OISS
ORGANIZACIÓN IBEROAMERICANA DE SEGURIDAD SOCIAL

Estándares OISS de Seguridad y Salud en el Trabajo EOSyS

Prevención de riesgos Laborales en el Teletrabajo

EOSyS 18

Versión 2

Octubre 2021

Contenido

1. Introducción
2. Objeto
3. Definición
4. Requisitos formales
5. Aspectos laborales
6. Pasos para la implantación del teletrabajo en la empresa
7. Aspectos específicos de la gestión de la prevención de riesgos laborales para los teletrabajadores
8. Riesgos más destacables en el teletrabajo
9. Referencias

ANEXO 1: Diagnóstico inicial

ANEXO 2: Lista de chequeo de condiciones de trabajo para la evaluación de los riesgos en puestos de teletrabajo

ANEXO 3: El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella. Guía práctica

ANEXO 4: COVID-19: Orientaciones para la recolección de estadísticas del trabajo.

1. Introducción

El desarrollo de las nuevas tecnologías ha impulsado la aparición de nuevas profesiones, pero también, ha definido y posibilitado nuevas formas de prestación de servicios alejadas de las relaciones laborales tradicionales. Con la descentralización actual del lugar de trabajo así como con el empleo de tecnologías de la información y la comunicación (TIC's) ya no se hace necesaria la presencia del individuo en el centro de trabajo. Cada vez más personas demandan flexibilidad laboral, conciliación con su vida personal y en definitiva, alteraciones significativas en aspectos de la vida laboral y personal de los trabajadores que impactan directamente en los modos tradicionales de gestión de su seguridad y salud.

El mundo actual se ha globalizado y la información necesaria para desarrollar una gran cantidad de tareas está actualmente disponible en tiempo real a través de una conexión a internet. Esto hace que las fronteras espaciales y temporales sobre las que se ha legislado hasta la actualidad y que constituían barreras insalvables para la gestión empresarial ya no existan, permitiendo desarrollar al máximo esta nueva ventaja competitiva que proporciona la posibilidad de atender demandas de cualquier parte del mundo así como contar con profesionales afincados en múltiples lugares.

Además, las empresas promueven sistemas de trabajo novedosos que les permiten alcanzar sus objetivos de ahorro de costes, eficiencia, orientación a resultados, desarrollo sostenible, competitividad y globalización de su mercado. Muchas son las empresas que ya trabajan con personal ubicado en cualquier parte del mundo e interconectado lo que supone una entrada masiva de las nuevas tecnologías en la gestión empresarial y en los hogares.

Bajo estas premisas, el teletrabajo surge como una solución óptima tanto para los trabajadores como para las empresas con ventajas económicas, productivas y de salud evidentes.

Es posible trabajar de forma remota mediante ordenadores portátiles, tablets o incluso smartphones desde el domicilio, desde oficinas satélite de la empresa, desde centros de coworking o incluso desde un hotel, un avión o un establecimiento de hostelería. Es decir, el lugar de trabajo ya no se reduce a las instalaciones propias de la empresa sino que para determinados trabajos, puede ampliarse casi a cualquier parte del planeta.

La crisis sanitaria provocada por la COVID-19 ha obligado a gran parte de la sociedad a adaptarse de manera veloz e inesperada al trabajo en remoto. Uno de los efectos de la pandemia ha sido evidenciar la necesidad de trabajar de una manera diferente en

la que las tecnologías tienen una importante participación. Ello hace que esta nueva forma de trabajo se convierta en un fenómeno en proceso de estudio y que se está empezando a contemplar en la legislación, en las normas jurídicas o en convenios colectivos. Los cambios en la forma de trabajar, en la naturaleza del trabajo y en las relaciones en el trabajo influyen en las condiciones de empleo y la salud asociada a su desempeño. Por ello, también se comienza a reflejar en la prevención de riesgos laborales y en su desarrollo normativo en los distintos países del mundo.

Por otro lado y al margen de las innumerables ventajas que ofrece tanto a las personas que lo realizan: control de la propia actividad, flexibilidad horaria, reducción del tiempo y riesgo en los desplazamientos, ahorro de tiempos y gastos, como a las empresas que lo adoptan: reducción de costes estructurales, trabajo por objetivos, incremento de la creatividad , reducción del absentismo, el ejercicio del teletrabajo también puede derivar en la aparición de problemas de salud (estrés, aislamiento social, desvinculación con la empresa, adicción al trabajo, trastornos músculo esqueléticos, fatiga visual y mental, desvinculación con la empresa, despersonalización,…

En resumen, el teletrabajo es un fenómeno en alza con innumerables ventajas para las empresas y grandes repercusiones para los trabajadores lo que hace necesario establecer nuevas formas de gestión en materia de Prevención de riesgos laborales y nuevas exigencias de seguridad y salud.

2. Objeto

Para afrontar con éxito las necesidades del escenario laboral actual y futuro es necesario establecer políticas que permitan complementar eficazmente la rentabilidad empresarial y la protección del trabajador. La optimización de los sistemas de gestión y la globalización empresarial y la introducción de políticas de conciliación y flexibilidad, exige una planificación, diseño e implantación organizadas y concretas.

La OIT (1948) expone que el objetivo de la Seguridad y salud ocupacional es velar por el mayor estado de bienestar físico, mental y social de la población trabajadora. Así, mediante el cumplimiento de la normativa de seguridad y salud y las actividades de promoción y prevención se garantiza un grado de protección determinado de los trabajadores . Esta mayor o menor protección depende en gran parte de la capacidad de las diferentes organizaciones de alinear los procesos de gestión de la seguridad en el trabajo con los de gestión humana incluyendo también a las personas en la modalidad de teletrabajo. De esta manera, si contamos con procesos diseñados para este fin, el teletrabajo tendrá un impacto directo en la salud y en la calidad de vida de los trabajadores que lo puedan adoptar.

El objeto de este Estándar es servir de guía práctica para establecer una gestión adecuada de la Seguridad y la Salud de los trabajadores en teletrabajo así como abordar la identificación y la evaluación de los riesgos laborales que puedan darse para este tipo de relación laboral. De igual forma, pretende establecer medidas preventivas básicas de actuación tanto para las empresas como para los trabajadores.

.

3. Definición

Según el Convenio sobre trabajo a domicilio de la **Organización Internacional del Trabajo** (OIT, C177, 1996), **Trabajo a domicilio** significa *el trabajo que una persona, designada como trabajador a domicilio, realiza:*

- *En su domicilio o en otros locales que escoja, distinto de los locales de trabajo del empleador,*
- *A cambio de una remuneración,*
- *Con el fin de elaborar un producto o prestar un servicio conforme a las especificaciones del empleador, independientemente de quien proporciones el equipo, los materiales u otros elementos utilizados para ello,*

a *menos que esa persona tenga el grado de autonomía y de independencia económica necesario para ser considerada como trabajador independiente …*

Es importante destacar que esta definición de la OIT establece específicamente que no pueden considerarse trabajadores a domicilio a aquellos que puedan realizar de forma ocasional su trabajo en su domicilio en lugar de en su centro de trabajo habitual. Es decir, el teletrabajador no es una persona con flexibilidad laboral sino aquél que desarrolla su trabajo mayoritariamente en su domicilio o en el lugar elegido por él.

Por otro lado, el **Acuerdo Marco Europeo** sobre Teletrabajo (16 de julio de 2002, AMET) define el **teletrabajo** como *forma de organización y/o realización del trabajo, utilizando tecnologías de la información, en el marco de un contrato o de una relación de trabajo, en el cual un trabajo que podría ser realizado igualmente en los locales de la empresa se efectúa fuera de estos locales de forma regular.*

Teniendo en cuenta esta definición , el acuerdo europeo destaca tres líneas fundamentales que rigen la implantación del teletrabajo:

- El equilibrio entre la flexibilidad y la seguridad en la organización del trabajo

- La mejora de la productividad y la competitividad de las empresas
- La posibilidad de compatibilizar la vida laboral y familiar de los trabajadores.

Por su parte, al Acuerdo Marco Europeo sobre la Digitalización del Trabajo de 2020 constituye un avance importante en los intentos de regulación de las evoluciones tecnológicas en el ámbito laboral, ofreciendo una serie de pistas a seguir para instaurar políticas de regulación ante la digitalización creciente del trabajo y para la protección de los derechos de los trabajadores autónomos, asalariados y de la administración pública.

En 2021, el Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre "Los retos del teletrabajo: organización de la jornada de trabajo, equilibrio entre vida privada y vida laboral y derecho a desconectar" invita a la Comisión Europea y a los Estados miembros a que supervisen la aplicación de los acuerdos de 2002 y 2020 y adapten si es necesario la normativa existente —sobre la base de la experiencia de la pandemia—para fomentar los aspectos positivos del teletrabajo y proteger los derechos fundamentales de los trabajadores. El ritmo del cambio tecnológico en el mundo del trabajo y sus nuevas formas se está acelerando y puede que sea necesario garantizar que las normas y las prácticas se adapten a las nuevas circunstancias del futuro.

Por último, la nueva Estrategia Europea sobre Seguridad y Salud en el Trabajo (2021-2027) destaca que los cambios en las formas de trabajar, derivados, entre otros, de la digitalización, con un importante aumento de la población que trabaja a distancia, también requerirán soluciones nuevas y actualizadas en materia de salud y seguridad en el trabajo. El rápido despliegue de las tecnologías inalámbricas, móviles y otras tecnologías avanzadas —y el uso, cada vez mayor, de este tipo de dispositivos para fines laborales— requiere un análisis más profundo de la exposición de los trabajadores a la radiación óptica y los campos electromagnéticos, así como de los posibles efectos adversos para la salud en el caso de dispositivos más potentes.

4. Requisitos formales

Según el Convenio C177 de la OIT para Trabajo a Domicilio, las políticas nacionales que se establezcan en esta materia estarán destinadas a mejorar la situación de los trabajadores que lo adopten. Estas políticas se consultarán con las organizaciones de empleadores y de trabajadores más representativas. (art. 3 C177 OIT).

Además, se debe de promover la igualdad de trato entre los teletrabajadores y los demás trabajadores asalariados, siempre teniendo en cuenta las particularidades de los teletrabajadores. Es decir, este tipo de trabajadores tendrá los mismos derechos que los que prestan servicios en el centro de trabajo de la empresa.

Esto supone garantizar una serie de derechos para los teletrabajadores (art. 4 C177 OIT) en las siguientes materias:

- Elección voluntaria de esta modalidad de trabajo tanto para el empleador como para el empleado.

- Derecho de representación colectiva constituyendo o afiliándose a las organizaciones que escojan y posibilidad de participar en sus actividades. Es decir, debe garantizarse el conocimiento de los teletrabajadores de la representación sindical en su empresa, la posibilidad de elección y las formas de comunicación con estos representantes.

- Derecho a la protección frente a la discriminación en el empleo y en la ocupación. Esta modalidad de empleo debe estar reflejada en las políticas de igualdad de la empresa y se deben establecer los procedimientos específicos que la garanticen para dicha modalidad.

- Protección en materia de Seguridad y Salud en el trabajo en las mismas condiciones que un trabajador en el centro de trabajo.

- Remuneración

- Protección por regímenes legales de Seguridad Social

- Acceso a la formación. El empresario deberá establecer los medios necesarios para asegurar el acceso efectivo a la formación de los teletrabajadores y asegurar la movilidad y la promoción personal de éstos.

- Edad mínima de admisión al empleo o al trabajo

- Protección de la maternidad

-

5. Aspectos laborales

Toda forma de teletrabajo tiene unos requisitos laborales básicos que cumplir para asegurar su idoneidad:

1. **Modalidad contractual específica**: es recomendable que exista un contrato explícito o un acuerdo de teletrabajo (relación de laboralidad). Esto le aporta un carácter voluntario por parte del trabajador y la empresa. Si un trabajador de la empresa pasa a una situación de teletrabajo, es preciso establecer un acuerdo empresa- teletrabajador donde se establezcan las condiciones , derechos y deberes de cada una de las partes, de mutuo acuerdo, en vigor durante la relación y con posibilidad de reversión a presencial. Es decir, no se trata de una modificación de condiciones de trabajo, ni de una movilidad funcional o geográfica. En caso de que el trabajador no esté interesado en teletrabajar, esto no debe constituir causa de rescisión de la relación laboral.

