

## LA INTRODUCCIÓN DEL TELETRABAJO EN LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO

### Mejoras profesionales y personales

#### *Introducción*

Es un hecho bien conocido que en nuestro país las jornadas laborales son extraordinariamente prolongadas, restringiendo el tiempo dedicado a las actividades familiares y personales. Y algunos problemas sociales de gran trascendencia, como la baja tasa de natalidad, la falta de atención familiar que experimentan niños y adolescentes, el nivel de estrés de los trabajadores o algunos tipos de insatisfacción personal, se ven potenciados por este hecho<sup>1</sup>.

En esta situación, se pensó que las técnicas del teletrabajo<sup>2</sup> podían constituir una estrategia adecuada para potenciar las políticas de conciliación entre los empleados de la Administración General del Estado (AGE). Y por ello, se diseñó la implantación del teletrabajo en el Ministerio de Administraciones Públicas (MAP) que agrupa y coordina a la mayor parte de los funcionarios de la AGE que, a su vez, suponen un colectivo que excede los 500.000 trabajadores, es decir, más del 10% de la Población Activa<sup>3</sup> de nuestro país. Este enfoque de aplicar el teletrabajo con el objetivo prioritario de la conciliación supone una novedad, pues generalmente su incorporación obedece a cuestiones de ahorro económico o de funcionalidad.

El teletrabajo comenzó a ser introducido en el personal funcionario del MAP con el ánimo de extenderlo luego a otros Ministerios y niveles de la AGE.

---

Recibido 17-VII-2011

Versión final aceptada 30-I-2012

\* Antón Álvarez Ruiz. Departamento CAVP - 1. Facultad de CC. de la Información. Avda. Complutense s/n, Universidad Complutense, 28040, Madrid. Correos electrónicos: antón.alv@gmail.com; antonalv@ccinf.ucm.es

<sup>1</sup> Véase de VVAA, «España, en hora europea» (2005).

<sup>2</sup> Las técnicas de teletrabajo han sido definidas así: «El Teletrabajo es trabajo a distancia; implica una ubicación diferente del trabajador al de la empresa empleadora/cliente para la que se trabaja; en él se realiza un empleo intensivo de las tecnologías de la información; y supone que el valor añadido que aporta el teletrabajador a la empresa está relacionado con el uso de esas tecnologías» Padilla (1998).

<sup>3</sup> Véase Méndes Martínez, (1998).

*Sociología del Trabajo*, nueva época, núm. 75, primavera de 2012, pp. 73-92.

Y también para que sirviese como un referente a imitar por la Administración Autónoma y la de Régimen Local (ayuntamientos y corporaciones). El proceso ocupó varias fases: la primera comenzó en otoño de 2004 y consistió en elegir a un grupo de expertos que estudió y preparó la implementación del teletrabajo. Para evitar los riesgos que conllevaría su adopción inmediata y generalizada se siguió un esquema progresivo en base a «planes piloto». El primero se inició en 2005 y movilizó a 35 funcionarios; el segundo se realizó durante 2007 y ocupó a algo más de 60 funcionarios. Después de ello se elaboró un estudio exhaustivo con el que concluyó la experiencia, a finales de 2007<sup>4</sup>.

	<i>Primer plan piloto</i>	<i>Segundo plan piloto</i>
Duración	3 meses	6 meses
Fechas	15 de diciembre de 2005 a 15 de marzo de 2006	15 de marzo de 2007 a 15 de septiembre de 2007
Número teletrabajadores	35	63

*Fuente:* Elaboración propia. Las fechas son aproximadas porque no todos los teletrabajadores empezaron y acabaron a la vez.

Viendo lo excepcional de esta iniciativa, se aplicó una estrategia de implementación de cambio social y de incorporación de nuevas tecnologías que consideramos novedosa y poco habitual, porque no contaba con precedentes similares en ningún otro país. También se realizó un seguimiento de los teletrabajadores utilizando técnicas psicosociales de investigación.

Los dos planes piloto resultaron muy interesantes, por la cantidad de datos que ofrecieron y porque parecieron demostrar de forma fehaciente que, debidamente implementadas, las técnicas de teletrabajo pueden mejorar simultáneamente tanto la calidad productiva como la vida personal de los trabajadores. Además, a pesar de sus diferencias de dimensión, los resultados de los dos mostraron una gran congruencia en los resultados, permitiendo obtener una proyección muy completa del panorama que ofrecería la aplicación del teletrabajo en la AGE a gran escala.

A continuación explicaremos la experiencia, sus condicionantes, la metodología social utilizada tanto para implementarla como para investigarla y sus principales conclusiones.

### *1. Las políticas de conciliación y el «Plan Concilia»*

Las técnicas de teletrabajo han demostrado sobradamente su eficacia en el sector privado en cuanto al ahorro de costes laborales y cierta racionaliza-

<sup>4</sup> La preparación, diseño y conclusiones del primer plan piloto pueden consultarse en Sampedro, Sáez Soro y Álvarez (2006). Véase también Álvarez y González-Quijano (2007). El estudio del segundo plan piloto y las conclusiones conjuntas de ambos pilotos se realizó como Proyecto de Investigación Art. 83 LOU en la Universidad Complutense, véase Álvarez, González-Quijano y López Vázquez (2007).

ción del trabajo<sup>5</sup>. Pero, como ya hemos adelantado, el objetivo principal de esta iniciativa era utilizarlo al servicio de la conciliación, por lo que creemos necesario estudiar brevemente algunos elementos del marco social de referencia que nos permitan valorar mejor la situación previa.

### 1.1. La población femenina y el mercado laboral

La incorporación de la mujer al trabajo remunerado ha acontecido en nuestro país a un ritmo muy acelerado comparado con el entorno europeo: hace 25 años ni siquiera trabajaba una de cada tres mujeres cuando hoy lo hace casi la mitad<sup>6</sup>. Este proceso ha puesto en evidencia el trabajo social no remunerado ni reconocido que la mujer desarrollaba en el seno de la familia y cuyas consecuencias más inmediatas son:

- La fuerte caída de la natalidad pues los futuros padres, especialmente las mujeres, ven imposible compatibilizar el trabajo con la paternidad. España ha figurado durante varios años entre los países del mundo con una menor natalidad, lejos de la tasa necesaria para la renovación de la pirámide de población. Sólo tras la incorporación de un gran número de inmigrantes, y gracias a este hecho<sup>7</sup>, se ha elevado algo la tasa de natalidad<sup>8</sup> pero sin solucionar los problemas de fondo.
- La situación de soledad en la que viven los niños, adolescentes y jóvenes que deben pasar una gran cantidad de horas sin compañía, viendo muy limitada la relación y el intercambio afectivo con sus progenitores. Esto provoca situaciones de ocio incontrolado, como un uso excesivo de la televisión, los juegos de videoconsolas e internet, y favorece la creciente falta de pautas sociales estructuradas y de valores coherentes en las nuevas generaciones<sup>9</sup>.
- La desatención que sufren las personas de la tercera edad, especialmente cuando están sujetas a enfermedades crónicas o limitaciones físicas. Al no encontrar compañía y atención en el hogar, se ven obligadas a ingresar en residencias. Este problema se irá agravando al

<sup>5</sup> Véase Sáez Soro (2008).

