con una articulación a corto y medio plazo. Pero la visión es la que nos orienta.

Las dificultades deben ser analizadas para generar conocimiento, no hacerlo y funcionar “*sobre la marcha*” implica perder conocimiento, aprendizaje, energía y dinero. El cambio es inevitable, hagámoslo con inteligencia, para todos. Convirtamos la dificultad en desarrollo común en lugar de incrementar el estrés.

El teletrabajo, como modelo, es un cambio cultural importante con implicaciones a todos los niveles: instalaciones de las organizaciones, diferentes necesidades en la vivienda, cambios en el transporte, modificación en los consumos de energía, revolución tecnológica, cambios en las relaciones y entornos, etc.

Se trata de un verdadero cambio cultural en las organizaciones, en su gestión. Parece que el primer paso en la implantación organizada de este modelo debe darse en las propias empresas.

Veamos otra definición del teletrabajo.

El **Ministerio de Trabajo y Economía Social de España** define así el teletrabajo:

“Es una forma flexible de organización del trabajo donde la realización de un trabajo se lleva a cabo en un lugar diferente del centro de trabajo habitual y a través de las tecnologías de la información y las comunicaciones”.

Se plantea *“lugar diferente del centro de trabajo habitual”* quizá podría decirse diferente a las instalaciones centrales de la organización. Si bien en pocos años quizá no existan ni esas instalaciones centrales. Esta definición deja abierto el tipo de lugar desde el que se pueda llegar a realizar el trabajo, tema importante.

Con estas definiciones podemos extraer las características del teletrabajo como un nuevo modelo de organización laboral.

Las **características estructurales del teletrabajo**, las piezas clave que lo organizan serían las siguientes:

1. Un modelo de organización del trabajo específico.

Nuevos modelos de organización, gestión, relaciones y comunicaciones.

Competencias de gestión y planificación.

2. El trabajo se realiza en un lugar diferente al centro de trabajo habitual.

Descentralización del trabajo: vivienda de la persona trabajadora, centro de co-working, centros de negocios, instalaciones públicas-privadas...

Nuevos lugares de trabajo que pueden llegar a crearse, nuevos empleos.

3. Los recursos y herramientas son las tecnologías de la información y de las comunicaciones.

Recursos apropiados para el desarrollo del trabajo: ordenadores, software apropiado, conexiones a internet, escáner, pantallas, teléfonos, etc.

Competencias digitales.

Desde estos tres aspectos básicos iremos ampliando las características, necesidades, requisitos, beneficios y dificultades que podemos encontrarlos.

Recordemos que el teletrabajo no se trata de un simple traslado de lugar, modifica aspectos fundamentales, tanto de las organizaciones, como de la vida de la persona trabajadora. La vida laboral, familiar y cotidiana se transforma.

Hasta el año 2020 si bien algunos puestos ya se desarrollaban como teletrabajo (comerciales, asistencia telefónica, formación de

personas adultas, venta online, etc.) ha sido en este año con una modificación mundial del modelo de relaciones por la pandemia del SRAS-CoV-2 cuando el teletrabajo se ha convertido en una necesidad urgente para poder mantener activa la propia gestión del país y la economía.

Cabe destacar dos cambios fundamentales que se han realizado rápidamente y con tremendo esfuerzo de los trabajadores: la administración pública y docentes de educación reglada; así como otros profesionales que no han tenido más remedio que realizar su trabajo online y muchas veces con escasos medios. Recordemos que la urgencia ha requerido, en muchos casos, la utilización de los propios dispositivos personales de telecomunicaciones y recursos de los trabajadores y trabajadoras. La urgencia lo ha requerido. Pero ahora precisamos planificación y organización de este modelo de presente-futuro.

Tipos de puestos

Podemos encontrar diferentes tipos de puestos en función de diversos criterios:

Teletrabajo continuado o parcial (% de jornada):

- Realización del trabajo de forma permanente fuera de la organización o empresa.
- Realización parcial del trabajo fuera de la empresa (varios días a la semana, teletrabajo puntual, etc.)

Un tema que ha suscitado negociaciones en la ley española de trabajo a distancia sobre si sería el 20% o el 30% de porcentaje de jornada en teletrabajo para ser considerado como tal.

Un puesto de teletrabajo permanente deberá organizarse específicamente y de forma completa, mientras que un teletrabajo puntual o esporádico que ya cuenta con un puesto físico en la organización tendrá una consideración diferente probablemente.

