CRITERIOS Y PROCEDIMIENTO PARA DECIDIR QUÉ PUESTOS SON SUSCEPTIBLES DE TELETRABAJO

CRITERIA AND PROCEDURES FOR DECIDING WHICH JOBS ARE SUSCEPTIBLE TO TELEWORK

Luisa Mazo Somarriba
Técnica de Recursos Humanos
Dirección de Función Pública
Departamento de Gobernanza Pública
y Autogobierno
ml-mazo@euskadi.eus

https://doi.org/10.47623/ivap-rvgp.19.2020.ab.07

* Los contenidos de este artículo sólo representan a la autora, no necesariamente al Gobierno Vasco.

Recibido: 02/03/2021 Aceptado: 17/ 03 /2021

© 2021 IVAP. Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Reconocimiento — NoComercial — SinObraDerivada (by-nc-nd)

Laburpena: Osasun-krisiaren ondorioz, urruneko lana hedatu beharra antzeman da. Telelanaren gakoetako bat modalitate horri atxiki dakizkiokeen lanpostuak identifikatzea da. Gaur egun, autonomia-erkidegoaren telelana egiteko araudian ezartzen diren irizpideen desadostasuna agerian gelditzen da eta, ondorioz, irizpide horiek diskrezionalki aplikatzen dira antzeko lanpostuetan, edo, bestela, erabakiak hartzen dira, argudiatze eskasa oinarri hartuta. Lan honetan metodo bat diseinatu dugu, lanpostu batean telelana ezartzea erabakitzeko arrazoiak ateratzen laguntzen duena. Horretarako, lanpostuen edukia eta haien zereginen ezaugarriak aztertu ditugu, eta, berrikusitako literaturaren laguntzaz, antolaketa-irizpideen zerrenda bat azaldu eta garatu dugu. Irizpide horiei esker, hain zuzen, administrazio publikoen eremuan telelana egin dezaketen lanpostuak identifikatu daitezke. Aldi berean, azterketa horrek baldintza desberdinak ezartzeko aukera ematen digu, lanpostuen lanbide-kategoria aintzat hartuta. Lan honen emaitza gisa, egiaztapen-zerrenda edo checklist bat egin dugu. Zerrenda horretan, labur-labur jasotzen dira aipatutako irizpideak, eta, horrela, errazagoa da horiek administratzea eta erantzutea.
Gako-hitzak: administrazio digitala, administrazio publikoa, telelana, telelana ezarrita izan dezaketen lanpostuak, zereginen estandarizazioa.

Resumen: La crisis sanitaria ha generado un escenario favorable a la extensión de la práctica del trabajo a distancia. Una de las claves del teletrabajo radica en la identificación de los puestos que son susceptibles de acogerse a esta modalidad. En la actualidad, se observa desacuerdo en la interpretación de los criterios recogidos en la normativa autonómica reguladora para acceder al teletrabajo, lo que da lugar a una aplicación discrecional de los mismos en puestos de naturaleza similar, o a una toma de decisiones sustentada en una argumentación insuficiente. En el presente trabajo diseñamos un método que permite emitir un juicio sobre por qué un puesto es susceptible de ser teletrabajable. Para ello, analizamos el contenido de los distintos puestos de trabajo y la naturaleza de sus tareas y, con el apoyo de la literatura revisada, exponemos y desarrollamos una relación de criterios organizativos que permiten la identificación de los puestos que pueden teletrabajar en el ámbito de las Administraciones Públicas. Al mismo tiempo, este análisis nos permite establecer condiciones diferenciadas en función de la categoría profesional de los puestos. Como producto de este trabajo, elaboramos una lista de comprobación o checklist en la que se recogen de forma sintética los citados criterios y se facilita, así, su administración y respuesta.
Palabras clave: administración digital, Administración Pública, estandarización de tareas, Teletrabajo, puestos teletrabajables.

Abstract: The health crisis has generated a favorable scenario for the extension of the practice of remote work. One of the keys to teleworking lies in identifying the positions that are likely to benefit from this modality. Currently, there is disagreement on the interpretation of the criteria stipulated in regional regulations governing access to telework, which gives rise to their discretionary application in positions of a similar nature, or to decision-making based on insufficient argumentation. In this work we design a method that allows us to make a judgment on why a position is susceptible to being teleworkable. To do this, we analyze the content of the different jobs and the nature of their tasks and, with the support of the reviewed literature, we set out and develop a list of organizational criteria that enable identification of the positions that can telework in the field of the Public Administrations. At the same time, this analysis allows us to establish differentiated conditions depending on the professional category of the positions. As a result of this work, we have prepared a checklist in which the aforementioned criteria are synthetically summarized, thereby facilitating their administration and response.
Keywords: digital administration, Public Administration telework, procedural tasks, telecommuting, teleworkable jobs.

Sumario:

1. Justificación: Por qué aportar criterio para identificar los puestos teletrabajables.—2. Puestos y tareas susceptibles de desarrollarse en la modalidad de trabajo no presencial atendiendo al ordenamiento jurídico vigente. Análisis y valoración.—3. Definición de criterios para objetivar decisiones: Criterios generales a puesto y criterios a las actividades del puesto.—4. Procedimiento para la identificación de los puestos teletrabajables: La *checklist*.—5. Posibles intervenciones, aplicaciones y estudios. Validación de criterios.—6. Algunas reflexiones finales.—7. Referencias bibliográficas.—Anexo 1: La *Checklist*. —Anexo 2: Guía para la identificación de puestos susceptibles de acogerse a la modalidad de teletrabajo. —Anexo 3: Encuesta sobre criterios para la identificación de puestos susceptibles de teletrabajo.

1. Justificación: Por qué aportar criterio para identificar los puestos teletrabajables

Desde el punto de visto organizativo y de recursos humanos, una de las claves del teletrabajo (TT) radica en la identificación de los puestos que son susceptibles de acogerse a esta modalidad y, de esta forma, objetivar las decisiones que se toman al respecto.

La reciente modificación aprobada del Texto Refundido del Estatuto Básico del Empleado Público (TREBEP) con la introducción del artículo 47 bis señala que *se contemplarán criterios objetivos en el acceso a esta modalidad de servicio*. Esta modificación regula con carácter básico el TT y delega el desarrollo normativo a cada Administración competente. En consecuencia, las distintas Administraciones Públicas (AAPP) deberán analizar y establecer las condiciones y características mínimas exigibles a los puestos para poder teletrabajar. Asimismo, deberán concretar lo que para ellas son razones de esta modalidad de desempeño.

En el presente trabajo exponemos y desarrollamos una relación de criterios que permiten la identificación objetiva de los puestos que pueden teletrabajar.

La identificación y desarrollo de estos criterios se idearon en el contexto del Gobierno Vasco, en concreto, en la Administración General del País Vasco (AGPV) y sus Organismos Autónomos, ante la necesidad emergente de objetivar decisiones por parte de las Direcciones de Servicios de los distintos Departamentos ante el incremento de solicitudes recibidas por parte del personal una vez iniciada la pandemia y superado el periodo de confinamiento.

Actualmente, se observa desacuerdo en la interpretación de los criterios recogidos en la normativa autonómica reguladora lo que da lugar a una aplicación desigual de los mismos en puestos de naturaleza o contenido similares, o a una toma de decisiones basada en una argumentación insuficiente.

En este escenario, analizamos el contenido de los distintos puestos de trabajo y la naturaleza de sus tareas y, con el apoyo de la literatura revisada, identificamos, por una parte, una serie de criterios o condiciones previas de carácter técnico que deben de cumplir los puestos y, por otra, identificamos y ampliamos en contenido la descripción de actividades de los distintos puestos que son susceptibles de teletrabajo.

A partir del análisis detallado de cada uno de los criterios que deben de cumplir los puestos para ser teletrabajables, vemos la posibilidad de definir condiciones diferenciadas en función de la categoría profesional de los puestos acercándonos de forma más precisa a los requerimientos de los distintos puestos.

Como producto de este trabajo, elaboramos una lista de comprobación o *checklist* de los criterios que permitirán al personal responsable identificar y justificar, de forma motivada, los puestos que pueden acogerse a la modalidad de teletrabajo.

Zk. berezia - Núm. especial - Special issue 4/2021. Págs. 126-145 or.
ISSN: 2173-6405 e-ISSN: 2531-2103

2. Puestos y tareas susceptibles de desarrollarse en la modalidad de trabajo no presencial atendiendo al ordenamiento jurídico vigente. Análisis y valoración

2.1. En los orígenes

En el ámbito estatal, el Acuerdo Marco Europeo de Teletrabajo del año 2002, la Orden de 21 de junio de 2006, y el Manual de 2006, para la implantación de programas piloto de teletrabajo en la Administración General del Estado (AGE), permitieron diseñar la modalidad de TT en sus inicios. También la Ley 11/2007 de acceso electrónico de la ciudadanía a los servicios públicos, con el impulso del empleo de las TIC.

Respecto a los puestos susceptibles de acogerse al teletrabajo vemos que la implantación del TT en las Administraciones Públicas parece estar más orientada a puestos que exigen una mayor cualificación y especialización a la persona trabajadora, ya que les dota de una mayor autonomía. Observamos, sin embargo, que no se hacen distinciones por categorías profesionales. Se atiende fundamentalmente a que los desempeños de los puestos no tengan contactos personales frecuentes y que puedan desarrollar las tareas de forma autónoma.

En concreto, en el marco de la *ORDEN APU/1981/2006, de 21 de junio, del Ministerio de Administraciones Públicas*[1], por la que se promueve la implantación de programas piloto de teletrabajo en los departamentos ministeriales, el *Manual para la implantación de programas piloto de teletrabajo en la AGE*[2] expone lo siguiente:

> *d) Puestos de trabajo susceptibles de teletrabajo: En principio todos los puestos son susceptibles de teletrabajo, excepto aquellos cuyo desempeño requieran contactos personales frecuentes o sean de atención directa al público. Quedan por tanto excluidos del Programa los puestos de Subdirectores Generales, Registro, información presencial al ciudadano, secretarías, ordenanzas, y en general todos aquellos puestos cuyo desempeño requiera la presencia del empleado en el centro de trabajo.* (página 4)

Vemos cómo establece expresamente que las excepciones al teletrabajo radican en los puestos con atención directa al público, que requieran de contactos personales frecuentes o cuyo desempeño suponga presencialidad física.

