

# MODELO LABORAL FLEXIBLE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>RESULTADOS DEL CUESTIONARIO A LOS SOCIOS DE ANIADE</b> .....	2
<b>NUESTRA PROPUESTA</b> .....	4
<b>Objetivo</b> .....	4
<b>Modelo laboral flexible</b> .....	4
<b>ACUERDO (entre funcionarios y sus responsables)</b> .....	5
<b>COMISIÓN para la implantación del control del desempeño por objetivos y el teletrabajo</b> .....	7
<b>Implicación de los responsables de personal</b> .....	8
<b>Indicadores de impacto internos y externos</b> .....	8

## INTRODUCCIÓN

La Asociación Nacional de Ingenieros Agrónomos del Estado (ANIADE) representa a los Ingenieros Agrónomos que desarrollan su actividad profesional en el ámbito de la Administración General del Estado. ANIADE tiene, más allá de la promoción de su labor profesional en el ámbito de la Administración Pública, el compromiso social con los sectores relacionados directa o indirectamente con nuestra actividad, todo ellos estrechamente vinculados al medio rural.

A raíz de la entrada del reto demográfico en la agenda política y de la generalización del teletrabajo fruto de la crisis sanitaria, ANIADE crea el grupo de trabajo “Teletrabajo y reto demográfico” con **dos objetivos principales**:

- **Reto demográfico**: que la regulación del teletrabajo se haga con la suficiente flexibilidad para que profesionales de diversas áreas puedan desarrollar su trabajo desde cualquier localización

(incluido el medio rural), al margen de la distancia que separe el centro de trabajo de la residencia del trabajador.

- **Modernización de la Administración Pública:** que se implante el teletrabajo en la Administración Pública y que este pueda ser una vía para la modernización de la misma, principalmente en lo relativo a las herramientas de gestión de recursos humanos (comunicación, evaluación del desempeño por objetivos...) y a la motivación de los trabajadores/funcionarios y la retención del talento.

En este documento planteamos nuestra visión sobre cómo debe regularse el teletrabajo en la Administración General del Estado (AGE) con el objetivo de mejorar el funcionamiento de la misma, mejorar la calidad de vida de los trabajadores del sector público y para afrontar el reto demográfico.

### **¿Por qué en la Administración?**

Consideramos que la Administración debe adoptar una actitud proactiva y ejemplarizante para impulsar el cambio en la dinámica poblacional, promoviendo modelos que lo faciliten.

Por otra parte, no menos importante, creemos que la Administración no puede permitirse que exista una barrera al capital humano cuando no existe tal barrera tecnológica.

## **RESULTADOS DEL CUESTIONARIO A LOS SOCIOS DE ANIADE**

Con el objetivo de conocer la opinión y el interés que despertaba el teletrabajo entre los socios, así como enfocar, de acuerdo a la opinión general de los mismos, la postura de ANIADE frente a la próxima regulación de esta forma de prestación del trabajo en la Administración Pública, la Asociación lanzó un cuestionario online entre 16 de julio de 2020 y el 31 de agosto de 2020.

El cuestionario aborda los siguientes temas: el interés personal de los socios por acogerse a esta modalidad de prestación del trabajo y el posible impacto de la introducción del trabajo a distancia en la retención de talento dentro de la Administración, el modelo de trabajo a distancia que los socios consideran más adecuado y el impacto social, económico y medioambiental que, a juicio de los socios, puede tener la implantación del trabajo a distancia.

Las principales conclusiones de los resultados del cuestionario fueron:

- En cuanto a su experiencia con el teletrabajo, prácticamente la totalidad de los socios consideran que su trabajo puede realizarse a distancia al menos un 40% del tiempo y la mayoría (51,4%) considera que se puede realizar a distancia más del 80% del tiempo.
- En cuanto al interés por el teletrabajo, la gran mayoría se acogería al teletrabajo, aunque expresaron su temor en una posible repercusión sobre sus posibilidades de formación y promoción, especialmente mujeres y en grupos de edad jóvenes. Consideraron el teletrabajo un factor clave para decidirse por un puesto de trabajo.
- En cuanto al modelo de teletrabajo, la opinión mayoritaria fue que el tiempo de trabajo presencial debe programarse según una lógica organizativa y consideraron factores clave la evaluación por objetivos y el establecimiento de canales de comunicación.
- En cuanto al posible impacto del teletrabajo en el reto demográfico, sólo 3 de los encuestados considera que es necesario establecer una distancia máxima. En aquellos puestos que solo requiriesen una presencialidad del 10%, solo 1 de cada 5 socios indican que no cambiaría su lugar de residencia.
- Finalmente, en cuanto al potencial impacto social, medioambiental y económico, la valoración de los encuestados, fue la siguiente:

17. Valora de 1 a 5, donde 1 es nada útil y 5 muy útil, cómo de útil consideras que sería el teletrabajo para ayudar a revertir la dinámica de despoblamiento de las zonas rurales

120  
Respuestas

4.55  
Promedio

18. Valora de 1 a 5, donde 1 es nada útil y 5 muy útil, cómo de útil consideras que sería el teletrabajo para reducir la presión sobre los recursos urbanos y las emisiones de CO2.