Tipo de horario (fijo-flexible):

- Trabajo con un horario establecido. Bien por ser el de la propia empresa y se requiere presencia virtual o por tratarse de un trabajo de atención directa al público que precisa un horario establecido.
- Trabajos del sector conocimiento. Establecidos en base a objetivos y que permiten un horario flexible en función de resultados, fechas de entrega y reuniones planificadas con equipo, colaboradores/ o supervisores.

Se habla mucho de la flexibilidad de horario en el teletrabajo como ventaja asociada a los trabajadores, sin embargo, esto no siempre es posible. En los casos de atención directa de forma telefónica u on line, el horario de atención debe estar establecido. Ciertamente es que cada vez más las plataformas se organizan para poder realizar las gestiones sin necesidad de atención directa, pero existen puestos de trabajo que requieren un horario.

Por otra parte, cada vez se generan más puestos basados en el conocimiento, con elaboración propia y autoorganización. En este caso, la flexibilidad horaria es posible al trabajar en base a objetivos.

La ubicación y elección del lugar de teletrabajo tendrá relación con esta característica y nuestra distribución horaria en el hogar, la posibilidad de privacidad y calma.

Tipo de relación con la organización:

- Personal contratado e integrado en la organización como trabajador de la misma.
- Personal autónomo vinculado con la empresa, pero no integrado en la misma que utiliza sus propias instalaciones recursos y materiales.

En esta guía trataremos fundamentalmente del teletrabajo en el caso de personas contratadas e integradas en una organización, que desempeñan el puesto de trabajo habitual pero organizado en teletrabajo.

Los y las profesionales autónomos vinculados con las empresas como colaboradores, no se consideran personal de la empresa, y utilizan sus propios materiales, medios y recursos.

Cierto es que cuando esta vinculación es habitual y continuada, o la organización es el único cliente del profesional autónomo, podemos estar hablando de "*falsos autónomos*". Un tema que se empieza a considerar y que debería modificar la situación y regulación de este tipo de autónomos, mejorando sus condiciones.

Junto con estos tipos de puestos en teletrabajo, existen otras nuevas formas, los llamados "*nómadas digitales*" que están cobrando gran fuerza. Si bien la mayoría de estos nuevos trabajadores son autónomos o tienen sus propios negocios, también en ocasiones son trabajadores del conocimiento para grandes corporaciones. Localizan su residencia en diferentes países, incluso viajan mientras trabajan, nuevas formas que conviene observar para conocer la rápida evolución del teletrabajo. Son, de alguna manera, pioneros, y muestran líneas importantes.

Como dato curioso, existen países que tratan de atraer a estos nómadas digitales ofreciendo ventajas en su instalación, tramitación de sus negocios, etc. Actualmente, algunos países, ofrecen visas para residir y trabajar de forma digital.

Para más información sobre este tema se puede consultar:

<https://trabajarporelmundo.org/paises-que-ofrecen-visas-si-trabajas-en-remoto/>

Para diferenciar entre los tipos de puestos del modelo de teletrabajo, podríamos considerar varios criterios:

- **Tipo de relación laboral:** contrato de trabajo/ colaborador autónomo.

Tratamos prioritariamente la persona integrada en una organización y con contrato como relación laboral.

- **Lugar de trabajo:** vivienda, centro de trabajo compartido o trabajador móvil.

En general, nos referiremos a quienes han de instalar su puesto de trabajo en la vivienda ya que se contempla como la forma más habitual, sin olvidar otras posibilidades como centros de negocios o modelos de co-working. Este rápido desarrollo del teletrabajo generará nuevas opciones.

- **Frecuencia de teletrabajo:** habitual, parcial.

El puesto de teletrabajo permanente requiere una organización bien estructurada frente a un teletrabajo ocasional o puntual que puede llevarse a cabo sin estructurar un puesto completo. Y podríamos decir que la tendencia va a ser el teletrabajo de forma habitual siempre que el puesto lo permita.

► **Flexibilidad horaria: fijo, por objetivos.**

Como hemos visto, se diferencia claramente el teletrabajo con horario establecido, del teletrabajo con flexibilidad propia. Esta diferencia marcará, en muchas ocasiones, la disponibilidad o adecuación del hogar para su realización.

Pocos podíamos pensar, hace unos cuantos años, que realizaríamos las compras on line, la banca sería on line y tantas otras cosas. Los jóvenes lo ven habitual puesto que han crecido con las nuevas tecnologías, pero para quién ha tenido que aprender ha supuesto toda una revolución.