   Este acuerdo o contrato podría considerar como mínimo los siguientes aspectos:

   - Condiciones generales: tiempo de teletrabajo y tiempo en el centro, horarios o duración de la jornada, ubicación
   - Carácter del acuerdo: fijo o temporal, voluntario, reversible
   - Equipamiento: mobiliario quien lo suministra y que requisitos debe de cumplir, qué equipos y herramientas son necesarios, quien los aporta y requisitos, qué mantenimiento se debe realizar, quien lo realiza y cómo, líneas de teléfono, electricidad, conexión: quién las aporta y soporta el coste .
   - Seguridad y protección de datos: Cómo se garantiza.
   - Prevención de Riesgos laborales: cómo se realizarán las obligaciones en esta materia: evaluación, formación, vigilancia de la salud, investigación de accidentes. Quién lo realiza.
   - Comunicaciones: frecuencia, metodología…
   - Compromisos específicos: de la empresa (inviolabilidad del domicilio) y del trabajador (confidencialidad)

2. **Protección de la seguridad y Salud**: Todo teletrabajador debe tener el mismo nivel de protección que cualquier otro trabajador presencial de la empresa, conforme a la legislación vigente en cada estado. Así, podemos encontrar , por

ejemplo, normativa uruguaya que indique la obligatoriedad de las empresas de formalizar un seguro de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales para “aquellos que trabajen en su propio domicilio por cuenta de terceros” . Sin embargo, no es habitual reflejar la condición de teletrabajador ni en la obligatoriedad de protección ni en la definición de accidente de trabajo. En este segundo aspecto, lo más habitual es encontrar como definición de accidente de trabajo aquél que se produce como consecuencia o por ocasión del trabajo que se realiza con algunas matizaciones en diferentes estados.

El teletrabajador está sometido a una relación laboral , por tanto, amparado y protegido por normativa laboral y, en la mayoría de los casos, sin limitación alguna en su aplicación. Sin embargo, sí existe una problemática particular en este ámbito relacionada con la presunción de laboralidad . En ocasiones puede resultar muy complejo determinar si el accidente se ha producido como consecuencia de la tarea que ejecuta o en tiempo y lugar de trabajo. El lugar de trabajo pasa a ser el domicilio del trabajador en muchos casos, lugar que no está bajo el control del empresario y que protege además el derecho a la inviolabilidad del domicilio. En cuanto al tiempo de trabajo, una vez que se asume como ventaja fundamental del teletrabajo la flexibilidad e horario, es difícil determinar qué tiempo pertenece al trabajador y cual al trabajo. Por ello, es aconsejable, además de determinar en el acuerdo de teletrabajo el lugar en el que se va a realizar la tarea (domicilio o telecentro) , establecer una jornada , un horario y un sistema de control.. en caso de que esto no se delimitara, el trabajador es quien debe acreditar que la contingencia se produjo durante su tiempo de trabajo. De igual forma, si el lugar de trabajo no estuviera tampoco determinado, sería necesario que el trabajador demostrase la laboralidad del accidente. Por estos motivos, es importante establecer procedimientos de comunicación de accidentes y enfermedades sufridos por el teletrabajador precisos y concretos , con un adecuado registro del tiempo y lugar de trabajo. Es preciso destacar que la contingencia sufrida en tiempo y lugar de trabajo no siempre tendrá la consideración de accidente de trabajo. Si el empresario prueba la total desconexión con la tarea, la contingencia no tendrá consideración de profesional, por ejemplo, un accidente doméstico.

3. **El empresario continúa manteniendo las facultades de supervisión, control y vigilancia**. . El trabajador en teletrabajo tendrá igualdad de trato y de protección que el trabajador que efectúe el mismo trabajo o similar en las instalaciones de la empresa. Por tanto, el mismo nivel de protección y vigilancia que un trabajador tradicional. Es decir, el cambio a la modalidad de teletrabajo no puede afectar al estatus de salud laboral del trabajador. Además, el empresario mantiene con los trabajadores en teletrabajo sus capacidades para realizar un seguimiento de su actividad, controlar y vigilar la ejecución de la misma, así como velar por su

seguridad y salud. Esto supone establecer sistemas tecnológicos en remoto o bien establecer sistemas de comunicación adecuados que garanticen dicho seguimiento. Sin embargo, en este punto debemos tener especial cuidado en el respeto a la intimidad del trabajador ya que determinados sistemas de control y vigilancia remota pueden atentar contra este derecho, pensemos por ejemplo, en sistemas de videocontrol o en la posibilidad de acceder mediante cámaras del ordenador a la vivienda del trabajador. Atención por tanto, al respeto a la inviolabilidad del domicilio y al derecho a la intimidad del trabajador. . Por ello, se deberá llegar a un acuerdo con el trabajador sobre cómo realizar este control. .

Por otro lado, es habitual exigir a las empresas el control del tiempo de trabajo , bien llevando a cabo registros de la jornada o bien llevando el registro de las horas extras. En el caso del teletrabajo, el tiempo dedicado al trabajo no suele establecerse en un periodo concreto, dejando libertad al trabajador para que desarrolle la tarea cuando le sea posible siempre que cumpla los plazos de entrega establecidos, es decir el sistema de producción pasa a organizarse por objetivos y plazos de finalización. Por un lado, esto aporta mayor autonomía y flexibilidad al trabajador , lo cual es una clara ventaja del teletrabajo. Pero, también puede provocar que las jornadas de trabajo se amplíen incluso pudiendo llegar a jornadas de más de 12 h. Por ello, es importante fijar un sistema de seguimiento de la actividad que avise al trabajador de las pausas, descansos, etc. Que sean necesarios para no dañar su salud.

4. **Prevención de riesgos laborales**: según el artículo 7 del Convenio 177 de la OIT:

La legislación nacional en materia de seguridad y salud en el trabajo deberá aplicarse al trabajo a domicilio teniendo en cuenta las características propias de éste y deberá determinar las condiciones en que, por razones de seguridad y salud, ciertos tipos de trabajo y la utilización de determinadas sustancias podrán prohibirse en el trabajo a domicilio.

Es decir, el empresario debe seguir los principios de seguridad y salud establecidos en su legislación nacional de la misma forma que con el resto de trabajadores de su empresa lo cual supone la realización de :

- El análisis sistemático de las condiciones de trabajo para identificar posibles riesgos y formas de eliminarlos o reducirlos. En particular en lo referente a equipos de trabajo, sustancias y preparados químicos, lugares de trabajo, entorno, condiciones ambientales, condiciones ergonómicas y psicosociales.

- La planificación de medidas a implantar para reducir y eliminar dichos riesgos.

- La formación necesaria para el trabajador en esta materia
- La revisión periódica de estas condiciones de trabajo con el objeto de determinar en cada momento la valoración de los riesgos y la necesidad de implantar nuevas medidas.
- La vigilancia de la salud específica del teletrabajador

6. Pasos para la implantación del teletrabajo en la empresa

Dada la complejidad de la implantación del teletrabajo en lo que a responsabilidades y derechos se refiere, es necesario establecer un procedimiento para su ejecución.

Se hace así preciso tener en cuenta algunos aspectos particulares así como seguir los siguientes pasos:

6.1. **Diagnóstico inicial**: Antes de ofrecer esta modalidad de trabajo a los trabajadores, es preciso que la compañía analice su capacidad para acometer este proceso. En particular, debe analizar los medios de que dispone tanto tecnológicos como en materia de prevención de riesgos laborales. Este diagnóstico debe comprender:

- Identificación de los posibles puestos candidatos a teletrabajar: la tarea debe estar basada en el tratamiento de información, no requerirá mucho espacio para almacenamiento de equipos o materiales, sin necesidad de colaboración directa y física con otros trabajadores, con posibilidad de trabajar por objetivos parciales y finales.

- Identificación de los perfiles de trabajadores que podrían teletrabajar. : los candidatos deben tener una serie de características personales como flexibilidad, autodisciplina, dinamismo, independencia, autonomía y deseo de teletrabajar. Además, tendrán también unas características profesionales: deben conocer bien la organización y ser organizados, tener buenas dotes de comunicación y habilidades sociales, tener experiencia en la resolución de problemas. Por otro lado, deberán tener una serie de condiciones familiares y particulares como un entorno familiar que le permita trabajar en casa y un espacio de trabajo adecuado en su domicilio o en el lugar que escoja para teletrabajar.

- Identificación de los mandos que podrían tener teletrabajadores a su cargo: No todos los gestores son candidatos a dirigir teletrabajadores. Para que la comunicación y dirección funciones correctamente es preciso que tengan las siguientes características : capacidad de comunicación y motivación a distancia, confianza en sus trabajadores, capacidad para organizar el trabajo y asesorar eficazmente a distancia, flexibilidad para supervisar y dirigir, acostumbrados a trabajar por resultados y no por proceso, buen conocimiento de las herramientas tecnológicas.

- Medios de prevención de riesgos laborales que puede aplicar en estos casos: como se valorarán los riesgos de los teletrabajadores, cómo formar e informar, cómo realizar la vigilancia de la salud, cómo prever situaciones de emergencia, cómo realizar la comunicación. Especial atención merece la formación en prevención que podrá ser mayor o menor en función de las funciones que vaya a realizar el teletrabajador en esta materia, sobre todo en lo que a evaluación de riesgos se refiere.

- Estudio de viabilidad y valoración de costes previstos. Aquí se determinarán las necesidades de modificaciones de contratos, convenios colectivos, de metodologías de actuación, procedimientos, etc.

6.2. Experiencia Piloto: Es aconsejable antes de implantar el teletrabajo en toda la empresa, realizar una experiencia piloto en algún área de la compañía. Así podremos valorar si las modificaciones realizadas en convenios y sistema organizativo son adecuadas o aún hay que modificar algunos aspectos adicionales. Además, esta fase es muy importante para comprobar que las comunicaciones y la tecnología soporta esta forma de trabajo de forma adecuada y no limita los derechos y las capacidades del teletrabajador

6.3. Evaluación del programa piloto: En esta fase es preciso valorar las opiniones de los gestores y los teletrabajadores durante la fase piloto: actitudes hacia esta situación, beneficios, problemas reales , tiempos requeridos para las actividades, resultados del trabajo obtenidos, así como la valoración económica de costes y ahorros.

6.4. Establecer el procedimiento de actuación : En esta fase se establecerán los protocolos y políticas que definan claramente cuando y cómo teletrabajar: sus límites, la forma de prestación de la tarea, los medios para su realización, las

formalidades necesarias, su ámbito temporal y reversibilidad y los derechos y obligaciones de las partes.

6.5. **Lanzamiento del teletrabajo:** En esta fase se comunicará a la plantilla susceptible de teletrabajar cómo se debe solicitar el teletrabajo, las características de éste y los requisitos a formalizar antes de teletrabajar (nuevo contrato de trabajo) . Esta fase incluye también la formación e información necesaria para los teletrabajadores antes de comenzar a trabajar a distancia.

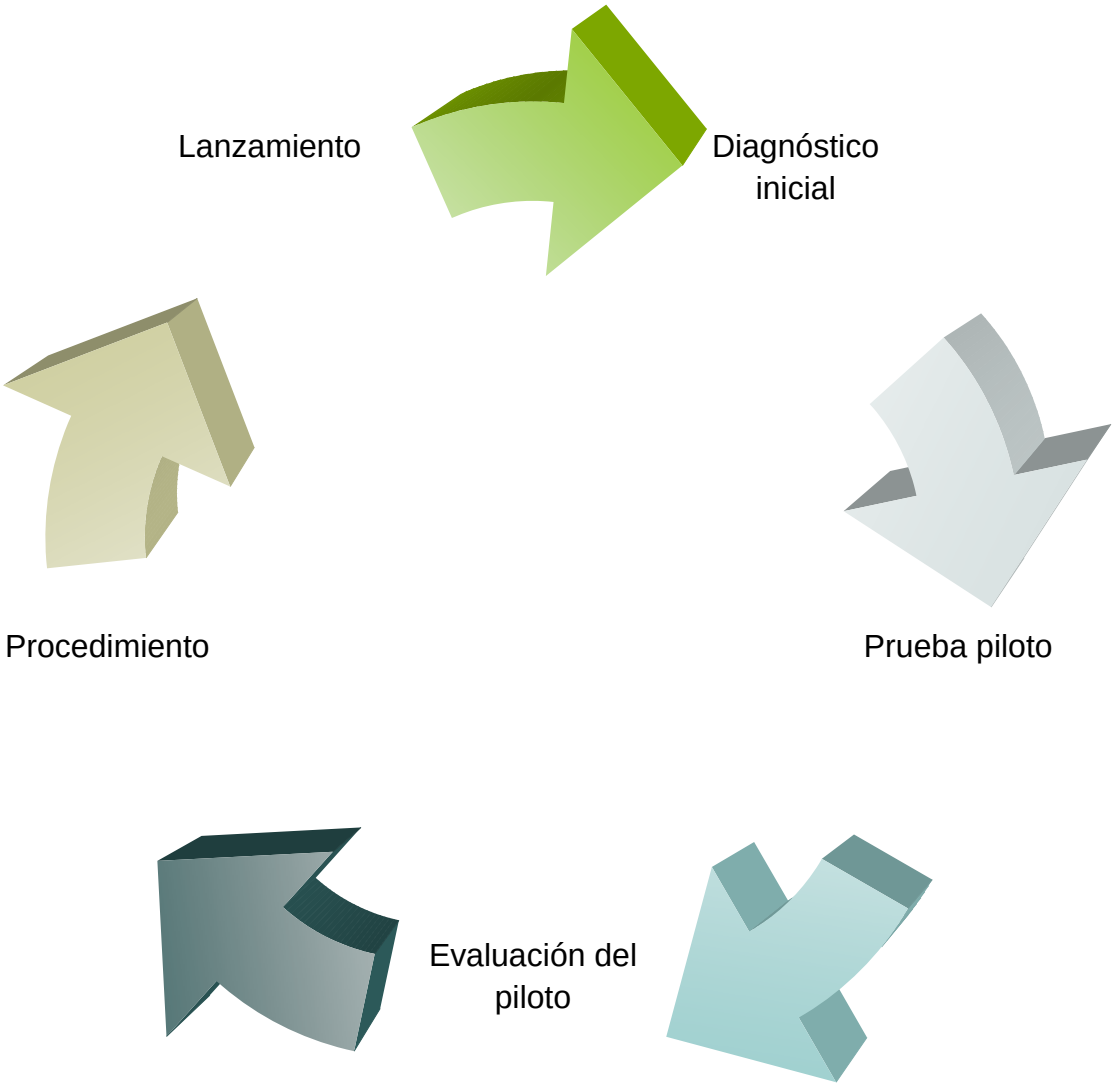


Figura 1: Procedimiento de implantación del teletrabajo

En el anexo 1 se aporta una lista de chequeo para realizar el diagnóstico inicial de la empresa.

