

146

Teletrabajo y Recursos Humanos

En el Sector Asegurador

Estudio realizado por: Ana Borrás Pons
Tutor: Pedro Ribes Preckler

**Tesis del Master en Dirección de Entidades
Aseguradoras y Financieras**

Curso 2011/2012

Esta publicación ha sido posible gracias al patrocinio de
Guy Carpenter & Cia., S.A.



Esta tesis es propiedad del autor. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento sin mencionar su fuente. El contenido de este documento es de exclusiva responsabilidad del autor, quien declara que no ha incurrido en plagio y que la totalidad de referencias a otros autores han sido expresadas en el texto.

Presentación

Mi más profundo y sincero agradecimiento a Augusto Huesca, Director General de Norte Hispana, y Augusto Digón, Director de Recursos de Norte Hispana, por haberme dado la posibilidad de formar parte del 10º Master en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras, ha sido una experiencia realmente satisfactoria tanto a nivel profesional, formativo y personal.

También quiero mostrar mi agradecimiento a Pedro Ribes, Director de RRHH de Catalana Occidente, por el tiempo y por la confianza depositada en mi al haber aceptado ser el tutor de esta tesis.

Finalmente doy las gracias a todas esas personas que han estado a mi lado todos los viernes y sábados durante el curso, profesores y compañeros, por hacer que el máster haya sido mucho mejor por su compañía, conocimientos y experiencias.

Resumen

El presente estudio ofrece un análisis global del teletrabajo, considerando que se trata de una modalidad de trabajo que cada vez presenta una mayor penetración en todo tipo de empresa y de sector.

Se exponen sus características más importantes, definición y tipología, su evolución y desarrollo en diferentes países, su situación actual a nivel legal y tecnológico. También se realiza un análisis de sus beneficios y desventajas, tanto a nivel de las empresas, como de los empleados y la comunidad.

Como objetivo principal del estudio se realiza un enfoque del teletrabajo desde la función de los Recursos Humanos, entendiendo la influencia y la importancia de este departamento para la implantación a las organizaciones de un proyecto de esta magnitud.

Resum

El present estudi ofereix un anàlisi global del teletreball, considerant que es tracta d'una modalitat de treball que cada vegada presenta una major penetració en tot tipus d'empresa i sector.

S'exposen les seves característiques més importants, definició y tipología, la seva evolució y desenvolupament en diferents països, la seva situació actual a nivell legal i tecnològic. També es realitza un anàlisi dels seus beneficis i desventatges, tan a nivell de les empreses, com del treballador i de la comunitat.

Com objectiu principal de l'estudi es realitza un enfoc del teletreball des de la funció de Recursos Humans, entenent la influencia i la importancia del departament per l'implantació a les organitzacions d'un projecte d'aquesta magnitud.

Summary

The present study offers a teleworking global analysis, and considers how this tool is being increasingly implemented accross a wide range of companies and sectors.

All of the main characteristics, definitions and typology of teleworking is discussed, including its evolution and development in different countries within both legal and technological contexts. The study also presents an analysis of the pros and cons of teleworking for a company, its employees and community relations.

The main focus of the study approaches teleworking from a Human Resources perspective, and looks at understanding the influence and importance of the HR Department in the implementation and organization of a project of this scale.

Índice

1. Introducción.	9
2. ¿Qué es el Teletrabajo?	11
2.1. Definición.	11
3. Tipología:	13
3.1. Dónde se realiza	13
3.2. Distribución del tiempo	14
3.3. Estatus del trabajador	15
4. Historia del Teletrabajo – Antecedentes:	17
4.1. El Mito del Teletrabajo	18
5. Sectores y países	21
6. Análisis Cualitativo – Cuantitativo:	23
6.1. Fortalezas y debilidades	23
6.2. Enfoque para la empresa	23
6.3. Enfoque para el trabajador	24
6.4. Enfoque para la sociedad	24
7. Marco legal en el que nos situamos:	27
7.1. Obligaciones de la empresa	27
7.2. Obligaciones del empleado	28
7.3. Derechos del trabajador	28
8. Tecnologías y sociedad	31
9. Gestión del Teletrabajo desde la función de Recursos Humanos	33
10. Gestión – Políticas RRHH:	35
10.1. Selección y contratación	36
10.2. Formación	43
10.3. Evaluación	45
10.4. Retribución	48
11. Teletrabajo en el sector asegurado	51
12. Ejemplos reales de Teletrabajo:	55
12.1. Groupama.	55
12.2. IBM	56

13. Capítulo de conclusiones	57
14. Bibliografía	59
15. Anexos	61
Breve currículum de la autora	71
Colección de Cuadernos de Dirección Aseguradora	73

Teletrabajo Y Recursos Humanos

En el Sector Asegurador

1. Introducción

En los años 70 aparece el teletrabajo en Norteamérica como respuesta a una crisis, con el claro objetivo de reducir costes empresariales. Al paso de los años se ha ido desarrollando y surgiendo en más país por distintos motivos.

Ha surgido como respuesta a motivos sociales, empresariales (flexibilidad, reducción de costes, etc.) y personales (conciliación de vida familiar y laboral, etc.).

Nos encontramos en un momento en que el TT ha crecido de manera importante, siempre como solución a un problema o como una vía de mejora.

La tecnología y sus rápidos avances han facilitado la integración de esta modalidad de trabajo en las empresas y en la sociedad. El marco legal se ha ido adaptando para cubrir las necesidades requeridas.

El TT presenta muchas ventajas al mismo tiempo que desventajas. ¿Pueden todas las personas adaptarse a TT? ¿Es válido para todos lo puestos de trabajo? ¿Qué gestión del TT se puede hacer desde la función de Recursos Humanos? ¿Podemos potenciar la adaptación de TT y mejorar su impacto a través de las políticas de RRHH?

2. ¿Qué es el Teletrabajo?

Se pueden encontrar muchas definiciones y explicaciones de lo que se entiende por *teletrabajo*. Si se plantea el teletrabajo como un proyecto a implantar o desarrollar en una organización, la definición será determinante, ya que marcará los puntos básicos que se quieren tener en cuenta, y estos serán totalmente definitivos para que el proyecto tenga los resultados deseados.

2.1 Definición

Etimológicamente, la palabra teletrabajo supone la unión de dos palabras: una griega «telou» con una latina «tripaliare», cuyas acepciones son, respectivamente, lejos y trabajar. Debemos puntualizar que el prefijo «tele», se refiere a que la distancia en que se ejecuta debe ir necesariamente acompañada con el uso esencial de las nuevas tecnologías informáticas y de comunicación.

Jack Niells define el teletrabajo como “cualquier forma de sustitución de desplazamientos relacionados con la actividad laboral por tecnologías de la información”, o, de forma más gráfica, “la posibilidad de enviar el trabajo al trabajador, en lugar de enviar el trabajador al trabajo”.

La definición más usada que podemos encontrar para este término es la siguiente “realización de una actividad laboral facilitada por el uso de la informática y las telecomunicaciones, fuera del emplazamiento usual del trabajo”.

Se pueden encontrar prácticas muy variadas de teletrabajo, con finalidades y objetivos muy distintos, por eso es interesante presentar una definición más amplia, que aborde con más detalle el concepto:

“El Teletrabajo es una forma flexible de organización del trabajo que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en una parte importante de su horario laboral. Engloba una amplia gama de actividades y puede realizarse a tiempo completo o parcial. La actividad profesional en el teletrabajo implica el uso permanente de algún medio de telecomunicación para el contacto y relación entre trabajador y empresa”.

Esta definición presenta conceptos significativos a tener en cuenta:

Flexibilidad: uno de los objetivos más importantes del teletrabajo es potenciar la flexibilidad para las dos partes, para el trabajador y para la empresa, en las actividades laborales que no requieren de la presencia física del trabajador.

Horario laboral: sigue existiendo un horario laboral, aunque este puede ser flexible (ajustándose a las puntas de trabajo, necesidades del mercado, etc.), pudiendo ser parcial o completo.

Medios de telecomunicación: siempre y en todo momento antes de establecer una actividad laboral a distancia, se tendrán que determinar y facilitar las herramientas telemáticas para poder realizar el trabajo. Deberán emplearse en la mayoría del tiempo efectivo de trabajo las nuevas TIC. Implantar las herramientas adecuadas será responsabilidad y cargo de la empresa.

Contacto empresa-trabajador: siempre debe existir una relación entre empresa y trabajador, siendo responsabilidad de la empresa facilitar herramientas para establecer el contacto.

Una característica esencial del teletrabajo es que la prestación laboral debe ser realizada por una persona física y no una persona jurídica, o una empresa, en cuyo caso estaríamos en presencia de un «teleservicio».

Es importante tener presentes estos aspectos en todo momento para hablar de teletrabajo. En el momento en que dejemos de lado alguno de estos, nos encontraremos con problemas en la relación laboral por alguna de las dos partes, que no ayudarán a poder implantar o desarrollar este tipo de proyecto en la empresa.

Finalmente, recordar que el TT no es una profesión, sino una manera de desarrollar las funciones que requiere el puesto de trabajo.

3. Tipología

Existen muchas clasificaciones de tipología de teletrabajo; no hay una unificación de criterios estandarizada, todas ellas son validas. Lo más importante en temas de tipología no es encontrar la más correcta, sino tener presente los diferentes tipos de teletrabajo que podemos encontrar, indistintamente de cómo los agrupemos.

Veremos que hay muchos tipos diferentes y es importante conocerlos, ya que hablar de teletrabajo será totalmente distinto según la modalidad que tengamos enfrente. Para cada empresa, para cada persona y para cada situación podremos encontrar un modo distinto y adecuado para que el proyecto sea exitoso. En ocasiones, algunos proyectos no han funcionado por no haber utilizado el tipo correcto, y no porque el teletrabajo no fuera una buena idea.

Se pueden clasificar las diferentes formas de teletrabajo según distintos criterios: dónde se realiza el trabajo, cómo se distribuye el tiempo de trabajo y según el estatus de empleo.

3.1 Dónde se realiza el trabajo

Teletrabajo a domicilio

El trabajador realiza su actividad laboral desde su domicilio. Esta modalidad es la más conocida y a menudo nos podemos encontrar con la idea que el teletrabajo es siempre realizado de este modo. Puede ser “full time”, todas las funciones se hacen desde casa, o “part time”, una parte se realiza desde casa y otra, desde las oficinas de la empresa (esta modalidad cada vez es más utilizada, para poder tener los beneficios y ventajas de la modalidad presencial y la modalidad a distancia).

Según la interacción y el enlace comunicativo entre trabajador y empresa, se pueden distinguir dos variantes: “*off line*” y “*on line*”:

Teletrabajo off line - fuera de línea, también llamado *no interactivo*.

Se desarrolla la actividad laboral y las funciones con independencia de la empresa. La interacción se da únicamente a nivel de resultado y el contacto entre los dos participantes es al finalizar el plazo de entrega o finalización del proyecto. Es una relación totalmente enfocada a resultados, donde los procedimientos y estrategias para conseguirlo son responsabilidad del teletrabajador.

Teletrabajo on line - en línea, también llamado *interactivo*.

Existe una constante comunicación y relación entre ambas partes. En esta modalidad las herramientas informáticas y tecnológicas tienen un papel fundamental, ya que serán una de las bases más importantes para que esta interacción sea efectiva. El objetivo es que el grado de comunicación entre empleado y empresa sea el mismo que si el trabajador estuviera ubicado en

las oficinas. La empresa es conocedora del inicio, procedimientos, avances, estado actual y fin de todos los proyectos.

Podemos encontrar modalidades situadas a medio camino entre *off line* y *on line*.

Telecentros u Oficinas Satélite

Los telecentros son oficinas que disponen de equipos informáticos y de telecomunicaciones donde se realiza el trabajo, sin ser las oficinas de la empresa. Los centros pueden ser utilizados tanto por trabajadores de una sola empresa, de varias, o por profesionales independientes. Se han diseñado distintos tipos de centros según las necesidades a cubrir por las empresas, los empleados y las comunidades.

Un ejemplo de los denominados telecentro son los *Telecottages* o *Telecabañas*. Reciben este nombre por su ubicación en zonas rurales. Su origen es escandinavo y nacieron con la finalidad de poder aproximar las nuevas tecnologías a los habitantes de áreas de difícil acceso.

Teletrabajo Nómada

El teletrabajo nómada es muy usado en puestos de trabajo en los que es necesario viajar de manera constante y el lugar de trabajo varía según donde se encuentren. Esta modalidad es común en empresas que ofrecen sus servicios en distintas zonas geográficas o en empresas cuyos clientes y/o proveedores están dispersos.

3.2 Distribución del tiempo

Tal y como se ha señalado anteriormente, podemos encontrar trabajadores full time o part time según el tiempo que dediquen al trabajo a distancia y al trabajo en las oficinas. La asesoría inglesa *Management Technology Associates*, establece tres variantes según la distribución del tiempo:

Teletrabajadores marginales

Una parte importante del trabajo se realiza a distancia para ser considerado teletrabajo, pero la frecuencia es baja e insuficiente para que sea un aspecto rutinario. El lugar principal de trabajo son las oficinas. En esta modalidad las herramientas y equipos informáticos no juegan un papel importante en el domicilio del empleado.

Teletrabajadores sustanciales

El puesto principal de trabajo siguen siendo las oficinas de la empresa, pero el trabajo a distancia tiene una frecuencia más elevada que en los teletrabajadores marginales, siendo parte de la rutina. En estos casos encontramos más equipos o herramientas de telecomunicación en el domicilio de la persona.

Teletrabajadores primarios

La forma principal de trabajar es el teletrabajo. Esto no descarta que acudan a las oficinas, pero no de manera rutinaria y frecuente. Las herramientas informáticas tienen una presencia importante en el domicilio para poder desarrollar el trabajo adecuadamente.