Con relación a los bancos, mucha gente aún recuerda la revolución que supuso el cajero automático y cuanta información y apoyo formativo se precisó. Incluso hoy es complejo para algunos mayores. Para convertir un sistema de gestión a modelo on line, se precisará asistencia para que nadie quede atrás, tanto en la utilización de servicios, como en las personas trabajando, las competencias digitales son ya una necesidad.

Si bien solemos tender a simplificar para evitar dificultades y homogeneizar la organización, podemos ver que no sólo se trata, como hemos visto de "*trabajar en casa*". Para definir los diferentes aspectos necesitaremos ver el tipo de relación laboral con la organización, el lugar de trabajo habitual, así como la frecuencia de este teletrabajo, y, por supuesto, el modelo de relaciones laborales.

Todo ello nos lleva a considerar que existen múltiples facetas jurídicas, organizativas y de legislación laboral que deben ser contempladas para su diseño.

Veamos, a continuación, los beneficios y las dificultades que el teletrabajo plantea.

1.2 BENEFICIOS DEL TELETRABAJO: TRABAJADOR Y EMPRESA

Mucho se habla sobre los beneficios del teletrabajo de forma global, tratemos de analizar los diferentes aspectos, tanto beneficios como dificultades y retos que toda nueva organización del trabajo necesariamente plantea.

Estamos al comienzo de un nuevo modelo de teletrabajo generalizado, es cierto que no todos los puestos de trabajo pueden realizarse de forma tele, pero si muchos de ellos, (gestión, organización, atención remota al cliente, facilitación de procesos, algunos tipos de enseñanza de adultos, venta, asesoramientos, administración y cada vez mayor cantidad de trabajos que no requieran presencia física.) El mundo laboral cambia a gran velocidad. El teletrabajo generalizado es un nuevo modelo que deberá ser continuamente revisado en base a los nuevos avances, aprendizajes y situaciones que se vayan creando.

Beneficios para la persona teletrabajando

Nos referimos a beneficios generales, teniendo en cuenta que no todas las personas disponen de las mismas condiciones, espacios y recursos para teletrabajar.

- Reducción de desplazamientos, coste de éstos y ahorro de tiempos y esfuerzo.
- Reducción de riesgo en itinere. Accidentes en desplazamientos al trabajo.
- Incremento de las posibilidades de acceso al trabajo para las personas con dificultades de movilidad.

- Ampliación de posibilidades laborales para personas en el entorno rural.
- Posibilidades de trabajo con organizaciones que radican en distintos lugares, o virtuales, evitando desplazamientos y traslados de residencia.
- Conciliación de la vida laboral y familiar-personal, desarrollando el trabajo en la propia vivienda o en centros de trabajo cercanos a la misma.
- Autoorganización del trabajo con flexibilidad de horarios, en ciertos trabajos que se realicen por objetivos y con planificaciones claras respecto a los resultados.
- Mejora vital al realizar el trabajo en la vivienda o centro cercano y reducir desplazamientos y tiempos perdidos.
- Mejora del bienestar con reducción del estrés: trabajo en contexto familiar o cercano a vivienda, reducción de tiempos perdidos, eludir la conducción, atascos o utilización de transporte público en horas punta.
- Se reduce la cantidad de interacciones personales continuadas, reduciendo, en algunos casos, el estrés asociado (Si bien el aislamiento puede producir el efecto contrario).

Los aspectos señalados pueden ser considerados como beneficios para el trabajador. Sin embargo, esta consideración depende de otros factores asociados a cada situación personal-familiar y laboral.

No es lo mismo vivir solo, en pareja, compartir piso o convivir con niños o familiares mayores que precisan de cuidados y que pasan la mayor parte del día en el hogar. Las viviendas, en general, no

son excesivamente grandes en España, por lo que muchas personas pueden tener dificultades para localizar su puesto de trabajo en esta.

Beneficios para la organización

El cambio al teletrabajo de forma generalizada en una empresa permite, y exige, realizar cambios culturales importantes: cambios en la gestión, sistemas de modernización en las organizaciones, incorporación de nuevas tecnologías, así como un protocolo de comunicaciones planificado, lo que representa una oportunidad para el desarrollo de las organizaciones

- Promueve establecer un sistema de trabajo por objetivos, analizados y consensuados, así como una gestión de alta planificación y comunicación clara y específica de los proyectos de trabajo, las funciones y tareas.
- Exige crear una nueva cultura organizativa que promueva la autoorganización y las competencias de responsabilidad, tanto en las personas trabajadoras como en la propia organización.