7. Aspectos específicos de la gestión de la prevención de riesgos laborales para los teletrabajadores

Como ya hemos relacionado anteriormente, en caso de que una empresa opte por ofrecer la modalidad de teletrabajo a algunos de sus colaboradores, es conveniente tratar adecuadamente las condiciones en que éste se desarrolla ya que la labor del empleador debe ser asegurar la protección de la salud y la seguridad de todos sus empleados.

Si tenemos en cuenta el estándar EOSyS-01: *Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo en la Empresa,* el empresario debe:

- Firmar una política de actuación en Prevención de Riesgos Laborales que garantice la consulta y participación de todos los trabajadores. Y promover la participación de los trabajadores en la implementación y seguimiento de medidas preventivas o correctivas en materia de seguridad y salud.

- Debe asegurar que los trabajadores dispongan del tiempo necesario en su jornada para participar activamente en el sistema de gestión de seguridad y salud

- Debe garantizar que todos los trabajadores sean informados y consultados en lo relativo a identificación y evaluación de riesgos, planificación de la actividad preventiva, investigación de accidentes, respuesta ante una emergencia, definición de la política y objetivos de PRL.
- Garantizar la vigilancia de la salud de todos sus trabajadores.

Estas obligaciones generales deben cumplir de igual forma para los teletrabajadores. Así, el empresario debe:

- Incluir en la **Política de Prevención** a los teletrabajadores de forma que estén informados de la misma así como del procedimiento a seguir para su participación y o consulta.

- Se deberán establecer los **canales de comunicación** necesarios que permitan la participación activa de los teletrabajadores en el sistema de gestión de Prevención. Se asignarán interlocutores en esta materia para ellos así como canales específicos que los mantengan informados adecuadamente.

- Se deberán establecer protocolos de **vigilancia de la salud** específicos para puestos de teletrabajo haciendo especial hincapié en la sedestación, factores psicosociales de aislamiento , comunicación, relaciones y autonomía.

7.1. Evaluación de riesgos

Mención especial merece la obligatoriedad de realizar la **evaluación de riesgos** y la planificación de la actividad preventiva para todos los puestos de trabajo de la empresa incluidos aquellos cuya tarea no se realiza en las instalaciones de ésta.

La evaluación de riesgos debe ser realizada por los recursos preventivos de la empresa, es decir, por las personas que integren la organización en materia de prevención de riesgos laborales. En el caso del teletrabajo esto podría suponer que estos recursos debieran evaluar las condiciones de trabajo existentes en el domicilio del teletrabajador, lo cual choca con el derecho a la inviolabilidad del domicilio y a la intimidad del teletrabajador. Se debe establecer, por tanto, mecanismos de actuación que permitan ejercer los deberes de los empleadores así como cumplir los derechos de los colaboradores. Los posibles mecanismos son:

- Establecer en el contrato de teletrabajo la posibilidad de facilitar el acceso al domicilio del teletrabajador previo consentimiento a las personas que estén capacitadas para realizar la evaluación de riesgos al inicio de la actividad así como cada vez que sea necesario revisar ésta. Es importante insistir en las ventajas de que los técnicos realicen una visita inicial al lugar de trabajo de los teletrabajadores, aunque posteriormente se opte por la autoevaluación.

- Capacitar a los teletrabajadores en prevención de riesgos laborales para poder realizar su evaluación de sus riesgos (autoevaluación) e incluirles en la estructura organizativa de prevención. Esta capacitación podría ser básica y totalmente dirigida a los riesgos que van a evaluar, fundamentalmente, puestos de pantallas de visualización de datos.

Además, se les puede facilitar el asesoramiento de expertos que puedan solucionar dudas o visitar su lugar de trabajo para certificar si todo se realiza correctamente.

Se deben evaluar los siguientes tipos de riesgo:

- Riesgos generales del espacio de trabajo
- Riesgos ergonómicos
- Riesgos higiénicos derivados de agentes físicos: ruido, temperatura, iluminación, etc.
- Riesgos psicosociales y organizacionales: estrés, aislamiento o comunicación

En el anexo 2 se aporta una lista de chequeo de condiciones de trabajo para la evaluación de los riesgos en puestos de teletrabajo.

7.2. **Planificación de la actividad preventiva:**

En cuanto a la **planificación de la actividad preventiva,** es preciso también que los procedimientos del sistema de gestión de prevención establezcan de forma clara cómo actuar en los puestos de teletrabajo, dado que en muchos casos, las fuentes de riesgo pueden pertenecer al trabajador y no a la empresa. Esto obligará a proveer de ayudas, financiaciones o préstamos al trabajador para implantar algunas medidas preventivas. Paralelamente , será preciso formar al teletrabajador siempre para que realice el seguimiento de sus condiciones de trabajo y sea capaz de comunicar variaciones o necesidades de modificación. También, se facilitará formación para implantar acciones correctivas y preventivas para eliminar o reducir los riesgos que se detecten, por ejemplo, en cuanto a pausas, posturas de trabajo o tiempo de trabajo.

7.3. Formación

Los teletrabajadores tienen los mismos derechos que los demás trabajadores respecto a formación y a desarrollo profesional. Por ello es necesario tener en cuenta sus posibles necesidades así como la forma en que se les puede impartir capacitación, por ejemplo, mediante aulas virtuales o formación on line. Es preciso además, establecer una formación concreta para los

teletrabajadores y para sus gestores sobre aspecto organizativos, tecnológicos, prevención de riesgos laborales y sistemas de comunicación.

7.4. Investigación de Accidentes:

Será preciso también que en el contrato de teletrabajo se refleje a forma en que se realizará esta investigación si fuera necesario ya que pueden producirse accidentes en el domicilio del trabajador que sea preciso analizar por parte de la empresa. De forma similar a la evaluación, se puede optar por dos formas de actuación:

- Permitir el acceso a la vivienda particular de las personas con la capacitación necesaria para hacer la investigación o
- Capacitar al trabajador para realizar dicha investigación. En este caso, el nivel de implicación del trabajador con la empresa debe ser muy elevado así como su autodisciplina.

7.5. Emergencias

Al margen de informar al teletrabajador sobre los planes de emergencia a aplicar en los centros a los que pueda acceder, se deben considerar las emergencias que puedan surgir en su lugar de trabajo: incendios, contactos eléctricos, caídas y otros. Se debe capacitar al teletrabajador para saber reaccionar ante este tipo de emergencias así como sobre cómo evacuar, primeros auxilios básicos o mantenimientos necesarios de instalaciones y equipos.

8. Riesgos más destacables en el teletrabajo

El teletrabajo constituye una fuente de riesgos concretos que es preciso considerar:

8.1. **Trastornos musculoesqueléticos** : Las causas de la aparición de estos riesgos son las posturas incorrectas y el mantenimiento prolongado de posturas estáticas de sedestación. Estas causas se producen por un lado por el lugar y los equipos de trabajo : mesa, silla, ordenador, teclado, superficie de trabajo y superficie disponible en el entorno, y por otro, por factores organizativos como el tiempo de trabajo o las pausas.

8.2. **Fatiga visual**: Los factores más relevantes que causan la fatiga visual son una inadecuada iluminación, los reflejos y deslumbramientos, la calidad de la

pantalla de ordenador, incorrecta ubicación del equipo informático y de los accesorios.

8.3. **Fatiga mental:** La ventaja que supone la flexibilidad horaria que se produce con el teletrabajo puede constituir también una fuente de riesgo al no delimitar el tiempo dedicado al trabajo o bien al poder estar localizado y operativo durante las 24 horas del día. Esto es además de una fuente de riesgo psicosocial, una i portante causa de fatiga mental.

8.4. **Factores psicosociales**: El hecho de trabajar desde casa , normalmente en soledad, provoca un cierto aislamiento del resto de la plantilla de la empresa, manteniendo con ellos un contacto casi exclusivamente telemático . Además, al trabajar en el entorno familiar, pueden aparecer tensiones que afecten psicológicamente al teletrabajador.

9. Referencias

- Acuerdo marco europeo de Teletrabajo (2002)
- Resolución 1552/2012 Teletrabajo. Definición. Condiciones Argentina
- Teletrabajo decente en Argentina. Primer libro blanco nacional de buenas prácticas en teletrabajo, trabajo remoto y trabajo conectado. 2019
- Ley 21.220 sobre Trabajo a Distancia y Teletrabajo. Chile
- Ley 1221 de 2008. Diario no oficial Nº 47.052 de 16 de julio de 2008 por el cual se establecen normas para promover y regular el teletrabajo y se dictan otras disposiciones. Reglamentado por el Decreto 0884 de 2012. Colombia
- Guía técnica para la Prevención y actuación en seguridad y salud en situaciones de riesgo en el teletrabajo. Ministerio de Tecnologías de la información y la telecomunicación. Colombia
- Libro Blanco. El ABC del teletrabajo en Colombia
- Protocolo. Pacto por el teletrabajo. Unidos por la transformación digital en Colombia
- Decreto ejecutivo Nº 42083 sobre Reglamento para regular el teletrabajo en Costa Rica
- Ley para regular el teletrabajo. Decreto Legislativo Nº 9738. Costa Rica

- Code du travail 2018 Francia Ordonnance nº 2017-1387 du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail.
- Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley Nº 30.036 Ley que regula el teletrabajo. Perú.
- Telework Enhancement Act of 2010 . Public Law 111-292 USA
- Guía para la gestión de la PRL en el ámbito del Teletrabajo. España. Fundación estatal para la prevención de riesgos laborales.
- EOSYS-01 Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo en la Empresa
- El Libro blanco del Teletrabajo en España, Comisión de Trabajo del Foro de empresas EFR
- Convenio C177 sobre el trabajo a domicilio, 1996. Organización Internacional del Trabajo
- Acuerdo Marco Europeo sobre la digitalización del trabajo (2020)
- Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia (España)
- Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia (España)

ANEXO 1: Diagnóstico inicial

	SI/NO	Observaciones en caso de "NO"
¿Existen puestos de trabajo cuya actividad consista en el tratamiento de la información, la gestión del conocimiento o la innovación?		Mi empresa no es la adecuada para implantar teletrabajo
¿Existen puestos de trabajo cuyas tareas no sea necesario realizar desde el centro de la empresa?		Mi empresa no es la adecuada para implantar teletrabajo
¿Tiene la empresa tecnologías de información y comunicación que se utilicen de forma habitual y que permitan la conexión de los trabajadores desde fuera del centro?		Es preciso realizar una inversión en TIC's que facilite la comunicación en remoto
¿Es posible realizar la comunicación con los empleados sin necesidad de presencia física?		Se podrían rediseñar las metodologías y periodicidades de comunicación
En los puestos de trabajo anteriores (1 y 2), ¿pueden establecerse objetivos claros en sus tareas a medio y largo plazo?		Sería conveniente ir modificando la gestión por procesos a gestión por resultados
En los puestos de las cuestiones 1 y 2, ¿se requiere gran capacidad de almacenamiento físico o de espacio para equipos o materiales?		Esos puestos no son adecuados para teletrabajar
¿La empresa tiene recursos preventivos suficientes para que le permitan aumentar el número de lugares de trabajo?		Aumentar dichos recursos o capacitar a más trabajadores
¿Existe sensibilización en políticas de conciliación y flexibilidad horaria?		Realizar campañas de sensibilización y estudiar la posibilidad de implantar sistemas de conciliación y flexibilización horaria.
Los gestores intermedios, ¿tienen capacidad para trabajar por objetivos?		Formar a los gestores en dirección por resultados
¿Los empleados tienen la formación adecuada para trabajar con TIC's?		Formar a los empleados en TIC's