120  
Respuestas

4.64  
Promedio

19. Valora de 1 a 5, donde 1 es nada útil y 5 muy útil, cómo de útil consideras que sería el teletrabajo para lograr un reparto equitativo de la población y la actividad económica en todo el territorio nacional.

120  
Respuestas

4.38  
Promedio

## NUUESTRA PROPUESTA

### Objetivo

Flexibilizar el modelo de teletrabajo en la Administración para satisfacer distintas necesidades

- Relativas a la **gestión de personal**:
  - Captación de talento
  - Retención de talento
  - Motivación de los funcionarios
- Otros:
  - **Reto demográfico**
  - Reducción de la contaminación
  - Conciliación personal

### Modelo laboral flexible

Proponemos un modelo de regulación del teletrabajo a nivel Departamental lo suficientemente flexible para evaluar la potencialidad del mismo, evitando fórmulas fijas que limiten las capacidades de esta herramienta. Consideramos que imponer un número fijo de días presenciales a la semana, tal y como se ha planteado durante la nueva normalidad, limita la potencialidad de esta herramienta para que el funcionario o funcionaria resida en una localidad distinta a la del centro de trabajo en la que esté inscrito o inscrita. Todo esto sin perjuicio de atender a la necesidad de crear equipo y de que existan las reuniones presenciales indispensables para una correcta consecución de los objetivos personales y departamentales.

Nuestra propuesta está orientada a **crear una regulación marco** que facilite a los Centros Directivos pactar las condiciones de trabajo con el funcionario **independientemente de que este solicite la prestación del servicio a través del teletrabajo**, con la mayor flexibilidad posible, siempre atendiendo a la lógica organizativa, a la consecución de los objetivos generales y personales fijados para la Unidad y para el funcionario.

### Presencialidad

Respecto a la presencialidad creemos que la modalidad de teletrabajo no debe estar prefijada a un número fijo de días a la semana, ni condicionada por cuestiones personales como el lugar de residencia, ya que entendemos que cada puesto de trabajo, trabajador y equipo son diferentes, así como las necesidades de acudir físicamente la oficina.

El proceso de creación de equipo no es una consecuencia sola y necesaria de acudir al centro de trabajo, sino que existen múltiples factores que la condicionan, como las características de cada oficina (existencia o no de lugares de convivencia, como cafetería, zona de cocina y comedor, disposición de los despachos...) o la actividad de las unidades (protocolos de bienvenida a nuevos trabajadores, seminarios, reuniones de carácter laboral y también de carácter lúdico o mixtas...).

### **ACUERDO (entre funcionarios y sus responsables)**

La firma de un acuerdo entre el funcionario y sus responsables debe incluir los objetivos anuales prefijados para el funcionario y para la unidad, reuniones de evaluación de las mismas, un plan de formación acorde a dichos objetivos, evaluación del espacio de trabajo y prevención de riesgos laborales y el criterio con el que se fijen las jornadas de asistencia presencial (incluya o no teletrabajo).

**Contenido del acuerdo:** El acuerdo debe incluir, al menos, los siguientes conceptos:

- ✓ Objetivos: los generales de la Unidad y los personales del funcionario.
- ✓ Criterios para determinar las jornadas de asistencia o de teletrabajo: no únicamente relativos a la consecución de los objetivos personales, sino también, cuando corresponda, al fortalecimiento de las relaciones sociales entre los miembros del equipo.
- ✓ Fijación del horario fijo y del horario flexible: en el acuerdo se establecerá el horario en el que el funcionario debe estar disponible (teléfono, correo electrónico) con el objetivo de facilitar la comunicación del equipo, pero también de garantizar la desconexión de los trabajadores.
- ✓ Plan de formación: El acuerdo incluirá un plan de formación acorde a los objetivos del funcionario.
- ✓ Evaluación de objetivos: El acuerdo incluirá la frecuencia con la que se evaluarán los objetivos. Previo a cada reunión de evaluación, el funcionario debe hacer una autoevaluación del cumplimiento de sus objetivos. En las reuniones de evaluación se

estudiará la consecución de objetivos y para su modificación en caso de que se considere oportuno.

- ✓ Evaluación de las características que debe cumplir el espacio de trabajo, prevención de riesgos laborales y declaración jurada en la que el funcionario se compromete a garantizar las condiciones mínimas del lugar o lugares que elija para desarrollar su trabajo.