Destacamos las experiencias llevadas a cabo a nivel autonómico hasta la modificación del TREBEP con la incorporación del Artículo 47 bis. Diversas han sido las Comunidades Autónomas que, en el ejercicio de sus competencias, han desarrollado sus propias regulaciones de TT.

La normativa autonómica desgrana un listado de puestos susceptibles de ser desempeñados en régimen de teletrabajo y especifica, igualmente, aquellos casos donde expresamente se excluye esta opción.

Diversos son los criterios acogidos por cada norma para limitar la posibilidad de teletrabajar. Desde una perspectiva funcional, todas coinciden en excluir al personal que ocupe puestos de trabajo en oficinas de registro, atención e información a la ciudadanía, así como todos aquellos cuyas funciones conlleven necesariamente presencia física. Algunas autonomías dejan al margen del TT a personal al servicio de la Administración de Justicia, puestos que no utilizan ningún tipo de herramienta informática en el desarrollo de las tareas, puestos de trabajo relacionados con servicios cuya prestación efectiva solamente queda plenamente garantizada con la presencia física del personal empleado público en el centro de trabajo, personal que ocupe puestos de trabajo que lleven aparejadas funciones de dirección, coordinación o supervisión, iguales o superiores a Jefes de Servicio, y las Secretarías de Altos Cargos. Ninguna de estas normas justifica o aclara, los criterios para tales exclusiones.

2.2. El nuevo artículo 47 bis del TREBEP

La regulación más reciente se produce con la introducción del nuevo artículo 47 bis en el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público (TREBEP), aprobado por Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre[3]. Determina la exposición de motivos del Real Decreto-ley 29/2020, de 29 de septiembre, de medidas urgentes en materia de teletrabajo en las Administraciones Públicas y de recursos humanos en el Sistema Nacional de Salud para hacer frente a la crisis sanitaria ocasionada por la COVID-19[4] que:

> *Mediante la inclusión de este artículo 47 bis, se pretende asegurar el normal funcionamiento de las Administraciones Públicas, impulsando nuevas formas de organización y estructuración del trabajo de los empleados públicos para el mejor servicio a los intereses generales que tienen encomendado* (Página 1).

Respecto a los puestos teletrabajables destacamos las siguientes premisas:

— *Requisito previo será la valoración del carácter susceptible de poder realizarse mediante teletrabajo de las tareas asignadas al puesto.*
— Presta especial atención a los *deberes en materia de confidencialidad y protección de datos.*
— Considera TT aquella modalidad en la que *el contenido competencial del puesto de trabajo puede desarrollarse, siempre que las necesidades del servicio lo permitan, fuera de las dependencias de la Administración, mediante el uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC).*
— Señala que las normas dictadas en aplicación de este Estatuto, sujetas a negociación colectiva, *contemplarán criterios objetivos en el acceso a esta modalidad de prestación de servicio.*
— Añade que *el teletrabajo deberá contribuir a una mejor organización del trabajo a través de la identificación de objetivos y la evaluación de su cumplimiento.*
— No será de aplicación cuando implique *prestación del servicio de manera presencial.*

Podemos concluir que la modificación aprobada del TREBEP delega en las AAPP el desarrollo de instrumentos normativos propios reguladores del teletrabajo ya que ofrece una regulación muy básica, fomenta el uso de las TIC y el desarrollo de la administración digital, destaca la necesidad de determinar si las tareas de los puestos son susceptibles de realizarse a distancia, la correspondiente evaluación y planificación preventiva y señala que se garantizará, en todo caso, la atención directa presencial a la ciudadanía.

2.3. **Experiencia en el Gobierno Vasco y sus organismos autónomos**

En el caso de la AGPV, El Decreto 92/2012, de 29 de mayo[5], por el que se regula la prestación de servicios en modalidad no presencial, determina expresamente en el Artículo 4.1 los supuestos en los que *no se autorizarán las solicitudes del personal empleado público que ocupe puestos con las siguientes características:*

— *Puestos en oficinas de registro y atención e información al ciudadano.*
— *Puestos cuyas funciones conlleven necesariamente la prestación de servicios presenciales. Se entiende por servicios presenciales aquellos cuya prestación efectiva solamente queda plenamente garantizada con la presencia física de la persona empleada.*
— *Puestos que lleven aparejadas funciones de dirección, coordinación o supervisión, iguales o superiores a Jefaturas de Servicio.*
— *Puestos de Secretaria de Alto Cargo*. (página 4)

Igualmente, identifica en el artículo 4, como requisito, los puestos que se consideran susceptibles de ser desempeñados en la modalidad de teletrabajo y son *aquellos cuyas funciones principales son las siguientes:*

— *Estudio y análisis de proyectos.*
— *Elaboración de informes.*
— *Asesoría.*
— *Redacción, corrección y tratamiento de documentos.*
— *Inspección.*
— *Gestión de sistemas de información y comunicaciones.*
— *Análisis, diseño y programación de sistemas de información y comunicaciones.*
— *Traducción.*
— *Otras funciones que a juicio de la Viceconsejería de Función Pública se consideren susceptibles de ser desempeñadas mediante la modalidad de teletrabajo.* (página 4)

Estos criterios son recurrentes en gran parte de las regulaciones autonómicas del Teletrabajo consultadas. Sin embargo, estas limitaciones, exclusiones y acotaciones al TT no están suficientemente justificadas.

A modo de valoración general, y basándonos en informes de valoración de convocatorias de teletrabajo previas, podemos afirmar que no se establecen criterios razonados o justificados para acceder al teletrabajo. A ello se une la vaguedad recogida en el artículo 4 del Decreto 92/2012, al disponer como requisito *desempeñar un puesto de trabajo que se considere susceptible de ser desarrollado en la modalidad de trabajo no presencial* (página 3); el listado que se recoge no resulta del todo preciso y debiera definirse más claramente qué puestos cumplen esa característica. De esta forma, se evita la subjetividad o discrecionalidad en supuestos tan indefinidos como el de un puesto administrativo.

Al respecto, los criterios que hemos elaborado ponen en entredicho que el TT esté orientado sólo al personal técnico, muy extendido en algunas Administraciones, y abre la posibilidad de extenderlo al personal de otras categorías profesionales, como, por ejemplo, al personal administrativo.

Por otra parte, algunas de las funciones indicadas expresamente como susceptibles de acogerse al teletrabajo, en el Decreto de la AGPV, pueden ser satisfechas por personal administrativo. Por esta razón, en

nuestra propuesta también desarrollamos y concretamos los supuestos del Decreto estableciendo una diferenciación entre actividades de índole técnica y administrativa.

Además, la administración digital y la mejora de las comunicaciones con las TIC, hacen que muchas de las tareas ligadas a la presencia en el centro de trabajo puedan ser desempeñadas desde cualquier lugar en que existan los medios tecnológicos necesarios para su prestación. De hecho, la reciente implantación de procedimientos telemáticos en algunos servicios del Gobierno Vasco, por ejemplo, ha hecho posible que el personal administrativo haya podido trabajar desde casa durante el estado de alarma. Este hecho se podría constatar con los indicadores de actividad y resultados facilitados por los propios aplicativos en red.

En cualquier caso, independientemente de la categoría profesional del puesto, debemos diseñar un sistema que permita emitir un juicio sobre por qué un puesto es susceptible de ser teletrabajable.

3. Definición de criterios para objetivar decisiones: criterios generales a puesto y criterios a las actividades del puesto

La definición y aplicación de los criterios que se describen a continuación permiten cumplir un doble objetivo:

— Objetivar decisiones respecto a los puestos susceptibles de acogerse a la modalidad de TT, posibilitando su extensión a distintas categorías profesionales.
— Garantizar el cumplimiento de las premisas dictadas en el Acuerdo de modificación del TREBEP.

Cuando una persona empleada pública solicita formalmente acogerse a la modalidad de teletrabajo se activa un proceso de decisión que implica la comprobación del cumplimiento de una serie de requisitos. Por una parte, la verificación de una serie de requerimientos o formalidades previas que debe de acreditar la persona teletrabajadora, tales como, conocimientos y destrezas digitales, adecuación del espacio de trabajo a condiciones de seguridad y salud laboral, experiencia mínima en el puesto o adaptación de recursos tecnológicos para poder trabajar en condiciones de eficacia, seguridad y confidencialidad (Decreto 92/2012, de 29 de mayo, previamente citado). Por otra, la aprobación o denegación del TT conlleva el estudio de distintas variables asociadas al contenido del puesto de trabajo. En esta segunda parte se centra nuestro trabajo: En el estudio de las características del puesto de trabajo y la naturaleza de sus actividades.

En primer lugar, distinguiremos qué condiciones debe de cumplir el puesto de trabajo para ser un puesto teletrabajable y, a continuación, identificaremos las actividades que, por su naturaleza, son afines al TT en el entorno de las AAPP.

3.1. Criterios generales a puesto

Los criterios generales aplicables al puesto se refieren a requisitos de naturaleza organizativa cuyo cumplimiento es condición necesaria para poder desarrollar una parte del contenido del puesto, con la intensidad que dicte la regulación de cada administración, desde una ubicación distinta a la del centro de trabajo habitual.

Éstos son los criterios generales aplicables al puesto que proponemos para su aplicación:

1) Grado de digitalización de las tareas del puesto.
2) Accesos, ciberseguridad y confidencialidad.
3) Grado de autonomía del puesto. Se desglosa en tres apartados: Estandarización o procedimentación de las tareas, interacción y contacto personal, y organización propia del trabajo.
4) Grado de supervisión del puesto.
5) Evaluación de resultados de las tareas teletrabajables.