<sup>6</sup> En 1981 trabajaban un 29,71% de las mujeres en edad laboral; en 2006 el 47,47%, lo que supone un incremento del 59,7% en este periodo de 25 años (Fuente: Encuesta de la Población Activa-EPA, de 1981 al 2007, Instituto Nacional de Estadística, Madrid). Otras investigaciones elevaban el porcentaje de mujeres trabajadoras al 57,2% (Fuente: European Union Labour Force, Eurostat, data in focus n.º 10/2007. Instituto de Estudios Económicos, consultado el 14/octubre/2007 en: <http://www.ieemadrid.com/notaspdf2007/25oct.pdf>).

<sup>7</sup> Véase Calderón (2007).

<sup>8</sup> Con los hijos del colectivo inmigrante, la tasa de natalidad ha ascendido a 1,34 hijos por mujer. Esta es la tasa más elevada alcanzada en los últimos 12 años, tras 6 años de crecimiento, pero sigue situando a España entre los países con menor natalidad, por debajo de la media europea (1,5) y por debajo del nivel crítico de la tasa de relevo generacional (2,1). Fuente: Movimiento Natural de la Población (junio de 2006). Instituto Nacional de Estadística. Madrid.

<sup>9</sup> Véase Álvarez (2008), pp. 159-170.

elevarse la edad de mortandad y desequilibrarse la pirámide de población como consecuencia de la baja natalidad<sup>10</sup>.

Otros hechos estructurales vigentes en nuestro país y su mercado laboral incrementan la gravedad de esta situación, como la falta de flexibilidad para encontrar trabajos a tiempo parcial, habituales en otros países de la Unión Europea (UE). Todo ello ha creado unas profundas contracciones personales en las mujeres que tratan de compatibilizar el trabajo y la familia<sup>11</sup> y que pone serios frenos a su promoción profesional incluso cuando ostentan niveles muy elevados de cualificación<sup>12</sup>.

## 1.2. La prolongada duración de las jornadas laborales

Otro problema añadido son las prolongadas jornadas de trabajo vigentes en nuestro país desde hace décadas.

Según un estudio de la Universidad de Navarra<sup>13</sup>, España es el tercer país que tiene los horarios más largos de la UE, con 38,3 horas por semana. Pero, siguiendo la regla que relaciona de forma inversa la duración de la jornada con la productividad real, nuestro país también ocupa el tercer puesto en la clasificación de países con menor rendimiento, con 33,7 dólares internacionales por hora trabajada.

Este régimen de horarios, unido al tiempo empleado en ir y volver del trabajo, recortan el tiempo dedicado a la vida privada y familiar, algo muy contraproducente en una cultura muy acostumbrada a las relaciones personales.

Esta problemática es, igualmente, la que viven también los trabajadores de la AGE. Sus horarios están claramente regulados<sup>14</sup> pero es de destacar su poca flexibilidad a lo que se añade el hábito de prolongar la jornada oficial para resolver los asuntos pendientes.

Por todo ello, apareció en 2006 el Plan Concilia<sup>15</sup> destinado a proyectar sobre este colectivo de más de medio millón de trabajadores de la AGE una gama de iniciativas para lograr un mejor equilibrio entre el tiempo destinado a la vida laboral y a la vida personal. Y, como hemos mencionado, el teletrabajo fue elegido como una de las herramientas útiles para materializar dicho Plan.

<sup>10</sup> La tercera edad (población con más de 65 años) supone ya el 17% de la población de nuestro país. En el último decenio se ha incrementado del 15% en 1985 al citado 17% en 2005. Fuentes: Instituto Nacional de Estadística (2004), Madrid; y Oficina Estadística Comunitaria (noviembre de 2006), Eurostat.

<sup>11</sup> Tobío (2001), pp. 155-186.

<sup>12</sup> Véase Sampedro, Gómez y Montero (2000), pp. 11-36.

<sup>13</sup> Véase IESE-Adecco (2006), realizado por investigadores del IESE-Escuela de Negocios de la Universidad de Navarra, con datos del Instituto Nacional de Estadística-INE y otros organismos oficiales.

<sup>14</sup> Resolución del 10 de marzo de 2003, Secretaría de Estado para la Administración Pública, Madrid.

<sup>15</sup> Fundamentado en la Ley 38/1999 «Conciliación de la Vida Familiar y Laboral de las Personas Trabajadoras» basada, a su vez, en varias recomendaciones de la UE como la Directrices Europeas 1992/85/CEE de 19 de octubre y 1996/34/CEE de 3 de junio.

## 2. *El teletrabajo como modelo y como oportunidad para modernizar la Administración*

Paralelamente a las ventajas sociales, la incorporación del teletrabajo en la AGE podría permitir alcanzar otros objetivos puramente profesionales, que también han estado presentes en la experiencia.

Desde su aparición a comienzos de la década de los ochenta, las técnicas de teletrabajo se han desarrollado en el sector privado y muy especialmente en las empresas del denominado sector terciario –empresas de servicios– sin prestar atención a la enorme versatilidad que muestran las tecnologías de la información y la comunicación (TICs)<sup>16</sup> para favorecer a los trabajadores racionalizando el esfuerzo laboral, adaptándose a diferentes ritmos de trabajo y redistribuyendo los tiempos destinados al esfuerzo productivo. Sólo algunas pocas empresas están tratando de aplicar las técnicas de teletrabajo para mejorar las condiciones de vida de los trabajadores. Por eso, para la AGE resultaba de gran importancia crear un modelo social que contrapesase este enfoque economicista del sector privado, antes de que los usos del teletrabajo se consoliden como tal. Algún autor ha desarrollado el concepto de «la pedagogía de lo público»<sup>17</sup>, subrayando la capacidad de la Administración Pública para crear modelos solventes que puedan servir de pauta al sector privado. Y esto es precisamente lo que deseaba la AGE.

Por otra parte, una consecuencia colateral, pero no menos importante, del teletrabajo son los efectos dinamizadores que este podría proyectar sobre los hábitos de trabajo, organización y funcionalidad de la Administración Pública<sup>18</sup>. Como es sabido, desde la transición democrática la AGE ha realizado un gran esfuerzo para modernizar sus métodos de trabajo, históricamente muy burocratizados. Hace algunas décadas la introducción de la informática ya ofreció una ocasión significativa para mejorar la funcionalidad de la AGE, quizá no aprovechada plenamente. Pero la adopción del teletrabajo supone ahora una oportunidad aún más trascendente para mejorar su funcionamiento interno y ofrecer a la sociedad un modelo de Administración más eficaz.