**Negociación:** la negociación debe acabar en la firma del acuerdo:

- **por iniciativa del funcionario:** es el funcionario quien debe proponer el modelo de teletrabajo motivado, así como sus objetivos y un plan de formación anual, con el objetivo de promover la implicación del funcionario en su desarrollo profesional dentro de la Unidad. En el caso de funcionarios recién incorporados a la Unidad o al puesto de trabajo, los objetivos deben ser propuestos por sus responsables.
- **Fijación de objetivos personales:** a partir de los objetivos propuestos por el funcionario, el o los responsables propondrán las modificaciones que consideren oportunas hasta llegar a un consenso. Los objetivos técnicos deben ser medibles de forma objetiva.
- **Fijación de la frecuencia de envíos:** Se fijará la frecuencia mínima con la que el trabajador debe informar a su o sus responsables sobre la evolución del trabajo, así como de autoevaluaciones de la consecución de los objetivos. De esta manera se facilitará la labor de los responsables, garantizando que estos estén informados del desempeño de los trabajadores.
- **Modificación de los objetivos:** En cada reunión de evaluación de objetivos, se considerará la necesidad de modificarlos en caso de que se considere que estos fueron poco o demasiado ambiciosos, o bien por que se hayan dado nuevas circunstancias que así lo aconsejen.

**Evaluación de objetivos:** La evaluación incluirá, además de la consecución de objetivos técnicos, las habilidades del trabajador para realizar el trabajo a distancia (gestión del tiempo, compromiso con el equipo...). El responsable debe dar retroalimentación al trabajador incluyendo tanto los objetivos cumplidos, propuesta de nuevos objetivos o modificación de los anteriores, propuestas de formación específica y recomendaciones de mejora.

**Modificaciones en el acuerdo:** El acuerdo podrá ser modificado de forma consensuada a lo largo del año o de forma unilateral.

- El no cumplimiento de los objetivos puede llevar a modificar el acuerdo unilateralmente por el superior, siempre de forma motivada, y justificando que la causa del no cumplimiento es el desarrollo de trabajo a distancia.
- Por otra parte, si el trabajador desea modificar el criterio de asistencia a la oficina, se podrá considerar en cualquier momento del año.

**Justificación tanto de aceptación como de denegación:** El superior responsable debe motivar, no solo la aprobación, sino también la denegación del modelo propuesto por el funcionario.

### **COMISIÓN para la implantación del control del desempeño por objetivos y el teletrabajo**

Proponemos la creación de una Comisión que acompañe a los funcionarios y responsables de personal en este cambio, apoyando la implementación del control del desempeño por objetivos y el teletrabajo.

#### **Composición de la Comisión**

Formarán parte de la Comisión personal funcionario bien con formación específica en gestión de Recursos Humanos o bien sin esa formación previa, pero con un plan obligatorio de formación a la toma de posesión de la plaza.

#### **Funciones de la Comisión**

- Apoyar a los funcionarios y responsables a llegar a un acuerdo beneficioso para ambas partes.
- Promover cursos de formación orientados a mejorar la comunicación del equipo en el que todo o parte del equipo teletrabaja.
- Realizar evaluaciones periódicas de las necesidades de las Unidades y promoverá que estas se subsanen. Las necesidades a detectar pueden ser de carácter formativo, tecnológico, de prevención de riesgos laborales o cualquier otro.
- Evaluar las denegaciones de teletrabajo y modificaciones unilaterales de los responsables de personal, cuando estas se produzcan de manera unilateral y con desacuerdo del funcionario afectado.
- Evaluar la evolución en la implantación de este nuevo modelo, así como su impacto a nivel interno (consecución de objetivos, ampliación de tareas en las Unidades, grado

de satisfacción de los trabajadores, grado de satisfacción de los responsables de personal) y externo (impacto medioambiental, económico y social).

### **Implicación de los responsables de personal**

Consideramos imprescindible que los responsables de personal acojan con interés este nuevo modelo para que se alcancen los objetivos que planteamos.

Para ello, es necesario, por una parte, enfocar este nuevo modelo para facilitar la gestión de los responsables y, por otra, que la consecución de objetivos tanto internos (consecución de objetivos, grado de satisfacción de los trabajadores y del equipo....) como externos (impacto económico, medioambiental y social) forme parte de la evaluación del desempeño de dichos responsables.

### **Indicadores de impacto internos y externos**

Para facilitar la labor de la Comisión en la evaluación de este nuevo modelo laboral, así como para cuantificar el desempeño de los superiores, se proponen los siguientes indicadores:

- Internos:
  - Cumplimiento de objetivos de la Dirección
  - Cumplimiento de expectativas del trabajador: productividad, conciliación, carrera profesional.
  
- Externos:
  - Impacto en la provisión de plazas y cubrimiento de vacantes
  - Evolución del interés (de funcionarios, personal laboral y directivos) por este modelo
  - Impacto presupuestario
  - Impacto en el territorio (¿han modificado los trabajadores su domicilio?)



- Impacto ambiental: calculo huella de carbono de cada trabajador y en conjunto.