Algunos de estos criterios son dicotómicos, de manera que la respuesta es de *sí* o *no*. Otros, sin embargo, se traducen en anclajes en un gradiente del *1* al *7*, donde se aportan definiciones y evidencias que permiten asignar una valoración, próxima a la realidad de cada puesto. En este punto, en algunos criterios ofrecemos descripciones en función del nivel de complejidad de los puestos dando visibilidad no sólo al personal técnico, sino también al personal administrativo. Actualmente, el uso intensivo de las TIC y la estandarización de las tareas acerca posturas entre ambos grupos de puestos a la hora de poder teletrabajar.

A continuación, desarrollamos el contenido de estos criterios y concretamos los correspondientes anclajes para su valoración.

3.1.1. *Grado de digitalización de los procedimientos del puesto*

El aspecto clave que posibilita el TT es que las actividades de trabajo se puedan desarrollar fuera del centro de trabajo, mediante el uso de las tecnologías de la información y comunicación, sin afectar el normal desempeño del proceso comprometido.

En el contexto de la AP, entendemos por *digitalización* la habilitación de procedimientos telemáticos o electrónicos, mediante aplicativos en red, que permiten gestionar documentos, informes y expedientes en soporte digital, tanto en su relación con la ciudadanía como a nivel interno, reduciendo el empleo de papel y favoreciendo su gestión y consulta.

Las importantes reformas normativas, y en particular, la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las AAPP[6] y la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público[7], han supuesto un impulso en la adopción de procesos y medios digitales en la AP, avanzando en la digitalización de la gestión de los servicios públicos.

Así, durante los últimos años hemos asistido a profundos cambios en la Administración en relación a la utilización de las TIC. Estos cambios se han caracterizado por el uso de estas tecnologías y han posibilitado la automatización y mejora del funcionamiento de los procesos internos de la Administración, orientado a la mejora de la eficiencia en su relación con la ciudadanía.

El Plan de Digitalización de las AAPP 21-25[8] aboga por la transformación digital y la modernización del Ministerio de Política Territorial y Función Pública. Así, tal y como se recoge textualmente en el Plan, en este ámbito *se abordan proyectos de modernización que mejorarán tanto los procesos y procedimientos administrativos como las competencias digitales y los recursos disponibles, para mejorar la atención a la ciudadanía y contribuir activamente al éxito de las políticas públicas destinadas a las grandes transformaciones de España (transformación digital, transformación medioambiental, cohesión social y cohesión territorial).* (página 32)

La supresión de papel y la digitalización de los procedimientos constituyen un claro potenciador del TT coherente con la sociedad de la información y el conocimiento en la que vivimos. En este sentido, podríamos afirmar que la mayoría de los puestos de trabajo en la administración pública tienen posibilidades tecnológicas de desubicarse y trabajar a distancia, on line y en la nube. En este momento, las AAPP están avanzando en la adaptación de sus procedimientos a los medios digitales, pero aún queda camino por recorrer. Por este motivo, comenzamos examinando el cumplimiento de este criterio.

Para valorar el grado de digitalización de los procedimientos de un puesto de trabajo debemos considerar los siguientes aspectos:

— Determinar en qué medida los procedimientos en los que interviene el puesto están digitalizados, es decir, pueden tramitarse o resolverse mediante la utilización de aplicativos en red y documentación en soporte digital (Ej.: Registros en una aplicación de documentación escaneada).
— En caso de manejar documentación en papel o llevar a cabo tareas que implican la manipulación de material, equipos o instalaciones, donde la presencialidad es necesaria, debemos cuantificar qué parte del contenido del puesto se debe desarrollar necesariamente en el centro de trabajo y valorar si los días de presencia, en el caso de concederse el teletrabajo, son suficientes para cubrir esos procedimientos que implican manipulación in situ. Así, el citado Real Decreto-ley 29/2020, de 29 de septiembre expone que *cada Administración será la que determine el porcentaje de la prestación de servicios que puede desarrollarse por esta nueva modalidad, de tal manera que se combine la presencialidad y el teletrabajo* (página 4).
— En el supuesto de que los procedimientos en los que interviene el puesto, susceptibles de realizarse fuera del entorno de trabajo, no estén digitalizados, debemos valorar si el contenido del puesto puede completarse, mediante el uso de las TIC, sin afectar el normal desempeño del proceso involucrado (Ej.: La nube, plataformas de comunicación y colaboración como, por ejemplo, TEAMS...)

A la hora de estimar el grado de este criterio empleamos una escala del 1 al 7 y facilitamos los siguientes anclajes o baremos:

— Valoración 1: La mayor parte de los procedimientos del puesto no están digitalizados, es decir, no están habilitados los procedimientos telemáticos o electrónicos, no pueden resolverse mediante aplicativos en red y/o conllevan manejo y traslado de documentación en papel o manipulación de material y/o equipos in situ. Las funciones del puesto no pueden desarrollarse mediante el empleo de las TIC.
— Valoración 7: Los procedimientos del puesto se desarrollan íntegramente mediante aplicativos en red empleando documentación en soporte digital. En ausencia de digitalización, todo el contenido del puesto puede desarrollarse fuera del centro de trabajo, mediante el uso de las TIC (Ej.: Documentación en la nube y aplicativos en red).

3.1.2. *Accesos, ciberseguridad y confidencialidad*

Con este criterio valoramos si el acceso en remoto a los entornos de trabajo es factible en condiciones de seguridad y confidencialidad de la información garantizando el cumplimiento de la Ley Orgánica de Protección de Datos y Garantía de Derechos Digitales[9] y el Reglamento General de Protección de Datos[10] (en ausencia de una regulación específica respecto a la protección de datos en relación al teletrabajo).

La modificación aprobada del TREBEP expone que se debe de prestar una especial atención en materia de confidencialidad y protección de datos. De hecho, el cumplimiento de esta condición es inherente a la definición del TT para muchos autores.

El TT implica riesgos de seguridad puesto que el personal en esta modalidad de prestación de servicio debe acceder a la red interna. Por ello, se emplean opciones como la conexión VPN y equipos corporativos para prevenir ataques y poder trabajar en un entorno seguro.

Valoraremos este criterio en función de:

— La posibilidad de habilitar el acceso a los entornos de trabajo:

  - Puede accederse desde unidades de red a través de Virtual Private Network (VPN) o red privada virtual (red corporativa segura).
  - En el caso de que se utilicen aplicativos, es posible acceder en remoto.

— Seguridad en las comunicaciones y confidencialidad: ¿La realización de las tareas en remoto y las comunicaciones comprometen la seguridad y confidencialidad de la información manejada?

La valoración de este criterio se traduce en una respuesta de *sí* o *no*.

A priori puede parecer un criterio obvio teniendo en cuenta los más que evidentes avances tecnológicos, pero la realidad de nuestras AAPP nos muestra que aún hay sectores o entornos de trabajo en los que no están habilitados los accesos para trabajar fuera de la oficina, bien sea por el contenido sensible de la información manejada (lo cual es discutible), o, simplemente, porque no se han desarrollado los medios técnicos para ello.

Encontramos ejemplos en algunos ámbitos de la administración, como en la Administración de Justicia, donde durante el periodo de confinamiento muchos funcionarios no pudieron acceder desde casa al sistema informático de gestión procesal: Funcionarios de gestión, tramitación y auxilio judicial. Esto supuso un impedimento al teletrabajo para una gran parte del personal con el consiguiente perjuicio por la interrupción de su actividad.

También puede ocurrir el caso inverso, que la Administración tenga habilitados los accesos para teletrabajar de forma segura pero que la sensibilidad de la información manejada sea vista como un obstáculo para posibilitar el TT. En este punto debemos preguntarnos en qué medida puede verse comprometida la seguridad y confidencialidad si disponemos de los medios técnicos, tecnológicos y normativos para salvaguardarla. ¿Acaso no se puede vulnerar la seguridad y confidencialidad de la información desde el puesto de trabajo?

3.1.3. *Grado de autonomía general del puesto*

En el contexto que nos ocupa, entendemos por *autonomía* la capacidad de organizar y planificar las tareas propias del puesto sin depender de la ejecución inmediata de terceros (es decir, que puedan interrumpir su consecución, generando «tiempos muertos») y sin requerir contacto, coordinación e interacciones personales constantes.

Valoramos en qué medida las tareas propias del puesto requieren o no de la presencia continuada de la persona trabajadora en el entorno laboral, así como la asistencia, interacción, coordinación y feed-back con la persona responsable, el personal y/u otros agentes intervinientes.

Para su definición nos apoyamos en la investigación, que seguidamente se cita, y abordamos términos tales como el trabajo en equipo, la transmisión de conocimientos e intercambio de información, y el grado de interdependencia de las tareas.

La literatura revisada coincide en que los puestos con un alto contenido en tareas basadas en el procesamiento o manejo de la información, así como los trabajos de corte individual o que requieran poca interacción personal, son los más apropiados para teletrabajar.

La investigación es concluyente. Efectivamente no todos los trabajos se adaptan bien al TT. Golden y Gajendran (2017) desarrollan un modelo teórico que examina el impacto de las características del conocimiento (complejidad laboral y resolución de problemas) y las características sociales (interdependencia y apoyo social) como moderadores de la relación entre el teletrabajo y el desempeño laboral. Los resultados sugieren que el alcance del teletrabajo tiene un efecto positivo en el desempeño para trabajos de

baja interdependencia, para trabajos de alta complejidad y para el personal que reporta bajos niveles de apoyo social en el lugar de trabajo[11]. Encontraron que el TT es preferible para aquellas tareas que requieren mayor concentración y menos colaboración o interacción con otros. De esta forma, cuando hay que resolver problemas complejos, el espacio de trabajo habitual puede generar distracciones, como interrupciones o visitas inesperadas (Fonner y Roloff, 2010). Así mismo, la elaboración y redacción de documentos y el análisis de grandes volúmenes de datos e información se identifican como tareas idóneas para realizarse a distancia, precisamente porque requieren de una mayor concentración (Kelliher y Anderson, 2010).