## 3. *Las herramientas de implementación*<sup>19</sup>

Actuando sobre un área tan compleja y sensible a los cambios como el colectivo de funcionarios, se hacía imprescindible utilizar una serie de estrategias que permitiesen aplicar el teletrabajo de una forma no agresiva, para que fuese aceptado y asumido por los trabajadores y la estructura jerárquica del MAP. Y que, respetando las peculiaridades y sensibilidades de todos ellos, pudieran

<sup>16</sup> Sobre esta denominación, véase Sáez Soro (2008), p. 23.

<sup>17</sup> Véase Méndez, (1998), p. 418.

<sup>18</sup> Como afirma uno de los especialistas que perteneció el Grupo de Expertos, «a través del teletrabajo y usando su enorme potencia flexibilizadora es posible modificar sustancialmente la estructura de cualquier organización», Sáez Soro (2008), p. 28.

<sup>19</sup> Todos los datos ofrecidos a partir de este punto están basados en el Proyecto de Investigación antes citado de Álvarez, González-Quijano y López Vázquez, (2007).

materializar el proyecto en un plazo de tiempo razonable y con unas mínimas garantías de éxito. A esta situación conviene añadir que el proyecto de implantación del teletrabajo no contaba con una dotación económica propia y debía acometerse con cargo a los recursos generales del propio MAP.

Estas estrategias fueron desarrolladas a lo largo de varios meses y depuradas antes de su implementación. Todas ellas actuaron adecuadamente, aunque requirieron pequeños ajustes puntuales. Su importancia fue decisiva ya que, en un proceso de este tipo, la forma de abordar los problemas y de aplicar las iniciativas resultaba vital para su viabilidad. Por su trascendencia, las listamos a continuación.

### 3.1. El «grupo de expertos»

Una de las primeras medidas tomadas fue la de encargar la aplicación del teletrabajo a un grupo de expertos externos al MAP, lo que constituyó un gran hallazgo estratégico, como luego confirmaría la práctica. Ello permitió reunir a especialistas que incorporaron los conocimientos de varias disciplinas y la sensibilidad de diferentes perspectivas como la sociología y la investigación social, la psicología, la comunicación, el *marketing* estratégico, las nuevas tecnologías, etcétera.

Además, evitó los condicionantes que habría sufrido inevitablemente un equipo compuesto por integrantes del MAP. El carácter marcadamente técnico e independiente del grupo de expertos y el respaldo que recibió en todo momento del Gabinete del Ministro, le permitió actuar al margen de cuestiones departamentales o hábitos instalados en la Administración, traduciendo con decisión un objetivo político a medidas prácticas y a soluciones técnicas concretas y abordables.

También permitió crear un planteamiento estratégico para la implementación del teletrabajo y un marco metodológico para la investigación y comprobación de los resultados, ambos completamente nuevos, al no disponerse de experiencias anteriores de características comparables<sup>20</sup>. Ya que varios miembros del grupo de expertos eran especialistas y conocedores de los métodos de investigación social, el propio grupo pudo realizar directamente las investigaciones necesarias, con un elevado nivel de control y garantizando la adecuación de los estudios a los objetivos establecidos.

### 3.2. La elección de aplicar «planes piloto»

Uno de los temas que más tiempo ocupó al grupo de expertos y que mayor debate suscitó en el interior del MAP fue cuál sería la vía más adecuada para implantar el teletrabajo. En un principio se pensó en una aplicación gene-

---

<sup>20</sup> A través de la AGE, el grupo de expertos recibió documentación de todas las experiencias previas de teletrabajo realizadas a nivel mundial por las principales administraciones. Pero ninguna de ellas pudo servir de referente, siendo necesario desarrollar metodologías propias y originales.

ralizada, que afectase a todas las áreas y a todos los niveles. Pero los responsables de algunas áreas y un buen número de trabajadores mostraban serias reticencias ante el teletrabajo por los motivos más variados –la mayoría de ellos perfectamente comprensibles y habituales en cualquier proceso de cambio social– que parecían sobrevenidos por la incertidumbre que despertaba un proceso de tal magnitud y que, de salir mal, podría sumir al MAP en una situación de parálisis.

El camino que se eligió entonces puede parecer ahora muy obvio. Pero cuando surgió la idea de aplicar varios planes piloto sucesivos y cada vez más amplios, se dio un paso muy importante porque las opiniones críticas a la aplicación del teletrabajo se suavizaron rápidamente hasta perder protagonismo. El factor psicológico de saber que las primeras experiencias iban a realizarse de forma localizada, sobre colectivos reducidos, por un tiempo limitado y con posibilidad de «marcha atrás», tuvo un efecto muy marcado para desdramatizar todo tipo de miedos y frenos.

La elección de la modalidad de plan piloto aportaba importantes ventajas:

- Permitía disponer de un colectivo fácilmente controlable sobre el que se podía intervenir para corregir posibles disfunciones. También facilitaba un seguimiento directo e inmediato por parte de los responsables de área, grupo de expertos y autoridades del MAP.
- Facilitaba la aplicación de la metodología de test de muestreo (también conocida como *area test*), habitual en la investigación en Ciencias Sociales<sup>21</sup> y que, como es sabido, consiste en tomar una muestra pequeña y representativa para estudiarla con detalle y luego extrapolar los resultados obtenidos a todo el colectivo social de referencia.
- Lograba una introducción progresiva del teletrabajo en el MAP permitiendo que los trabajadores más permeables actuasen de vanguardia y sirviesen de modelo al resto de compañeros.
- Por su ámbito reducido, no exigía grandes desembolsos económicos ni requería complicadas operativas.

### 3.3. Instaurar la figura del supervisor

Otra de las estrategias de implementación fue decidir que cada teletrabajador estaría a cargo de un supervisor: generalmente, su jefe directo en el trabajo presencial. Este supervisor sería el responsable de fijar los objetivos y los horarios del teletrabajador, de preparar las tareas para hacerlas teletrabajables, de revisar si el trabajo realizado se ajustaba a los plazos y características acordadas y de efectuar la correspondiente evaluación. El responsable debía negociar la mayoría de estas tareas con el teletrabajador, para lograr un acuerdo común que garantizase el mantenimiento de la productividad.

<sup>21</sup> Véase Batista (2000), pp. 211-224.

### 3.4. Plantear la experiencia con trabajadores voluntarios

Para garantizar la buena disposición de los futuros teletrabajadores se decidió hacer completamente voluntaria la participación en la experiencia, iniciativa que se reveló como muy positiva pero incorporó un problema colateral: la imposibilidad de realizar una prueba muestral pura, que incorporase a trabajadores elegidos proporcionalmente de las diferentes actividades y rangos jerárquicos. Precisamente para evitar sentimientos de favoritismo, se acogió en los pilotos a todos los voluntarios que se presentaron —excepto a algunos pocos cuyos puestos ofrecían complicaciones técnicas irresolubles— y estas asimetrías debieron ser tenidas en cuenta en el análisis de resultados.