3.3 Estatus del empleo

Teletrabajadores por cuenta ajena

Existe una relación laboral entre empleado y empresa. El contrato de esta relación expresa de manera explícita el lugar de trabajo (el domicilio u otro fuera de las oficinas de la organización).

Teletrabajadores autónomos o liberales

Existe una relación mercantil entre trabajador y empresa, siendo así el trabajador quien elige trabajar en casa. Siempre ha sido lo normal, para quienes inician una actividad laboral, trabajar en casa hasta que pueden costear los gastos de un verdadero despacho.

Teletrabajo informal

No queda constancia a nivel formal de la situación de teletrabajo. Este caso se puede dar cuando empleado y superior consideran que es la opción más ventajosa. Se puede usar para proyectos concretos o situaciones particulares. Presentamos esta modalidad ya que es una realidad, pero puede presentar problemas legales al no tener ningún tipo de formalismo.

4. Historia del Teletrabajo – Antecedentes

Para hablar del origen del teletrabajo hemos de recordar que este se basa en dos conceptos, distancia y uso de telecomunicaciones. De esta manera descartamos todo tipo de trabajo realizado a distancia que no sea mediante el uso de las TIC, dejando de lado todos los trabajos que a lo largo de la historia se han realizado desde los hogares, u otros puntos que no sean la propia empresa, sin el uso de herramientas informáticas y tecnológicas.

Situamos el origen del teletrabajo a principios de los años 70, en plena crisis del petróleo. La primera referencia surge a través del norteamericano Jack Nilles (1973). En plena crisis, uno de los principales objetivos fue el ahorro de combustible, y esta nueva manera de trabajar era una vía totalmente directa de disminuir el consumo, conjuntamente con el desarrollo de las nuevas tecnologías que, a partir de los años setenta están cada vez más integradas en los puestos de trabajo. El concepto de “llevar el trabajo al trabajador en lugar del trabajador al trabajo” resultaba realmente útil ya que parecía solucionar el problema de la escasez de petróleo, los congestionamientos y las pérdidas de tiempos muertos en la actividad de “ir al trabajo”.

El origen del teletrabajo lo situamos en Norteamérica y posteriormente se implantó en Europa. En cada continente o país ha surgido en momentos distintos, y por motivos diferentes. Las causas que hicieron aparecer el teletrabajo fueron las que marcaron su desarrollo. Se puede observar que las razones que motivaron la implantación del teletrabajo en los dos continentes fueron muy distintas, ya que cada uno lo implantó por necesidades y objetivos totalmente diferentes.

En Estados Unidos las razones y motivos del desarrollo fueron las siguientes:

- Adaptar las necesidades económicas derivadas de la crisis del petróleo a los puestos de trabajo.
- Descentralizar los puestos de trabajo de las empresas debido a las grandes distancias geográficas.
- Agilizar los servicios.
- Disminuir gastos.
- Obtener un mayor radio de acción de las empresas con sus trabajadores ubicados en grandes superficies geográficas.
- Lograr una localización geográfica más próxima al cliente y dar un servicio de mayor calidad y rapidez.

En Europa encontramos motivos distintos según las necesidades y situación económica y geográfica de cada país:

- Desarrollar la economía local de regiones aisladas (Reino Unido).

- Dotar de herramientas tecnológicas e informáticas a aldeas rurales y formar en nuevas tecnologías a los habitantes de estas poblaciones (Países Nórdicos).
- Desarrollar la organización regional y del mercado laboral (Alemania).
- Reducir costes (la mayoría de los países europeos).
- Fomentar la competitividad (la mayoría de los países europeos).

4.1 El Mito del Teletrabajo

Tal y como se ha señalado en el apartado anterior, el teletrabajo se originó por distintos motivos, siempre según las necesidades de cada país y de cada empresa. Esto ha generado que aparezcan muchas opiniones sobre el teletrabajo, algunas defendiendo al trabajador y otras a la empresa, convirtiendo el tema en un conflicto de intereses. A continuación vemos algunos ejemplos de opiniones contrapuestas sobre la materia.

Hay opiniones que dicen que el TT produce precariedad, y otras que defienden que crea más trabajo y de mayor calidad.

Se puede decir que el TT aísla a los empleados y crea situaciones de no contacto con los compañeros y las organizaciones, o que es una vía potencial que permite la inclusión de grupos vulnerados y así igualar oportunidades en el mercado laboral.

Hay teorías que defienden que el TT provoca mayor estrés, aumentando la ansiedad y otras que apoyan que optimiza la calidad de vida al mismo tiempo que concilia el ámbito familiar con el laboral, disminuyendo las probabilidades de sufrir estrés y ansiedad.

El TT puede extender el tiempo de dedicación al trabajo y reducir la productividad o, por el contrario, puede facilitar la autogestión y el autocontrol del tiempo dedicado por parte del empleado y, por tanto, mejorar los resultados.

Del mismo modo, algunas teorías argumentan que el TT produce mayores gastos al trabajador, mientras que otras defienden que éste permite ahorrar en gastos de traslado, vestimenta, dietas, etc.

Se puede pensar que el TT desprotege la salud y la seguridad del teletrabajador. Por el contrario, hay quienes afirman que la situación de TT obliga a la creación y revisión de manuales de buenas prácticas.

Cuadro 1 – Resumen: ¿Mito o Realidad?

Mito o Realidad	
Precariza	Crea más y mejor trabajo decente
Aísla	Permite la inclusión de grupos vulnerados, igualando oportunidades
Provoca mayor estrés	Optimiza la calidad de vida y concilia el ámbito familiar con el laboral
Extiende el tiempo de trabajo	Facilita el autocontrol y gestión del tiempo de trabajo
Ocasiona mayores gastos al trabajador	Permite ahorrar en costos de traslado, vestimenta y otros
Disminuye la productividad del trabajo	Genera inversión y mejora en la productividad
Obstaculiza el ejercicio de la libertad sindical	Inclusión del Teletrabajo en la Negociación Colectiva
Desprotege la Salud y la Seguridad del teletrabajador	Manual de Buenas Prácticas

Fuente: elaboración propia

El objetivo del presente estudio no es encontrar ni determinar dónde está el mito y dónde la realidad, ni cuál es la línea que separa los dos conceptos. Se deben tener en cuenta las diferentes y dispares opiniones, pero siempre recordando que éstas variarán y dependerán del origen, motivación y objetivo de la creación del proyecto de TT, entendiendo que cada proyecto de TT, cada país, y cada organización es un mundo diferente y que cada uno cubrirá necesidades distintas.

Las opiniones y teorías sociales nos pueden ayudar a tener más información, y a elaborar un plan más ajustado, pero nunca a determinar si el TT es “bueno o malo”, “eficaz o ineficaz”.

5. Sectores y otros países

Actualmente, es en Estados Unidos donde encontramos una mayor implantación de TT en las organizaciones, es donde se originó y, por tanto, donde se ha desarrollado más hasta el momento.

En los países europeos la evolución ha sido muy distinta según el país y el sector. En el cuadro 2 se observa la implantación por sectores en cinco países europeos. El sector con más TT es Banca y Seguros. Los países con más implantación de TT son Alemania, Francia y Reino Unido. En España el sector que predomina es Comercio y Distribución, seguido de Banca y Seguros.

Cuadro 2 – Penetración De Las Prácticas Del Teletrabajo Por Sectores (Datos Porcentuales)

	Alemania	Francia	R. Unido	Italia	España
Industria y construcción	5,6	5,6	8,7	0,9	1,9
Comercio y distribución	3,1	5,3	5,4	0	5,9
Banca y Seguros	10,6	17,2	11,9	2,2	4,8
Administración Pública	5,4	0	4,4	7,7	0
Otros servicios	1,1	6,6	4,8	5,7	5,2

Fuente: Decisión Maker Survey, 1994

Otro aspecto a tener en cuenta es el interés de los empleados en integrarse a esta modalidad de trabajo. En el cuadro 3 queda reflejado el interés de los trabajadores por sectores y países. Vemos como el interés, en todos los sectores y en los cinco países, es mucho mayor que la penetración en los mercados.

Cuadro 3 – Interés Del Teletrabajo Por Sectores Industriales (Datos Porcentuales)

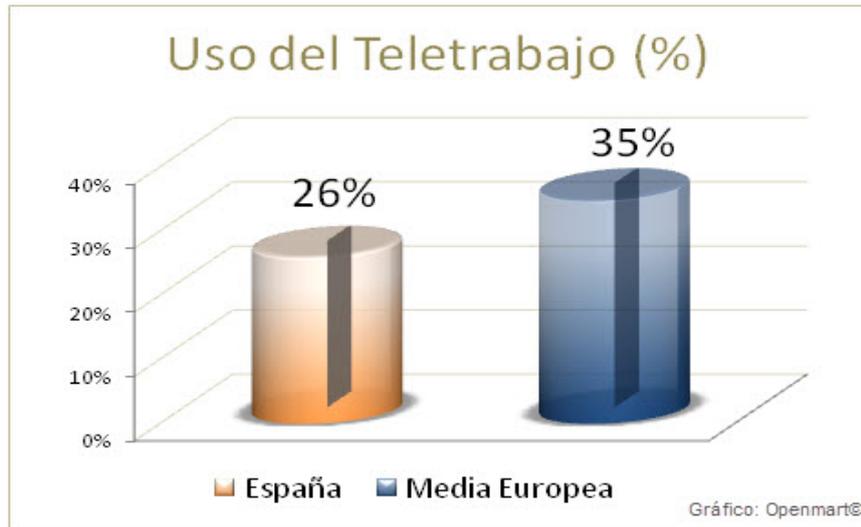
	Alemania	Francia	R. Unido	Italia	España
Industria y construcción	45,1	37,9	31,9	48,6	22,9
Comercio y distribución	29,2	30,1	25,7	35,5	24,3
Banca y seguros	38,3	46,6	48,8	28,9	23,8
Administración pública	42,9	50	48,9	42,3	24,1
Otros servicios	40,9	45,9	28	40	54,6

Fuente: Decisión Maker Survey, 1994

Según queda reflejado en el cuadro 3, España, en líneas generales, es el país con menor penetración de TT. Según los estudios realizados por

OpenMart, consultoría especializada en Teletrabajo, a un 57% de los trabajadores españoles les gustaría que su empresa les ofreciera la opción del teletrabajo. Sin embargo, la realidad es que sólo un 26% de los españoles realiza trabajos desde casa, mientras en Europa la media es de un 35% (cuadro 4).

Cuadro 4 – Uso del Teletrabajo



Fuente: OpenMart

6. Análisis cualitativo – cuantitativo

La implantación de teletrabajo en una organización, la creación de departamentos con TT, o incluso la creación de empresas cuya modalidad de trabajo sea 100% TT, presentan ventajas e inconvenientes. El objetivo será analizarlos con detalle para ver cómo se pueden afrontar o reducir los inconvenientes y, paralelamente, cómo potenciar al máximo las ventajas.

En este apartado se presenta un análisis de los efectos económicos y psicosociales, a través de las debilidades y fortalezas del TT, y las ventajas e inconvenientes para la empresa, la sociedad y el teletrabajador.

6.1 Fortalezas y debilidades

En el siguiente cuadro quedan reflejados los pros y los contras del TT. Estos afectan a nivel económico y psicosocial a la empresa, al trabajador y a la sociedad.

Cuadro 5 – Fortalezas y debilidades

Fortalezas	Debilidades
Reducción de costes	Alta inversión en herramientas informáticas y tecnológicas
Flexibilidad en la empresa	Pérdida de la relación personal
Mejora en la productividad	Posibilidad de desvinculación con la empresa
Facilita las reestructuraciones laborales	Inseguridad sobre la confidencialidad de la información
Posibilidad de mayor delegación en el trabajador	Pérdida de cultura empresarial
Beneficios para la comunidad	Pérdida de oportunidades de promoción personal

Fuente: elaboración propia.

6.2 Enfoque para la empresa

Los beneficios del teletrabajo para las empresas son, principalmente, tres:

- Reducción de los costes fijos. A través del TT la organización puede realizar una rebaja importante de gastos. Ejemplo: espacio físico (oficinas, locales, etc.), equipamiento e instalaciones, desplazamiento.
- Mayor flexibilidad en la ordenación del trabajo, al tiempo que la empresa se adapta mejor a los posibles cambios del mercado.

- Aumento de la productividad del trabajador.

Por otro lado, existen posibles desventajas:

- Inversión constante en tecnología. Es indispensable conocer todos los avances en el campo de la telemática y la informática, bajo riesgo de caer en la obsolescencia y perder competitividad.
- Problemas de adaptación de los trabajadores en los primeros momentos de aplicación del modelo, lo que puede influir en una caída de la productividad.

6.3 Enfoque para el trabajador

Ventajas

- Reducción de costes económicos. A través del TT, se pueden reducir los costes que son responsabilidad del empleado (gasolina, transporte, dietas, vestuario).
- Reducción de tiempo invertido en desplazamiento, ganando así tiempo personal.
- Autoorganización y planificación del trabajo.
- Potenciación de la conciliación de la vida laboral y familiar
- Trabajo sin interrupciones producidas por compañeros o superiores, facilitando la concentración en tareas concretas.

Desventajas

- Falta de relación social producida por la pérdida de contacto con colegas y superiores.
- Posible pérdida de primas para noches, domingos, festivos.
- Posible pérdida de evaluación y reconocimiento frecuente.
- Falta de visión de los desarrollos dentro de la compañía.

6.4 Enfoque para la sociedad

El teletrabajo produce y obliga a un importante cambio de estructuras en la empresa y en los hábitos de los trabajadores, pero no sólo afecta a estas dos partes, sino que tiene influencia en la comunidad, ofreciendo también ventajas y desventajas a ésta.

Ventajas

- Disminución de la contaminación. La reducción en los desplazamientos de los trabajadores provoca que el tráfico disminuya con lo que baja la polución y el ahorro energético es considerable.
- Disminución del colapso de automóviles en los centros urbanos y en las entradas y salidas de las ciudades, provocando la posibilidad de más espacios verdes.
- Integración de colectivos al mundo laboral.