Otros estudios sugieren que, en el caso de los trabajos basados en proyectos, que se desarrollan en equipo, la interacción personal es particularmente necesaria al inicio, pero menos relevante en fases posteriores (Coenen y Kok, 2014), una vez asentadas las bases del proyecto y consensuados las directrices, pautas y criterios.

Al respecto de este último punto, una de las principales razones por las que las organizaciones se oponen a la implementación del TT es la percepción de que si uno o más miembros trabajan regularmente fuera de la oficina afectará negativamente al rendimiento del equipo (Lupton & Haynes, 2000). Existe evidencia que sugiere que el teletrabajo puede afectar negativamente al desempeño del trabajo en equipo. Sin embargo, factores como la intensidad del TT (número de días que trabajan fuera y dentro de la oficina) actúan como variables moderadoras. Respecto al intercambio de conocimientos, hay alguna evidencia de que el teletrabajo puede afectar negativamente a la transferencia de conocimiento en las organizaciones (Taskin & Bridoux, 2010). Este efecto negativo se debe a que tiene impacto en los componentes de la socialización organizacional (es decir, esquemas mentales compartidos, calidad de las relaciones) que son facilitadores clave de la transferencia de conocimientos. En contraste, hay evidencia que indica que a pesar de que trabajar en remoto conduce a una menor frecuencia del intercambio de información, no necesariamente significa que afectará a la calidad del intercambio de la misma. Un estudio reciente, que examina el desempeño de los equipos que trabajan en el desarrollo de un nuevo proyecto, indica que el teletrabajo ha tenido un efecto positivo en el desempeño del equipo al facilitar el intercambio de conocimientos, la cooperación y participación (Coenen & Kok, 2014). Este estudio encontró que la facilidad e inmediatez de las comunicaciones, a través del TT y los avances en las nuevas tecnologías, apoya la transferencia de conocimientos y la colaboración entre personas trabajadoras geográficamente dispersas, siempre que existan algunas interacciones básicas personales que permitan crear y mantener buenas relaciones interpersonales. Por tanto, el teletrabajo no tiene necesariamente un efecto perjudicial sobre la transferencia de conocimientos.

Trabajar en equipo supone interactuar con diferentes personas con las que se mantiene un determinado grado de interdependencia. Por tanto, requiere trabajar de forma interactiva para completar un conjunto de tareas (Stewart y Barrick, 2000) y compartir información y conocimiento de cara a lograr los resultados deseados (Cummings, 1978). La interdependencia en la tarea informa del grado en que los integrantes de un equipo interactúan y dependen unos de otros para conseguir sus objetivos (Campion, Medsker y Higgs, 1993). De este modo, la investigación sugiere que las tareas que requieren un mayor grado de intercambio e interacción de información pueden ser un obstáculo al verse limitadas las interacciones personales con el teletrabajo. Por el contrario, en las tareas muy secuenciadas y compartimentalizadas es poco probable que interfieran en el trabajo del equipo ya que los miembros del equipo no necesitan mucha interacción directa entre ellos (Maynard y Gilson, 2014).

A partir de la literatura revisada definimos los criterios que entendemos que están englobados en el término *autonomía del puesto*. Este término es amplio y complejo. Por ello, para valorar el grado de autonomía del puesto proponemos desglosar los criterios en los siguientes tres apartados: La estandarización o procedimentación de las tareas, la interacción y contacto personal requeridos, y la organización propia del trabajo. Se describen a continuación:

3.1.3.1. Estandarización o procedimentación de las tareas del puesto

Este apartado nos permite establecer diferencias entre el contenido del puesto desarrollado por el personal técnico y el personal administrativo y así lo recogemos en algunos de los anclajes para su valoración.

En origen, el TT se concibió pensando en puestos de elevada cualificación técnica. Por un lado, se entendía que estaban más y mejor formados a nivel técnico e informático para desarrollar el trabajo en remoto. Por otro, por la «autonomía» derivada del ejercicio de sus funciones. Así, entre las funciones afines al TT se identifican, entre otras, el estudio y análisis de proyectos, la elaboración de informes y las labores de asesoría, labores expresamente desarrolladas por puestos técnicos. Estas funciones se traducen, generalmente, en trabajos individuales, que requieren de concentración por su complejidad técnica. Para su desarrollo se apoyan en directrices, pautas y criterios generales que les permiten desarrollar su trabajo de forma más autónoma.

Sin embargo, nuestro análisis nos muestra que el grado de autonomía no sólo viene determinado por el nivel de cualificación del puesto, sino también por el grado de formalización y estandarización de las tareas. De este modo, el personal administrativo podrá desarrollar su trabajo de forma autónoma en la medida en que las tareas estén muy definidas y el procedimiento de las mismas muy estandarizado. En la actualidad, el uso intensivo de las TIC y el proceso de digitalización en el que nos encontramos inmersos, se han extendido a todo el personal, independientemente de su nivel técnico, y está dando lugar a la procedimentación general de las tareas. De hecho, avanzamos hacia la automatización de las mismas, con las implicaciones organizativas que conlleva.

Por el contrario, tareas que no responden a un procedimiento definido, sujetas a cambios constantes o impredecibles pueden conducir a más intercambios de información y criterio en el equipo de trabajo y pueden suponer una mayor disponibilidad física para promover y agilizar estas comunicaciones.

Para evaluar este apartado empleamos una escala del 1 al 7 y facilitamos los siguientes anclajes o baremos:

— Valoración 1:

- Personal técnico: Las tareas no responden a un procedimiento definido y estándar. Se traduce en tareas que precisan de disponibilidad y atención presencial inmediatas. El puesto requiere de coordinación constante con la persona Responsable, personal y/o agentes intervinientes en los distintos procedimientos para la aportación de criterio, el intercambio de información y la generación de nuevo contenido.
- Personal administrativo: El contenido del puesto precisa de instrucciones concretas, sujetas a cambios que requieren de una coordinación diaria presencial. Habitualmente se traduce en tareas de corta duración y respuesta rápida.

— Valoración 7:

- Personal técnico: El contenido del puesto puede llevarse a cabo de forma individual con la aportación de directrices, pautas y criterios por parte de la persona Responsable, sin afectar al normal desempeño de otros puestos de trabajo.
- Personal administrativo: El contenido del puesto está muy estandarizado o procedimentado, con criterios preestablecidos, de forma que puede realizar las tareas con autonomía sin interferir en el desempeño de otros puestos de trabajo. Se traduce en tareas repetitivas que no conllevan un elevado grado de especialización una vez definido el criterio.

3.1.3.2. Interacción y contacto personal

En este apartado valoramos en qué medida la ejecución de las tareas de un puesto implica contacto personal, intercambio y transmisión verbal de información y resultados. La poca necesidad de interacción personal se erige como uno de los factores clave determinantes del éxito del TT.

La ejecución de tareas complejas que exigen trabajo colaborativo como, por ejemplo, la generación de nuevos contenidos con implicaciones trascendentes para la organización, pueden conducir a la presencialidad, al menos durante un espacio determinado de tiempo, por ejemplo, en una primera fase más «creativa».

En trabajos de menor cualificación técnica, la realización de determinadas labores de corte administrativo puede implicar asistencia y disponibilidad física para la realización de tareas de apoyo de diversa índole, que no pueden ser resueltas desde la distancia.

Podemos ubicar en esta sección los puestos de atención ciudadana que precisan de atención presencial. Uno de los supuestos en los que no se contempla la posibilidad de teletrabajar es éste. De hecho, el TREBEP, en su reciente modificación, expone que *se garantizará en todo caso la atención directa presencial a la ciudadanía*.

Al respecto de este punto, considero oportuno diferenciar entre puestos de atención al público y puestos que atienden consultas que pueden implicar o no interacción con la ciudadanía. Por una parte, vemos que el hecho de tener interacción con la ciudadanía o con agentes externos a la organización, no tiene por qué implicar, en todos los casos, atención presencial. Conviene distinguir entre puestos que intervienen en procedimientos que implican interacción con la ciudadanía (los cuales pueden desarrollarse vía telemática o telefónica) y procedimientos de tareas que implican atención presencial. Por otra parte, los puestos que atienden consultas, de la ciudadanía o del propio personal de la organización no tienen por qué implicar atención presencial (Ej.: puesto de Técnico de personal). Por este motivo, el hecho de atender consultas no tiene por qué suponer en sí mismo un motivo de exclusión al TT.

Para la evaluación de este apartado empleamos una escala del 1 al 7 y facilitamos los siguientes anclajes o baremos:

— Valoración 1: El puesto de traduce en tareas que requieren de interacción personal constante y transmisión continua de información y de resultados.

— Valoración 7: El contenido del puesto no lleva aparejado contacto personal constante para garantizar el resultado final del trabajo o es

posible sustituir las interacciones personales necesarias con reuniones o contactos vía telemática (Ej.: plataformas de comunicación y colaboración, correo electrónico, etc.).

3.1.3.3. Organización propia del trabajo

En este apartado valoramos en qué medida las tareas de un puesto están sujetas a cambios e imprevistos y dependen de la ejecución de terceros, de forma que se reduce la capacidad de organización y planificación del trabajo, y, en consecuencia, la autonomía para trabajar en remoto. El control individual del ritmo del trabajo es uno de los factores que favorecen el TT.

Para evaluar este apartado empleamos una escala del 1 al 7 y facilitamos los siguientes anclajes o baremos:

— Valoración 1: Las tareas del puesto están sujetas a cambios e imprevistos que no le permiten a la persona trabajadora planificar y organizar su trabajo de forma autónoma. Sus tiempos de ejecución o ritmo de trabajo están condicionados por el trabajo de terceros pudiendo interrumpir su actividad.
— Valoración 7: La persona trabajadora puede planificar sus tareas lo que permite una mayor flexibilidad en la organización de su trabajo. Puede marcar su propio ritmo de trabajo para la obtención de un resultado en un plazo determinado (Tareas que no están supeditadas al trabajo de terceros).