ANEXO 2: Lista de chequeo de condiciones de trabajo para la evaluación de los riesgos en puestos de teletrabajo

PUESTO DE TELETRABAJO: _____

NOMBRE DEL TRABAJADOR**: ..... …… Fecha: ……**

ASPECTOS VALORADOS	SI	NO	NP
El lugar elegido para trabajar debe tener espacio suficiente para desarrollar el trabajo en condiciones seguras. Esto supone que la superficie libre (sin mobiliario, útiles, etc) entorno a 2 m^2, o que el volumen libre entorno a 10 m^3. ¿Esto se cumple en el lugar elegido para desarrollar la tarea?			
El área de trabajo proporciona suficiente privacidad y libre de molestias e interrupciones			
EL área de trabajo está separada de la zona de no trabajadores			
El cableado para la conexión del ordenador no debe atravesar zonas de paso o de acceso a la zona de trabajo (silla, mesa, etc). ¿Lo cumple tu zona de trabajo?			
¿Los enchufes y cableados están en buenas condiciones? No dañados o con falta de aislamiento.			
La instalación eléctrica debe cumplir la normativa de baja tensión. En particular, debe existir un cuadro eléctrico con magnetotérmicos y diferenciales que protejan los enchufes a utilizar para conectar los equipos. ¿Esto se cumple?			
Dicho cuadro eléctrico suele estar confinado en un armario, preferentemente de plástico pero , si fuera de metal, es preciso que la puerta del cuadro y la estructura estén conectadas a tierra. ¿Esto se cumple?			
¿En el cuadro eléctrico los diferenciales tienen identificados los circuitos que protegen?			
Pantalla de PC: La imagen debe ser estable , sin fluctuaciones ni parpadeos.			
Pantalla de PC: ¿El brillo y contraste son ajustables?			
Pantalla de PC: La pantalla debe ser independiente del teclado y tener una regulación en inclinación y en giro. ¿El equipo mantiene estas propiedades?			
La iluminación en la superficie de trabajo debe ser suficiente para leer sin dificultad los documentos. ¿Es adecuada la iluminación?			
La pantalla no está situada de frente o de espaldas a una ventana o foco de luz exterior.			
¿La temperatura de trabajo es confortable, con ventilación adecuada?			
Las dimensiones de la superficie de trabajo son suficientes para situar todos los elementos de trabajo (pantalla, teclado, documentos) cómodamente.			
Se dispone de espacio suficiente para apoyar las manos y/o antebrazos delante del teclado.			
La superficie de trabajo es mate.			
Dispone de espacio suficiente, debajo de la superficie de trabajo, para adoptar una postura cómoda. (El espacio para colocar las piernas es suficiente y sin obstáculos que impidan su movimiento sin golpearse)			
Preferentemente, se utiliza una silla con cinco apoyos.			
La silla es regulable en altura			
El respaldo de la silla es regulable en inclinación			
El respaldo de la silla es regulable en altura independientemente del asiento.			
El software es sencillo y adecuado a la tarea.			
Conozco los procedimientos y normas a aplicar en el teletrabajo, en particular, en lo referente a condiciones de trabajo seguras y saludables. .			
¿Están establecidos los momentos del día y qué días, está disponible y accesible el trabajador para establecer contacto con la empresa.?			
¿El tiempo de trabajo está preestablecido?			

ASPECTOS VALORADOS	SI	NO	NP
¿El trabajador realiza pausas con al periodicidad y duración adecuadas?			
¿Existen problemas para gestionar el tiempo de trabajo por exceso de carga?			
¿El trabajador está informado sobre los riesgos del trabajo en solitario?			
¿El trabajador conoce el procedimiento de comunicación con sus gestores y los requisitos de reportes y entregas a realizar?			
¿El trabajador sabe cómo solicitar ayuda y asesoramiento en el uso de TIC's y equipos?			
¿El trabajador conoce quienes son sus representantes en la empresa y cómo comunicarse con ellos?			
¿El trabajador está formado en primeros auxilios frente a emergencias en su lugar de trabajo?			
Conozco las medidas de emergencia a aplicar en caso de que se dé esta circunstancia.			

Relación de equipos de trabajo facilitados por la empresa:

Observaciones (mencione cualquier aspecto que considere relevante, tareas realizadas, desplazamientos, vehículos de empresa, etc…):

Firmado:_____

ANEXO 3: El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella. Guía práctica de la OIT

Organización Internacional del Trabajo

El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella

Guía práctica

El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella

Guía práctica

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2020
Primera edición 2020

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a rights@ilo.org, solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En www.ifrro.org puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella – Guía práctica

Oficina Internacional del Trabajo – Ginebra: OIT, 2020

ISBN: 978-92-2-033092-0 (impreso)
ISBN: 978-92-2-033091-3 (PDF web)

Publicado también en inglés: *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond – A practical guide*, ISBN 978-92-2-032404-2 (impreso) y ISBN 978-92-2-032405-9 (PDF web); francés: *Le télétravail durant la pandémie de COVID-19 et après – Guide pratique*, ISBN 978-92-2-033094-4 (impreso) y ISBN 978-92-2-033093-7 (PDF web); italiano: *Il telelavoro durante e dopo la pandemia di COVID-19 - Una guida pratica*, ISBN 978-92-2-033088-3 (PDF web); ruso: *Дистанционная работа во время и после пандемии COVID-19 - Практическое руководство*, ISBN 978-92-2-032869-9 (PDF web).

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Para más información sobre las publicaciones y los productos digitales de la OIT, visite nuestro sitio web: www.ilo.org/publns.
Impreso en Suiza

Índice

Agradecimientos ..... **v**

1. Introducción 1

¿Cuál es el objetivo de la Guía? 1

¿Cómo usar esta guía? 2

2. Una nueva era de teletrabajo 2

3. Asegurar el bienestar de los trabajadores y la continuidad de la productividad en el teletrabajo 5

3.1 Enfoque : Tiempo de trabajo y organización del trabajo 5

3.2 Enfoque : Gestión del desempeño 7

3.3 Enfoque : Digitalización 8

3.4 Enfoque : Comunicación 10

3.5 Enfoque : Seguridad y salud en el trabajo (SST) 12

3.6 Enfoque : Consecuencias jurídicas y contractuales 15

3.7 Enfoque : Formación 17

3.8 Enfoque : El equilibrio entre el trabajo y la vida privada 18

4. La dimensión de género del teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 20

5. Confianza y cultura organizativa 21

6. Respuestas de política para apoyar a los empleadores y los trabajadores en la introducción y el mantenimiento de un teletrabajo eficaz 23

7. El futuro del teletrabajo después de la pandemia de COVID-19 26

Referencias 29

Anexos 34

Anexo I. - Herramientas y recursos desarrollados para responder a la pandemia de COVID-19 34

Anexo II. - Las formas de comunicación más utilizadas durante la pandemia de COVID-19 36

Anexo III. - Lista de control 37

Anexo IV. - Cuadro comparativo de 3 legislaciones nacionales sobre el teletrabajo (Italia, El Salvador y Chile) 40

Anexo V. - Ejemplos 41

Ejemplo 1 - Banco de Servicios Financieros Multinacionales (Canadá) 41

Ejemplo 2 - Dirección General de Administración y Empleo Público (DGAEP) (Portugal) 42

Ejemplo 3 - Malta Enterprise (Malta) 45

Agradecimientos

El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella: guía práctica se basa en una década de investigación y asistencia técnica de la OIT sobre los efectos del teletrabajo en el mundo del trabajo y sobre el desarrollo y la aplicación de modalidades de teletrabajo eficaces. Esta Guía fue desarrollada por Jon Messenger, Jefe de Equipo del Grupo de Condiciones de Trabajo y experto técnico de la OIT en teletrabajo, en colaboración con dos expertos externos, Zoltan Vadkerti y Agnes Uhereczky de WorkLife Hub. Claire Piper proporcionó un apoyo esencial en lo que respecta a la edición, el formato y el control de calidad para la preparación y producción de la versión final de esta Guía. Los autores también reconocen el continuo apoyo y orientación brindado por Philippe Marcadent, Jefe del Servicio de Mercados Laborales Inclusivos, Relaciones Laborales y Condiciones de Trabajo, para la elaboración de esta Guía.

1. Introducción

¿Cuál es el objetivo de la Guía?

En el año 2020 hemos visto cambios sin precedentes en la economía mundial y en el mundo del trabajo. El 11 de marzo, la Organización Mundial de la Salud (OMS) calificó el nuevo brote de coronavirus como una pandemia e instó a los gobiernos de todo el mundo a enfrentar este problema con seriedad y a prepararse para la primera ola de la emergencia de salud pública con varias medidas drásticas, una de las cuales fue el confinamiento en muchos países (OMS, 2020a). A medida que entraron en vigor las medidas de confinamiento o la obligación de quedarse en casa, una gran parte de la fuerza laboral debió quedarse en casa y trabajar a distancia, siempre y cuando sus funciones lo permitiesen. Tanto las organizaciones que ya estaban familiarizadas con el teletrabajo como las que no enviaron a sus empleados a casa y crearon las condiciones para el experimento de teletrabajo masivo más extenso de la historia.

Aunque la cantidad de personas que teletrabajan a tiempo parcial o a tiempo completo ha ido aumentando gradualmente a lo largo de los años (Eurostat, 2018), sin dudas la pandemia ha acelerado la adopción, por parte de los empleadores, de las modalidades de teletrabajo. En un contexto como el de la pandemia de COVID-19, el teletrabajo ha demostrado ser una herramienta importante para garantizar la continuidad operativa. Mientras, en circunstancias normales, sus beneficios incluyen la reducción del tiempo de desplazamiento, la posibilidad de que los trabajadores se centren en sus tareas lejos de las distracciones de la oficina y una oportunidad para lograr un mejor equilibrio entre la vida laboral y profesional. El teletrabajo permite a los trabajadores tener un horario más flexible y la libertad de trabajar fuera de las instalaciones del empleador. También puede conllevar riesgos que deben preverse y prevenirse, como el aislamiento (en particular para las personas que viven solas) y la pérdida de contacto con los compañeros de trabajo.

La finalidad de esta Guía es ofrecer recomendaciones prácticas para lograr un teletrabajo eficaz, que sean aplicables a una amplia gama de actores, brindar apoyo a los responsables de la formulación de políticas en la actualización de las políticas existentes y proporcionar un marco flexible mediante el cual tanto las empresas privadas como los organismos del sector público puedan elaborar o actualizar sus propias políticas y prácticas de teletrabajo. La Guía también incluye una serie de ejemplos relativos a la forma en que los empleadores y los responsables de formular políticas han gestionado el teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y aborda las

Información importante sobre el teletrabajo

¿Qué es el teletrabajo?

El teletrabajo se define como el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones –como teléfonos inteligentes, tabletas, computadoras portátiles y de escritorio– para trabajar fuera de las instalaciones del empleador (Eurofound y OIT, 2019). En otras palabras, el teletrabajo conlleva un trabajo realizado con la ayuda de las TIC, fuera de las instalaciones del empleador.

El teletrabajo debe ocurrir mediante un acuerdo voluntario entre el empleador y el trabajador. Además, al acordar el lugar de trabajo (en el domicilio del trabajador o en otro lugar) hay otros aspectos que deben aclararse, a saber, las horas de trabajo o el calendario de trabajo, los instrumentos de comunicación que deben utilizarse, la labor que debe realizarse, los mecanismos de supervisión y las disposiciones para la presentación de informes sobre la labor realizada.

La definición de teletrabajo no suele incluir a los que trabajan en la economía de plataformas o de trabajo esporádico; por ejemplo, un trabajador independiente que trabaja principalmente desde su casa no puede clasificarse como teletrabajador sino como trabajador a domicilio, según los términos del Convenio sobre el trabajo a domicilio, 1996 (núm. 177).

¿Trabajo a distancia y continuidad?

Las políticas de teletrabajo podrían ser una parte esencial de cualquier plan de continuidad operativa. De producirse un evento imprevisto (fenómenos meteorológicos extremos, actos de terrorismo, pandemias) que impida a los empleados trabajar en sus oficinas o lugares de trabajo habituales, la posibilidad de teletrabajar permite realizar labores fuera del lugar de trabajo y mantener el funcionamiento de la organización.

enseñanzas extraídas en los últimos meses que son pertinentes para el futuro de los acuerdos de teletrabajo más allá de la pandemia, además de una lista de herramientas y recursos disponibles.