Desventajas

- La existencia de muchos sectores que no pueden beneficiarse del TT y podrían verse afectados (ej. hostelería, restauración).
- Exclusión de ciertos colectivos al mundo laboral, a pesar de lo dicho anteriormente en el apartado de ventajas, ya que las personas con pocos conocimientos de informática quedarán discriminados.

7. Marco Legal en el que nos encontramos

El Estatuto de los Trabajadores dedica un artículo al trabajo a distancia, artículo 13: Contrato de trabajo a domicilio (anexo 1). Considera que el lugar de trabajo puede ser el hogar u otro libremente elegido por el empleado.

El artículo 13 expone los siguientes puntos: la formalización del contrato ha de ser por escrito, el salario ha de corresponder al mercado según el puesto por el convenio de la empresa, la responsabilidad de la empresa de establecer un documento de control, y la posibilidad de los trabajadores a ejercer los derechos de representación colectiva.

Vemos como el Estatuto de los Trabajadores contempla el teletrabajo, pero de una manera breve y sin entrar en detalle. La modalidad de TT es un concepto relativamente nuevo. Es en el año 2002 cuando aparece el “Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo” para regular todas las necesidades descubiertas en esta materia a nivel legal, siendo este el primer acuerdo en el ámbito europeo.

Las negociaciones del acuerdo empezaron el 20 de octubre de 2001 y concluyeron con la firma del acuerdo el 16 de julio de 2002 (ver anexo 2). El acuerdo fue firmado por la Confederación Europea de Sindicatos, ETUC, junto a las patronales europeas Unice/Jeapme y Ceep.

El Acuerdo Marco está compuesto de 12 apartados, cada uno de ellos regula una materia en concreto: consideraciones generales, la definición y campo de aplicación del teletrabajo, el carácter voluntario, las condiciones de empleo, la protección de datos, la vida privada, los equipamientos, la salud y la seguridad, la organización del trabajo, la formación, y los derechos colectivos, así como la implementación y seguimiento del mismo.

7.1 Obligaciones de la Empresa

- Garantizar a los teletrabajadores la igualdad con el resto de trabajadores de la empresa y la voluntariedad.
- Garantizar la posibilidad de retornar a su anterior situación.
- Aplicar los mismos convenios colectivos que a los empleados situados en oficinas de la empresa.
- La empresa es responsable de tomar medidas para garantizar la protección de datos, especialmente se refiere a software, y de informar de la normativa, la legislación, las limitaciones y las sanciones en caso de incumplimiento.

- Garantizar el estatus laboral que tenía el trabajador con anterioridad al cambio y el derecho a la información y consulta acerca de la introducción del teletrabajo a los representantes de los trabajadores.
- Aplicar las medidas necesarias para evitar el aislamiento del trabajador, facilitando información de la empresa, el contacto con los compañeros, etc.
- Suministrar equipos de trabajo, seguros y medios de protección adecuados para la tarea a realizar, así como su mantenimiento.
- Garantizar que los trabajadores reciban una formación e información adecuadas sobre los riesgos derivados de la utilización de los equipos informáticos y su prevención.

7.2 Obligaciones del Trabajador

- Cumplir la normativa en materia de protección de Datos y utilización de herramientas informáticas y tecnológicas.
- Participar en las actividades y en la formación de prevención de riesgos laborales.
- Seguir las políticas y normas de la empresa.

7.3 Derechos del Trabajador

- Remuneración y Seguridad Social.
- Voluntariedad y retorno a la situación anterior.
- Sindicación.
- Herramientas y mantenimiento a cargo de la empresa.
- Formación y promoción.
- Seguridad e higiene en el puesto de trabajo, formación en prevención de riesgos.
- Herramientas para la seguridad de documentos y protección de datos proporcionado por la empresa.

El “Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo” está muy enfocado a buscar la igualdad entre los distintos tipos de trabajadores en las empresas y evitar la discriminación en todos los sentidos (retributivos, de formación, de promoción, etc.), con el objetivo de que los proyectos de teletrabajo estén bien implantados en la organización y bien recibidos por los trabajadores.

El Acuerdo remarca dos conceptos muy importantes: el carácter voluntario y la posibilidad de retornar a la situación anterior laboral. El carácter voluntario atañe a las dos partes: tanto el trabajador como la empresa puede presentar un proyecto de teletrabajo, pudiendo la otra parte decidir de manera totalmente voluntaria su aplicación o no. El concepto de retornar a la situación anterior también beneficia a las dos partes. Con estos dos puntos, a los que se les da mucha importancia y valor en el acuerdo, vemos como el acuerdo está enfocado a situaciones organizacionales donde los empleados pasan de una situación laboral tradicional a una situación de teletrabajo. El acuerdo no contempla de manera tan directa la contratación de nuevos empleados que desde un inicio tengan la situación de teletrabajo, o la implantación de un proyecto reclutando nuevo personal. De todos modos siempre garantiza la igualdad.

8. Tecnologías y Sociedad

El origen tecnológico del teletrabajo se encuentra a principios de 1970, en la tecnología que vinculaba oficinas satélites con *mainframes*, usando puentes de red.

Esta situación tecnológica que permitía la realización de funciones y tareas desde una ubicación que no fuera las oficinas de la empresa, se vio favorecida por sus resultados (disminución de costes y aumento de rendimiento) y por el interés en descentralizar los puestos de trabajo.

En los últimos años, las herramientas tecnológicas han evolucionado mucho y este desarrollo constante ha permitido a las empresas y a los empleados tener más facilidades para implantar y mejorar este tipo de proyectos.

A continuación, se nombran algunas de las herramientas tecnológicas que favorecen la implantación de teletrabajo en el domicilio:

- PC y teléfono portátil.
- Internet de Banda Ancha.
- Fibra óptica

Otras herramientas que favorecen el TT nómada son:

- *Wi Fi*.
- La nube.
- *Smart Phone*.

Finalmente, algunas herramientas que favorecen la comunicación a larga distancia (reduciendo costes económicos, desplazamientos, y tiempo) son:

- Redes privadas virtuales.
- Llamadas en conferencia.
- Videoconferencia y VOIP (voz sobre IP).

En este apartado el objetivo principal no es desarrollar de manera extensa la tecnología actual y su funcionamiento, sino darle la relevancia suficiente para ser conscientes de la importancia que tiene en este tipo de proyectos.

Las organizaciones interesadas en TT tendrán que apostar por la inversión en tecnología para que estos proyectos alcancen un resultado óptimo. Serán las empresas más innovadoras en materia de TIC las que se podrán adaptar y ajustar a esta nueva realidad.

Por último, destacar que con la rápida evolución de las TIC es cada vez más fácil poder realizar este tipo de implantaciones en la empresa. Paralelamente, la formación y conocimientos de los empleados en informática cada vez es más elevado y no representa un coste extra para la empresa (en formación por ejemplo).

Las herramientas tecnológicas son una realidad en la sociedad actual. La población cada vez está más próxima a conocimientos informáticos y la tecnología es más accesible para todos, tanto a nivel de interés y formación, como económico.

Las estadísticas nos muestran como cada año aumenta considerablemente el tanto por ciento de población con internet en el hogar, *WiFi* , *Smartphone*, etc.

Tecnología y sociedad van de la mano, facilitando por ambas partes el avance constante.

9. Gestión del Teletrabajo desde la función de Recursos Humanos

Los departamentos de Recursos Humanos en su origen se definían simplemente como aquellos que proporcionaban la fuerza laboral a la organización, enfocados únicamente a la administración de personal.

Actualmente esta definición ha evolucionado y los Recursos Humanos en muchas empresas ocupan un puesto clave, teniendo un papel estratégico en la organización.

En cada organización este departamento tiene una presencia y una involucración distinta, pero en todas las empresas el desarrollo es similar y va adquiriendo más importancia con el paso del tiempo.

Es importante tener clara la misión del departamento. Aunque existen muchas definiciones, proponemos la siguiente:

“La misión de los RRHH es establecer y administrar sistemas de gestión, orientados a obtener la máxima eficiencia profesional en la compañía, con un coste adecuado, que estimulen la competitividad y la retención del talento y favorezcan las relaciones laborales”. Esta definición engloba todos los aspectos que consideramos importantes de los RRHH.

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización. Diferenciamos 4 tipos de objetivos: objetivos corporativos, objetivos funcionales, objetivos sociales y objetivos personales.

Teniendo en cuenta la misión y los objetivos de RRHH vemos que este departamento está relacionado con todos los movimientos, innovaciones y cambios que haga la empresa, de manera que tendrá un papel muy importante en la implantación y desarrollo de proyectos de TT. Siguiendo los objetivos de la misión de RRHH analizamos los siguientes puntos:

- Establecer y administrar sistemas de gestión. RRHH tiene un papel directo y favorecedor en el TT.
- Obtener la máxima eficiencia profesional en la compañía, con un coste adecuado, es una de los objetivos más comunes de la implantación de TT.
- Estimular la competitividad y la retención del talento es uno de los objetivos de RRHH, pero por el contrario es una de las debilidades del TT. Desde las políticas de RRHH será básico crear sistemas para potenciar la competitividad y la retención de talento en los teletrabajadores.
- Favorecer las relaciones laborales. Los proyectos de TT colectivos en empresas grandes tendrán que ser negociados con los sindicatos,

dependiendo de los motivos y los objetivos de la empresa la negociación será más o menos difícil.

10. Políticas de RRHH en el Teletrabajo

El objetivo de la organización siempre será que se realice la implantación de TT con éxito, que se produzca una buena acogida y que los resultados sean los esperados.

Desde el apartado 1 al apartado 8 hemos hecho un análisis global del TT. En el apartado 9 hemos visto la relación entre RRHH y TT. En el apartado presente el objetivo es relacionar los RRHH con los proyectos de TT a través de las Políticas de Recursos Humanos.

Los sistemas de RRHH los presentamos como un proyecto en cadena, como un proceso, nunca como conceptos individuales. Todos se relacionan entre ellos y dependen los unos de los otros. A continuación, en el cuadro 6, vemos el esquema del proceso.

Cuadro 6 – Proceso RRHH



Fuente: elaboración propia.

Inicialmente, se desarrolla una detección de necesidades de la plantilla derivadas de la estrategia de la empresa. Una vez se tengan claras las necesidades de personal, se inician los procedimientos de reclutamiento, selección (interna o externa) y contratación para los puestos de trabajo.

Según los conocimientos, aptitudes y actitudes de los empleados, se elabora un plan de formación adecuado para satisfacer y poder desarrollar correctamente las funciones y tareas exigidas por cada puesto.

A continuación se elabora un sistema de evaluación para poder realizar un seguimiento adecuado de todos los empleados y, así, poder desarrollar un plan de promoción. Paralelamente, se elabora un sistema retributivo que contemple la entrada de personal a la empresa y la evolución retributiva una vez dentro de la empresa (antigüedad, experiencia, promoción, etc.). El sistema salarial también determinará cómo se obtiene la retribución (fijo y/o variable).

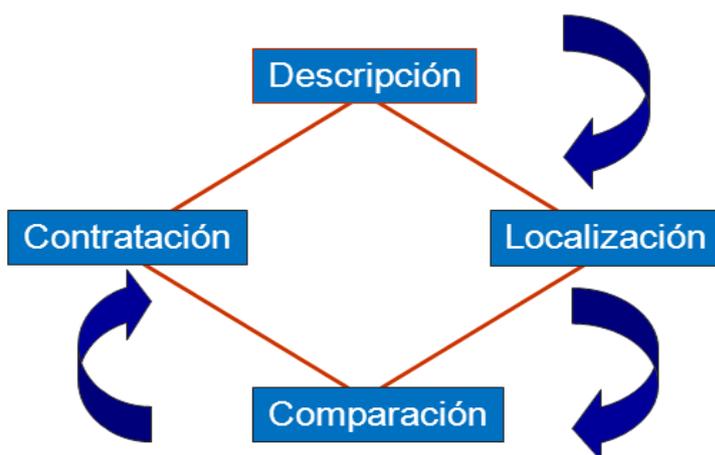
Finalmente, tenemos un sistema de modificación de condiciones y extinciones para poder modificar y ajustar todo lo anterior. Haciendo que todo el proceso sea cíclico.

De cada sistema se elaboran sus políticas. A continuación se desarrollan las políticas de RRHH para la implantación de un proyecto de TT. Nos centraremos en políticas de selección y contratación, políticas de formación, políticas de evaluación y políticas de retribución.

10.1 Selección y contratación

El objetivo de la selección de personal es elegir y clasificar los candidatos más adecuados para el puesto de trabajo dentro de la empresa u organización con el fin de cubrir el puesto con la persona que se adapte tanto a las funciones del puesto de trabajo como a la cultura de la empresa. Presentamos 4 fases para realizar el proceso de selección:

Cuadro 7 – Proceso de Selección



Fuente: elaboración propia.

La primera fase se basa en definir el puesto, una buena descripción es totalmente necesaria para poder desarrollar el proceso correctamente. A continuación se decide dónde se buscarán las candidaturas y como se contactará (interno, externa, vías de reclutamiento: anuncios, webs, etc.). En la tercera fase se realiza una comparativa de candidaturas (entrevistas, dinámicas de grupo, etc.). Finalmente, en la última fase, se realiza la contratación.

Nos encontramos a menudo con procesos de selección que no cumplen las 4 fases, o que no siguen el orden establecido.

Uno de los factores legales del TT es la voluntariedad, esto da a pie a que sea el trabajador quien elija acogerse al proyecto, y no a la empresa a realizar una selección. Muchos de los proyectos de TT se realizan con personal activo de la empresa, y no a través de selecciones externas. A continuación,

proponemos un proceso de selección que sigue todas las fases, tanto para selección interna como externa, con el objetivo de integrar las personas que se adapten al puesto y al proyecto de TT.