El teletrabajo implica una gestión de mayor especificación organizativa en las empresas lo que favorece nuevas formas en el liderazgo de equipos.

- Permite incrementar el talento en las organizaciones al poder contratar personas en diferentes lugares evitando la movilidad, traslados y desplazamientos.
- Reducción de accidentes laborales y en desplazamientos.
- Reducción de las instalaciones físicas necesarias para la empresa, pudiendo generar “*instalaciones virtuales*” y posibilitando una modernización de la organización.

Beneficios para la sociedad

Se consideran beneficios sociales generales el ahorro de energía y la reducción de contaminación relacionada con el transporte diario a centros de trabajo.

- Reducción del tráfico, tanto en las grandes ciudades como en los desplazamientos a las mismas desde áreas periféricas o rurales por motivos de trabajo.
- Disminución de desplazamientos masivos a horas punta en transporte público.
- Ahorro energético y reducción de contaminación atmosférica.
- Acceso al trabajo para personas con dificultades de movilidad.
- Distribución más equitativa de la población, reduciendo la concentración en grandes ciudades y posibilitando la instalación y vivienda en zonas rurales.

1.3 DIFICULTADES DEL TELETRABAJO: TRABAJADOR Y EMPRESA

Hemos presentado los beneficios del teletrabajo, analizaremos ahora las dificultades que presenta. En muchos casos son los mismos aspectos ya que depende de las condiciones de las diferentes empresas (capacidad de organización y recursos) o de las propias personas trabajadoras (condiciones de la vivienda, acceso a centros de teletrabajo, situación familiar, etc.), las que determinarán si la situación de teletrabajo se presenta como un beneficio o como una dificultad añadida.

Sin olvidar la necesaria legislación que regule esta nueva forma de trabajo y la normativa que se establezca al respecto.

Dificultades para teletrabajadores

- Dificultades para la configuración de un puesto de trabajo adecuado en la vivienda: ausencia de espacio, privacidad, organización de materiales y recursos, etc. Búsqueda de espacios alternativos de teletrabajo y disponibilidad.
- Problemas para la organización del tiempo y su gestión en el hogar por situación familiar o convivencia. Conciliación.
- Escasez de recursos proporcionados por la organización para el desarrollo del trabajo: recursos, programas, formación.
- Baja formación en nuevas tecnologías y comunicación virtual que requiera de un tiempo de preparación para su manejo adecuado.
- Percepción de aislamiento y soledad con relación al entorno laboral y las relaciones en el mismo, falta de involucración por una gestión comunicativa baja por parte de la organización, o por una deficitaria planificación y gestión.
- Desvinculación con la organización, visión y proyectos, por ausencia de protocolo de gestión y comunicación organizativa con teletrabajadores.
- Dificultades para la propia organización del tiempo y planificación del trabajo, mezcla de tareas laborales y cotidianas.

Dificultades para la organización

- Modelos de gestión de corte más clásico en los que gerencias o responsables precisan un alto control visual y continuo de las personas.
- Sistemas organizativos poco claros y específicos respecto a planificaciones, objetivos y resultados. Sistemas de comunicación ambigua y basados en instrucciones continuas sobre tareas sin información sobre proyectos de la organización.
- Escasa inversión en recursos y capacitación para el teletrabajo y las necesidades de teletrabajadores para desarrollar el trabajo: aparatos, programas especializados, condiciones adecuadas, formación, prevención de riesgos, etc.
- Baja formación en nuevas tecnologías y sistemas de comunicación virtual para la realización de comunicaciones, reuniones de equipo, etc., en la propia organización y en los diferentes puestos.

Dificultades para la sociedad

En general, el teletrabajo, parece presentar beneficios para la sociedad como hemos visto en el apartado anterior: ahorro de energía, reducción de la contaminación, reducción de desplazamientos y atascos, etc.

Lo que no podemos obviar es que los cambios en el modelo de trabajo afectan siempre a la gestión de las organizaciones, a los tipos de trabajo, los cambios en el empleo, etc. Un cambio de este tipo, si el teletrabajo se generaliza, afectará a todas las áreas sociales.