Si bien el teletrabajo suele utilizarse durante períodos limitados (por ejemplo, uno o dos días por semana), se exige a muchos trabajadores que teletrabajen a tiempo completo para evitar la propagación del coronavirus. En cualquier caso, dados los riesgos para la salud, todos los trabajadores que realizan tareas y actividades laborales que son compatibles con los acuerdos de teletrabajo deberían tener derecho a teletrabajar durante esta crisis, incluidos aquellos que tengan un empleo temporal y los pasantes (OIT, 2020a). Esta Guía no se centra en una categoría particular de trabajadores, sino que pretende ser lo más inclusiva posible. Sin embargo, se aplica principalmente a los trabajadores en una relación de trabajo, más que a los trabajadores por cuenta propia (con algunas excepciones).

¿Cómo usar esta guía?

Esta Guía puede ser utilizada durante una pandemia o un desastre natural, que requiera una respuesta de emergencia y, para asegurar la continuidad operativa de las empresas, que los empleados se queden en casa. Sin embargo, la Guía también puede aplicarse al teletrabajo en general, fuera del ámbito específico de tales situaciones de emergencia.

Siempre que se haga referencia al "teletrabajo", se aludirá tanto al teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 como en circunstancias normales, ya que muchas de las cuestiones exploradas en esta Guía y sus recomendaciones también son aplicables al teletrabajo en general.

La Guía presenta al lector a través de ocho esferas de interés, ofrece definiciones pertinentes, las principales cuestiones que deben tenerse en cuenta y presenta ejemplos de la vida real sobre la forma en que las organizaciones han puesto en práctica con éxito estas recomendaciones. El diseño de las políticas de teletrabajo y sus diferentes aspectos, su aplicación y su supervisión deberían involucrar tanto a los empleadores como a los trabajadores.

La Guía también contiene referencias a las políticas de los gobiernos nacionales, que fueron concebidas para responder a la crisis de salud pública, junto con las normas laborales internacionales establecidas en los convenios y recomendaciones pertinentes.

Varios convenios y recomendaciones de la OIT son pertinentes para los aspectos que figuran en la presente Guía. Estas normas internacionales del trabajo incluyen, entre otras, las relativas a la salud y la seguridad en el trabajo, la igualdad de género y la protección de la maternidad, la negociación colectiva, la prevención de la violencia y el acoso (OIT, 2020g), así como el tiempo de trabajo y los mecanismos de diálogo social.

2. Una nueva era de teletrabajo

Sin duda, hemos adoptado la forma de trabajo más inusual de esta generación. El mundo, tal como lo conocíamos, se detuvo abruptamente a principios de 2020 y los gobiernos, informados por la ciencia, tuvieron que aplicar medidas drásticas para salvar vidas. El reto para los responsables políticos es cómo seguir protegiendo la vida y la salud de las personas sin, a su vez, causar un daño irreversible a la economía. Las medidas que garantizan el distanciamiento físico -el cierre de escuelas, la suspensión de vuelos, el cese de grandes reuniones y el cierre de lugares de trabajo- son solo el comienzo de la lucha contra el virus y sirven únicamente como herramienta para frenar su propagación. La flexibilización de las restricciones no debería poner en peligro la vida de las personas, ni conllevar el riesgo de que se produzca una nueva oleada de infecciones. Sobre todo, dado que algunos predicen que una segunda ola podría ser incluso peor que la primera, que ya ha llevado la capacidad de atención sanitaria más allá de sus límites y ha puesto a los trabajadores de primera línea bajo un riesgo y una presión considerables.

Antes de la pandemia, solo una fracción de la fuerza laboral trabajaba ocasionalmente desde casa. Dentro de la Unión Europea (UE), la incidencia del teletrabajo regular u ocasional (teletrabajo en el hogar y teletrabajo móvil combinados) variaba del 30 por ciento o más en Dinamarca, los Países Bajos y Suecia al 10 por ciento o menos en la República Checa, Grecia, Italia y Polonia. Según los estudios, hasta un 20 por ciento de la fuerza laboral de los Estados Unidos trabajaba regular u ocasionalmente desde su casa u otro lugar alternativo, un 16 por ciento en el Japón y solo un 1,6 por ciento en Argentina (Eurofound y OIT, 2019).

Entre enero y marzo de 2020, a medida que las infecciones por COVID-19 se extendieron por todo el mundo, los países dieron instrucciones a los empleadores de cerrar sus operaciones y, de ser posible, aplicar el teletrabajo a tiempo completo para sus trabajadores, con muy poco tiempo de preparación tanto para los empleadores como para los trabajadores. Algo que se planeó como una solución temporal y a corto plazo ha estado sucediendo desde hace meses.

Hay varios factores que determinan si un trabajo puede realizarse potencialmente a distancia. La cantidad de trabajos que se pueden realizar a distancia determina la parte de la fuerza laboral que puede trabajar desde casa durante una pandemia y así reducir la transmisión del virus en la comunidad. En dos artículos recientes (Hatayama et al., 2020; OIT 2020h) se examinaron las posibilidades de trabajar desde casa en países con diferentes niveles de desarrollo económico: se constató que factores como la estructura económica y ocupacional, el acceso a Internet de banda ancha y la probabilidad de que las personas posean una computadora personal, son determinantes importantes para trabajar desde el hogar. Las conclusiones indican que la posibilidad de trabajar desde el hogar aumenta con el nivel de desarrollo económico del país. Por consiguiente, los países en que una gran proporción de los puestos de trabajo corresponden a sectores como las TIC, los servicios profesionales, las finanzas y los seguros y los sectores de la administración pública pueden movilizar una mayor proporción de la fuerza laboral a trabajar desde casa, mientras que los países que dependen en gran medida de sectores como la industria manufacturera, la agricultura, la construcción y el turismo tienen menos posibilidades de hacerlo.

Como resultado de las directivas de confinamiento decretadas por los gobiernos, casi 4 de cada 10 empleados en Europa comenzaron a teletrabajar (Eurofound, 2020b). El aumento más significativo del teletrabajo tuvo lugar en los países más afectados por el virus y en los que el teletrabajo estaba bien desarrollado antes de la pandemia. En Finlandia, cerca del 60 por ciento de los empleados pasaron a trabajar desde casa. En Luxemburgo, los Países Bajos, Bélgica y Dinamarca, más del 50 por ciento, en Irlanda, Austria, Italia y Suecia, alrededor del 40 por ciento de los empleados teletrabajaban. En esos países, menos trabajadores vieron una reducción en su tiempo de trabajo. En promedio, en Europa, el 24 por ciento de los empleados que nunca habían trabajado desde casa comenzó a teletrabajar, en comparación con el 56 por ciento de los empleados que lo habían hecho ocasionalmente. No obstante, este salto en las cifras muestra que, con la tecnología, las herramientas (por ejemplo, de comunicación) y la reorganización del trabajo adecuados, muchos más trabajos pueden realizarse a distancia de lo que se suponía anteriormente.

Se adoptaron medidas similares en otras partes del mundo, donde los gobiernos instaron a los empleadores a adoptar el teletrabajo para reducir la densidad de desplazamientos en las grandes ciudades y contribuir así al distanciamiento físico. En Japón, según una encuesta del Ministerio de Tierras, Infraestructura, Transporte y Turismo, menos del 13 por ciento de los trabajadores de todo el país pudieron trabajar desde casa en marzo de 2020 (Dooley, 2020) debido a una serie de factores, entre ellos el amplio uso del sello Hanko[1], un sello personal que se utiliza en los documentos de oficina, los contratos, las solicitudes e incluso los memorandos, en lugar de las firmas, para cualquier artículo que requiera reconocimiento de autoría en lugar de una firma.

Hay que destacar que para los padres y cuidadores que trabajan, el cierre de escuelas y de otros centros de atención ha hecho que el trabajo desde el hogar sea un desafío. De acuerdo con la última encuesta de Eurofound, entre quienes trabajan desde el hogar como medida de distanciamiento físico, el 26 por ciento vive en hogares con niños menores de 12 años y otro 10 por ciento vive con niños de 12 a 17 años (Eurofound, 2020b). A estos trabajadores les resulta difícil equilibrar sus responsabilidades laborales y de cuidado y están experimentando nuevas dinámicas en la gestión del equilibrio entre el trabajo y la vida privada.

1 Por lo general, es un pequeño cilindro tallado con los caracteres correspondientes al nombre de una persona o empresa. Los sellos "hanko" o "inkan" se humedecen en almohadillas de tinta roja y luego se estampan en los documentos correspondientes (Kaneko, 2020).

> El paso a una fuerza laboral totalmente flexible ha sido una necesidad provocada por la pandemia de COVID-19, pero solo acelera lo que hemos creído durante mucho tiempo: la flexibilidad total es la extensión natural de la adopción de la diversidad en todas sus facetas. Equilibrar la aparente libertad de la flexibilidad de la fuerza laboral con la necesidad de mejorar la productividad, no solo mantenerla, es el verdadero desafío para los líderes de cualquier empresa contemporánea en 2020 y más allá.
>
> ▶ **Blair Vernon**, Director Ejecutivo de empresa de servicios financieros, Nueva Zelandia

La siguiente fase de la respuesta a la pandemia podrá comenzar una vez que se produzca una disminución sostenida de nuevos casos, o bien se encuentre y se despliegue una vacuna o un tratamiento viable contra el virus de COVID-19. Durante esta fase, primero se reabrirán cautelosamente los sectores esenciales y luego otras industrias. Sin embargo, hay un grado muy alto de incertidumbre asociado a esta fase. Las organizaciones tendrán que cumplir una serie de estrictas normas de higiene y seguridad y las continuas restricciones, el distanciamiento físico en los ascensores, oficinas y salas de reuniones pueden impedir que toda la fuerza laboral regrese con seguridad a las instalaciones del empleador. El teletrabajo seguirá siendo necesario para al menos una parte de la fuerza laboral durante este período. Por último, es necesario proteger a los grupos vulnerables y de alto riesgo, por lo que el teletrabajo en el hogar será una alternativa muy atractiva, al menos mientras dure la pandemia. Como en cualquier crisis, se exigirá un alto grado de inventiva y voluntad a todas las partes interesadas, gobiernos, empleadores, trabajadores e interlocutores sociales con el fin de que exploren las funciones y los trabajos que pueden realizarse, al menos parcialmente, desde casa. Sin embargo, es posible que la ampliación del uso del teletrabajo no termine con la pandemia, sino que pase a formar parte de la "nueva y mejor normalidad" en los años venideros, con el apoyo de la digitalización, la comunicación avanzada y las tecnologías de nube.

Los empleadores deben tener en cuenta las perspectivas de los trabajadores en relación con los desafíos y oportunidades del teletrabajo (situación familiar y de vida, tipo de función, aptitudes, etc.). Los trabajadores y sus representantes deben participar activamente en el proceso de adopción de decisiones mediante un diálogo social constructivo que podrá adoptar diferentes formas, entre ellas las consultas, el intercambio de información o la negociación.

Esta nueva era del teletrabajo requerirá un uso mucho más amplio de un nuevo tipo de gestión – basado en la confianza y en la obtención de resultados – y una nueva forma de trabajar – más autónoma, más flexible y mejor adaptada a las circunstancias y preferencias individuales de los trabajadores.

En la presente Guía se examina la forma en que las organizaciones pueden fomentar la resiliencia, mejorar las prácticas de gestión, crear una cultura organizativa basada en la confianza y reducir los obstáculos a un ecosistema de teletrabajo eficaz que salvaguarde la salud y el bienestar de los empleados, al tiempo que se cumplan eficazmente los compromisos y objetivos de la organización.

3. Asegurar el bienestar de los trabajadores y la continuidad de la productividad en el teletrabajo

Al disponer de un marco general de las esferas clave que afectan el bienestar de los empleados y el rendimiento de las personas y los equipos, las organizaciones pueden estar mejor preparadas para adaptar las disposiciones laborales a fin de proteger a los trabajadores y contribuir a los esfuerzos gubernamentales de aplanar la curva de nuevos casos y frenar la propagación del virus.

Por lo tanto, este capítulo tiene por objeto ayudar a las organizaciones a hacer un inventario de sus acciones en los ámbitos que deben considerarse y adaptarse a los desafíos de la pandemia, a fin de aplicar el teletrabajo en toda la organización, mientras se garantiza el bienestar de los empleados y la continuidad de la productividad.

3.1 Enfoque : Tiempo de trabajo y organización del trabajo

La pandemia de COVID-19 sigue extendiéndose por todo el mundo y su impacto en los mercados de trabajo es muy amplio y afecta a la mayoría de las personas en diversos grados. Para muchos trabajadores, la introducción de medidas de distanciamiento físico, los cierres y las restricciones conexas para aplanar la curva de infecciones han tenido consecuencias nefastas, entre ellas, licencias (obligatorias) de duración incierta, licencias sin sueldo, reducción de las horas de trabajo y los salarios, despidos y pérdida de puestos de trabajo, así como cierres de empresas. No obstante, para un segmento importante de la población activa, la pandemia ha provocado un aumento repentino en la carga de trabajo, así como cambios importantes en los arreglos y condiciones de trabajo, como el teletrabajo o el trabajo de corta duración.