3.1.4. *Grado de supervisión por parte del responsable*

Este criterio valora cómo y en qué medida la naturaleza de las actividades del puesto requiere de la intervención y supervisión de la persona responsable para garantizar el resultado final del trabajo.

Las tareas que implican una intervención directa y continua por parte de la persona responsable se asocian a un grado de supervisión alto, por lo que el TT no estaría indicado en estos casos. Por el contrario, aquellas tareas que permiten una supervisión indirecta o por resultados serán más idóneas para realizarse en remoto, independientemente de los estilos de liderazgo o jefatura.

Para la evaluación de este apartado empleamos una escala del 1 al 7 y facilitamos los siguientes anclajes o baremos:

— Valoración 1: La ejecución de las tareas requiere de una supervisión directa y continua por parte de la persona responsable.
— Valoración 7: La ejecución de las tareas se puede supervisar de forma indirecta y por resultados o a través de indicadores no necesariamente de comprobación inmediata.

3.1.5. *Determinación de tareas y resultados para posibilitar la evaluación*

La regulación del artículo 47 bis TREBEP recoge en el segundo párrafo del apartado 2 la siguiente previsión: *El teletrabajo deberá contribuir a una mejor organización del trabajo a través de la identificación de objetivos y la evaluación de su cumplimiento.*

Uno de los factores determinantes del éxito del TT es la evaluación del cumplimiento de los objetivos acordados en periodo de TT. En realidad, la evaluación es viable y sería necesaria en cualquier contexto, pues las diferencias entre el trabajo presencial y telemático radican, exclusivamente, en el lugar en el que se prestan, y no en tareas, que son siempre las mismas.

A pesar de los avances que se están realizando en la implantación del TT, Las AAPP aún están asentadas en la cultura del presentismo. En el trabajo a distancia, al no existir observación directa del contexto en el que se desarrolla la actividad de la persona trabajadora, el control de resultados se muestra con mayor fuerza. Al mismo tiempo, tampoco se han desarrollado suficientemente, hasta la fecha, herramientas que permitan realizar un seguimiento y evaluación de las tareas realizadas en el tiempo de TT. Esta es una de las grandes carencias que hemos observado en la implantación del TT en la experiencia del Gobierno Vasco, la ausencia de evaluación del trabajo comprometido en el periodo de TT.

Mikel Gorriti (2020) nos traslada «la necesidad de comprometer actuaciones a realizar en el tiempo de TT». Para ello, elabora un documento que aporta contenido, criterio y método para construir, diseñar y comprometer actuaciones de las personas trabajadoras con las personas responsables de su constatación. A partir de la definición del desempeño como un comportamiento laboral constatable aporta indicaciones precisas sobre cómo redactar compromisos de ejecución, cómo identificar sus criterios de bondad y los indicadores de cumplimiento e impacto. También a estimar la frecuencia de las actuaciones y sus plazos para el tiempo de teletrabajo.

En la medida que el contenido del puesto susceptible de teletrabajo pueda concretarse y materializarse en aspectos observables, basándonos en el empleo de la metodología propuesta, el TT será viable en condiciones de éxito.

Por ello, para evaluar este criterio se deben completar las siguientes premisas:

— Las tareas se pueden concretar, definir y traducir en objetivos y resultados de forma que posibilitan realizar un seguimiento y evaluación final.
— El Servicio dispone de, o pueden diseñarse, indicadores o evidencias que permiten realizar un seguimiento de la actividad y resultados.
— Las tareas pueden ser evaluadas por resultados objetivos, de comprobación inequívoca, y tienen posibilidades de comprometerse en fases o fechas de comprobación.

3.2. **Criterios aplicables a las actividades del puesto**

En este apartado, describimos las actividades de los puestos susceptibles de TT. Estos criterios son de naturaleza competencial y son complementarios cuando los criterios previos, los aplicables al puesto, se cumplen. Se refieren a la naturaleza del contenido del puesto y se traducen en actividades propias del mismo que se pueden desempeñar en tiempo de TT con la frecuencia pactada.

Tomamos como punto de partida la descripción de las funciones indicadas expresamente como susceptibles de acogerse al TT, en el citado Decreto regulador de la AGPV. Tal y como hemos avanzado al comienzo, la descripción de estas funciones se repite en las distintas normativas autonómicas.

Continuamos consultando los informes de diseño de análisis de los puestos, en este caso del Gobierno Vasco, y extraemos de cada actividad la responsabilidad o cometido que debe saturarse. De esta forma, ampliamos en contenido la relación de funciones indicadas expresamente como susceptibles de acogerse al TT en el Decreto regulador de esta comunidad.

Tradicionalmente se ha facilitado el TT mayormente al personal técnico. Sin embargo, esta modalidad de trabajo está disponible para todo el personal. Por ello, consideramos oportuno diferenciar entre actividades de índole técnica y administrativa. De esta forma, posibilitamos la reflexión respecto a los contenidos de los puestos teletrabajables y nos aproximamos de forma más precisa a la idiosincrasia de los puestos en función de su responsabilidad y complejidad. Como hemos expuesto con anterioridad, observamos ambigüedad en la interpretación y aplicación de estos criterios generando desigualdad entre puestos técnicos y puestos administrativos.

Efectivamente, el TT se está expandiendo entre puestos con tareas más rutinarias asociadas a labores más administrativas debido a las innovaciones tecnológicas y la digitalización de los procedimientos. Se observa así una heterogeneidad creciente respecto a los puestos teletrabajables que ha de ser tenida en cuenta.

Identificamos las principales actividades susceptibles de TT en el contexto de las AAPP, estableciendo la citada diferenciación entre personal técnico y personal administrativo:

Personal técnico:

— Estudio y análisis de proyectos:
  - Emite valoraciones, permite sistematizar procedimientos y ordenar actuaciones.
— Elaboración de planes y programas.
— Elaboración de estudios, dictámenes y proyectos:
  - Posibilita la comprobación de hipótesis o argumenta nuevos contenidos de sus ámbitos de especialización. Genera conocimiento.
  - Posibilita la ordenación de actuaciones, situaciones o satisfacción de necesidades u objetivos mediante la elaboración de normas.
— Asesoramiento:
  - Aporta criterio y satisface las necesidades de usuarios o clientes
— Elaboración de informes:
  - Permite emitir juicios y tomar decisiones, mediante la elaboración de información (legalidad, jurídicos, resoluciones, de organización, de ejecución presupuestaria, etc.).
  - Analiza y estudia datos e información que permiten establecer criterios o emitir conclusiones para la toma de decisiones.
— Atención de consultas y reclamaciones no presenciales:
  - Satisface demandas de información.
— Tramitación, resolución y seguimiento de expedientes.
— Análisis, diseño y programación de sistemas de información y comunicaciones:
  - Diseña aplicaciones y establece criterios de clasificación o búsqueda
— Gestión de sistemas de información y comunicaciones:
  - Establece criterios de clasificación y difusión de la información.
  - Realiza tareas que implican el manejo, recuperación o procesamiento de la información.
— Inspección:

- Realiza tareas de inspección itinerante, actividades in situ
- Recoge muestras
- Registra y elabora datos e información

— Labores de traducción y corrección

Personal administrativo:

— Verificación de datos e información y subsanación de incidencias:

- Comprueba y coteja datos, registros y documentación.

— Gestión de sistemas de información y comunicaciones:

- Registra, mantiene y actualiza información en bases de datos y aplicaciones informáticas: Crear, mantener y actualizar bases de datos y aplicaciones informáticas, Efectuar el registro telemático y/o distribución de entradas y salidas de documentación y correspondencia, diseñar y mantener hojas de cálculo y bases de datos, etc.

— Redacción, corrección y tratamiento de documentos:

- Reproduce datos/información: Redactar cartas, solicitudes, oficios, notas, etc.
- Elabora y distribuye documentación en soporte telemático.

— Atención de consultas y reclamaciones no presenciales:

- Satisface demandas de información mediante accesos remotos o aplicativos en red.

Respecto a las tareas asociadas a labores de inspección que implican verificación «in situ», debemos cuestionarnos si éstas tareas que precisan de itinerancia responden a criterios de teletrabajo o, simplemente, es trabajo externo.

4. Procedimiento para la identificación de los puestos teletrabajables: la *checklist*

Los criterios organizativos y de recursos humanos expuestos se recogen de forma sintética en un formato de lista de comprobación o checklist que facilita su administración y respuesta (Ver Anexo 1. La *Checklist*).

Está dirigida al personal institucionalmente responsable, que es quien tendrá que valorar, en primer lugar, el grado de cumplimiento de los criterios aplicables al puesto, y, en segundo lugar, identificar las actividades propias del puesto que por su naturaleza son teletrabajables.

La checklist va acompañada de una guía donde se amplía la información para facilitar su contestación (Ver Anexo 2. Guía para la identificación de puestos susceptibles de acogerse a la modalidad de teletrabajo.)[12].

En la checklist, en el segundo apartado relativo a las actividades teletrabajables, dejamos espacio para añadir otros cometidos que pueden realizarse en soporte electrónico o digital, de forma autónoma y no presencial.

Por último, se añade una pregunta de verificación respecto a las condiciones de aprobación o denegación de la solicitud, en donde la persona responsable afirma que el puesto que desempeña la persona solicitante se encuentra entre los supuestos teletrabajables recogidos en la normativa reguladora correspondiente.

5. Posibles intervenciones, aplicaciones y estudios. Validación de criterios

Una vez diseñada la herramienta, que facilita la identificación de los puestos cuyo contenido permite el TT, proponemos, en primer lugar, la administración de un cuestionario al personal responsable que ha recibido solicitudes de TT por parte de su personal en un periodo de tiempo reciente (por ejemplo, en una última convocatoria). Las personas responsables son las que mejor conocen los puestos de trabajo de ellas dependientes. Por este motivo, solicitamos su colaboración para valorar los criterios comentados a través de la citada encuesta (Ver Anexo 3. Encuesta sobre criterios para la identificación de puestos susceptibles de teletrabajo).