La decisión de ofrecer la incorporación voluntaria a la experiencia se complementó con otro derecho: todos los teletrabajadores podían abandonar el piloto si por algún motivo se sentían incómodos, aunque ninguno lo hizo. La voluntariedad de entrada y salida resultó muy útil para conseguir participantes realmente interesados y motivados. Igualmente, desdramatizó el compromiso adquirido al intervenir en el plan y proporcionó a los teletrabajadores el refuerzo psicológico necesario para que se aplicasen con confianza y se adaptasen rápidamente a la nueva situación. También les comprometió moralmente a participar activamente en las actividades establecidas, como el curso de formación, las medidas de seguimiento y la toma de datos para la investigación.

Pero esta voluntariedad no agradó a algunos supervisores porque, al margen de su propia opinión, les obligó a intervenir en la experiencia de teletrabajo siempre que un empleado suyo quisiera hacerlo. Por otra parte, la condición de supervisor implicaba los trabajos adicionales que hemos mencionado y que, como veremos luego, suponían un esfuerzo importante.

### 3.5. Fijar la extensión de cada plan piloto

El hecho de establecer planes piloto obligaba a concretar un plazo para su ejecución, a partir del cual la experiencia se interrumpía para evaluarla antes de pasar a la siguiente fase. Cada piloto tenía que durar lo suficiente como para que los teletrabajadores se acostumbrasen al nuevo sistema, minimizasen las pérdidas de productividad debidas al proceso de adaptación y apreciaran sus ventajas o desventajas a nivel personal y laboral. Pero si la extensión del piloto era excesiva, los voluntarios podían habituarse a esta nueva modalidad y vivir de manera traumática su vuelta al régimen presencial, como de hecho ocurrió en algunos casos.

El primer piloto comenzó a finales de 2005 y duró tres meses. El segundo se inició a primeros de 2007 y finalizó en septiembre de ese mismo año. En realidad no hubo una fecha común de comienzo y final de los pilotos ya que, por diferentes motivos de tipo logístico, los teletrabajadores no podían comenzar y acabar todos en la misma fecha. Por eso, el tiempo se contabilizó individualmente fijando un plazo aproximado de 90 días para cada teletrabajador en el primer piloto y de 180 en el segundo.

### 3.6. Establecer un porcentaje máximo de tiempo teletrabajado

También se estableció que los funcionarios podrían estar en régimen de teletrabajo como máximo un 50% de su tiempo total de trabajo, distribuido a lo largo de una semana. Esta partición, establecida por el grupo de expertos, fue también refrendada por las organizaciones sindicales operantes en el MAP, que aprobaron todos los aspectos principales de ambos pilotos.

Con esta medida se pretendía evitar algunos problemas observados en otras experiencias anteriores del sector privado y conservar los aspectos positivos del trabajo presencial, como:

- Mantener las relaciones con los compañeros de despacho y el intercambio social que ello supone.
- Favorecer de forma recíproca que los compañeros de los teletrabajadores estuviesen al tanto de la experiencia y no los percibiesen como «compañeros invisibles».
- Prevenir la aparición de sentimientos de aislamiento, soledad o desorientación en el teletrabajador e impedir que pudiese encerrarse en su burbuja (el denominado efecto *cocooning*) al perder la referencia del lugar de trabajo.

Por la variedad de ritmos de trabajo y de horarios existentes en el MAP, el reparto del tiempo de trabajo entre las horas presenciales y las teletrabajadas se confió a la negociación entre cada teletrabajador y su supervisor, lo que dio lugar a una amplia casuística: había teletrabajadores que ejercían el horario presencial por la mañana y el teletrabajo por la tarde, otros iban a su puesto de trabajo tres días a la semana y teletrabajaban dos días, etc. Pero, a pesar de esta diversidad, se procuró que la modalidad elegida se mantuviese fija a lo largo de cada el piloto, creando una pauta horaria estable.

Inicialmente, se trató de establecer un periodo de adaptación, de tal manera que el trabajador comenzase a actuar en régimen de teletrabajo en su lugar habitual, para solucionar *in situ* las posibles complicaciones que pudieran surgir, y sustituirlo paulatinamente por su jornada de teletrabajo en el hogar. Pero la adaptación a las nuevas técnicas se hizo de forma tan rápida que prácticamente no fue necesario seguir este proceso en ningún caso.

#### 4. Metodología utilizada en la investigación de ambos pilotos

La metodología que se ha utilizado para analizar los dos planes piloto es bastante ortodoxa dentro de las Ciencias Sociales. Se aplicaron preferente técnicas cualitativas que combinaron diferentes perspectivas, con el fin de obtener la mayor riqueza de datos posible. Este enfoque fundamentalmente cualitativo venía determinado por el objetivo fijado por el MAP que, recordamos, era la utilidad del teletrabajo para la conciliación.

Ambos pilotos contaron con una metodología similar que centró la obtención de datos en dos grandes fuentes:

1) Por una parte, la realizada directamente por el grupo de expertos como evaluadores de la experiencia, estudiando los principales aspectos del teletrabajo y de la vida personal relacionada con la conciliación. A grandes rasgos, el grupo de expertos realizó en cada piloto las siguientes investigaciones, que analizaremos con detalle más adelante:

- Diferentes encuestas entre todos los teletrabajadores para establecer sus perfiles y su evolución a lo largo de los pilotos.
- Grupos de discusión para analizar las principales conclusiones de cada piloto, a nivel profesional y personal.
- Entrevistas en profundidad con los supervisores.

Esta metodología cruzada deseaba aplicar las técnicas de investigación social más adecuadas para cada caso, además de comprobar y contrastar entre sí las opiniones obtenidas por las diferentes vías.

2) Por otra parte, la valoración realizada por los supervisores sobre los empleados a su cargo que contenía aspectos técnicos y ceñidos a cuestiones laborales y que resultó marcadamente cuantitativa. Los supervisores contaron con bastante libertad para fijar los criterios de evaluación y en su mayoría aplicaron mediciones basadas en tests.

Inicialmente se estudió la posibilidad de analizar el entorno laboral, realizando una investigación sobre los compañeros de los teletrabajadores, pero esta iniciativa no llegó a materializarse por requerir un notable esfuerzo.

Conviene recordar que el MAP no dispuso de un presupuesto especial para realizar la investigación de los resultados de los pilotos. Como ya hemos dicho, esta corrió a cargo del grupo de expertos, quienes contaron con toda la colaboración por parte del personal y las autoridades del MAP, pero con muy limitados medios técnicos y económicos para realizar todo el proceso de investigación, desde la toma de datos y el tratamiento estadístico hasta la elaboración de las conclusiones. Estas limitaciones, sumadas a los ajustados plazos marcados por el MAP para conocer los resultados, explican por qué una experiencia tan interesante no ha contado con, por ejemplo, tomas de datos más pormenorizadas, aunque desde el punto de vista de la fiabilidad técnica nos parecen ampliamente suficientes.

Por último, también se utilizaron algunas fuentes cualitativas no estructuradas, la mayoría aportadas voluntariamente por los teletrabajadores: diarios que habían redactado durante su experiencia, escritos, autoinformes, cartas enviadas a sus superiores, etc. Todos estos documentos fueron leídos y valorados por el grupo de expertos para incorporar sus enseñanzas en el informe final de la investigación.