Incluso si los empleados pueden teletrabajar durante la pandemia, es necesario tener en cuenta y respetar una serie de aspectos de la organización del trabajo para garantizar la salud y la seguridad de los trabajadores. El Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo de 2002 ofrece directrices sobre la organización del trabajo de las personas que trabajan a distancia, según el cual el teletrabajador gestiona la organización de su tiempo de trabajo (llamada soberanía del tiempo). La carga de trabajo y las normas de rendimiento del teletrabajador son equivalentes a las de los trabajadores comparables que desempeñan sus tareas en las instalaciones del empleador (CES, BusinessEurope, CEEP y UEAPME, 2002). En el acuerdo se plantea que los teletrabajadores se benefician de la misma protección jurídica que los empleados que trabajan en los locales del empleador y se identifican las áreas clave que requieren adaptación o atención particular cuando las personas trabajan fuera de los locales del empleador. Entre ellas, pueden figurar la protección de datos, la privacidad, la salud y la seguridad, la organización del trabajo, el acceso a la formación, etc. Teniendo en cuenta la situación actual, es necesario conciliar la evolución de las responsabilidades familiares y de cuidado de los trabajadores con las prioridades de los empleadores en cuanto a la continuidad operativa y de la productividad.

Las investigaciones sobre el teletrabajo han demostrado repetidamente que los empleados que trabajan desde el hogar tienden a trabajar más horas que cuando están trabajando en los locales del empleador, en parte porque el tiempo para desplazarse al lugar de trabajo es sustituido por actividades laborales y también debido a los cambios en las rutinas de trabajo y a la desaparición de los límites entre el trabajo remunerado y la vida personal. El teletrabajo, en general, puede dar lugar a un horario de trabajo más prolongado y a un aumento de la carga de trabajo durante las noches y los fines de semana (véase, por ejemplo, Eurofound y OIT, 2019; Messenger, 2019).

Una investigación específica sobre las horas de trabajo de los empleados que trabajan desde su casa debido a la pandemia de COVID-19 también ha demostrado que los trabajadores a domicilio están haciendo horas extras: el 38 por ciento de los encuestados dijo que es más probable que trabajen más horas (McCulley, 2020). Uno de cada cuatro trabajadores (27 por ciento) que trabaja desde su casa como resultado de la pandemia afirma que trabaja en su tiempo libre para satisfacer las exigencias del trabajo (Eurofound, 2020b). Además, los empleados están pasando más tiempo en reuniones individuales o de equipos, según un estudio reciente (Reisenwitz, 2020) debido a la separación física de los equipos.

Los empleados que tienen hijos u otras personas a su cargo en el hogar necesitan encontrar tiempo adicional en su día para realizar su trabajo. Puede que comiencen a trabajar muy temprano en la mañana o continúen hasta mucho más tarde en la noche; también puede que dividan la jornada laboral en segmentos más pequeños, intercalados con descansos para el cuidado de los niños, las tareas domésticas, la educación en el hogar, etc.

Ejemplo: Empresa de servicios financieros (Polonia)

La sucursal polaca de un proveedor de servicios financieros adoptó medidas flexibles en cuanto a la soberanía del tiempo de los trabajadores, brindando apoyo en sus responsabilidades de cuidado. Los superiores jerárquicos y los departamentos de recursos humanos atendieron las solicitudes individuales de cambios en el horario de trabajo en función de las necesidades de los trabajadores, principalmente en relación con sus responsabilidades de cuidado. Por ejemplo, permitieron que una de sus trabajadoras, una nueva madre, trabajara de las 6 de la mañana a las 2 de la tarde durante una semana, mientras que su marido cuidaba de su hijo pequeño, y la semana siguiente de las 2 de la tarde a las 8 de la noche, dado que intercambiaban turnos. Este arreglo permitió a ambos padres seguir trabajando y compartir las tareas de cuidado del niño[2].

Los directivos no solo se enfrentan al desafío de que todo su equipo trabaje desde diferentes lugares, sino también a tener que ponerse de acuerdo con los trabajadores sobre horarios de trabajo individuales para poder cumplir con sus responsabilidades de cuidado. El personal directivo tiene un papel fundamental en el apoyo a los trabajadores y en la mitigación del impacto perjudicial del exceso de trabajo en su salud y bienestar. Estos objetivos pueden alcanzarse si se comunica de forma eficaz expectativas realistas, se establecen plazos alcanzables en los que se tenga en cuenta el contexto sumamente inusual en el que se desarrolla actualmente el teletrabajo y se asegure al mismo tiempo la continuidad de las actividades y el nivel de rendimiento requerido. Por el contrario, las expectativas poco realistas y la presión adicional sobre trabajadores ya sobrecargados pueden llevar a que estos se desvinculen y aumentan el riesgo de síndrome de agotamiento profesional. Además, las empresas deben ser conscientes del aumento de las exigencias de trabajo de los propios directivos que puede resultar de la gestión de equipos remotos. En China, Microsoft determinó que la dirección de equipos de teletrabajo añadía 90 minutos más a la semana al tiempo de trabajo de los directivos, como consecuencia de las llamadas y reuniones individuales (Spataro, 2020).

Sin ninguna experiencia previa en teletrabajo o con una experiencia muy limitada, los equipos y unidades empresariales enteras que trabajan desde casa pueden experimentar una falta de claridad en cuanto a las prioridades y las tareas que deben realizar. Muchas organizaciones en las que el teletrabajo era prácticamente inexistente pasaron de la noche a la mañana a un sistema de trabajo desconocido (Eurasia Review, 2020). El aislamiento conduce a la incertidumbre sobre con quién hablar sobre temas específicos, dónde obtener apoyo específico, y cómo y cuándo acercarse a los colegas, lo que conduce a demoras y supone obstáculos al trabajo (Bick et al., 2020). La situación de teletrabajo masivo obligatorio es un desafío, incluso para las organizaciones y trabajadores más experimentados. A menudo significa que los trabajadores tienen que familiarizarse con herramientas tecnológicas nuevas o diferentes y pasar a una forma diferente

2 La información de este recuadro proviene de entrevistas confidenciales con representantes de la empresa.

de organizar el trabajo, lo que explica en parte por qué muchas personas trabajan más horas, intercaladas con actividades personales, para adaptarse a esta nueva realidad (véase Messenger, 2019, una discusión sobre la porosidad en la organización de un día típico de teletrabajo).

Por consiguiente, las prácticas de gestión deben ajustarse a la situación, en particular el establecimiento de prioridades, el volumen de trabajo, las tareas y los plazos. Entre las medidas típicas que las empresas pueden adoptar figuran las siguientes:

- Pedir a los trabajadores que preparen un plan individual de teletrabajo, que deberá ser discutido y acordado con su supervisor directo. Estos planes de trabajo deben complementar y no reemplazar los planes y procedimientos relacionados actuales. Puede también que los planes de trabajo existentes deban ser ajustados a la nueva realidad.
- Aclarar las prioridades y no priorizar la labor que no sea esencial o realista en las circunstancias actuales.
- Acordar un sistema común para señalar la disponibilidad para trabajar y asegurar que los directivos y colegas lo respeten.
- Dividir los equipos más grandes en otros más pequeños y multifuncionales, cada uno con una clara misión y línea jerárquica, donde las direcciones y tareas sean fáciles de implementar.
- Alentar a los trabajadores a expresarse cuando se sientan sobrecargados como sistema de alerta temprana para detectar el riesgo de agotamiento y saber cuándo hay que reasignar tareas o miembros del equipo.
- Llevar a cabo un diagnóstico de habilidades entre los trabajadores, para potencialmente reubicar a los trabajadores con tiempo disponible en equipos sobrecargados.
- Hablar de cómo se logra completar el trabajo. Preguntar a los empleados cómo trabajan cuando se sienten más productivos, con energía y concentrados. Animar a los trabajadores a trabajar de esa manera tanto como sea posible.
- Pedir a los trabajadores que compartan ejemplos de cómo han cambiado sus rutinas diarias de manera que les resulte útil.
- Reconocer que se necesita tiempo sin conexión para hacer bien el trabajo sustantivo.

3.2 Enfoque : Gestión del desempeño

Una de las fuentes de estrés más importantes para cualquier persona que dirige un equipo de teletrabajo es mantener el rendimiento del equipo y cumplir los compromisos con las partes interesadas, los clientes y los beneficiarios. Para ser eficaz, el teletrabajo debe basarse en el diálogo y la cooperación entre la dirección y los trabajadores (OIT, 2020b). Esto es aún más importante cuando el teletrabajo es obligatorio y se realiza a tiempo completo.

Los estudios indican que el mejor método para gestionar el personal de teletrabajo es a través de un proceso denominado gestión por resultados, en el que tanto el equipo directivo como el trabajador se ponen de acuerdo sobre un mecanismo común de evaluación de la productividad (Sorensen, 2016). Esto puede incluir la identificación de objetivos, tareas, hitos y la supervisión y la discusión sobre el progreso del trabajo sin el peso de presentar informes constantemente, para otorgar al personal la flexibilidad y autonomía necesarias para organizar su trabajo sin que el equipo directivo tenga que controlar constantemente los progresos.

Entre las medidas que se deben considerar se encuentran las siguientes:

- Ser muy claro sobre los resultados esperados. Ser lo más específico posible con respecto a lo que se espera de los trabajadores reduce significativamente la ambigüedad potencial

y la posibilidad de que se produzcan malentendidos, lo que también lleva a una mayor potenciación y autonomía del teletrabajador en la realización de sus tareas.

- Considere las siguientes preguntas que pueden ayudar a definir los resultados que se esperan de los trabajadores: "¿Cómo reconocer un producto final plenamente satisfactorio? ¿Cuáles son los criterios para determinar que he terminado?"
- Brindar comentarios oportunos, regulares y descriptivos a los trabajadores, en los que se describa el trabajo realizado y se sugieran cambios que resulten en una mejora significativa de la tarea y que tengan el efecto esperado.
- Dar una respuesta positiva al trabajo bien hecho.
- Favorecer las videollamadas en las conversaciones delicadas sobre el rendimiento, para permitir la transmisión de las sutilezas de la comunicación no verbal.

Ejemplo: Empresa de servicios financieros (Nueva Zelandia)

Menos del 1 por ciento del personal de esta empresa de servicios financieros trabajaba desde su casa de forma permanente antes de la pandemia de COVID-19. El 100 por ciento de la fuerza laboral (400 personas) pasó a trabajar a distancia durante la pandemia, un cambio que le llevó entre 5 y 6 días a la organización. Durante la implementación del teletrabajo a gran escala, el equipo directivo tuvo que encontrar el equilibrio adecuado entre la productividad y los resultados. Para ello, adoptaron un enfoque basado en la capacitación denominado "conversaciones con los directivos", ya que, en situaciones de crisis, los dirigientes y los jefes de equipo tienen un papel fundamental que desempeñar y deben liderar con el ejemplo. También alentaron a los dirigentes a escuchar la opinión del personal. La empresa informa que, según sus previsiones, un tercio de la fuerza laboral volverá después de la pandemia al modelo de flexibilidad que tenía antes (teletrabajo ocasional); otro tercio utilizará la flexibilidad de vez en cuando, por ejemplo, cada quince días; y el tercio restante utilizará el teletrabajo dos o tres días por semana[3].

3.3 Enfoque : Digitalización

La digitalización se define como un proceso sociotécnico en evolución que tiene lugar a nivel individual, organizativo, social y mundial (Legner et al., 2017) en todos los sectores. Se refiere al uso de herramientas que convierten la información analógica en información digital. La digitalización comprende un complejo conjunto de tecnologías, algunas de las cuales se encuentran todavía en sus primeras etapas de desarrollo y utilización. En el contexto del trabajo y el lugar de trabajo, la digitalización en su forma actual se refiere al aumento de la presencia y el uso de la computación en la nube y de los instrumentos de programación, así como de las aplicaciones basadas en la web en diferentes plataformas para facilitar el acceso remoto y el trabajo en colaboración.

Desde el comienzo de la pandemia, el ritmo de la digitalización se ha acelerado, la adopción por parte de las empresas de tecnologías digitales ha dado lugar a un aumento de las oportunidades para que los empleados sigan trabajando desde sus casas. La digitalización ya estaba produciendo cambios importantes en la forma en que se organizan el empleo y los lugares de trabajo, con posibles consecuencias importantes para las necesidades en materia de competencias requeridas, normas laborales y bienestar de los trabajadores (OIT, 2019). Sin embargo, la digitalización no se ha extendido uniformemente en todo el mundo, y algunas regiones se enfrentan a la falta de banda ancha, conexión a Internet y herramientas de TIC disponibles para permitir el teletrabajo. Por ejemplo, solo una cuarta parte de la población de África Subsahariana tiene acceso a Internet y solo la mitad en el Magreb, en comparación con las cuatro quintas partes de Europa (Gómez-Jordana Moya, 2020). En los países en que los frecuentes cortes de electricidad y servicios de Internet insuficientes hacen que incluso el envío de un correo electrónico sea un reto, resulta imposible

3 La información de este recuadro proviene de entrevistas confidenciales con representantes de la empresa.

adoptar el teletrabajo sin el apoyo específico del empleador para la compra de hardware y el suministro de banda ancha.