En selecciones de TT se acostumbra a centrar la selección en conocimientos técnicos, dejando de lado las competencias. Creemos que las competencias son muy importantes, ya que, como hemos visto en el apartado de Análisis, los problemas que podemos encontrar en los teletrabajadores no son a nivel de conocimientos técnicos y formación, sino que son psicosociales.

La selección por competencias es una técnica para seleccionar personal con el objetivo de encontrar profesionales que, además de una formación y experiencia adecuadas, posean unas competencias concretas, determinadas por la empresa que ofrece el empleo.

Según McClelland podemos definir competencia como “conjunto de características intrínsecas del individuo, que se demuestran a través de comportamientos y que están directamente relacionadas con un desempeño superior/exitoso en el trabajo”.

10.1.1 Descripción

En esta fase inicial se recoge toda la información que define el puesto de trabajo. En primer lugar, se elabora la DPT (descripción de puesto de trabajo). Las DPTs tradicionales están enfocadas a formación y experiencia. Con el fin de mejorar la selección y por tanto el proyecto de TT presentamos a continuación las competencias necesarias y/o recomendables para puestos de teletrabajo, en dos módulos: Gestión Personal y Logro - Influencia.

Cuadro 8 – Resumen Competencias

Tipo	Competencia
Gestión personal	Identificación con la compañía
	Autoconfianza
	Autonomía
	Automotivación
Logro e Influencia	Orientación a Resultados
	Orientación al Cliente
	Toma de decisiones

Fuente: elaboración propia.

Identificación con la compañía (involucración/compromiso): es la capacidad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la compañía. Supone actuar de forma para conseguir los objetivos de la organización o se satisfagan las necesidades de ésta.

Autoconfianza: es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema. Incluye mostrar confianza en las propias capacidades.

Autonomía: aptitud y actitud para actuar de una forma independiente, sin necesidad de apoyos o de supervisiones, de superiores o de compañeros.

Automotivación: disposición para encontrar, de forma autónoma, móviles de desempeño y logro.

Orientación a Resultados: es la preocupación por realizar bien el trabajo o superar un estándar, entendiendo los estándares como una medida objetiva (por ejemplo los objetivos).

Orientación al cliente: capacidad de ayudar o servir a los clientes, internos o externos de la compañía y satisfacer sus necesidades. Capacidad de dar respuesta y/o anticiparse a las peticiones del cliente.

Toma de decisiones: capacidad para identificar y adoptar la alternativa potencialmente más adecuada para la solución de un problema o situación.

Cada competencia tiene un objetivo concreto para que la persona se desarrolle de manera satisfactoria en el puesto de trabajo y evitar así los problemas del TT, vistos en apartados anteriores. En el cuadro 9 podemos ver el objetivo de cada competencia.

Cuadro 9 – Objetivos por Competencias

Competencia	Objetivo
Identificación con la compañía	Garantizar la fidelidad y el sentimiento de pertenencia a la organización.
Autoconfianza	Garantizar un buen desarrollo individual.
Autonomía	Potenciar una independencia, y evitar problemas por falta de seguimiento constante.
Automotivación	Evitar problemas de falta de motivación, y sentimiento de exclusión.
Orientación a Resultados	Mantener o mejorar los resultados cuantitativos de la empresa.
Orientación al Cliente	Mantener o mejorar la calidad de los servicios de le empresa.
Toma de decisiones	Potenciar la autonomía y la independencia de los teletrabajadores.

Fuente: elaboración propia.

10.1.2 Localización

Una vez elaborada la DPT, el siguiente paso será la localización (dónde buscar las candidaturas para el puesto de trabajo). Aquí se determinará si es interno (ofrecer el proyecto a la plantilla de la empresa) o externo (buscar fuera).

Interno: teniendo en cuenta la importancia de las nuevas tecnologías en los proyectos de TT, consideramos adecuado usarlas para reclutar C.V. Evitar las vías tradicionales (boca - boca, tablón de anuncios, etc.), y usar herramientas informáticas (web de la empresa, intranet, etc.). Es muy importante que los trabajadores conozcan los requisitos del puesto para acogerse al plan y, así, puedan decidir por ellos mismos si encajan o no; al mismo tiempo podrán saber si son seleccionados o no.

Externo: Siguiendo la misma filosofía que en la localización interna proponemos usar herramientas .net. Evitar anuncios en periódicos, revistas, tablores, etc. Hacer uso del reclutamiento 2.0. El reclutamiento 2.0 es aquel en el que la relación empresa-candidatos se establece mediante el acceso a diversas herramientas interactivas disponibles en la web 2.0 como son las redes profesionales. Algunos ejemplos de redes son: Twitter, Facebook, LinkedIn.

El uso de nuevas herramientas para la localización tiene distintas finalidades:

- Desde un principio contactar perfiles con hábitos en uso de tecnología y que estén al día de las novedades.
- El tipo de perfil que buscamos lo encontraremos en estas vías, no es un perfil que mire anuncios de prensa.
- Finalmente, es importante la imagen que da la empresa, el reclutamiento ha de ser coherente con el proyecto e ir en las mismas líneas.

10.1.3 Comparación

Después de obtener las candidaturas, se realizará una criba curricular, en la que se verá si el CV se adapta a los requisitos de la DPT (experiencia y formación).

A través de entrevistas individuales comprobaremos lo visto en el CV, y analizaremos las competencias descritas, haciendo así una entrevista por competencias.

¿Cómo se realiza una entrevista por competencias?

El objetivo es detectar si los candidatos tienen las competencias solicitadas para el puesto. Las competencias son demostrables; no hablamos de hipótesis o suposiciones, sino que hablamos de conductas y comportamientos, de manera que son hechos reales. Para detectarlas usaremos el método del incidente crítico, “procedimiento de selección en el que determinadas experiencias (incidentes) en la vida de las personas o en su trabajo, sirven para de base para su evaluación”. Los incidentes nos servirán para evaluar si cumple las competencias y en qué grado lo hace. El entrevistador solicitará al candidato que explique incidentes reales del pasado para demostrar en el grado en el que se encuentra.

Es importante definir cuál es el grado mínimo que se espera de cada competencia, para poder justificar si encaja o no en el puesto.

A continuación, se desarrollan los grados de cada competencia necesaria y se ponen ejemplos de preguntas para poder obtener respuestas y saber en qué grado se sitúa el entrevistado.

Grado	Identificación con la compañía
1	Intenta encajar en la compañía. Se esfuerza por adaptarse, respeta la forma en que se hacen las cosas, y hace lo que se espera.
2	Es leal a la compañía. Muestra disponibilidad a ayudar a sus compañeros. Respeta y acepta lo que la autoridad considera importante.
3	Apoya a la organización. Actúa a favor de la misión y los objetivos de la empresa. Toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades de la organización. Cooperar en el logro de los objetivos organizativos.
4	Hace concesiones profesionales o personales a favor de la empresa. Antepone necesidades de la compañía a las suyas. Se siente orgulloso de ser parte de la organización y lo manifiesta en público.

Preguntas:

Explica la situación personal o profesional de la que te sientes más orgulloso/a.

Explica alguna vez en la que hayas antepuesto los intereses u objetivos de la empresa a los tuyos.

Grado	Autoconfianza
1	Tiene seguridad en sí mismo, pero agradece la supervisión y/o aprobación de sus decisiones antes de actuar.
2	Se muestra seguro de sí mismo, trabaja sin requerir supervisión. Muestra confianza. No necesita consultar.
3	Expresa seguridad en sus capacidades. Se define como un experto, valora sus capacidades favorablemente. Explícitamente manifiesta su confianza en su propio juicio.

4	Busca retos y conflictos. Disfruta con los cometidos desafiantes. Busca nuevas responsabilidades.
5	Escoge y busca retos con un alto riesgo. Se enfrenta a sus superiores o clientes de forma contundente. Se ofrece para misiones extremadamente desafiantes.

Preguntas:

Explica el proyecto en el que te has sentido más seguro y capaz de ti mismo.

Explica el proyecto en el que te has sentido más inseguro e incómodo.

Explica algún proyecto en el que decidieras participar por voluntad propia.

Explica algún proyecto que hayas planteado tú a la organización por iniciativa propia.

Grado	Autonomía
1	Se muestra dependiente del grupo y de sus superiores para su desempeño.
2	En situaciones regulares puede actuar con un buen nivel de independencia, pero no cuando ha de tratar algún tema ambiguo o que no se encuentre en sus funciones habituales.
3	Presenta un buen nivel de independencia. No necesita de los demás para desarrollar sus funciones.
4	Responde y sabe generar recursos propios para afrontar situaciones de complejidad media.
5	Asume un alto nivel de riesgo y se muestra independiente.

Preguntas:

Explica el proyecto de más dificultad que hayas llevado tú sólo.

Explica una situación compleja en la que has tenido que pedir ayuda o supervisión.

Explica un incidente grave con un cliente y cómo lo solucionaste.

Grado	Automotivación
1	Necesita motivarse a través del estímulo de terceras personas.
2	Se motiva por sí mismo en situaciones conocidas y habituales.
3	Capaz de automotivarse en situaciones nuevas e imprevistas.
4	Se motiva por sí mismo incluso en situaciones difíciles, inciertas y complejas.
5	Busca de forma habitual por sí mismo nuevas fuentes de motivación, desafíos y retos para autorrealizarse. Muestra un elevado nivel de confianza.

Preguntas:

Explica la situación profesional o personal más motivadora que has vivido.

Explica la situación en la que has estado menos motivado y por qué.

Explica una situación que no repetirías por falta de motivación.

Grado	Orientación a Resultados
1	"Lo importante es hacer bien las cosas", los resultados vendrán solos si se sigue esta pauta.
2	Realiza cambios específicos en sus funciones y métodos de trabajo para lograr los objetivos.
3	Se fija objetivos retadores, superiores a los estándares marcados por la compañía. Sistemáticamente realiza comparaciones de sus resultados con los de los demás.
4	Mantiene una alta orientación hacia la consecución de objetivos retadores, marcando una estrategia a medio y largo plazo. Asume riesgos, realiza acciones emprendedoras.

Preguntas:

Explica los objetivos que te marcaron en tu último puesto y qué hiciste para alcanzarlos.

Explica algún caso en el que no hayas alcanzado los objetivos y qué cambiarías ahora para que estos fueran mejores.

Grado	Orientación al Cliente
1	Se preocupa por cumplir los procedimientos y los estándares de la empresa.
2	Realiza esfuerzos para dar un valor añadido por encima de las expectativas del cliente. Realiza un seguimiento cercano al servicio prestado.
3	Actúa con intención de fidelizar el cliente. Analiza las situaciones para descubrir oportunidad de negocio. Se anticipa a los problemas
4	Considera al cliente como un bien estratégico. Actúa como "Partner". Innova y se anticipa a los problemas ofreciendo soluciones.

Preguntas:

Explica el cliente más difícil que has tenido.

Explica un conflicto o problema entre departamentos, qué pasó, cómo actuaste.

Explica alguna situación en la que previeras un problema que se produciría en el futuro y qué hiciste.

Grado	Toma de Decisiones
1	Consulta siempre lo que ha de hacer.
2	Toma decisiones basándose siempre en la experiencia.
3	Analiza alternativas, asume responsabilidades de la toma de decisiones, en relación a problemas relativos a sus funciones.
4	Es capaz de tomar decisiones fuera de su área de especialización, asesorándose y buscando de forma activa información relevante.
5	Puede tomar decisiones en problemas de alto nivel. En situaciones de crisis se muestra decisivo.

Preguntas:

Explica la decisión más difícil que has tomado a nivel profesional o personal.

Explica una situación en la que tuviste que recopilar información para tomar una decisión importante.

Los grados van de menor (1) a mayor (4 o 5) intensidad en la competencia. No hemos de confundir que a mayor grado mejor, dependiendo del puesto de trabajo solicitaremos un mínimo y un máximo distintos.

Las entrevistas serán individuales; éstas pueden ser presenciales online, siguiendo la filosofía de la localización.

10.1.4 Contratación

Una vez detectemos el candidato para el puesto, finalizaremos el proceso con la contratación. La contratación no la hemos de ver como un fin, sino como el inicio real del proyecto y la relación empleado – empresa. Podemos ver un ejemplo del contrato en el anexo 3.

10.2 Formación

El objetivo de la elaboración de un Plan de Formación es conseguir los empleados dispongan de los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para desenvolverse y desarrollarse cada vez de manera más satisfactoria en el puesto de trabajo. Es importante tener un plan de formación definido para el colectivo de teletrabajadores.

Normalmente para este colectivo se ofrecen acciones formativas de modalidad on-line (siguiendo la modalidad de sus trabajos), y orientados a conocimientos técnicos. Esta formación es interesante pero no es suficiente.

Planteamos tres tipos de modalidades y tres tipos de contenido.

Modalidades

- Formación On-line. Actualmente la más utilizada en este ámbito. El coste es bajo, el empleado puede organizar su tiempo y tiene todas las ventajas del TT en general.
- Formación Presencial. Presenta un coste más elevado y una dedicación de tiempo organizado, tanto del empleado como de los instructores. Sus ventajas son la proximidad a la empresa. Este tipo de formación aumenta el sentimiento de pertenencia a la organización y promueve un vínculo entre compañeros. También facilita una situación para compartir experiencias, problemáticas y debate entre empleados. Es interesante utilizar esta modalidad, ya que proporciona unas ventajas que son las debilidades del TT. De esta manera tenemos una vía para que dichas debilidades queden cubiertas.
- Formación Mixta. Compagina las dos modalidades anteriores, con el objetivo de beneficiarse de las ventajas de ambas.