A continuación, en los puntos siguientes, explicamos las principales técnicas de investigación utilizadas, justificamos su elección y detallamos el aprovechamiento del que fueron objeto.

#### 4.1. Encuestas sobre los teletrabajadores

Se realizaron dos encuestas<sup>22</sup> muy amplias sobre todos los voluntarios que participaron en la experiencia, una al comienzo de cada plan piloto y otra casi al final, cuando estaban a punto de terminar su periodo de teletrabajo. Ambas encuestas recababan una gran cantidad de datos de tipo profesional, familiar (estado civil, número de hijos, etc.) y personal (empleo del tiempo de ocio, inquietudes e intereses, etc.) Técnicamente hablando, los tests incorporaban tanto preguntas cerradas (tipo «marque sí o no»), como abiertas (tipo «explique qué opina de...»), algunas de ellas utilizando variables métricas continuas (tipo «puntúe de 0 a 5...») y otras discretas (tipo «indique el número de hijos y sus edades»).

La primera encuesta tenía como objetivo descubrir el perfil personal y sociolaboral de los teletrabajadores, así como conocer sus motivaciones para participar en el plan piloto, junto con sus actitudes y expectativas proyectadas sobre el teletrabajo.

La segunda encuesta pretendía conocer cómo los teletrabajadores percibieron su preparación para su participación en el plan piloto –ya hemos explicado que recibieron un cursillo y otras acciones de formación, dependiendo de su actividad laboral–, cuáles fueron sus ritmos de teletrabajo, algunos aspectos técnicos sobre la logística informática y también su afinidad y costumbres sobre el uso del ordenador en el tiempo de ocio (navegación en internet, tiempo empleado en redes sociales, etcétera).

La práctica totalidad de los trabajadores que participaron en el primer piloto intervinieron también en el segundo; esta duplicidad, que indirectamente constataba el éxito del primer piloto, fue tenida en cuenta en los análisis.

Aunque las encuestas de tipo test se utilizan casi exclusivamente para usos cuantitativos, nosotros hemos hecho de ellas un uso doble, lo que resulta metodológicamente posible<sup>23</sup>, realizando un aprovechamiento tanto cuantitativo como cualitativo para conocer simultáneamente variables de tipo estadístico y aspectos cualitativos, tales como necesidades y aspiraciones personales.

#### 4.2. Los «grupos de discusión» sobre los teletrabajadores

También, se aplicó la metodología de grupos de discusión o *focus groups*<sup>24</sup> sobre el colectivo de teletrabajadores. En el primer piloto estos se hicieron justo después de la finalización del mismo. En cambio, en el segundo se efectuaron pocas semana antes de finalizarlo porque se deseaba conocer el ánimo de los trabajadores cuando llevaban varios meses ejercitando el teletrabajo

<sup>22</sup> Para profundizar en el uso habitual de este tipo de metodología, consúltese Abascal y Grande (2005), especialmente pp. 23-41.

<sup>23</sup> Véase el clásico manual de Ander-Egg (1977) pp. 123 y ss.

<sup>24</sup> Para los objetivos, técnicas, desarrollo y estudio de conclusiones de los grupos de discusión, véase Ibáñez (2003). Entre otras obras más actuales y accesibles, recomendamos Báez (2007), pp. 127-169.

pero antes de que pesara sobre ellos la perspectiva de haber vuelto al trabajo presencial. Nos pareció recomendable actuar así porque en el primer piloto se detectó que cuando algunos teletrabajadores volvían al régimen de trabajo completamente presencial, olvidaban rápidamente ciertos detalles de la experiencia vivida e incluso se volvían un tanto escépticos hacia ella. Podemos atribuir estos sentimientos a la desilusión producida por la interrupción de las ventajas que la conciliación había introducido en sus vidas, ya que prácticamente todos ellos habían valorado muy positivamente la experiencia y manifestaron deseos de prolongarla o hacerla permanente.

Como es sabido, siempre es recomendable realizar varios grupos de discusión sobre cualquier tema que se desee analizar para segmentar debidamente las muestras, contrastar las opiniones y explorar adecuadamente los aspectos por analizar. Nosotros, además, implementamos dos modalidades diferentes de grupos de discusión:

- 1) Una más ortodoxa, de tipo exploratorio, que seguía las pautas habituales y que incorporó a entre siete y ocho miembros por grupo.
- 2) Otra más reducida, con muy pocos miembros (cuatro o cinco), para poder profundizar en cuestiones personales de carácter íntimo.

En la primera modalidad de grupo de discusión se trató una amplia variedad de temas (pueden verse resumidos en los puntos 5.2 y 5.3) y se obtuvo un elevado grado de homogeneidad y de congruencia, además de una cierta redundancia, lo que refuerza la validez de los conocimientos extraídos. Por otra parte, habida cuenta del número total de teletrabajadores, los grupos contaban con una base muestral muy amplia lo que reitera su fiabilidad. Debemos subrayar que en las principales cuestiones planteadas, la mayoría de los teletrabajadores mostraron un nivel de acuerdo extraordinariamente elevado, lo que resulta inusual en este tipo de metodología que permite que afloren opiniones muy diversas.

Respecto a la segunda modalidad de los grupos de discusión, algo que queríamos conocer en estos pilotos eran los *insights*<sup>25</sup> o percepciones psicológicas profundas de los teletrabajadores. Las prácticas habituales utilizadas en los grupos de discusión no resultan especialmente adecuadas para ello ya que el número de asistentes impide que se cree un clima de suficiente confianza. Por otra parte, la amplia variedad de temas y opiniones vertidas en un grupo de discusión convencional también coarta la concentración y tranquilidad necesarias para descubrir estos *insights*. Por ello, se decidió realizar esta segunda modalidad de grupo de discusión con un número muy reducido de participantes para profundizar más en las vivencias y valoraciones íntimas que el teletrabajo había despertado en ellos.

Sabemos que los grupos de discusión con un número de miembros reducido suelen ser rechazados metodológicamente como poco fiables. Pero, en nuestro caso, teníamos nuestros motivos para seguir este camino y su solvencia metodológica está perfectamente validada por investigadores de

---

<sup>25</sup> Sobre la utilidad de los *insights* en los procesos de comunicación social véase López Vázquez (2007), pp. 40-50.

reconocido prestigio, cuando se busca potenciar la implicación de los asistentes y lograr una profunda sinceridad emocional<sup>26</sup>. Tal como habíamos previsto, esta modalidad permitió acceder a importantes vivencias personales para valorar las mejoras obtenidas en el terreno de la conciliación, especialmente entre el público femenino.