Ejemplo: Digitalización del sector público (Camerún)

A mediados de mayo, Camerún fue el país más afectado por el virus COVID-19 en África Central. El gobierno no impuso un confinamiento a nivel nacional, sin embargo, se recomendó tanto a los empleadores privados como al sector público que trabajaran desde casa para evitar el contacto físico. Para apoyar esta recomendación, el Ministerio de Silvicultura y Fauna de Camerún invirtió en nuevos módems, programas informáticos y memorias USB y el Ministerio de Servicios Postales y Telecomunicaciones creó una nueva plataforma de videoconferencia con un servicio de mensajería integrado (Nsangou, 2020).

El teletrabajo masivo, junto con la digitalización, ofrece muchas oportunidades, pero también conlleva varios riesgos. Por lo tanto, las empresas deben sopesar los riesgos y las posibilidades antes de invertir e implantar una nueva tecnología en la fuerza laboral.

Existe un número cada vez mayor de herramientas y programas informáticos para rastrear y vigilar la actividad de los trabajadores, especialmente cuando trabajan desde lugares remotos (es decir, el hogar), y fuera del contexto tradicional del lugar de trabajo. Las herramientas que rastrean las pulsaciones del teclado, los movimientos del ratón o la ubicación física de los trabajadores tienen un carácter intrusivo, por lo que no se recomiendan. Además, no deben utilizarse para sustituir la gestión por resultados ni la articulación clara de las tareas y productos específicos que se esperan de los trabajadores y el momento en que deben completarse.

Los trabajadores tampoco deben incurrir en gastos adicionales al realizar su trabajo desde casa. Tienen derecho a obtener de su empleador equipos y herramientas que les permitan trabajar como si estuvieran en su lugar de trabajo habitual, sin consecuencias negativas para su rendimiento, eficacia y bienestar. El trabajo con equipos y herramientas de calidad inferior conduce a una pérdida de la productividad, frustración y, en última instancia, desvinculación de los trabajadores. Por lo tanto, para lograr un nivel de productividad similar al de la oficina, el empleador debe asegurarse de que los teletrabajadores tengan acceso a la tecnología y las herramientas que utilizarían si estuvieran en el lugar de trabajo. Un diálogo continuo entre el empleador y los trabajadores es vital para detectar cualquier dificultad con las herramientas y para que estos expresen sus necesidades específicas, en cuanto a equipo, programas de TIC y formación correspondiente.

¿Cuáles son los diferentes aspectos que deben considerarse en la transición del trabajo en la oficina al teletrabajo y qué medidas pueden adoptar los empleadores?

- Revisar las necesidades de tecnología y los recursos de los empleados que trabajan desde casa, así como su nivel de habilidades para acceder a la tecnología y trabajar con ella.
- Revisar la política sobre si se permitirá a los trabajadores utilizar sus propios dispositivos para conectarse a los servidores del trabajo y acceder a los datos, o si en su lugar recibirán equipos de TIC proporcionados por sus empleadores.
- Incluir en la política de teletrabajo las modalidades de reembolso para apoyar financieramente a los trabajadores a fin de que dispongan del equipo, la Internet, la banda ancha y las herramientas de comunicación adecuados en el marco de los objetivos de la organización.
- Considerar la posibilidad de reembolsar el costo real de las herramientas y el equipo utilizados para el teletrabajo debido a la pandemia, para permitir que los trabajadores se lleven el equipo de oficina a casa, u ofreciendo un pago único para que los trabajadores compren el equipo necesario para su trabajo en casa.

- Ofrecer oportunidades de capacitación a los trabajadores sobre los diferentes instrumentos que deberán utilizar, autoevaluación y las pruebas externas sobre la capacidad y el nivel de competencias.
- Asegurarse de que los trabajadores sepan cómo acceder al personal de apoyo técnico del equipo en caso de que necesiten asistencia; especialmente en el caso de las PYMES, que tienen una capacidad informática interna limitada. Por ejemplo, pedir a empleados con mayores conocimientos en tecnología que ayuden a sus colegas que tengan más dificultades.
- Las empresas también pueden considerar la forma en que se entregará el equipo necesario en el domicilio del trabajador (por medio de un servicio de mensajería o que los trabajadores puedan recogerlo ellos mismos).

Ejemplo: Empresa de telecomunicaciones (Japón)

Cuando el coronavirus comenzó a propagarse en Japón, el Gobierno declaró el estado de emergencia en las principales ciudades e instó a la población a reducir el contacto entre las personas por lo menos en un 70%. Por consiguiente, se exigió a los empleadores que pasaran al trabajo en línea. Uno de los principales grupos de telecomunicaciones es partidario del teletrabajo hace varios años y, desde febrero de 2020, ha instado a los empleados a evitar los desplazamientos en las horas pico o que simplemente trabajen desde casa, para proteger a sus 200 000 empleados en todo Japón del creciente brote de coronavirus en el país. La empresa también comenzó a utilizar robots avatar en abril de 2016 como parte de sus esfuerzos para promover el teletrabajo, una política destinada a permitir que los empleados sigan trabajando mientras crían a sus hijos o cuidan de sus padres ancianos.

Usando los robots avatares, los trabajadores remotos pueden ver su oficina y comunicarse con sus colegas. Los robots miden aproximadamente 20 cm de altura con cámara, micrófono y altavoces incorporados, junto con una aplicación de "teletrabajo" instalada en un teléfono o un iPad, son operados a distancia por el teletrabajador y pueden ser llevados por el personal de la oficina. Incluso, pueden asistir a reuniones en nombre de los empleados remotos. Además, es posible manejar las manos y la cabeza del robot, incluso utilizando la comunicación no verbal con diversos gestos, desde aplausos hasta saludos. "Puedo sentir el ambiente en la oficina y es como si estuviera allí", dijo un teletrabajador de unos 40 años.

3.4 Enfoque : Comunicación

Los equipos en los que la mayoría o todos los miembros están teletrabajando dependen en gran medida de la comunicación electrónica regular para fomentar la colaboración, la confianza y la transparencia. Sin embargo, algunos estudios han probado que los equipos que trabajan a distancia se enfrentan a desafíos de comunicación más importantes que los equipos presenciales (Hertel et al., 2005). Estos desafíos se multiplican con el tiempo, porque cuando los miembros de un equipo pasan cada vez más tiempo trabajando separados, aumenta el grado de separación y aislamiento profesional. La colaboración de los equipos se erosiona lentamente porque al comunicarse por medios electrónicos, los trabajadores tienden a compartir menos información con sus colegas y en algunos los casos tienen dificultades para interpretar y comprender la información que reciben. El proceso para brindar comentarios y revisiones tiende a ser menor al que ocurre cuando los equipos están trabajando juntos en el mismo lugar. Los trabajadores y los administradores deben hacer esfuerzos adicionales para asegurar que su comunicación sea eficaz, los mensajes sean claros y para proporcionar un flujo continuo de información. La pandemia de COVID-19 ha llevado a los empleadores a aumentar considerablemente la interacción con los trabajadores. Las investigaciones recientes muestran que casi nueve de cada diez empleadores (88 por ciento) han aumentado la comunicación sobre consejos de salud y seguridad, mientras que el 84 por ciento ha dado consejos sobre el trabajo desde casa. Tres cuartas partes de los encuestados

(76 por ciento) también han proporcionado consejos sobre la gestión de la fuerza laboral a distancia (WorldatWork, 2020).

Dado el riesgo real de aislamiento social que se asocia con el teletrabajo a tiempo completo, debe hacerse todo lo posible para ayudar a los teletrabajadores a mantenerse en contacto con los supervisores, los colegas y la organización en su conjunto (OIT, 2020c). Por consiguiente, muchas organizaciones están introduciendo y aumentando las oportunidades informales para que los trabajadores se conecten. Estas ocasiones suelen reflejar y ampliar las prácticas anteriores, por ejemplo, las interacciones sociales en línea, el entretenimiento de los hijos de los colegas a través de herramientas en línea, o simplemente comprobando están a los colegas. Estos puntos de contacto pueden hacer la diferencia para los trabajadores que sufren el aislamiento o la ansiedad como consecuencia de la situación actual, pero es importante lograr un equilibrio y contener predominantemente las interacciones sociales dentro de los horarios de trabajo regulares, a fin de no desdibujar aún más la línea entre el tiempo de trabajo y el tiempo privado.

Ejemplo: Empresa mundial de electrónica de consumo de productos de streaming (Estados Unidos, Reino Unido, Países Bajos, Dinamarca, China)

En esta empresa de electrónica de consumo que proporciona productos de streaming, tras la imposición del confinamiento, todas las reuniones se trasladaron a la Internet, tanto las reuniones de equipo como las de oficina. La plataforma Slack continuó siendo utilizada como una herramienta principal de comunicación, incluso con un saludo matutino de varios miembros del equipo. Se hizo muy evidente que el aspecto social de la oficina era más importante de lo que todos pensaban. En toda la empresa, se lanzaron múltiples ideas, por ejemplo, “La Cocina", una reunión abierta de una hora de videoconferencia para que la gente interactúe durante la hora del almuerzo, "La hora de la cerveza" el viernes por la tarde, "La pausa de los chicos guays" – una pausa para tomar el té una vez a la semana con los colegas. Estas instancias se introdujeron para fomentar las conexiones entre colegas y los aspectos sociales del trabajo, pero no para hablar específicamente del trabajo. Se animó a la gente a compartir en el sitio web interno de la empresa fotos de su espacio de trabajo y sus mascotas. El canal de Slack que existía antes de la pandemia para comunicar el menú de la cantina se convirtió en un canal donde la gente publicaba sus recetas del confinamiento - con excelentes resultados.

Para asegurar que la comunicación sea eficaz y que ayude a la colaboración en los equipos de teletrabajo, las organizaciones pueden considerar lo siguiente:

- Evaluar la posibilidad de establecer un archivo centralizado de todos los principales cambios y actualizaciones de las políticas y procesos internos. Especialmente para las empresas que no tienen una cultura de la documentación, esto puede ser un gran cambio de cultura. Uno de los retos cuando los trabajadores están teletrabajando es mantener a todo el mundo informado de manera eficaz sobre los últimos cambios en la organización. Esto puede ahorrar mucho tiempo a los trabajadores que tratan de encontrar la información más reciente y precisa sobre las políticas de la organización.
- Establecer normas de comunicación: los equipos remotos necesitan crear nuevas normas que aporten previsibilidad y certeza a las conversaciones virtuales. También pueden existir normas a nivel individual, como el tiempo de respuesta preferido de la gente, el estilo y el tono de escritura. Tales normas también pueden incluir la longitud y el nivel de detalle de los mensajes, el tiempo de respuesta y el uso y la tolerancia al humor.
- No limitar la comunicación al contenido, sino incluir también los aspectos sociales del trabajo, mediante la creación de oportunidades para conectarse fuera de las obligaciones laborales o la continuación de las tradiciones de oficina establecidas.
- Aprovechar todo el espectro de opciones de comunicación disponible. Permitir que los trabajadores se inclinen por las herramientas que encuentren más efectivas y fáciles de usar.

Las investigaciones también muestran que las videoconferencias mejoran la eficacia de los trabajadores remotos (Forbes Insights, 2017).

- Asegurarse de que los trabajadores sepan cuándo y cómo pueden contactar a sus supervisores directos. Una comunicación clara sobre los mejores horarios y las mejores formas de hacerlo es esencial para los teletrabajadores. Dependiendo de la urgencia o la prioridad de la llamada, puede haber varias opciones para que puedan encontrar la forma más apropiada de comunicarse.
- Detectar sesgos: la comunicación entre los teletrabajadores conlleva el riesgo de ser parcial. El equipo directivo y supervisores directos deben aprender a detectar y abordar eficazmente los sesgos cognitivos en relación con la frecuencia y la calidad de la comunicación. Esto incluye, por ejemplo, qué trabajadores siempre se comunican entre sí; qué empleados están en silencio; cuáles son las conexiones más frecuentes entre los miembros del equipo; y cómo los equipos más pequeños intercambian información.
- Ofrecer estímulo y apoyo: Especialmente en el contexto de un cambio abrupto de trabajo en la oficina a trabajo a distancia, el equipo directivo debe reconocer el estrés, escuchar a los trabajadores cuando expresen su ansiedad y preocupación y empatizar con sus dificultades.