Nos interesa que vaya dirigida a personas responsables que han aceptado y denegado el TT. Así podremos establecer una comparativa respecto a la valoración que hacen de los criterios facilitados. Esta intervención nos permitirá realizar correcciones en la descripción de los criterios.

Por otra parte, proponemos llevar a cabo una validación formal de los criterios expuestos mediante la administración de la checklist a una muestra representativa del personal responsable. Para ello, realizaremos

un análisis estadístico formal (descriptivos, dimensionalidad, matriz de correlaciones) así como un análisis cualitativo a partir las valoraciones de las personas de la población interviniente.

6. Algunas reflexiones finales

Nuestro análisis sobre los puestos que pueden teletrabajar nos conduce a una reflexión más profunda sobre la actual concepción del puesto de trabajo.

Las AAPP tienen una visión estática de los puestos, marcada por una relación de puestos de trabajo rígida, lo que da lugar, en el caso que nos ocupa, a generar diferencias a la hora de otorgar o no el TT o a la hora de determinar el número de días de presencia y de TT. Esta concepción tan cerrada de los puestos también limita la implantación y extensión definitivas del TT en nuestras organizaciones.

La propuesta presentada en este artículo se realiza desde la concepción clásica de la AP y da respuesta a la coyuntura actual. No obstante, vemos que sería interesante proponer una visión más flexible tanto de los puestos como de las actividades realizadas. Deberíamos hacer un esfuerzo por definir no tanto los puestos que pueden teletrabajar, sino, qué porcentaje de las actividades del puesto de trabajo, o incluso de un servicio, pueden realizarse en remoto y cuáles requieren de presencialidad. La cuestión es medir qué porcentaje del contenido del puesto pueden realizarse a distancia y qué parte requiere de presencialidad, derivado de las características intrínsecas del mismo.

Por último, introducir y normalizar el TT en los entornos de trabajo, exige una nueva forma de «organizar» el trabajo e incluso de «concebir» el trabajo (con el consiguiente esfuerzo añadido que implica para el personal responsable). Esto significa que los puestos no son «teletrabajables» en un grado estático, sino que se pueden redefinir para facilitar que se puedan realizar en remoto. En definitiva, para que el teletrabajo funcione no basta con identificar los puestos que pueden o no teletrabajar.

7. Referencias bibliográficas

A. O'Neill, T., A. Hambley, L., S., Greidanus, N., MacDonnell, R., and J.B. Kline, T. (2009). Predicting teleworker success: an exploration of personality, motivational, situational, and job Characteristics. *New Technology, Work and Employment.* Volume 24, Issue 2 (pp. 144-162). DOI: 10.1111/j.1468-005X.2009.00225.x

Anghel, B., Cozzolino, M. y Lacuesta, A. (2020). El teletrabajo en España. *Boletín Económico, Banco de España;* Boletín Económico Homepage, issue 2/2020, pp 1-20. Recuperado de https://repositorio.bde.es/bitstream/123456789/12361/1/be2002-art13.pdf

Beauregard, T., Alexandra and Basile, K.A. and Canónico, E. (2019). Telework: Outcomes and facilitators for employees. Landers, R.N. (ed.) *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior* (pp.511-543). Cambridge, UK: Cambridge University Press. DOI: 10.1017/9781108649636.020

Gobierno de España. (2015). *Plan de Transformación Digital de la Administración General del Estado y sus organismos públicos (Estrategia TIC 2015 —2020).* Recuperado de http://administracionelectronica.gob.es/

Gobierno Vasco. (2018). Plan de Digitalización de los servicios. Plan estratégico de Gobernanza e Innovación Pública 2020. Recuperado de https://www.euskadi.eus/plan-de-digitalizacion-de-los-servicios/web01-sede/es/

Gorriti, M. (2020). Cómo comprometer actuaciones en tiempo de Teletrabajo. En: María Dapena Gómez (Coordinadora). *Colección Capital Humano. Especial Covid 19 y RRHH: La gestión pública ante una nueva oportunidad*. (pp. 1-7). Wolters Kluwer.

Gorriti Bontigui, M., Jiménez Asensio, R. (2020, mayo, 10). Teletrabajo: ¿Aporía o ejemplo? La mirada Institucional. [Entrada blog]. Recuperado de https://rafaeljimenezasensio.com/2020/05/10/teletrabajo-aporia-o-ejemplo/

Jiménez Asensio, R. (2020, septiembre, 29). *La nueva regulación sobre el teletrabajo: Análisis del marco normativo. Protección de los derechos digitales de los empleados públicos y de los ciudadanos en el sistema del trabajo a distancia* [Presentación de Ponencia], Seminari de Relacions Col·lectives. Barcelona, Federació de Municipis de Catalunya.

López-Igual, P., and Rodríguez-Modroño, P. (2020). Who is Teleworking and Where from? Exploring the Main Determinants of Telework in Europe. *Sustainability 2020*, 12(21) 8797. doi: 10.3390/su12218797.

Mahmoud Vahedi M. & Manian, A. (2016). Intelligent System for Automatic Selection of Teleworking Jobs. *The Open Access Journal of Resistive Economics* (OAJRE), 4 (3), n.º2, 28-43.

Martínez-Sánchez, A., Pérez-Pérez, M., de-Luis-Carnicer, P., Vela-Jiménez, MJ. (2005). Un modelo de adopción de innovaciones: el caso del teletrabajo. *icade. Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, n.º 65, mayo-agosto 2005, (pp. 135-161).

Pinto, A., Muñoz, G. (2020). *Teletrabajo: Productividad y bienestar en tiempos de crisis.* Recuperado de https://noticias.uai.cl/assets/uploads/2020/05/05-pinto-y-munoz_2020_teletrabajo_final.pdf

Rico, R., Cohen, S., y Gil, F. (2006). Efectos de la interdependencia de tarea y la sincronía en las tecnologías de comunicación sobre el rendimiento de los equipos virtuales de trabajo. *Psicothema* 18 (4), 743-749.

Villalba Sánchez, A. (2017). El teletrabajo en las Administraciones Públicas. *Lan Harremanak*, 36, 216-246. DOI: 10.1387/lan-harremanak.17933.

Anexo 1. La *Checklist*

CRITERIOS PARA LA IDENTIFICACION DE PUESTOS SUSCEPTIBLES DE TELETRABAJO (Criterios organizativos y de recursos humanos)						
CRITERIOS GENERALES A PUESTO						
1. Grado de digitalización de los procedimientos del puesto:						
Valore del 1 al 7 en qué medida el contenido del puesto puede ejercerse mediante aplicativos en red y/o procedimientos telemáticos o electrónicos, empleando documentación en soporte digital						
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐
En ausencia de digitalización, valore del 1 al 7 en qué medida el contenido del puesto puede ejercerse fuera del centro de trabajo, mediante el uso de las TIC						
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐
2. Accesos, ciberseguridad y confidencialidad						
El puesto accede a los entornos de trabajo en condiciones de seguridad en las comunicaciones y confidencialidad de la información					SI ☐	NO ☐
3. Grado de autonomía del puesto						
Valore en qué medida el contenido del puesto puede llevarse a cabo de forma autónoma atendiendo a los siguientes criterios:						
Estandarización o procedimentación de las tareas del puesto						
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐
Interacción y contacto personal						
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐
Organización propia del trabajo						
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐
4. Grado de supervisión del puesto						
Valore del 1 al 7 en qué medida el puesto requiere de supervisión por parte de la persona responsable						
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐
5. Evaluación de resultados (de las tareas teletrabajables)						
Las tareas se pueden definir y traducir en objetivos y resultados					SI ☐	NO ☐
Hay indicadores de actividad o evidencias que permiten realizar un seguimiento					SI ☐	NO ☐
Las tareas permiten fijar plazos de ejecución					SI ☐	NO ☐
CRITERIOS A ACTIVIDADES GENERALES (Personal técnico)						
Marque la/s actividad/es propia/s del puesto objeto de teletrabajo:						
Estudio y análisis de proyectos					SI ☐	NO ☐
Elaboración de planes y programas					SI ☐	NO ☐
Asesoramiento					SI ☐	NO ☐
Elaboración de informes (estudios, dictámenes y proyectos)					SI ☐	NO ☐
Atención de consultas y reclamaciones no presenciales					SI ☐	NO ☐
Tramitación, resolución y seguimiento de expedientes					SI ☐	NO ☐
Análisis, diseño y programación de sistemas de información y comunicaciones					SI ☐	NO ☐
Gestión de sistemas de información y comunicaciones					SI ☐	NO ☐
Inspección					SI ☐	NO ☐
Labores de traducción y corrección					SI ☐	NO ☐
CRITERIOS A ACTIVIDADES GENERALES (Personal administrativo)						
Marque la/s actividad/es propia/s del puesto objeto de teletrabajo:						
Verificación de datos e información y subsanación de incidencias (Tramitar expedientes, solicitudes..)					SI ☐	NO ☐
Gestión de sistemas de información y comunicaciones (crear, diseñar, mantener y actualizar bases de datos y aplicaciones y/o hojas de cálculo)					SI ☐	NO ☐
Redacción, corrección y tratamiento de documentos					SI ☐	NO ☐
Atención de consultas y reclamaciones no presenciales						
CONDICIONES DE APROBACIÓN/DENEGACION						
La persona responsable afirma que el puesto que desempeña la persona solicitante se encuentra en los supuestos que recoge el artículo 4.1 del Decreto 92/2012 en los que *"no se autorizará el teletrabajo"*					SI ☐	NO ☐

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Guía para la identificación de puestos susceptibles de acogerse a la modalidad de teletrabajo

Guía para la identificación de puestos susceptibles de acogerse a la modalidad de teletrabajo

La presente guía tiene como objetivo proporcionar criterios de tipo organizativo y de recursos humanos a las Direcciones de Servicios, de los distintos departamentos, para facilitar la toma de decisiones respecto a la aprobación o denegación de solicitudes de teletrabajo del personal empleado público de la Administración General y sus Organismos Autónomos, todo ello bajo los criterios que marca el Decreto 92/2012, de 29 de mayo, por el que se regula la prestación de servicios en modalidad no presencial.