#### 4.3. La información proporcionada por los responsables de los teletrabajadores

La información proporcionada por los responsables de los teletrabajadores se obtuvo por tres vías diferentes:

- 1) Reuniones inmediatas. Especialmente durante el primer plan piloto, los responsables se reunieron con el grupo de expertos para valorar el curso de la experiencia y solucionar sobre la marcha los problemas que iban surgiendo. Aunque estos encuentros no hayan supuesto una técnica estructurada de obtención de datos ni este fuese su objetivo principal, las reuniones proporcionaron información muy significativa para evaluar los pilotos.
- 2) Evaluación de los teletrabajadores. Ya hemos hablado de la evaluación que cada responsable aplicó sobre los teletrabajadores a su cargo. Esta información, basada esencialmente en tests de productividad, también fue analizada e incorporada a la investigación. Los tests aplicaban especialmente variables cuantitativas –cantidad de trabajo realizado, cumplimiento de calendario y planes– pero también observaban aspectos cualitativos como el tono personal del teletrabajador, la calidad y precisión de sus tareas, su nivel de colaboración y compromiso, etcétera.
- 3) Entrevistas en profundidad. Los supervisores también fueron sometidos a técnicas de investigación cualitativa específica. Pero, en lugar de realizar con ellos grupos de discusión como se hizo con los teletrabajadores, se prefirió recabar su opinión en base a entrevistas en profundidad –entrevistas semiestructuradas realizadas de forma individual, de aproximadamente una hora de duración<sup>27</sup>– por varios motivos:
  - Principalmente porque, debido a cuestiones políticas y de rango, los supervisores podían tender a mostrarse parcos y reservados, limitando con ello la amplitud de sus opiniones, si estas se producían en un grupo de discusión, en presencia de otros colegas de trabajo.
  - Por su carga laboral y su necesidad de permanencia en el puesto de trabajo, los supervisores tenían ciertas dificultades para acudir a las convocatorias de los grupos de discusión. Las entrevistas perso-

<sup>26</sup> «El pequeño grupo mínimo sería de cuatro actantes: pero un grupo de cuatro (número mínimo para que haya la redundancia suficiente para producir alguna permutación) para funcionar ha de estar a la máxima tensión; que todos participen con el máximo de atención (sólo funciona si todos sus canales están saturados)» Ibáñez (2003), p. 273. Véase también Báez (2007), p. 143.

<sup>27</sup> Véase Báez (2007), pp. 93-126.

nales ofrecieron una modalidad más flexible que, en varios casos, pudo efectuarse en el propio despacho del supervisor. Ello garantizó una actitud más receptiva y colaboradora, y un mayor número de supervisores encuestados.

Cada una de todas estas técnicas mencionadas nos fue proporcionado un tipo de datos que luego se estudió tanto de forma diferenciada como cruzando las informaciones obtenidas, logrando un aprovechamiento más fidedigno e intensivo de todo el material obtenido.

## 5. Conclusiones de la investigación

Aunque, como ya hemos explicado, los conocimientos y conclusiones obtenidos fueron muy extensos y variados, detallamos a continuación los más significativos.

### 5.1. El perfil de los teletrabajadores

Nos parece importante detallar el perfil social de los teletrabajadores especialmente por tres motivos: 1) fundamentalmente, para conocer con qué tipo de colectivo trabajábamos; 2) también para saber qué tipo de funcionario se sintió atraído por la experiencia y comprobar si el objetivo de la conciliación era realmente el principal motivador que impulsó a participar en la experiencia; y 3) porque, al ser la participación voluntaria, el perfil de los teletrabajadores de ambos pilotos puede ser considerado como representativo del «funcionario tipo» de la AGE más permeable a la práctica del teletrabajo. A grandes rasgos, el perfil de los teletrabajadores ha sido este:

*Mayoría de público femenino y de teletrabajadores con hijos.* Respecto a la variable por sexos debemos destacar que el 70% de los teletrabajadores han sido mujeres. Sin duda, ello se debe a su mayor necesidad de conciliar el horario de trabajo para afrontar las tareas del hogar, pero también a otras cuestiones, como el hecho de que la mujer proyecta menos expectativas personales y sociales que el hombre en el ámbito del trabajo.

Sexo	%
Hombre	29,8
Mujer	70,2

Fuente: Álvarez, González-Quijano y López Vázquez (2007), p. 58

Respecto a los hijos, este parece haber sido un motivo principal para participar en los planes piloto: siete de cada diez teletrabajadores tienen hijos (el 73,3%, sumando a los que viven con su pareja e hijos y a los que viven sólo con sus hijos).

<i>Situación familiar</i>	%
Vivo solo	0,0
Vivo con mi pareja	17,8
Vivo con mi pareja e hijos	68,9
Vivo con mis hijos	4,4
Otros (vivo con mis padres, otras personas, etc.)	8,8

Fuente: Álvarez, González-Quijano y López Vázquez (2007), p. 67

Y en uno de cada cuatro teletrabajadores con hijos, estos son menores de tres años.

*Edad superior a los 30 años y larga experiencia en la AGE.* El 90% de los teletrabajadores superan los 30 años y el 70% se ubican entre los 30 y los 50 años, lo que nos sitúa nuevamente ante la franja de edad de personas que tienen una mayor necesidad de conciliar por motivos de paternidad y, en menor medida, para destinar este tiempo a actividades de ocio.

<i>Edad (en años)</i>	%
Menos de 30	10,9
30-40	25,5
41-50	43,6
Más de 50	20,0

Fuente: Álvarez, González-Quijano y López Vázquez (2007), p. 59

Los funcionarios más jóvenes no parecen sentirse atraídos por el teletrabajo, al menos desde la perspectiva de la conciliación; al parecer buscan en el despacho un lugar donde realizar intercambios sociales y afianzarse profesionalmente, lo que requiere ejercer el trabajo de manera presencial.

Atendiendo a su nivel y experiencia, los teletrabajadores proceden de un amplio registro de niveles administrativos (de los números 14 al 30) dato que demuestra que se busca la conciliación con independencia de la jerarquía laboral. Curiosamente, la mayoría de los teletrabajadores muestran una amplia experiencia como funcionarios, pues el 44% llevan más de 20 años en la AGE, pero disfrutando de una relativa movilidad: el 42% llevaba menos de cinco años en su puesto actual. Esto nos perfila a un funcionario con experiencia pero también con ganas de probar otros destinos y una cierta disposición para cambiar de tareas.

*Deseo de mejoras profesionales cualitativas.* Los teletrabajadores proyectan expectativas de mejoras laborales en bastantes ámbitos: desde la organización y planificación hasta el incremento de diálogo con sus jefes, capacidad para expresar iniciativas, etc. Sin duda el «teletrabajador tipo» es

un funcionario profesional inquieto, que desea y propicia mejoras en los hábitos laborales.