Contenido

- Contenido técnico. Actualmente el contenido más usado en las formaciones para teletrabajadores. Normalmente se basa en conocimientos y herramientas tecnológicos, nuevos aplicativos, nuevas redes, etc. o en el contenido relacionado con la actividad de la empresa y del puesto de trabajo.
- Contenido en competencias. El objetivo es reforzar, mejorar y potenciar las competencias necesarias del puesto (comentadas y detalladas anteriormente) para que el empleado pueda desarrollarse cada vez mejor.
- Contenido en habilidades. Detectar las habilidades que ayudan a la realización diaria del trabajo y organizar formación para estructurarlas. Ejemplo: gestión del tiempo, calidad en el servicio, resolución de problemas, etc. Este tipo de contenido se puede relacionar con el contenido técnico, haciendo que la acción formativa sea más práctica.
- Contenido de cultura de la empresa. Formación general de la empresa, su filosofía, lenguaje, situación en el sector, competencias, etc. Esta formación puede ir dirigida a toda la organización y el objetivo principal es unificar la visión de la compañía y que toda la plantilla tenga el mismo concepto, lenguaje y entendimiento. También potenciará el sentimiento de orgullo de pertenencia a la organización.

10.3 Evaluación

Proponemos unas entrevistas de feedback compuestas de tres fases:

Cuadro 9 – Proceso Evaluación



Fuente: elaboración propia.

En la primera fase se analiza si se han alcanzado los objetivos esperados por la organización, es importante que los objetivos se hayan comunicado de manera clara y específica y así el teletrabajador puede saber en que situación se encuentra antes de la evolución (si está por encima, debajo o en la media de lo planificado). Siempre es importante esta comunicación, pero en los casos de teletrabajo full time, o en los casos que la mayor parte del tiempo de trabajo a distancia es totalmente necesario, ya que estos empleados no tendrán una supervisión constante. Tener claro que se espera de ellos aumentará la productividad y el sentimiento de relación con la empresa.

En la segunda fase se analizará como se ha llegado a los resultados obtenidos, tanto si se han alcanzado objetivos como si no. La finalidad es detectar que actividades favorecen o dificultan la consecución de metas.

Finalmente, teniendo en cuenta la información de las dos fases anteriores, se determinarán los objetivos de mejora profesional. Estos objetivos irán dirigidos al empleado y a veces también a la empresa, si depende de ella ofrecer herramientas para la mejora (ej. Formación, nuevas TIC, etc.).

Evaluación por Competencias

En las políticas de selección hemos considerado que el uso de las competencias nos ayudará a contratar a personas que desempeñen mejor las funciones y tareas del puesto de trabajo.

Tendremos en cuenta las competencias deseadas para cada puesto de trabajo en las evaluaciones, con el objetivo de que las competencias se desarrollen y potencien a lo largo del tiempo.

La evaluación irá totalmente relacionada con la DPT, ya que esta marca lo que la organización espera del puesto.

Los objetivos de las competencias se marcarán por el grado deseado. Se esperará de los empleados que lleguen a un grado determinado, esto se comprobará través de conductas y comportamientos reales desempeñados en el puesto de trabajo.

La entrevista de feedback se compondrá de dos partes. La primera parte se centrará en los objetivos y competencias alcanzadas conjuntamente con las acciones y conductas que han hecho posible o no el resultado. A continuación vemos un cuadro de ejemplo:

Cuadro 10 – Parte I Evaluación

Descripción de Misión y Objetivos	Resultado esperado	Resultado Real	Acción realizada para la consecución
Misión			
Objetivo núm. 1			
Objetivo núm. 2			
Objetivo núm. 3			
Objetivo núm. 4			
Etc.			

Competencia y Descripción	Grado esperado	Grado alcanzado	Comportamiento demostrable realizado
Competencia núm. 1			
Competencia núm. 2			
Competencia núm. 3			
Competencia núm. 4			
Competencia núm. 5			

Fuente: elaboración propia.

En la segunda parte se fijarán los objetivos de mejora:

Cuadro 11 – Parte II Evaluación

Descripción de Misión y Objetivos	Resultado actual	Objetivo próximo	Acción a realizar para alcanzarlo
Misión			
Objetivo núm. 1			
Objetivo núm. 2			
Objetivo núm. 3			
Objetivo núm. 4			
Etc.			

Competencia y Descripción	Grado actual	Grado a alcanzar	Comportamiento o conducta para alcanzar el objetivo
Competencia núm. 1			
Competencia núm. 2			
Competencia núm. 3			
Competencia núm. 4			
Competencia núm. 5			

Fuente: elaboración propia.

La segunda parte servirá para elaborar la primera parte de la siguiente evaluación, con el objetivo que todas las evaluaciones sean un proceso, y no sean independientes unas de las otras. Así podremos ver la evolución y desarrollo constante de los empleados.

Las evaluaciones serán trimestrales, para mantener un contacto regular entre superior y colaborador, y para dar margen y tiempo para reconducir situaciones.

Se harán a través de entrevistas individuales, con dos opciones:

- Presencial, para potenciar la relación con el superior y la identificación con la empresa.
- On-line, para beneficiarse de todas las comodidades y beneficios ya comentados que ofrece la distancia.

Al ser 4 entrevistas anuales, se pueden compaginar las dos modalidades según la situación del momento.

Una de las entrevistas de feedback será obligatoriamente presencial, ésta seguirá el modelo de las otras, y se dedicará un espacio a hablar de las expectativas del empleado.

10.4 Retribución

Hemos visto en el marco legal que la retribución ha de estar en igualdad de los otros empleados, este caso se daría si en la misma organización tenemos los mismos puestos de trabajo de trabajo en las dos modalidades, presencial y teletrabajo.

Encontramos empresas que para motivar a los trabajadores a acogerse a proyectos de TT ofrecen un plus en este mismo concepto.

Apostamos por una retribución compuesta de fijo y variable. Siguiendo las políticas anteriores la valoración en la selección y la evaluación tendrán relación directa con la parte variable.

La parte fija se pactará desde un inicio entre empresa y teletrabajador, el puesto y el convenio marcarán el salario base. Con el paso del tiempo se le aplicarán todas las normas marcadas por convenio (antigüedad, experiencia, etc.).

La parte variable estará compuesta por diferentes factores, según:

- Los objetivos alcanzados, valorados en la evaluación.
- Las competencias demostradas, valoradas en la evolución.
- Los resultados de departamento o de la empresa en general, para remarcar la importancia del conjunto de la empresa y potenciar el sentimiento de identificación.

Finalmente proponemos que exista un plan de retribución flexible al que el trabajador se pueda acoger de manera voluntaria. Este punto es un beneficio para el empleado. Uno de los objetivos de los proyectos de TT es ganar flexibilidad para la empresa y el trabajador, creemos interesante y adecuado ofrecer esta flexibilidad en más sentidos, como en la retribución.

Cuadro 12 – Cuadro Retributivo

Retribución Fija	Retribución Variable	Retribución Flexible
Salario base	Objetivos individuales	Retribución Flexible
Conceptos de convenio	Competencias demostradas	
Pluses	Objetivos organizacionales	

Fuente: elaboración propia.

11. Teletrabajo en el sector asegurador

Las empresas del sector asegurador presentan una evolución en su estructura organizacional al largo de la historia, que han ido adaptando a las necesidades del mercado y de la sociedad.

En los años 70 la estructura de las empresas del sector asegurador, normalmente, estaba compuesta por una gran central y delegaciones (agencias autónomas) por todo el territorio, si bien el inconveniente de esta situación era poca capacidad de influencia o de retención de los clientes.

Posteriormente, con el objetivo de solucionar el problema anterior, las agencias se transformaron en sucursales, formando parte de la empresa, y así tener un vínculo directo con el cliente. Las sucursales funcionaban como pequeños negocios, desde donde se gestionaba todo el proceso asegurador, desde la venta, la suscripción y emisión de la póliza, la atención y resolución de siniestros, y la contabilización.

En la década de los 2000, el modelo de sucursales tradicionales se cuestionó, porque los crecimientos de negocio requerían un crecimiento paralelo de plantillas, que resultaba costoso y poco eficiente, por ello, y gracias a los avances de las TIC se planteó la solución de deslocalizar las funciones administrativas de las sucursales, de “back office” para concentrarla en la “gran central” o en centros especializados (contact center, centre relación con el cliente, centros de siniestros, centros de suscripción, etc.), dejando a las sucursales las actividades comerciales y de manteniendo la proximidad física al cliente.

En el momento que la empresa puede decidir la ubicación de los centros se puede plantear la existencia de teletrabajo, ya que a nivel tecnológico es posible ubicar los puestos de trabajo en cualquier lugar. A partir de esto momento la organización ha de reflexionar que puestos son susceptibles a TT, y que ventajas y desventajas se le presentarán.

A continuación planteamos que puestos de trabajo del sector asegurador son susceptibles de TT, y las ventajas y desventajas.

Redes comerciales

Los puestos comerciales ya en muchas empresas no requieren la presencia diaria en las sucursales.

Ventajas

- Descentralizar los puestos comerciales ayuda a poder alcanzar más territorio a nivel geográfico, sin aumentar costes.

Desventajas

- Falta de control y supervisión. Se pueden controlar las ventas y los resultados a nivel cuantitativo, analizando los números, pero tenemos el riesgo de perder calidad (modalidad off-line). Es importante establecer un plan detallado de seguimiento, y reuniones de feedback.

Puestos informáticos

Los puestos informáticos de mantenimiento pueden adaptarse a la modalidad de TT, también los que funcionan por proyectos individuales, quedando descartados los que funcionan a través de equipos.

Ventajas

- Mayor concentración en la elaboración de proyectos.
- Ausencia de interrupciones.
- Aumenta la flexibilidad y la autoorganización.
- Los perfiles informáticos en general no presentan problemas de falta de autonomía.

Desventajas

- Falta de contacto con los empleados pudiendo perder la visión del negocio.

Centros de servicios administrativos

Los centros de atención o relación con el cliente, los centros de siniestros y los centros de suscripción son los más atractivos para convertir en modalidad TT. Las herramientas tecnológicas facilitan esta adaptación, al mismo tiempo que proporcionan sistemas de control (on – line). Los empleados pueden tener contacto directo y constante con el superior, y el superior puede hacer seguimiento constante de las tareas realizadas (tiempos dedicados a cada tarea, tiempo de conexión, etc.)

Se puede plantear como TT a domicilio (desde el hogar) o se pueden hacer desde telecentros.

Ventajas

- Reducción de costes: alquileres, locales, instalaciones, desplazamientos, etc. La reducción de costes es considerable, ya que estos centros normalmente tienen un volumen elevado de personal.
- Ofrecimiento de un plan de consolidación de vida profesional y personal al personal (Responsabilidad Social Corporativa).

Desventajas

- Falta de sociabilidad, tanto con los compañeros como con el exterior del hogar. Es un colectivo que hasta recientemente no ha tenido esta posibilidad, y la relación con otros ha jugado un papel importante en el puesto de trabajo.

Perfiles especializados

Nos referimos a perfiles ubicados en oficinas centrales, con funciones especializadas. Ejemplo: actuarios, abogados, etc. En este caso se propone que el TT sea part time, normalmente estos perfiles compaginan proyectos individuales con funciones con el equipo u otros departamentos.

Muchas empresas ya usan esta modalidad de manera informal para facilitar la concentración de proyectos concretos, como por ejemplo elaboración de nuevos productos, tarificación, preparación de juicios, etc.

Regularizar esta situación puede ser atractivo para los empleados, ya que pueden mejorar la calidad de su trabajo, obtener los beneficios del TT sin tener que aceptar las desventajas.

12. Ejemplos reales

En este apartado se presentan algunos ejemplos de empresas que han implantado proyectos de teletrabajo:

- Groupama Seguros, con su reciente implantación de teletrabajo en el CRC.
- IBM España y Portugal con una larga experiencia en TT en los dos países.

12.1 Groupama Seguros

Empresa: Groupama Seguros empresa creada en España por el grupo multinacional de origen francés Grupo Groupama. Empresa de seguros multiramo. Adquirida por el Grupo Catalana Occidente en el año 2012.

Proyecto Teletrabajo: en abril del 2012 Groupama Seguros puso en marcha un programa piloto de teletrabajo para empleados de su Centro de Relación con el Cliente. El análisis de los resultados de este proyecto servirá para evaluar su implantación para algunos de sus empleados y áreas de la compañía.

Objetivos: la empresa expone dos objetivos con este nuevo proyecto, por un lado aumentar los beneficios del trabajador, mejorando la conciliación de vida laboral y personal. Por otro lado mejorar la calidad del servicio para el cliente.

Empleados: el proyecto se implantó en el CRC (Centro de Relación con el Cliente), se eligió este departamento “por las características que definen esta responsabilidad, ya que para llevar a cabo las funciones de servicio al cliente, vía teléfono o e mail, el empleado puede estar físicamente desde su domicilio gracias a la utilización de los más avanzados medios informáticos para comunicaciones remotas, lo que le permite trabajar de forma no presencial y sin renunciar a la calidad de servicio ofrecido”.

Responsabilidad Social Corporativa: Esta iniciativa se enmarca, según la entidad, en su “línea estratégica de Responsabilidad Social Corporativa” que traslada a sus empleados. “El teletrabajo constituye así un nuevo modelo organizativo de las tareas en el que el empleado distribuye su jornada laboral de acuerdo a sus necesidades personales sin renunciar a sus obligaciones”, precisa.

Esta mejora de la conciliación entre vida familiar y profesional redundará, según los directivos de la entidad, en una mejora de la productividad y en una mejor calidad del servicio. “Cuidar a nuestros trabajadores aumenta de manera notable la productividad e influye directamente en la consecución del

objetivo final de la compañía: ofrecer el mejor servicio con la mejor calidad”, afirma su director general de Operaciones, Jacinto Álvaro.

Por su parte, Gerardo Ocaña, subdirector general de Recursos y Organización, afirma: “El trabajo a distancia evita largos desplazamientos y costes para el empleado, de lo que se desprende una flexibilidad de horario mayor, con la ventaja añadida de que el índice de estrés se ve reducido notablemente. Además, otorga al empleado una mayor autonomía y control sobre su propio trabajo y ofrece una mayor integración a las personas que tengan cualquier tipo de discapacidad. Sin duda, la calidad de vida del empleado mejora, lo que repercute en una mayor capacidad y motivación personal para atender a nuestros clientes y mediadores con la máxima garantía”.