Esta guía se ha traducido en un formato *checklist* donde se recogen estos criterios de forma sintética. En este documento ampliamos la información solicitada para facilitar su respuesta.

El Decreto 92/2012, de 29 de mayo, determina expresamente en el Artículo 4.1 los supuestos en los que *no se autorizarán las solicitudes del personal empleado público que ocupe puestos con las siguientes características:*

- *Puestos en oficinas de registro y atención e información al ciudadano.*
- *Puestos cuyas funciones conlleven necesariamente la prestación de servicios presenciales. Se entiende por servicios presenciales aquellos cuya prestación efectiva solamente queda plenamente garantizada con la presencia física de la persona empleada.*
- *Puestos que lleven aparejadas funciones de dirección, coordinación o supervisión, iguales o superiores a Jefaturas de Servicio.*
- *Puestos de Secretaria de Alto Cargo.*

Partiendo de la premisa anterior, para valorar qué puestos son susceptibles de acogerse a la modalidad de teletrabajo, en aplicación del Decreto, y determinar en qué medida pueden desarrollarse las principales funciones del puesto fuera del entorno habitual de trabajo, sin afectar al resultado final de los compromisos pactados, debemos tener en cuenta los siguientes aspectos:

En primer lugar, distinguiremos qué condiciones deben de cumplir los **puestos** y, a continuación, identificaremos los criterios aplicables a **las actividades pactadas**[13] para poder acogerse a esta modalidad.

Criterios generales a puesto

1. *Grado de digitalización de los procedimientos del puesto*

En el contexto de la Administración digital, entendemos por ***digitalización*** la habilitación de procedimientos telemáticos o electrónicos, mediante aplicativos en red, que permiten gestionar documentos, informes y expedientes en soporte digital, tanto en su relación con la ciudadanía como a nivel interno, reduciendo el empleo de papel y favoreciendo su gestión y consulta.

Para completar este apartado será de utilidad consultar el *catálogo de servicios* de cada Dirección y considerar los siguientes criterios:

- Determinar en qué medida los procedimientos en los que interviene el puesto están digitalizados, es decir, pueden tramitarse o resolverse mediante la utilización de aplicativos en red y documentación en soporte digital (Ej.: Registros en una aplicación de documentación escaneada).
- En caso de manejar documentación en papel o llevar a cabo tareas que implican la manipulación de material, equipos o instalaciones, donde la presencialidad es necesaria, debemos cuantificar qué parte del contenido del puesto se debe desarrollar necesariamente en el centro de trabajo y valorar si los días de presencia, en el caso de concederse el teletrabajo, son suficientes para cubrir esos procedimientos que implican manipulación in situ.
- En el supuesto de que los procedimientos en los que interviene el puesto, susceptibles de realizarse fuera del entorno de trabajo, no estén digitalizados, debemos valorar si el contenido del puesto puede completarse, mediante el uso de las TIC, sin afectar el normal desempeño del proceso involucrado (Ej.: La nube, plataformas de comunicación y colaboración como, por ejemplo, TEAMS...)

A la hora de estimar el grado de este criterio en la escala del 1 al 7, facilitamos los siguientes anclajes o baremos:

- VALORACIÓN 1: La mayor parte de los procedimientos del puesto no están digitalizados, es

decir, no están habilitados los procedimientos telemáticos o electrónicos, no pueden resolverse mediante aplicativos en red y/o conllevan manejo y traslado de documentación en papel o manipulación de material y/o equipos in situ. Las funciones del puesto no pueden llevarse a cabo mediante las TIC.

— VALORACION 7: Todos los procedimientos del puesto se desarrollan íntegramente mediante aplicativos en red empleando documentación en soporte digital. En ausencia de digitalización, todo el contenido del puesto puede desarrollarse fuera del centro de trabajo, mediante el uso de las TIC (Ej.: Documentación en la nube y aplicativos en red).

2. *Habilitación de accesos, ciberseguridad y confidencialidad*

Con este criterio valoramos si el acceso en remoto a los entornos de trabajo es factible en condiciones de seguridad y confidencialidad de la información.

— Posibilidad de habilitar el acceso a los entornos de trabajo:

- Puede accederse desde unidades de red a través de VPN
- En el caso de que se utilicen aplicativos, se puede acceder en remoto

—Seguridad en las comunicaciones y confidencialidad. ¿La realización de las tareas en remoto compromete la seguridad y confidencialidad de la información manejada?

La valoración de este criterio se traduce en una respuesta de *sí* o *no*.

3. *Grado de autonomía general del puesto*

En el contexto que nos ocupa, entendemos por *autonomía* la capacidad de organizar y planificar las tareas propias del puesto sin depender de la ejecución inmediata de terceros (que puedan interrumpir su consecución, generando «tiempos muertos») y sin requerir coordinación e interacciones personales constantes.

Valoramos en qué medida las tareas propias del puesto requieren o no de la presencia continuada del trabajador en el centro de trabajo, así como la asistencia, interacción y coordinación y feed-back constante con la persona responsable, personal y/o otros agentes intervinientes.

Para valorar el grado de autonomía del puesto atenderemos a los siguientes criterios:

a. Estandarización o procedimentación de las tareas del puesto

— VALORACION 1:

- Las tareas no responden a un procedimiento definido y estándar. Se traduce en tareas que precisan de disponibilidad y atención presencial inmediatas. El puesto requiere de coordinación constante con la persona Responsable, personal y/o agentes intervinientes en los distintos procedimientos para la aportación de criterio, el intercambio de información y la generación de nuevo contenido (personal técnico).
- § El contenido del puesto precisa de instrucciones concretas, sujetas a cambios que requieren de una coordinación diaria presencial. Habitualmente se traduce en tareas de corta duración y respuesta rápida (personal administrativo).

— VALORACIÓN 7:

- El contenido del puesto puede llevarse a cabo de forma individual con la aportación de directrices, pautas y criterios por parte de la persona Responsable, sin afectar al normal desempeño de otros puestos de trabajo. (personal técnico)
- El contenido del puesto está muy estandarizado o procedimentado, con criterios preestablecidos, de forma que puede realizar las tareas con autonomía sin interferir en el desempeño de otros puestos de trabajo. Se traduce en tareas repetitivas que no conllevan un elevado grado de especialización una vez definido el criterio (personal administrativo).

b. Interacción y contacto personal

En este apartado valoramos en qué medida la ejecución de las tareas de un puesto implica contacto personal, intercambio y transmisión verbal de información y resultados. La poca necesidad de interacción personal se erige como uno de los factores clave determinantes del éxito del TT.

— VALORACION 1: El puesto de traduce en tareas que requieren de interacción constante y transmisión continua de información y de resultados.

— VALORACION 7: El contenido del puesto no lleva aparejado contacto personal constante para garantizar el resultado final del trabajo o es posible sustituir las interacciones personales necesarias con reuniones o contactos vía telemática (Ej.: Teams).

Zk. berezia - Núm. especial - Special issue 4/2021. Págs. 126-145 or.
ISSN: 2173-6405 e-ISSN: 2531-2103

c. Organización propia del trabajo:

En este apartado valoramos en qué medida las tareas de un puesto están sujetas a cambios e imprevistos y dependen de la ejecución de terceros, de forma que se reduce la capacidad de organización y planificación del trabajo, y, en consecuencia, la autonomía para trabajar en remoto.

— VALORACION 1: Las tareas del puesto están sujetas a cambios e imprevistos que no le permiten a la persona trabajadora planificar y organizar su trabajo de forma autónoma. Sus tiempos de ejecución o ritmo de trabajo están condicionados por el trabajo de terceros pudiendo interrumpir su actividad.
— VALORACION 7: La persona trabajadora puede planificar sus tareas lo que permite una mayor flexibilidad en la organización de su trabajo. Puede marcar su propio ritmo de trabajo para la obtención de un resultado en un plazo determinado (Tareas que no están supeditadas al trabajo de terceros).

4. *Grado de supervisión por parte del responsable*

En este apartado valoramos cómo y en qué medida la naturaleza de las actividades del puesto requiere de la intervención y supervisión de la persona responsable para garantizar el resultado final del trabajo.

— VALORACION 1: La ejecución de las tareas requiere de una supervisión directa y continua por parte de la persona responsable.
— VALORACION 7: La ejecución de las tareas se puede supervisar de forma indirecta y por resultados o a través de indicadores no necesariamente de comprobación inmediata.

5. *Determinación de tareas y resultados para posibilitar la evaluación*

Tal y como establece el Artículo 9 del Decreto: «La determinación de las tareas a realizar y de los resultados a obtener durante el desarrollo de la jornada de trabajo bajo la modalidad no presencial se fijará por acuerdo entre la persona responsable de la unidad administrativa y el empleado o empleada. Se establecerán periódicamente a lo largo del desarrollo del teletrabajo y se concretarán en los instrumentos de seguimiento correspondientes».

Proponemos consultar la documentación remitida a las Direcciones de servicio y a los Responsables de personal y atender a los siguientes criterios:

— Las tareas se pueden concretar, definir y traducir en objetivos y resultados de forma que posibilitan realizar un seguimiento y evaluación final.
— El Servicio dispone de, o pueden diseñarse, indicadores o evidencias que permiten realizar un seguimiento de la actividad y resultados.
— Las tareas pueden ser evaluadas por resultados objetivos, de comprobación inequívoca, y tienen posibilidades de comprometerse en fases o fechas de comprobación.