*Marcada afinidad con los medios informáticos.* Por último, los teletrabajadores muestran una gran apertura a los sistemas digitales, siendo muy afines a la informática y a internet: el 40% realiza en el MAP tareas relacionadas con la informática, el 91% navega por internet con asiduidad y el 70% utiliza habitualmente el correo electrónico, tasas muy superiores a las vigentes en personas de rangos de edad similares cuando se hicieron los pilotos. Por otra parte, casi cuatro de cada cinco voluntarios que participaron en el segundo piloto tenían en su oficina o departamento uno a varios compañeros teletrabajadores, lo que confirma que la predisposición al teletrabajo se concentra en una serie de áreas, servicios o actividades. Y también que, los beneficios de la experiencia se iban transmitiendo de un compañero a otro.

## 5.2. Cambios experimentados en el terreno laboral

En líneas generales, todos los teletrabajadores ostentaron una rápida adaptación a las técnicas del trabajo, minimizando la fase de transición prevista. Los cambios experimentados en el aspecto laboral fueron casi todos muy positivos.

*Mantenimiento de la productividad y mejora de la calidad.* Según los informes realizados y la opinión de los supervisores, una vez que se superó el corto lapso de adaptación, en la mayoría de los teletrabajadores se constata el mantenimiento de la productividad que tenían antes de teletrabajar, en términos de la cantidad de trabajo ejecutado. En algunos casos dicha productividad se incrementa levemente y en muy pocos casos se detectaron leves reducciones. Debemos añadir que estas pequeñas bajas en la productividad mencionadas, aparecen relacionadas con cierta imprecisión en la definición de los objetivos de trabajo, pues en los casos en que estos fueron establecidos con claridad, los teletrabajadores muestran una gran adecuación a ellos, terminando sus tareas en el plazo establecido o antes de él. Asimismo, no se presentó ningún caso en el que un teletrabajador hubiera desatendido sus tareas o experimentase retrasos notables en las mismas.

Respecto a la calidad de las tareas teletrabajadas, todos los supervisores y trabajadores detectaron un notable incremento de la misma, que atribuyeron a una mayor concentración y a la ausencia de las distracciones habituales en el lugar de trabajo presencial.

*Mejor perspectiva. Descubrimiento de nuevas soluciones.* Los trabajadores percibieron una mejor utilización del tiempo invertido en el trabajo y destacaron las ventajas de una correcta planificación de las tareas, acción realizada de común acuerdo con el supervisor, pero que no solía ejercerse antes del comienzo de los planes pilotos. También afirmaron disponer de una mejor perspectiva de su trabajo. Por su parte, la adopción del teletrabajo permitió a trabajadores y supervisores incorporar nuevos procedimien-

tos, ya que la planificación sistemática y el establecimiento de objetivos les obligó a replantearse y a racionalizar los procesos productivos.

Un grupo amplio de teletrabajadores comentaron haber descubierto y desarrollado una actitud más positiva, gratificante y creativa hacia su trabajo gracias al teletrabajo, superando vicios y rutinas adquiridos anteriormente.

*Inadecuación de los soportes informáticos.* El MAP había habilitado para los planes piloto un portal informático y un *software* que actuaba como *interface* cuando los teletrabajadores deseaban conectarse desde su hogar con el entorno habitual de trabajo presencial. Además los voluntarios recibieron un ordenador portátil especialmente preconfigurado para esta experiencia. Pero, curiosamente, estas herramientas informáticas fueron muy criticados por los teletrabajadores por su lentitud y falta de adecuación y el 82,4% acabó utilizó sistemas opcionales. Estos soportes informáticos fueron el origen de la mayor parte de las incidencias observadas en los dos planes pilotos. En ambos casos, fueron desarrollados sin realizar previamente una auditoría adecuada o algún tipo de consulta sobre las necesidades de los teletrabajadores y apenas fueron supervisados por el Grupo de Expertos.

<i>Frecuencia de utilización de algún sistema alternativo al ordenador portátil</i>	<i>%</i>
Nunca	10,9
Pocas veces	8,7
De vez en cuando	21,7
Muy a menudo	23,9
Siempre o casi siempre	34,8

Fuente: Álvarez, González-Quijano y López Vázquez (2007), p. 91

A pesar de ello, la experiencia de teletrabajo pudo desarrollarse porque los voluntarios habilitaron sistemas alternativos. Preferentemente, cargaban en un *pendrive* el material a teletrabajar, realizaban el teletrabajo en el ordenador particular de su hogar y enviaban luego el material terminado por correo electrónico o lo llevaban nuevamente a su lugar de trabajo en un *pendrive*<sup>28</sup>.

Esto demuestra que no es necesario realizar costosas inversiones en tecnología para implantar el teletrabajo y que los recursos habilitados deben ser diseñados rigurosamente a partir de las necesidades del usuario.

*Falta de tiempo y capacitación de los supervisores.* Algunos supervisores mostraron problemas para seguir el ritmo de los pilotos: declaraban no disponer de tiempo suficiente para planificar y supervisar las tareas de los teletrabajadores a su cargo, además de realizar su trabajo habitual. Los supervisores casi

<sup>28</sup> Estos sistemas alternativos fueron permitidos porque los teletrabajadores no manejaban información reservada en sus horarios de teletrabajo.

no tenían una capacitación técnica específica –que, erróneamente, se les presumió por su rango y experiencia– para poder afrontar los retos del teletrabajo que, de forma suplementaria, también les exigía un mayor nivel de diálogo y negociación. Pero creemos que la mayoría de estos problemas desaparecería si a los supervisores se les ofreciese una formación adecuada, vía cursillo intensivo, y se les reconociese en su jornada laboral el tiempo necesario para gestionar las tareas de los teletrabajadores a su cargo.

Como hemos visto, salvo algunos problemas localizados y subsanables, las mejoras laborales y productivas de la introducción del teletrabajo en el MAP fueron bastante destacables en ambos pilotos.

### 5.3. Cambios vividos en la esfera personal

Según revelan los estudios, las mejoras sobrevenidas en la vida personal y familiar de los teletrabajadores fueron emergiendo de forma progresiva según avanzaba su participación en los planes pilotos. Para la mayoría de ellos, las ventajas experimentadas en el plano personal han supuesto una experiencia intensa y enormemente enriquecedora que ha cambiado la perspectiva de sus vidas. Los datos, vivencias e *insights* recogidos y analizados son muchos y muy variados pero pueden agruparse en tres grandes esferas:

*Reorientación en las relaciones con la familia y los hijos.* Los teletrabajadores manifiestan haber recuperado o descubierto un nuevo disfrute al poder atender a sus hijos con mayor tranquilidad y sin el estrés propio de la vida diaria. De esta forma, labores que antes se sufrían como una obligación, tal como llevar a los niños al colegio, o que se dejaban sin hacer y creaban una conciencia de culpabilidad, como ayudarles a hacer los deberes, se ejercitaban ahora de forma plena y resultaban muy placenteros.

Con otros familiares ocurría algo parecido. Por ejemplo, el régimen de teletrabajo había habilitado tiempo para acompañar a padres o parientes de la tercera edad a revisiones médicas o a realizar gestiones, proporcionando una sensación de cumplimiento del deber y una recompensa afectiva especialmente gratificantes.