12.2 IBM España y Portugal – Plan Mobilty

Empresa: IBM (International Business Machine) empresa dedicada a la investigación, desarrollo y fabricación de tecnologías de la información, incluyendo sistemas informáticos, software, redes, sistemas de almacenamiento y microelectrónica, fue creada a principios del siglo XX en Estados Unidos.

Proyecto: en el 1995 IBM España y Portugal puso en marcha el denominado Plan Mobility (teletrabajo). Este plan consistió fundamentalmente en facilitar a los empleados de la compañía las herramientas necesarias para trabajar desde cualquier lugar.

El trabajador obtenía como herramienta principal un ThinkPad (ordenador portátil) y un teléfono móvil. En algunas ocasiones, este equipo básico podía ampliarse con otros dispositivos en función de las necesidades del empleado como, por ejemplo, líneas ADSL en el domicilio del empleado.

Funcionamiento: Los trabajadores de IBM podían acoger al Plan Mobility de forma totalmente voluntaria. No era necesario ningún conocimiento añadido a los que deba poseer un trabajador presencial.

Las condiciones contractuales, relación laboral y retribución, se mantenían exactamente igual, sin ninguna variación.

Resultado: Aproximadamente un 80% de la plantilla está acogido al Plan, destacando que entre comerciales y técnicos el porcentaje es prácticamente 100%.

13. Conclusiones

Como conclusiones de este estudio de análisis global podemos decir que el TT puede ser una gran oportunidad de mejora de eficiencia y flexibilidad que puede beneficiar tanto a las empresas como a los empleados, pero al mismo tiempo que es una oportunidad supone un reto con dificultades a superar para una adecuada implantación. Pero hemos de tener claro que el TT no es para todos los puestos de trabajo, ni para todos los perfiles.

El TT puede aportar muchas ventajas para las organizaciones y para los empleados, pero la decisión de implantarlo no debe centrarse sólo en los puntos positivos, sino que debe considerarse, como un factor crítico para el éxito del proyecto, el analizar cada una de las personas afectadas se pueden adaptar.

No se puede ofrecer TT a todos por igual, ya que no todos los perfiles pueden encajar, y es muy conveniente abordar la implantación de forma individualizada. La dificultad, cuando se trate de implantar un proyecto de estas características en grandes empresas, será el interés de intervención de los sindicatos, que pretenderán formalizar acuerdos para una implantación colectiva, con el objetivo de velar por los trabajadores y sus condiciones. Los acuerdos colectivos, conjuntamente con el carácter voluntario que define el marco legal, pueden obstaculizar que la empresa tome decisiones de forma individualizada, siendo así más difícil elegir los perfiles adecuados para este tipo de proyectos.

Uno de los grandes problemas que podemos ver es la falta de adaptación persona-puesto, podemos encontrar el origen de este problema en la selección y contratación. La función de Recursos Humanos tendrá un papel importante en el desarrollo de los teletrabajadores.

Observar el pasado nos puede ayudar a predecir el futuro, es poco probable que los factores que han motivado el desarrollo del teletrabajo desaparezcan: los problemas de tráfico aumentarán, el respeto al medio ambiente constituirá una mayor exigencia, las empresas necesitarán incrementar su flexibilidad y competitividad, tendrán que reorganizarse y contratar a personal más cualificado, mejorar el servicio al cliente y reducir los costes fijos.

Parece probable que el teletrabajo siga creciendo en el futuro, los avances tecnológicos tendrán un papel fuerte y facilitador en este crecimiento. Y probablemente el marco legal evolucione para cubrir más necesidades.

14. Bibliografía

Libros

NIELLS, J. (1973) *The telecommunication-transportation tradeoff. Opinions for tomorrow and today*. Jala International, California.

PEREDA MARÍN, S. (2006) *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*, Editorial Universitaria Ramon Areces.

PADILLA, A. (1998) *Teletrabajo: Dirección Y Organización*, RA-MA.

Artículos

ELÍAS, B. *Consigue que el teletrabajo se instale en tu nuevo negocio*, Expansión, 26.07.2012.

Webs consultadas

<http://www.groupamaseguros.tv>

<http://www.mapfre.com/documentacion/publico/>

<http://www.ibm.com>

<http://www.openmart.com>

15. Anexos

Anexo I

Artículo 13 **Contrato de trabajo a domicilio** **Estatuto de los Trabajadores**

1. Tendrá la consideración de contrato de trabajo a domicilio aquel en que la prestación de la actividad laboral se realice en el domicilio del trabajador o en el lugar libremente elegido por éste y sin vigilancia del empresario.
2. El contrato se formalizará por escrito con el visado de la oficina de empleo, donde quedará depositado un ejemplar, en el que conste el lugar en el que se realice la prestación laboral, a fin de que puedan exigirse las necesarias medidas de higiene y seguridad que se determinen.
3. El salario, cualquiera que sea la forma de su fijación, será, como mínimo, igual al de un trabajador de categoría profesional equivalente en el sector económico de que se trate.
4. Todo empresario que ocupe trabajadores a domicilio deberá poner a disposición de éstos un documento de control de la actividad laboral que realicen, en el que debe consignarse el nombre del trabajador, la clase y cantidad de trabajo, cantidad de materias primas entregadas, tarifas acordadas para la fijación del salario, entrega y recepción de objetos elaborados y cuantos otros aspectos de la relación laboral interesen a las partes.
5. Los trabajadores a domicilio podrán ejercer los derechos de representación colectiva conforme a lo previsto en la presente Ley, salvo que se trate de un grupo familiar.

Anexo II

Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo

1) Consideraciones generales

En el contexto de la Estrategia Europea de Empleo, el Consejo Europeo ha invitado a los interlocutores sociales a negociar acuerdos para modernizar la organización del trabajo, que incluyan acuerdos de trabajo flexible, con el objetivo de mejorar la productividad y la competitividad de las empresas y lograr el equilibrio necesario entre flexibilidad y seguridad.

La Comisión Europea en la segunda fase de consulta de los interlocutores sociales sobre la modernización y mejora de las relaciones de trabajo, ha invitado a los interlocutores sociales a comenzar negociaciones sobre el teletrabajo. El 20 de septiembre de 2001, la CES (y el Comité de Enlace EUROCADRES/CEC), la UNICE/UEAPME y la CEEP anunciaron su intención de abrir negociaciones con vistas a un acuerdo a poner en marcha por las organizaciones firmantes en los Estados miembros. Estas negociaciones, han querido contribuir a preparar el camino hacia la economía y la sociedad del conocimiento como estaba decidido en el Consejo Europeo de Lisboa.

El teletrabajo cubre un amplio abanico de situaciones y de prácticas sujetas a rápidas evoluciones. Por esta razón, los interlocutores sociales han elegido una definición de teletrabajo que permita cubrir las diferentes formas de teletrabajo regular.

Los interlocutores sociales consideran el teletrabajo a la vez como un medio de modernizar la organización del trabajo para las empresas y organizaciones de servicios públicos, y para los trabajadores reconciliar vida profesional y vida social y darles una mayor autonomía en la realización de sus tareas. Si Europa desea extraer la mejor parte de la sociedad de la información, debe afrontar esta nueva forma de organización del trabajo, de forma tal que la flexibilidad y la seguridad vayan a la par, que sea mejorada la calidad del empleo y que las personas con discapacidades tengan un mejor acceso al mercado de trabajo.

Este acuerdo voluntario tiene como objetivo establecer un marco general a nivel europeo, a poner en marcha por las organizaciones miembros de las partes firmantes, conforme a los procedimientos y prácticas específicas a los interlocutores sociales en los Estados miembros. Las partes firmantes invitan también a las organizaciones de los países candidatos a poner en marcha este acuerdo.

La puesta en marcha de este acuerdo no constituye una razón válida para reducir el nivel general de protección acordado para los trabajadores incluidos en el ámbito del acuerdo. En cuanto a la puesta en marcha de este acuerdo, los miembros de las organizaciones firmantes evitan imponer cargas inútiles a las pymes.

Este acuerdo no perjudica al derecho de los interlocutores sociales de concluir, al nivel apropiado, comprendido el nivel europeo, acuerdos que adapten y/o completen el presente acuerdo de manera que tenga en cuenta las necesidades específicas de los interlocutores sociales afectados.

2) Definición y ámbito de aplicación

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.

El presente acuerdo cubre a los teletrabajadores. Se entiende por teletrabajador toda persona que efectúa teletrabajo según la definición anterior.

3) Carácter voluntario

El teletrabajo es voluntario para el trabajador y el empresario afectados. El teletrabajo puede formar parte de la descripción inicial del puesto de trabajo o puede incorporarse de forma voluntaria más tarde.

En ambos casos, el empresario entregará al teletrabajador las informaciones escritas pertinentes conforme a la directiva 91/533/CEE, que comprende informaciones relativas a los convenios colectivos aplicables, una descripción del trabajo a realizar, etc. Las especificidades del teletrabajo normalmente requieren informaciones escritas complementarias sobre cuestiones tales como el departamento al que está adscrito el teletrabajador, su inmediato superior u otras personas a las que puede dirigirse para informarse sobre temas profesionales o personales, modalidades de entrega de informes, etc.

Si el teletrabajo no forma parte de la descripción inicial del puesto, y si el empresario hace una oferta de teletrabajo, el trabajador puede aceptarla o rechazarla. Si es el trabajador quien expresa su deseo de teletrabajar el empresario puede aceptarla o rechazarla.

El paso al teletrabajo en tanto que tal, puesto que modifica únicamente la manera en que se efectúa el trabajo, no afecta al estatus laboral del trabajador. La negativa de un empleado a teletrabajar no es, en sí, un motivo de rescisión de la relación laboral ni de modificación de las condiciones de trabajo de este trabajador.

Si el teletrabajo no forma parte de la descripción inicial del puesto, la decisión de pasar a teletrabajo es reversible por acuerdo individual o colectivo. La reversibilidad puede implicar una vuelta al trabajo en los locales de la empresa a demanda del trabajador o del empresario. Las modalidades de esta reversibilidad se establecerán por acuerdo individual o colectivo.

4) Condiciones de empleo

En lo que afecta a las condiciones de empleo, los teletrabajadores se benefician de los mismos derechos, garantizados por la legislación y los convenios colectivos aplicables que los trabajadores comparables que trabajan en los locales de la empresa. No obstante, teniendo en cuenta las peculiaridades del teletrabajo, pueden ser necesarios acuerdos específicos complementarios individuales o colectivos.

5) Protección de datos

El empresario es responsable de tomar las medidas que se imponen, especialmente en lo que se refiere a software, para garantizar la protección de los datos utilizados y procesados por el teletrabajador para fines profesionales.

El empresario informa al teletrabajador de toda legislación o normativa de la empresa referente a la protección de datos.

Es responsabilidad del teletrabajador el cumplimiento de estas normas.

El empleador deberá informar al trabajador especialmente sobre:

- Cualquier limitación en la utilización del equipo o de herramientas informáticas tales como internet.
- Las sanciones en caso de incumplimiento.

6) Vida privada

El empresario respeta la vida privada del teletrabajador.

Si se instala un sistema de vigilancia, éste debe ser proporcional al objetivo perseguido e introducido según lo establecido en la directiva 90/270 relativa a las pantallas de visualización.

7) Equipamientos

Todas las cuestiones relativas a los equipamientos de trabajo, a la responsabilidad y a los costos son definidos claramente antes de iniciar el teletrabajo.

Como regla general, el empresario está encargado de facilitar, instalar y mantener los equipamientos necesarios para el teletrabajo regular, salvo si el teletrabajador utiliza su propio equipo.

Si el teletrabajo se realiza regularmente, el empresario cubre los costos directamente originados por este trabajo, en particular los ligados a las comunicaciones.

El empresario dotará al teletrabajador de un servicio adecuado de apoyo técnico.

El empresario tiene la responsabilidad, conforme a la legislación nacional y a los convenios colectivos, en lo referente a los costes ligados a la pérdida o a los desperfectos de los equipos y de los datos utilizados por el teletrabajador.

El teletrabajador cuidará los equipamientos que le han confiado; no recogerá ni difundirá material ilícito vía internet.

8) Salud y seguridad

El empresario es responsable de la protección de la salud y de la seguridad profesionales del teletrabajador conforme a la directiva 89/391, así como a las directivas particulares, legislaciones nacionales y convenios colectivos pertinentes.

El empresario informa al teletrabajador de la política de la empresa en materia de salud y seguridad en el trabajo, en especial sobre las exigencias relativas a las pantallas de datos. El teletrabajador aplica correctamente estas políticas de seguridad.

Para verificar la correcta aplicación de las normas en materia de salud y seguridad, el empresario, los representantes de los trabajadores y/o las autoridades competentes tienen acceso al lugar del teletrabajo, dentro de los límites de la legislación y de los convenios colectivos nacionales. Si el teletrabajador trabaja

en el domicilio, este acceso está sometido a previa notificación y consentimiento previo. El teletrabajador está autorizado a pedir una visita de inspección.

9) Organización del trabajo

En el marco de la legislación, de los convenios colectivos y de las reglas de empresa aplicables, el teletrabajador gestionará la organización de su tiempo de trabajo.

La carga de trabajo y los criterios de resultados del teletrabajador son equivalentes a los de los trabajadores comparables en los locales de la empresa.

El empresario se asegurará que se toman medidas para prevenir el aislamiento del teletrabajador en relación con los otros trabajadores de la empresa, tales como darle ocasión de reencontrarse regularmente con sus compañeros y tener acceso a las informaciones de la empresa.

10) Formación

Los teletrabajadores tienen el mismo acceso a la formación y a las oportunidades de desarrollo de la carrera profesional que los trabajadores comparables que trabajan en los locales de la empresa y están sujetos a las mismas políticas de evaluación que el resto de los trabajadores.