Criterios de actividades generales del puesto

En este apartado, describimos las actividades de los puestos susceptibles de TT. Estos criterios son de naturaleza competencial y son complementarios cuando los criterios previos, los aplicables al puesto, se cumplen. Se refieren a la naturaleza del contenido del puesto y se traducen en actividades propias del mismo que se pueden desempeñar en tiempo de TT con la frecuencia pactada.

El este apartado desarrollamos y concretamos los supuestos del Decreto estableciendo una diferenciación entre actividades de índole técnica y administrativa.

En la *checklist* dejamos espacio para añadir otros cometidos que pueden realizarse en soporte electrónico, de forma autónoma, no presencial y sin necesidad de trasladar documentación en papel.

PERSONAL TECNICO
Estudio y análisis de proyectos: — Emite valoraciones, permite sistematizar procedimientos y ordenar actuaciones
Elaboración de planes y programas
Elaboración de estudios, dictámenes y proyectos: — Posibilita la comprobación de hipótesis o argumenta nuevos contenidos de sus ámbitos de especialización. Genera conocimiento — Posibilita la ordenación de actuaciones, situaciones o satisfacción de necesidades u objetivos mediante la elaboración de normas
Asesoramiento: — Aporta criterio y satisface las necesidades de usuarios o clientes

PERSONAL TECNICO
Elaboración de informes: — Permite emitir juicios y tomar decisiones, mediante la elaboración de información (legalidad, jurídicos, resoluciones, de organización, de ejecución presupuestaria, etc.) — Analiza y estudia datos e información que permiten establecer criterios o emitir conclusiones para la toma de decisiones.
Atención de consultas y reclamaciones no presenciales: — Satisface demandas de información
Tramitación, resolución y seguimiento de expedientes
Análisis, diseño y programación de sistemas de información y comunicaciones: — Diseña aplicaciones y establece criterios de clasificación o búsqueda
Gestión de sistemas de información y comunicaciones: — Establece criterios de clasificación y difusión de la información — Realiza tareas que implican el manejo, recuperación o procesamiento de la información
Inspección: — Realiza tareas de inspección itinerante, actividades in situ — Recoge muestras — Registra y elabora datos e información
Labores de traducción y corrección
Otros:
PERSONAL ADMINISTRATIVO
Verificación de datos e información y subsanación de incidencias: — Comprueba y coteja datos, registros y documentación
Gestión de sistemas de información y comunicaciones: — Registra, mantiene y actualiza información en bases de datos y aplicaciones informáticas: Crear, mantener y actualizar bases de datos y aplicaciones informáticas, Efectuar el registro telemático y/o distribución de entradas y salidas de documentación y correspondencia, diseñar y mantener hojas de cálculo y bases de datos, etc.
Redacción, corrección y tratamiento de documentos: — Reproduce datos/información: Redactar cartas, solicitudes, oficios, notas, etc. — Elabora y distribuye documentación en soporte telemático
Atención de consultas y reclamaciones no presenciales: — Satisface demandas de información mediante accesos remotos o aplicativos en red
Otros:

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3. Encuesta sobre criterios para la identificación de puestos susceptibles de teletrabajo

Encuesta sobre criterios para la idenficación de puestos susceptibles de teletrabajo

El 21 de septiembre de 2020 la Mesa General de Negociación de las Administraciones Públicas acuerda modificar el TREBEP e incorpora el artículo 47 bis para regular con carácter básico la prestación del servicio a distancia mediante teletrabajo.

En esta regulación se establece como requisito previo *la valoración del carácter susceptible de poder realizarse mediante teletrabajo las tareas asignadas al puesto*. Así, en el artículo 47 bis 2, establece que *se contemplarán criterios objetivos en el acceso a esta modalidad de prestación de servicio.*

El Decreto 92/2012, de 29 de mayo, por el que se regula la prestación de servicios en modalidad no presencial en la AGPV, determina expresamente en el Artículo 4.1 que uno de los requisitos para poder solicitar teletrabajo es:

Desempeñar un puesto de trabajo que se considere susceptible de ser desarrollado en la modalidad de trabajo no presencial. A estos efectos, se consideran puestos de trabajo susceptibles de ser desempeñados en la modalidad de teletrabajo aquellos cuyas funciones principales son las siguientes:

— Estudio y análisis de proyectos.
— Elaboración de informes.
— Asesoría.
— Redacción, corrección y tratamiento de documentos.
— Inspección.
— Gestión de sistemas de información y comunicaciones.
— Análisis, diseño y programación de sistemas de información y comunicaciones.
— Traducción.
— Otras funciones que a juicio de la Viceconsejería de Función Pública se consideren susceptibles de ser desempeñadas mediante la modalidad de teletrabajo.

Igualmente, añade los supuestos en los que *no se autorizarán las solicitudes del personal empleado público que ocupe puestos con las siguientes características:*

— Puestos en oficinas de registro y atención e información al ciudadano.
— Puestos cuyas funciones conlleven necesariamente la prestación de servicios presenciales. Se entiende por servicios presenciales aquellos cuya prestación efectiva solamente queda plenamente garantizada con la presencia física de la persona empleada.
— Puestos que lleven aparejadas funciones de dirección, coordinación o supervisión, iguales o superiores a Jefaturas de Servicio.
— Puestos de Secretaria de Alto Cargo».

Ante la necesidad de identificar los puestos susceptibles de ser desarrollados en esta modalidad, hemos elaborado una guía explicativa donde proponemos a las Direcciones de Servicios distintos **criterios referidos a los puestos y a las tareas que desempeñan sus ocupantes** para facilitar y objetivar la toma de decisiones respecto a la aprobación o denegación de solicitudes de teletrabajo del personal.

Esta guía se ha traducido en un formato *checklist* donde se recogen estos criterios de forma sintética para facilitar su respuesta.

Teniendo en cuenta que las personas responsables son las que mejor conocen los puestos de trabajo de ellas dependientes, consideramos oportuno trasladarles los criterios elaborados al respecto para que valoren su objetividad, transparencia y utilidad.

Para ello, le presentamos, a continuación, una serie de preguntas para valorar la *checklist* presentada:

1. ¿Tiene usted personal teletrabajando en este momento?
2. A modo de valoración general, ¿los criterios facilitados le permiten argumentar y razonar qué puestos son susceptibles de teletrabajar?
3. ¿La guía explicativa que se adjunta aporta, a su juicio, definiciones y aclaraciones suficientes para cumplimentar el listado?
4. ¿Considera que los cinco criterios generales a puesto (grado de digitalización; accesos, ciberseguridad y confidencialidad; autonomía; grado de supervisión y evaluación de resultados) están claramente diferenciados entre sí? O, por el contrario, ¿son redundantes?
5. Ordene por importancia los cinco criterios en función de su utilidad para la toma de decisiones. ¿Eliminaría algún criterio o incluiría alguno nuevo? Si la respuesta es afirmativa, indíquelos, por favor.
6. Respecto a los criterios aplicables a las tareas de los puestos, ¿considera necesaria la diferenciación entre personal técnico y administrativo? Si la respuesta es afirmativa, indique por qué.
7. Respecto a los criterios aplicables a las tareas de los puestos, ¿es completa la relación de actividades descrita, es decir, las actividades describen la realidad de los puestos que podrían teletrabajar? Si no es así, añada las actividades que no están reflejadas.
8. ¿Cree usted que los grupos de clasificación son determinantes a la hora de entender que un puesto es susceptible de trabajarse en modalidad no presencial? ¿Por qué?
9. ¿Qué factores considera que son determinantes para que un puesto precise presencia constante en la oficina o dependencias del GV?
10. ¿La exigencia de presencia podría modularse o solventarse mediante la reorganización del servicio? Si la respuesta es afirmativa, ¿en qué se traduciría esa reorganización?
11. ¿Cambiaría las valoraciones de los criterios si, en lugar de responder atendiendo al puesto, respondiera atendiendo a cada una de las tareas propias del puesto? ¿Aplicar estos criterios a las tareas permitiría determinar el porcentaje teletrabajable de cada puesto?
12. Teniendo en cuenta que los criterios del listado se refieren a las características y actividades propias del puesto, ¿respondería usted de forma distinta en función de la persona ocupante? ¿En qué criterios se fijaría en ese caso?
13. ¿Qué limitaciones observa al instrumento?
14. ¿Podría aportarnos sugerencias de mejora?
15. ¿Le resultaría útil para la toma de decisiones disponer de estos criterios para analizar futuras solitudes de teletrabajo?

Fuente: Elaboración propia.

Notas

1 https://www.boe.es/boe/dias/2006/06/23/pdfs/A23775-23776.pdf

2 https://administracionespublicas.files.wordpress.com/2015/11/manual-para-la-implantacic3b3n-de-programas-piloto-de-teletrabajo-en-la-age.pdf

3 https://www.boe.es/buscar/pdf/2015/BOE-A-2015-11719-consolidado.pdf

4 https://www.boe.es/boe/dias/2020/09/30/pdfs/BOE-A-2020-11415.pdf

5 https://www.euskadi.eus/y22-bopv/es/bopv2/datos/2012/06/1202578a.pdf

6 https://www.boe.es/buscar/pdf/2015/BOE-A-2015-10565-consolidado.pdf

7 https://www.boe.es/buscar/pdf/2015/BOE-A-2015-10566-consolidado.pdf

8 https://administracionelectronica.gob.es/dam/jcr:ae43f87a-9cdb-4ed9-9d78-d665a5d8491a/210127_np_admon.pdf.

9 https://www.boe.es/buscar/pdf/2018/BOE-A-2018-16673-consolidado.pdf

10 https://www.boe.es/doue/2016/119/L00001-00088.pdf

11 Este último punto se refiere a características personales de la persona trabajadora, por lo que no es objeto de estudio en nuestro trabajo.

12 La guía que se adjunta se elabora en el marco del Gobierno Vasco con el marco normativo regulador actual.

13 Debemos diferenciar entre las actividades propias del puesto y las *actividades pactadas a realizar*, traducido en compromisos de ejecución *en la modalidad de teletrabajo*, que se sustentan en el acuerdo entre Responsable y trabajador.