*La creación de nuevos espacios para la vida familiar.* Al incrementar el tiempo de estancia en el hogar, el teletrabajo ha permitido crear nuevas áreas en las que desarrollar la vida de familia. Y, por encima de la duración de dichos momentos, los teletrabajadores valoraban la intensidad afectiva y la calidad de la experiencia. Por ejemplo, hubo progenitores que los días de teletrabajo podían preparar la comida y recibir a sus hijos y a su pareja para estar juntos al mediodía, algo limitado anteriormente a los fines de semana.

Estos momentos les han permitido revivir y actualizar a los progenitores, de forma imprecisa pero intensa, ciertos recuerdos de infancia y de momentos felices (vacaciones familiares, comidas de celebración, etc.) que insisten en la gratificación emocional obtenida como consecuencia de los espacios familiares y personales ganados gracias a la conciliación.

*Participación del hombre en las tareas del hogar.* Algunos teletrabajadores del sexo masculino—que, recordemos, suponían un 30% del total de participantes en los planes pilotos— se han mostrado sorprendidos por el grado de implicación que han llegado a proyectar hacia el cuidado de sus hijos y las tareas del hogar, ocupación que hasta entonces habían realizado de forma puntual y por obligación moral. A este respecto, varios hombres se han visto desempeñando el papel de principales organizadores del hogar, anteriormente ejercido por sus mujeres, y han podido comprender la dificultad y la importancia de dichas tareas, experimentando una mayor valoración afectiva de su compañera.

Ello nos permite afirmar que el teletrabajo puede constituir una herramienta para recuperar ciertos terrenos familiares ahora perdidos y para estimular la participación equitativa del hombre en el hogar, redistribuyendo las tareas domésticas y reduciendo la excesiva carga que soportan las mujeres.

### 6. *Perspectivas de futuro*

El proceso de implantación del teletrabajo en el MAP se interrumpió, precisamente cuando había llegado el momento oportuno y se tenían suficientes conocimientos como para emprender una aplicación generalizada, que debía estar coordinada por el Ministerio de Industria. El cambio de ministro y de directrices sufrido en el MAP en julio de 2007, así como el abandono de hecho de las políticas de conciliación, en parte como consecuencia de la crisis económica, dejaron en suspenso esta experiencia, que no ha tenido réplica en ninguna de las diferentes administraciones de nuestro país ni, que nosotros sepamos, en el extranjero. Pero, para todos los que trabajamos en ella, ha supuesto un cúmulo extraordinario de conocimientos profesionales y vivencias personales difícilmente igualable.

No obstante, el curso de los hechos nos lleva a pensar que tarde o temprano el teletrabajo acabará aplicándose en la Administración. Pero aquí, el debate de fondo es saber si en este proceso la Administración desempeñará un papel innovador, adoptando un modelo social que le convenga a sus trabajadores, a la ciudadanía y al resto de los organismos del Estado; si lo hará de forma planificada y coherente, desarrollando el elevado potencial humanístico y relacional que estas nuevas técnicas ofrecen; o si, por el contrario, el teletrabajo será adoptado como algo inevitable, de manera parcial y asimétrica, tomando prestados modelos quizá puramente productivos o economicistas que otros hayan tenido la perspicacia de crear y aplicar antes.

### *Bibliografía*

- ABASCAL, E. y GRANDE, I. (2005), *Análisis de encuestas*, Madrid, ESIC Editorial.
- ÁLVAREZ, A. (2008), «Efectos de la publicidad y los medios en el público infantil: desestructurando los valores y forzando la madurez», en J. Benavides *et al.* (ed.), *Nuevas Tendencias de la Comunicación*, Madrid, Ciclos Complutense-Comunicación. Universidad Complutense.

- ÁLVAREZ, A. y GONZÁLEZ-QUIJANO, J. E. (2007), «Renovar la Función Pública», *Expansión* n.º 6.292, suplemento *Expansión y Empleo* 356, p. 2, 24 de marzo, Madrid.
- ÁLVAREZ, A.; GONZÁLEZ-QUIJANO, J. E. y LÓPEZ VÁZQUEZ, B. (2007), *El Desarrollo del Teletrabajo en la Administración General del Estado. Estudio de las Ventajas Profesionales y Personales para la Función Pública* (3 tomos), Proyecto de Investigación, Madrid, Art. 83 LOU. MAP-UCM-CAVP 1.
- ANDER-EGG, E. (1977), *Introducción a las Técnicas de Investigación Social*, Buenos Aires, Editorial Hvmantas.
- BÁEZ, J. (2007), *Investigación cualitativa*, Madrid, ESIC Editorial.
- BATISTA GONZÁLEZ, M. (2000), «Definición de Universo y Muestra. Teoría de Muestreo y Técnicas Muestrales con Representación Estadística», en *La investigación en Marketing*, tomo I, Barcelona, AEDEMO.
- CALDERÓN, A. (2007-2008), «II Anuario, un referente para el país más multiétnico de la Unión Europea», en *II Anuario de la Comunicación del Inmigrante en España*, Madrid, Etnia comunicación.
- IBAÑEZ, J. (2003), *Más allá de la sociología. El grupo de discusión: técnica y crítica*, Madrid, Siglo XXI de España.
- IESE-ADECCO (2006), *Euroíndice Laboral-EIL*, 4.º trimestre de 2006, Pamplona, IESE-Escuela de Negocios de la Universidad de Navarra.
- LÓPEZ VÁZQUEZ, B. (2007), *Publicidad Emocional. Estrategias creativas*, Madrid, ESIC Editorial.
- MÉNDES MARTÍNEZ, C. (1998), «El papel de las administraciones públicas en el fomento de empleo de las personas con discapacidad», en *La situación del empleo de las personas con discapacidad en España. Propuestas para su reactivación*, Madrid, Escuela Libre Editorial.
- PADILLA, A. (1998), *Teletrabajo. Dirección y organización*, Madrid, Editorial RA-MA.
- SÁEZ SORO, E. (2008), *El trabajador distante. Profesionales, teletrabajo y comunicación*, Valencia, Centro Francisco Tomás y Valiente-UNED.
- SAMPEDRO, R.; GÓMEZ, M. V. y MONTERO, M. (2000), «Maternidad tardía, incidencia, perfiles y discursos», *Empiria* 5, Madrid, UNED.
- SAMPEDRO, R.; SÁEZ SORO, E. y ÁLVAREZ, A. (2006), *Plan Piloto para la aplicación de técnicas de teletrabajo en la Función Pública. Informe técnico*, Madrid, MAP-Ministerio de Administraciones Públicas, Plan Concilia. Madrid. Mayo.
- TOBÍO, C. (2001), «Conciliación o contradicción: cómo hacen las madres trabajadoras», *Revista Española de Investigaciones Sociológicas* 97, Madrid, CIS.
- VVAA (2005), «España, en hora europea», en *Libro Blanco de la Comisión Nacional para la Racionalización de los horarios españoles y su Normalización con los demás países de la Unión Europea*, Madrid, Fundación Independiente. Centro Internacional de Trabajo y Familia.