Podemos pensar que este cambio tenga efectos como, por ejemplo: una reducción en la venta de coches y en el consumo de

gasolina. Todo ello, si bien aporta beneficios generales a la sociedad, naturaleza y calidad del aire, deben contemplarse las industrias y empleo afectados para prevenir situaciones problemáticas asociadas.

Contemplar estos hechos permitirá planificar, de forma preventiva estas situaciones, para generar posibilidades antes que problemas.

- Sectores que reducen su desarrollo, empleos en peligro. Necesario análisis y planificación para reconducir el empleo hacia nuevas áreas: tecnologías, medio ambiente, etc., con una visión de futuro a medio y largo plazo.
- Dificultades para adaptarse al cambio y transformación digital.
- Personas escasamente preparadas en la utilización de las nuevas tecnologías para gestiones, procesos cotidianos y laborales.
- Personas con dificultades económicas para acceder al mundo digital y a los recursos necesarios.
- Escaso análisis y planificación preventiva respecto a los cambios y transformaciones económicas y en el sector del trabajo.

Todo cambio, por muy beneficioso que parezca aparentemente, genera otra serie de cambios que deben ser contemplados a priori.

Se precisa un buen sistema de análisis, prevención, planificación y generación de transformaciones ante el nuevo mundo digital, para que la población puede desarrollar las competencias necesarias de funcionamiento en un sistema basado en las telecomunicaciones.

Podemos tener el beneficio de un aire más limpio de contaminantes, pero si no somos capaces de contemplar la pérdida de trabajo de mucha gente, y no organizamos canales para su reconversión con tiempo previo, tendremos un problema serio.

1.4 RETOS PENDIENTES

Después de analizar los beneficios y las dificultades que un cambio total en el sistema de trabajo puede generar, vemos que existen retos importantes que deben ser contemplados en la organización eficaz y saludable del teletrabajo.

- En primer lugar, establecer una legislación específica y una normativa concreta referida al teletrabajo que proporcione claridad en los derechos y deberes para organizaciones y trabajadores, en este nuevo modelo de organización del trabajo.
- En segundo lugar, modernizar las formas de gestión de las empresas y organizaciones: sistemas eficaces de planificación y trabajo por objetivos, especificación de funciones, tareas, plazos, etc. Liderazgos y gerencias preparadas para gestionar el teletrabajo, conociendo sus características y necesidades.
- Sistemas de comunicación virtual que mantengan la información y las relaciones entre el personal de trabajo, sin resultar invasivas y protegiendo la privacidad de quienes trabajan en su propia casa.
- Capacidad organizativa y diseño, por parte de la empresa, de los puestos de trabajo y las necesidades de recursos, bien en la vivienda del trabajador o en el centro de teletrabajo correspondiente: materiales, ordenadores, programas informáticos, escáner, teléfono, etc.
- Formación específica a gestores, trabajadores para la realización del trabajo digital, utilización de los medios y organización de procesos.

Capacitación en competencias digitales y utilización de las nuevas tecnologías tanto por parte de las empresas y trabajadores como por parte de la ciudadanía en general. Facilitar el acceso al modelo digital a todas las personas para que no haya colectivos que queden atrás en el proceso.

- Desarrollar las competencias laborales necesarias para un desarrollo eficaz del teletrabajo: capacidad de organización y planificación, trabajo por objetivos, autonomía en el desempeño, trabajo en equipo en remoto, desarrollo eficaz de reuniones virtuales, etc.
- Establecer sistemas de comunicación y relación que promuevan la colaboración e integración en la empresa de las personas en teletrabajo: bien comunicaciones periódicas, reuniones virtuales de equipo o reuniones específicas presenciales en la empresa. Planificación clara y comunicada de los sistemas de relación, reunión y evaluación de resultados que permitan la autoorganización del propio trabajo.
- Valoración de adecuación de las viviendas-contexto, y necesidades reales para el desempeño adecuado del trabajo. Analizar otras posibilidades en los casos en los que no sea posible desarrollar en el trabajo en la propia casa: centros de teletrabajo, oficinas compartidas, centros de co-working, otras instalaciones posibles a crear ante la demanda de la situación.
- Hacer un claro seguimiento de la evolución y desarrollo del modelo para ofrecer nuevas posibilidades y favorecer el desempeño.
- Sistemas de protección de la privacidad de las personas en este nuevo modelo del desempeño laboral en la propia vivienda y en el contexto familiar.