Los teletrabajadores reciben una formación adecuada para utilizar el equipo técnico a su disposición y sobre las características de esta forma de organización del trabajo. El supervisor de los teletrabajadores y sus colegas directos pueden también necesitar formación adecuada para esta forma de trabajo y su gestión.

11) Derechos colectivos

Los teletrabajadores tienen los mismos derechos colectivos que el resto de trabajadores de la empresa. No es obstáculo para la comunicación con los representantes de los trabajadores.

Los teletrabajadores están sometidos a las mismas condiciones de participación y elegibilidad en las elecciones para las instancias representativas de los trabajadores o que prevean una representación de los trabajadores. Los teletrabajadores están incluidos en el cálculo determinante de los umbrales necesarios para las instancias de representación de los trabajadores, conforme a las legislaciones europeas y nacionales, así como a los convenios colectivos y prácticas nacionales. El establecimiento al que el teletrabajador será asignado con el fin de ejercer sus derechos colectivos se precisa de antemano.

Los representantes de los trabajadores son informados y consultados sobre la introducción del teletrabajo conforme a la legislación europea y nacional, así como los convenios colectivos y prácticas nacionales.

12) Puesta en marcha y seguimiento

En el marco del artículo 139 del Tratado, este Acuerdo marco europeo será puesto en marcha por los miembros de UNICE/UEAPME, CEEP y de la CES (y del Comité de Enlace EUROCADRES/CEC), conforme a los procedimientos y prácticas propias de los interlocutores sociales en los Estados miembros.

Esta puesta en marcha será efectuada dentro de los tres años siguientes a la fecha de firmar este acuerdo.

Las organizaciones miembros harán un informe sobre la puesta en marcha de este acuerdo a un grupo "ad hoc" creado por las partes firmantes bajo la responsabilidad del comité del diálogo social. Este grupo "ad hoc" preparará un informe conjunto sobre las acciones tomadas de la puesta en marcha. Este informe será preparado dentro de los cuatro años siguientes a la fecha de la firma de este acuerdo.

En caso de dudas sobre el contenido del acuerdo, las organizaciones miembros podrán dirigirse conjunta o separadamente a las partes firmantes.

Las partes firmantes revisarán el acuerdo cinco años después de su firma si una de las partes firmantes lo demanda.

Anexo III

Ejemplo Modelo Contrato

Contrato de trabajo a domicilio (art. 13. ET)

En....., a.....

REUNIDOS:

De una parte, D....., titular del DNI..... y con domicilio en.....

Y, de otra, D....., con domicilio en..... y titular del DNI.....

INTERVIENEN:

El primero en nombre y representación de..... y D. en su propio nombre y derecho.

Ambas partes, con la capacidad legal que dicen tener y mutuamente se reconocen, al amparo de lo dispuesto en el artículo 13 del Estatuto de los Trabajadores, convienen obligarse recíprocamente mediante la suscripción del presente CONTRATO DE TRABAJO A DOMICILIO que se regulará por las siguientes

ESTIPULACIONES:

Primera.- El presente contrato se pacta bajo la modalidad de trabajo a domicilio, realizándose su objeto en..... El trabajador podrá variar libremente el lugar de trabajo, previa comunicación a la Empresa.

Segunda.- El presente contrato se pacta por tiempo indefinido.

Tercera.- El trabajador D..... se obliga a ejecutar por cuenta de la Empresa contratante los trabajos que a continuación se reseñan:
.....

Cuarta.- El trabajo objeto de este contrato se realizará por el trabajador según los modelos, diseños, patrones y dibujos que la empresa facilite al mismo.

Quinta.- El trabajo se ejecutará, sin sometimiento a jornada ni horario y sin la vigilancia del empresario en el domicilio indicado por el trabajador, sin que pueda sacar del mismo los materiales, utensilios y modelos que en este acto se le entregan o

que en un futuro se pongan a su disposición, previo inventario, y que se reciben o recibirán en calidad de depósito, respondiendo de los daños que pueda ocasionar al mismo por mala utilización, imprudencia o negligencia.

Sexta.- El trabajador realizará su cometido con la categoría profesional de.....

Séptima.- La Empresa pondrá a disposición del trabajador el material los días..... conforme a la cantidad máxima y mínima por labores que se detalla:

Octava.- El trabajador deberá hacer entrega a la Empresa del trabajo ejecutado los días.....

Novena.- La retribución del trabajo se efectuará a destajo, por piezas entregadas, según el siguiente cuadro de tarifas:

Décima.-La retribución se hará efectiva los días..... de cada mensualidad, contra la entrega de la obra ejecutada por parte del trabajador.

Undécima.-La Empresa compensará al trabajador con el abono de una cantidad igual a la diferencia que exista entre la cantidad abonada por la obra ejecutada y la mínima concertada cuando no haga entrega al trabajador del mínimo de tarea prefijada.

Del mismo modo, la Empresa podrá sancionar al trabajador, si éste incumpliese la tarea mínima fijada, mediante la suspensión de entrega de obra que implique una reducción sobre el ingreso equivalente al salario/día de los días de trabajo que haya supuesto la tarea dejada de verificar y hasta un máximo de

Duodécima.- La entrega de obra defectuosa o deteriorada quedará sujeta al siguiente régimen disciplinario:

- a) Defecto leve: subsanación por cuenta del trabajador.
- b) Reincidencia en defectos leves: minoración del precio a satisfacer hasta en un 25% de su valor.
- c) Defecto grave: minoración del precio a satisfacer entre el 25% y el 50% de su valor.
- d) Reincidencia en defectos leves o graves, tras más de diez defectos leves cometidos en un período de un año, que hayan sido objeto de previa sanción: despido del trabajador.

Decimotercera.- En cumplimiento de la legislación vigente, como anexo a este contrato, la empresa hace entrega del documento de control de la actividad laboral, constando en el mismo el nombre del trabajador, clase y cantidad de trabajo, cantidad de materias primas entregadas, tarifas, entrega y recepción de objetos elaborados y demás extremos que puedan interesar a las partes contratantes.

Decimocuarta.- Con carácter supletorio y en lo no previsto en este contrato, serán de aplicación las disposiciones legales y reglamentarias del Estado así como el convenio colectivo de....., de aplicación en el sector a que la Empresa pertenece.

En cuyo contenido se afirman y ratifican las partes contratantes, firmando el presente instrumento en triplicado ejemplar, quedando uno en poder de la Empresa, otro en poder del trabajador y un tercero para su depósito en la Oficina de Empleo de a los efectos de su visado y registro.

Firmas de los contratantes.

Ana Borrás Pons

Nacida en Palma de Mallorca en el 1983

Licenciatura en Psicología en la Universidad Autónoma de Barcelona (itinerario de Organizaciones). Máster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos en EAE.

Los primeros 5 años de experiencia profesional fueron en consultorías de RRHH (formación, selección, evaluación, etc.) a nivel nacional e internacional.

En octubre de 2009 incorporación al departamento de Recurso de NorteHispana de Seguros y Reaseguros, del Grupo Catalana Occidente.

COLECCIÓN “CUADERNOS DE DIRECCIÓN ASEGURADORA”
Master en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras
Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Barcelona

PUBLICACIONES

- 1.- Francisco Abián Rodríguez: “Modelo Global de un Servicio de Prestaciones Vida y su interrelación con Suscripción” 2005/2006
- 2.- Erika Johanna Aguilar Olaya: “Gobierno Corporativo en las Mutualidades de Seguros” 2005/2006
- 3.- Alex Aguyé Casademunt: “La Entidad Multicanal. Elementos clave para la implantación de la Estrategia Multicanal en una entidad aseguradora” 2009/2010
- 4.- José María Alonso-Rodríguez Piedra: “Creación de una plataforma de servicios de siniestros orientada al cliente” 2007/2008
- 5.- Jorge Alvez Jiménez: “innovación y excelencia en retención de clientes” 2009/2010
- 6.- Anna Aragonés Palom: “El Cuadro de Mando Integral en el Entorno de los seguros Multirriesgo” 2008/2009
- 7.- Maribel Avila Ostos: “La tele-suscripción de Riesgos en los Seguros de Vida” 2009/20010
- 8.- Mercé Bascompte Riquelme: “El Seguro de Hogar en España. Análisis y tendencias” 2005/2006
- 9.- Aurelio Beltrán Cortés: “Bancaseguros. Canal Estratégico de crecimiento del sector asegurador” 2010/2011
- 10.- Manuel Blanco Alpuente: “Delimitación temporal de cobertura en el seguro de responsabilidad civil. Las cláusulas claims made” 2008/2009
- 11.- Eduard Blanxart Raventós: “El Gobierno Corporativo y el Seguro D & O” 2004/2005
- 12.- Rubén Bouso López: “El Sector Industrial en España y su respuesta aseguradora: el Multirriesgo Industrial. Protección de la empresa frente a las grandes pérdidas patrimoniales” 2006/2007
- 13.- Kevin van den Boom: “El Mercado Reasegurador (Cedentes, Brokers y Reaseguradores). Nuevas Tendencias y Retos Futuros” 2008/2009
- 14.- Laia Bruno Sazatornil: “L'ètica i la rentabilitat en les companyies asseguradores. Proposta de codi deontològic” 2004/2005
- 15.- María Dolores Caldés Llopis: “Centro Integral de Operaciones Vida” 2007/2008
- 16.- Adolfo Calvo Llorca: “Instrumentos legales para el recobro en el marco del seguro de crédito” 2010/2011
- 17.- Ferran Camprubí Baiges: “La gestión de las inversiones en las entidades aseguradoras. Selección de inversiones” 2010/2011
- 18.- Joan Antoni Carbonell Aregall: “La Gestió Internacional de Sinistres d'Automòbil amb Resultat de Danys Materials” 2003-2004
- 19.- Susana Carmona Llevadot: “Viabilidad de la creación de un sistema de Obra Social en una entidad aseguradora” 2007/2008
- 20.- Sergi Casas del Alcazar: “El PPlan de Contingencias en la Empresa de Seguros” 2010/2011
- 21.- Francisco Javier Cortés Martínez: “Análisis Global del Seguro de Decesos” 2003-2004
- 22.- María Carmen Ceña Nogué: “El Seguro de Comunidades y su Gestión” 2009/2010

- 23.- Jordi Cots Paltor: "Control Interno. El auto-control en los Centros de Siniestros de Automóviles" 2007/2008
- 24.- Montserrat Cunillé Salgado: "Los riesgos operacionales en las Entidades Aseguradoras" 2003-2004
- 25.- Ricard Doménech Pagés: "La realidad 2.0. La percepción del cliente, más importante que nunca" 2010/2011
- 26.- Luis Domínguez Martínez: "Formas alternativas para la Cobertura de Riesgos" 2003-2004
- 27.- Marta Escudero Cutal: "Solvencia II. Aplicación práctica en una entidad de Vida" 2007/2008
- 28.- Salvador Esteve Casablancas: "La Dirección de Reaseguro. Manual de Reaseguro" 2005/2006
- 29.- Alvaro de Falguera Gaminde: "Plan Estratégico de una Correduría de Seguros Náuticos" 2004/2005
- 30.- Isabel M^a Fernández García: "Nuevos aires para las Rentas Vitalicias" 2006/2007
- 31.- Eduard Fillet Catarina: "Contratación y Gestión de un Programa Internacional de Seguros" 2009/2010
- 32.- Pablo Follana Murcia: "Métodos de Valoración de una Compañía de Seguros. Modelos Financieros de Proyección y Valoración consistentes" 2004/2005
- 33.- Juan Fuentes Jassé: "El fraude en el seguro del Automóvil" 2007/2008
- 34.- Xavier Gabarró Navarro: "El Seguro de Protección Jurídica. Una oportunidad de Negocio" 2009/2010
- 35.- Josep María Galcerá Gombau: "La Responsabilidad Civil del Automóvil y el Daño Corporal. La gestión de siniestros. Adaptación a los cambios legislativos y propuestas de futuro" 2003-2004
- 36.- Luisa García Martínez: "El Carácter tuitivo de la LCS y los sistemas de Defensa del Asegurado. Perspectiva de un Operador de Banca Seguros" 2006/2007
- 37.- Fernando García Giralt: "Control de Gestión en las Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 38.- Jordi García-Muret Ubis: "Dirección de la Sucursal. D. A. F. O." 2006/2007
- 39.- David Giménez Rodríguez: "El seguro de Crédito: Evolución y sus Canales de Distribución" 2008/2009
- 40.- Juan Antonio González Arriete: "Línea de Descuento Asegurada" 2007/2008
- 41.- Miquel Gotés Grau: "Assegurances Agràries a Banca Seguros. Potencial i Sistema de Comercialització" 2010/2011
- 42.- Jesús Gracia León: "Los Centros de Siniestros de Seguros Generales. De Centros Operativos a Centros Resolutivos. De la optimización de recursos a la calidad de servicio" 2006/2007
- 43.- José Antonio Guerra Díez: "Creación de unas Tablas de Mortalidad Dinámicas" 2007/2008
- 44.- Santiago Guerrero Caballero: "La politización de las pensiones en España" 2010/2011
- 45.- Francisco J. Herencia Conde: "El Seguro de Dependencia. Estudio comparativo a nivel internacional y posibilidades de desarrollo en España" 2006/2007
- 46.- Francisco Javier Herrera Ruiz: "Selección de riesgos en el seguro de Salud" 2009/2010
- 47.- Alicia Hoya Hernández: "Impacto del cambio climático en el reaseguro" 2008/2009
- 48.- Jordi Jiménez Baena: "Creación de una Red de Agentes Exclusivos" 2007/2008
- 49.- Oriol Jorba Cartoixà: "La oportunidad aseguradora en el sector de las energías renovables" 2008/2009

- 50.- Anna Juncá Puig: "Una nueva metodología de fidelización en el sector asegurador" 2003/2004
- 51.- Ignacio Lacalle Goría: "El artículo 38 Ley Contrato de Seguro en la Gestión de Siniestros. El procedimiento de peritos" 2004/2005
- 52.- M^a Carmen Lara Ortíz: "Solvencia II. Riesgo de ALM en Vida" 2003/2004
- 53.- Haydée Noemí Lara Téllez: "El nuevo sistema de Pensiones en México" 2004/2005
- 54.- Marta Leiva Costa: "La reforma de pensiones públicas y el impacto que esta modificación supone en la previsión social" 2010/2011
- 55.- Victoria León Rodríguez: "Problemática del aseguramiento de los Jóvenes en la política comercial de las aseguradoras" 2010/2011
- 56.- Pilar Lindín Soriano: "Gestión eficiente de pólizas colectivas de vida" 2003/2004
- 57.- Víctor Lombardero Guarner: "La Dirección Económico Financiera en el Sector Asegurador" 2010/2011
- 58.- Maite López Aladros: "Análisis de los Comercios en España. Composición, Evolución y Oportunidades de negocio para el mercado asegurador" 2008/2009
- 59.- Josep March Arranz: "Los Riesgos Personales de Autónomos y Trabajadores por cuenta propia. Una visión de la oferta aseguradora" 2005/2006
- 60.- Miquel Maresch Camprubí: "Necesidades de organización en las estructuras de distribución por mediadores" 2010/2011
- 61.- José Luis Marín de Alcaraz: "El seguro de impago de alquiler de viviendas" 2007/2008
- 62.- Miguel Ángel Martínez Boix: "Creatividad, innovación y tecnología en la empresa de seguros" 2005/2006
- 63.- Susana Martínez Corveira: "Propuesta de Reforma del Baremo de Autos" 2009/2010
- 64.- Inmaculada Martínez Lozano: "La Tributación en el mundo del seguro" 2008/2009
- 65.- Dolors Melero Montero: "Distribución en bancaseguros: Actuación en productos de empresas y gerencia de riesgos" 2008/2009
- 66.- Josep Mena Font: "La Internalización de la Empresa Española" 2009/2010
- 67.- Angela Milla Molina: "La Gestión de la Previsión Social Complementaria en las Compañías de Seguros. Hacia un nuevo modelo de Gestión" 2004/2005
- 68.- Montserrat Montull Rossón: "Control de entidades aseguradoras" 2004/2005
- 69.- Eugenio Morales González: "Oferta de licuación de patrimonio inmobiliario en España" 2007/2008
- 70.- Lluís Morales Navarro: "Plan de Marketing. División de Bancaseguros" 2003/2004
- 71.- Sonia Moya Fernández: "Creación de un seguro de vida. El éxito de su diseño" 2006/2007
- 72.- Rocio Moya Morón: "Creación y desarrollo de nuevos Modelos de Facturación Electrónica en el Seguro de Salud y ampliación de los modelos existentes" 2008/2009
- 73.- María Eugenia Mugerza Goya: "Bancaseguros. La comercialización de Productos de Seguros No Vida a través de redes bancarias" 2005/2006
- 74.- Ana Isabel Mullor Cabo: "Impacto del Envejecimiento en el Seguro" 2003/2004
- 75.- Estefanía Nicolás Ramos: "Programas Multinacionales de Seguros" 2003/2004
- 76.- Santiago de la Nogal Mesa: "Control interno en las Entidades Aseguradoras" 2005/2006

- 77.- Antonio Nolasco Gutiérrez: "Venta Cruzada. Mediación de Seguros de Riesgo en la Entidad Financiera" 2006/2007
- 78.- Francesc Ocaña Herrera: "Bonus-Malus en seguros de asistencia sanitaria" 2006/2007
- 79.- Antonio Olmos Francino: "El Cuadro de Mando Integral: Perspectiva Presente y Futura" 2004/2005
- 80.- Luis Palacios García: "El Contrato de Prestación de Servicios Logísticos y la Gerencia de Riesgos en Operadores Logísticos" 2004/2005
- 81.- Jaume Paris Martínez: "Segmento Discapacitados. Una oportunidad de Negocio" 2009/2010
- 82.- Martín Pascual San Martín: "El incremento de la Longevidad y sus efectos colaterales" 2004/2005
- 83.- Montserrat Pascual Villacampa: "Proceso de Tarificación en el Seguro del Automóvil. Una perspectiva técnica" 2005/2006
- 84.- Marco Antonio Payo Aguirre: "La Gerencia de Riesgos. Las Compañías Cautivas como alternativa y tendencia en el Risk Management" 2006/2007
- 85.- Patricia Pérez Julián: "Impacto de las nuevas tecnologías en el sector asegurador" 2008/2009
- 86.- María Felicidad Pérez Soro: "La atención telefónica como transmisora de imagen" 2009/2010
- 87.- Marco José Piccirillo: "Ley de Ordenación de la Edificación y Seguro. Garantía Decenal de Daños" 2006/2007
- 88.- Irene Plan Güell: "Sistemas d'Informació Geogràfica en el Sector Assegurador" 2010/2011
- 89.- Sonia Plaza López: "La Ley 15/1999 de Protección de Datos de carácter personal" 2003/2004
- 90.- Pere Pons Pena: "Identificación de Oportunidades comerciales en la Provincia de Tarragona" 2007/2008
- 91.- María Luisa Postigo Díaz: "La Responsabilidad Civil Empresarial por accidentes del trabajo. La Prevención de Riesgos Laborales, una asignatura pendiente" 2006/2007
- 92.- Jordi Pozo Tamarit: "Gerencia de Riesgos de Terminales Marítimas" 2003/2004
- 93.- Francesc Pujol Niñerola: "La Gerencia de Riesgos en los grupos multisectoriales" 2003-2004
- 94.- M^a del Carmen Puyol Rodríguez: "Recursos Humanos. Breve mirada en el sector de Seguros" 2003/2004
- 95.- Antonio Miguel Reina Vidal: "Sistema de Control Interno, Compañía de Vida. Bancaseguros" 2006/2007
- 96.- Marta Rodríguez Carreiras: "Internet en el Sector Asegurador" 2003/2004
- 97.- Juan Carlos Rodríguez García: "Seguro de Asistencia Sanitaria. Análisis del proceso de tramitación de Actos Médicos" 2004/2005
- 98.- Mónica Rodríguez Nogueiras: "La Cobertura de Riesgos Catastróficos en el Mundo y soluciones alternativas en el sector asegurador" 2005/2006
- 99.- Susana Roquet Palma: "Fusiones y Adquisiciones. La integración y su impacto cultural" 2008/2009
- 100.- Santiago Rovira Obradors: "El Servei d'Assegurances. Identificació de les variables clau" 2007/2008
- 101.- Carlos Ruano Espí: "Microseguro. Una oportunidad para todos" 2008/2009
- 102.- Mireia Rubio Cantisano: "El Comercio Electrónico en el sector asegurador" 2009/2010

- 103.- María Elena Ruíz Rodríguez: "Análisis del sistema español de Pensiones. Evolución hacia un modelo europeo de Pensiones único y viabilidad del mismo" 2005/2006
- 104.- Eduardo Ruiz-Cuevas García: "Fases y etapas en el desarrollo de un nuevo producto. El Taller de Productos" 2006/2007
- 105.- Pablo Martín Sáenz de la Pascua: "Solvencia II y Modelos de Solvencia en Latinoamérica. Sistemas de Seguros de Chile, México y Perú" 2005/2006
- 106.- Carlos Sala Farré: "Distribución de seguros. Pasado, presente y tendencias de futuro" 2008/2009
- 107.- Ana Isabel Salguero Matarín: "Quién es quién en el mundo del Plan de Pensiones de Empleo en España" 2006/2007
- 108.- Jorge Sánchez García: "El Riesgo Operacional en los Procesos de Fusión y Adquisición de Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 109.- María Angels Serral Floreta: "El lucro cesante derivado de los daños personales en un accidente de circulación" 2010/2011
- 110.- David Serrano Solano: "Metodología para planificar acciones comerciales mediante el análisis de su impacto en los resultados de una compañía aseguradora de No Vida" 2003/2004
- 111.- Jaume Siberta Durán: "Calidad. Obtención de la Normativa ISO 9000 en un centro de Atención Telefónica" 2003/2004
- 112.- María Jesús Suárez González: "Los Poolings Multinacionales" 2005/2006
- 113.- Miguel Torres Juan: "Los siniestros IBNR y el Seguro de Responsabilidad Civil" 2004/2005
- 114.- Carlos Travé Babiano: "Provisiones Técnicas en Solvencia II. Valoración de las provisiones de siniestros" 2010/2011
- 115.- Rosa Viciano García: "Banca-Seguros. Evolución, regulación y nuevos retos" 2007/2008
- 116.- Ramón Vidal Escobosa: "El baremo de Daños Personales en el Seguro de Automóviles" 2009/2010
- 117.- Tomás Wong-Kit Ching: "Análisis del Reaseguro como mitigador del capital de riesgo" 2008/2009
- 118.- Yibo Xiong: "Estudio del mercado chino de Seguros: La actualidad y la tendencia" 2005/2006
- 119.- Beatriz Bernal Callizo: "Póliza de Servicios Asistenciales" 2003/2004
- 120.- Marta Bové Badell: "Estudio comparativo de evaluación del Riesgo de Incendio en la Industria Química" 2003/2004
- 121.- Ernest Castellón Teixidó: "La edificación. Fases del proceso, riesgos y seguros" 2004/2005
- 122.- Sandra Clusella Giménez: "Gestió d'Actius i Passius. Inmunització Financera" 2004/2005
- 123.- Miquel Crespí Argemí: "El Seguro de Todo Riesgo Construcción" 2005/2006
- 124.- Yolanda Dengra Martínez: "Modelos para la oferta de seguros de Hogar en una Caja de Ahorros" 2007/2008
- 125.- Marta Fernández Ayala: "El futuro del Seguro. Bancaseguros" 2003/2004
- 126.- Antonio Galí Isus: "Inclusión de las Energías Renovables en el sistema Eléctrico Español" 2009/2010
- 127.- Gloria Gorbea Bretones: "El control interno en una entidad aseguradora" 2006/2007
- 128.- Marta Jiménez Rubio: "El procedimiento de tramitación de siniestros de daños materiales de automóvil: análisis, ventajas y desventajas" 2008/2009

- 129.- Lorena Alejandra Libson: "Protección de las víctimas de los accidentes de circulación. Comparación entre el sistema español y el argentino" 2003/2004
- 130.- Mario Manzano Gómez: "La responsabilidad civil por productos defectuosos. Solución aseguradora" 2005/2006
- 131.- Àlvar Martín Botí: "El Ahorro Previsión en España y Europa. Retos y Oportunidades de Futuro" 2006/2007
- 132.- Sergio Martínez Olivé: "Construcción de un modelo de previsión de resultados en una Entidad Aseguradora de Seguros No Vida" 2003/2004
- 133.- Pilar Miracle Vázquez: "Alternativas de implementación de un Departamento de Gestión Global del Riesgo. Aplicado a empresas industriales de mediana dimensión" 2003/2004
- 134.- María José Morales Muñoz: "La Gestión de los Servicios de Asistencia en los Multirriesgo de Hogar" 2007/2008
- 135.- Juan Luis Moreno Pedroso: "El Seguro de Caución. Situación actual y perspectivas" 2003/2004
- 136.- Rosario Isabel Pastrana Gutiérrez: "Creació d'una empresa de serveis socials d'atenció a la dependència de les persones grans enfocada a productes d'assegurances" 2007/2008
- 137.- Joan Prat Rifá: "La Previsió Social Complementaria a l'Empresa" 2003/2004
- 138.- Alberto Sanz Moreno: "Beneficios del Seguro de Protección de Pagos" 2004/2005
- 139.- Judith Safont González: "Efectes de la contaminació i del estils de vida sobre les assegurances de salut i vida" 2009/2010
- 140.- Carles Soldevila Mejías: "Models de gestió en companyies d'assegurances. Outsourcing / Insourcing" 2005/2006
- 141.- Olga Torrente Pascual: "IFRS-19 Retribuciones post-empleo" 2003/2004
- 142.- Annabel Roig Navarro: "La importancia de las mutualidades de previsión social como complementarias al sistema publico" 2009/2010
- 143.- José Angel Ansón Tortosa: "Gerencia de Riesgos en la Empresa española" 2011/2012
- 144.- María Mercedes Bernués Burillo: "El permiso por puntos y su solución aseguradora" 2011/2012
- 145.- Sònia Beulas Boix: "Prevención del blanqueo de capitales en el seguro de vida" 2011/2012
- 146.- Ana Borràs Pons: "Teletrabajo y Recursos Humanos en el sector Asegurador" 2011/2012
- 147.- María Asunción Cabezas Bono: "La gestión del cliente en el sector de bancaseguros" 2011/2012
- 148.- María Carrasco Mora: "Matching Premium. New approach to calculate technical provisions Life insurance companies" 2011/2012
- 149.- Eduard Huguet Palouzie: "Las redes sociales en el Sector Asegurador. Plan social-media. El Community Manager" 2011/2012
- 150.- Laura Monedero Ramírez: "Tratamiento del Riesgo Operacional en los 3 pilares de Solvencia II" 2011/2012
- 151.- Salvador Obregón Gomá: "La Gestión de Intangibles en la Empresa de Seguros" 2011/2012
- 152.- Elisabet Ordóñez Somolinos: "El sistema de control Interno de la Información Financiera en las Entidades Cotizadas" 2011/2012
- 153.- Gemma Ortega Vidal: "La Mediación. Técnica de resolución de conflictos aplicada al Sector Asegurador" 2011/2012
- 154.- Miguel Ángel Pino García: "Seguro de Crédito: Implantación en una aseguradora multirramo" 2011/2012
- 155.- Genevieve Thibault: "The Customer Experience as a Source of Competitive Advantage" 2011/2012
- 156.- Francesc Vidal Bueno: "La Mediación como método alternativo de gestión de conflictos y su aplicación en el ámbito asegurador" 2011/2012