Ejemplo: Empresa de mercados digitales en África (Senegal, Ghana, Nigeria, Kenya, Uganda, Tanzanía, Etiopía, Sudáfrica)

En respuesta a la pandemia de COVID-19, con el fin de proteger la salud de sus 400 trabajadores en 8 países africanos, esta empresa de mercados digitales implementar el trabajo a distancia en todas sus oficinas nacionales. La mayoría de sus oficinas eran nuevas en el teletrabajo, por lo que hubo que poner en marcha una serie de elementos para hacerlo operativo. En lo que respecta a la comunicación digital, el enfoque de la empresa consistió en habilitar y capacitar a sus empleados en el uso de varias herramientas de videoconferencia (Skype, Zoom, Google Hangouts y WhatsApp) y ofreció la posibilidad a los empleados de elegir entre estas plataformas según la disponibilidad de Internet y la calidad de la llamada. Para romper el aislamiento de los miembros del equipo y reforzar el aspecto social del trabajo, hicieron a diario llamadas de vídeo en grupo por la mañana y por la tarde, dirigidas por el director general con la participación de todo el equipo, en la que los líderes de las unidades operativas se turnaban en las actualizaciones. Para los empleados que tenían dificultades con la velocidad y la tecnología de Internet, la empresa distribuyó una lista de contactos a los empleados, para que pudieran comunicarse directamente con el colega adecuado y recibir una recarga de móvil, conseguir soporte técnico o que el reembolso de gastos (Nzekwe, 2020).

3.5 Enfoque : Seguridad y salud en el trabajo (SST)

El cambio abrupto que llevó a un gran número de organizaciones del trabajo en oficina al teletrabajo se produjo sin tener en cuenta los requisitos en materia de salud y seguridad, que de otro modo se aplicarían en las instalaciones del empleador, con roles y responsabilidades claros para garantizar el bienestar físico y mental de los empleados. Sin embargo, las características físicas y ambientales de la oficina en el hogar y los hábitos de trabajo conexos son fundamentales para la capacidad de los trabajadores para realizar sus tareas a distancia y con eficacia (OIT, 2020e).

De acuerdo con la mayoría de las leyes y convenios colectivos nacionales relativos a la SST, el empleador es responsable de la protección de la salud y la seguridad en el trabajo de los trabajadores, lo cual suele aplicarse también al teletrabajo. Los empleadores tienen las mismas responsabilidades en materia de salud y seguridad para los teletrabajadores a domicilio que para cualquier otro trabajador de la organización. Estas incluyen la identificación y la gestión de los riesgos laborales de los teletrabajadores a domicilio[4].

4 Como regla general, el empleador es responsable de proveer, instalar y mantener el equipo necesario para el teletrabajo regular, a menos que el teletrabajador utilice su propio equipo (OSH Wiki, 2020).

En lo que respecta a las cuestiones de salud y seguridad en el trabajo de los teletrabajadores, además de los beneficios conocidos para el bienestar de los trabajadores, los dos desafíos más reconocidos son los riesgos psicosociales y la ergonomía. Trabajar desde el hogar durante la pandemia de COVID-19 es diferente al teletrabajo en condiciones normales, ya que los trabajadores trabajan desde el hogar durante un período prolongado, en circunstancias externas difíciles. Esta situación en sí misma está provocando niveles de ansiedad más altos que los habituales en los trabajadores, debido a las consecuencias sanitarias, sociales y económicas de la crisis. Según la encuesta de Eurofound, iniciada el 9 de abril de 2020, el 18 por ciento de los encuestados de la UE dijo que se habían sentido muy tensos la mayor parte del tiempo durante las dos últimas semanas, en contraste con solo el 11 por ciento en la encuesta de 2016 (Eurofound, 2020b).

El estrés y la preocupación resultantes de la pandemia de COVID-19 han afectado la salud mental de casi la mitad de los adultos de Estados Unidos, según reveló una encuesta de la Kaiser Family Foundation. Más de dos tercios de los trabajadores estadounidenses dicen que esta pandemia ha dado lugar al momento más estresante de su carrera, según una encuesta realizada por el proveedor de servicios de salud mental Ginger, y el 88 por ciento dijo haber estado moderada o extremadamente estresado durante las cuatro a seis semanas anteriores (Mullen, 2020).

Según la revisión bibliográfica de la revista médica The Lancet (Brooks et al., 2020), los estudios en los que se encuestó a quienes habían estado confinados durante la pandemia hallaron que estos habían sufrido depresión, estrés, mal humor, irritabilidad, insomnio, síntomas del trastorno de estrés postraumático, ira y agotamiento emocional como resultado de haber sido aislados o puestos en cuarentena. El mal estado de ánimo y la irritabilidad se destacan por tener una prevalencia particularmente alta.

En otra encuesta (Kolakowski, 2020) anónima a los técnicos sobre sus experiencias, se comprobó que el 73 por ciento de los encuestados declaraban estar agotados a finales de abril, muy por encima del 61 por ciento que se sentía agotado a mediados de febrero. Alrededor del 19 por ciento de los encuestados dijo que el temor a la seguridad laboral era la causa del agotamiento, mientras que un poco más (20,5 por ciento) dijo que tenía una carga de trabajo inmanejable. Otro 10 por ciento dijo que sentía que no tenía control sobre su trabajo.

Los empleadores, los trabajadores y los profesionales de la seguridad y la salud en el trabajo deben ser conscientes de los riesgos asociados al teletrabajo a tiempo completo, que se ven acentuados por la pandemia de COVID-19, y el consiguiente requisito de distanciamiento físico:

- El tecnoestrés y la adicción a la tecnología y la sobrecarga, que aumenta la fatiga, la irritabilidad y la incapacidad de desconectar del trabajo y descansar adecuadamente.
- El aumento del consumo de alcohol y otras drogas recreativas o de mejora del rendimiento, que pueden aumentar las emociones negativas, disminuir el rendimiento y contribuir al aumento de la agresión y la violencia.
- El comportamiento sedentario prolongado, trabajar en una misma posición durante largos períodos sin moverse, aumenta el riesgo de problemas de salud, incluidos los trastornos musculoesqueléticos (TME), la fatiga visual, la obesidad, las enfermedades cardíacas, etc.
- La ergonomía de los muebles del hogar puede no ser óptima para el teletrabajo prolongado. Por lo tanto, los empleadores deben informar a los trabajadores sobre los principales aspectos de la ergonomía, incluso a través formaciones específicas. Estas medidas preventivas ayudan a los trabajadores a ajustar sus disposiciones de trabajo y cambiarlas si es necesario. La responsabilidad de una correcta ergonomía para prevenir los TME debe ser compartida por los empleadores y los trabajadores.
- Debido al prolongado aislamiento, existe el riesgo de agotamiento y de sentirse excluido, lo que requiere un esfuerzo adicional por parte de los empleadores, los profesionales de RR.HH., los supervisores directos y los colegas de brindar apoyo mutuo.

- Las herramientas tecnológicas y de Internet lentas o irregulares también pueden causar frustración e irritabilidad; por lo tanto, se deben garantizar herramientas adecuadas que funcionen bien para los teletrabajadores.
- Se agravan los conflictos entre el trabajo y la vida privada y los desafíos relacionados con la gestión de los límites entre el tiempo de trabajo y las obligaciones personales, incluida la incapacidad de desconectarse del trabajo y descansar. Esto es especialmente cierto en el caso de las personas con responsabilidades de cuidado, como los padres con hijos en edad escolar en el hogar.

Si bien el teletrabajo a tiempo parcial y ocasional puede reducir las formas de violencia y acoso que requieren un contacto presencial, los acuerdos de teletrabajo a tiempo completo -y generalizados- pueden dar lugar a un mayor riesgo de violencia tecnológica, ciberacoso, acoso y violencia doméstica. Las medidas de seguridad y salud en el trabajo deberían reforzarse aún más para prevenir y reducir los riesgos psicosociales derivados de esta situación como la violencia y el acoso, y promover activamente la salud mental y el bienestar de los trabajadores (OIT, 2020d).

Ejemplo: Empresa de tecnología de Internet (China)

Esta empresa china de tecnología de Internet estableció una línea telefónica de emergencia las 24 horas para todos los empleados que trabajaban de forma remota (incluidos los pasantes) y los miembros de sus familias, dotada de psicólogos y consultores. Además, facilitó cursos en línea sobre cómo manejar las emociones durante la cuarentena y la pandemia de COVID-19 (Batchelor, 2020)[5].

Para hacer frente de manera eficaz a los desafíos de SST a los que se enfrentan los teletrabajadores durante la pandemia COVID-19, muchas organizaciones han optado por establecer grupos de trabajo específicos, grupos directivos, o grupos de trabajo sobre bienestar, que incluyen representantes de los diferentes departamentos y sectores de la organización. A estos grupos de trabajo se les encomienda actualizar los documentos de política existentes y determinar las lagunas en materia de información y aptitudes. Además, deben poner en marcha medidas de capacitación, suministro de información y comunicación para garantizar que todos tengan acceso a la información sobre sus derechos y responsabilidades en materia de salud y seguridad de la fuerza laboral de la organización en esta situación. Es necesario que haya una cooperación más estrecha entre los profesionales y los directivos de la organización en materia de salud y seguridad en todas las empresas y organizaciones, ya que los directivos deben prestar especial atención a la salud física y mental de los miembros de su equipo durante un período prolongado de teletrabajo a tiempo completo. Varias disposiciones del Convenio sobre seguridad y salud de los trabajadores, 1981 (núm. 155) y la Recomendación (núm. 164) ofrecen orientación pertinente y medidas de prevención y protección destinadas a mitigar los efectos negativos de las pandemias en la salud y la seguridad, así como los relacionados con el teletrabajo.

Esta actualización de la política de SST y las acciones relacionadas pueden incluir los siguientes aspectos:

- Aclarar y actualizar las responsabilidades de los empleadores en cuanto a la protección de la salud y la seguridad en el trabajo del teletrabajador, haciendo un balance de los riesgos y peligros para la salud y la seguridad, la situación de oficina en el hogar, el equipo, la ergonomía y el estrés, así como otras cuestiones de salud mental.
- Aclarar los derechos y responsabilidades de los teletrabajadores en relación con su salud y seguridad mientras trabajan desde casa.

5 La información de este recuadro proviene de entrevistas confidenciales con representantes de la empresa.

- Actualizar y empoderar a los profesionales de la salud y la seguridad con herramientas y procesos en lo que respecta a los sistemas de apoyo a la salud de los trabajadores, el entorno laboral, la capacitación, la información y el mecanismo de cumplimiento en relación con la SST y los protocolos ergonómicos diseñados específicamente para los teletrabajadores.
- Capacitar al equipo directivo y a los teletrabajadores sobre la importancia de tomar suficientes descansos durante la jornada laboral y aclarar que esos descansos no tendrán consecuencias negativas para su carrera profesional.
- Aprovechar todas las oportunidades para promover la salud física, incluido el ejercicio, y alentar a los trabajadores a mantener hábitos alimentarios saludables, es decir, compartiendo enlaces a vídeos sobre el bienestar físico y mental y promoviendo el uso de aplicaciones y servicios de ejercicio físico.
- Establecer nuevas opciones o aumentar las opciones existentes de apoyo psicológico para que los trabajadores compartan sus temores y preocupaciones de manera confidencial, es decir, mediante el acceso a líneas de ayuda, asesoramiento y programas de asistencia a los empleados.
- Alentar al personal directivo a ser un modelo para el personal bajo su supervisión y a que se demostrar cómo mitigar el estrés.
- Considerar la posibilidad de permitir que los trabajadores tomen prestado el equipo de la oficina mientras dure el teletrabajo debido a la pandemia, como sillas de oficina, monitores y otras herramientas pertinentes que sean totalmente compatibles con las normas de ergonomía.

Ejemplo: ONU Mujeres (Mundial)

ONU Mujeres ha creado cuatro equipos de trabajo que examinan los impactos de la COVID-19 en el trabajo de este organismo desde diferentes perspectivas, con la participación del personal de todas las divisiones, oficinas y lugares geográficos. Uno de ellos es el equipo de trabajo para el bienestar de los empleados, está coordinado por los recursos humanos de ONU Mujeres y reúne a casi veinte colegas de diferentes partes de la organización. El objetivo de este equipo de trabajo es evaluar e identificar las necesidades de bienestar cambiantes del personal de ONU Mujeres y responder a ellas, como consecuencia de la pandemia. El equipo de trabajo garantiza que se puedan prestar servicios adecuados a todos, permitiendo la adaptación a la nueva situación y a la vez seguir cumpliendo el mandato de la organización, asegurando así la continuidad de las actividades y el bienestar del personal como prioridad principal. Sobre la base de la información recibida, el Equipo de Trabajo informa al personal directivo superior y al equipo de liderazgo ejecutivo con recomendaciones concretas. Sus actividades han incluido una encuesta de evaluación de las necesidades de bienestar de la fuerza de trabajo mundial de ONU Mujeres y un archivo actualizado de recursos de bienestar en un sitio de intranet creado con este propósito. Estas actividades continuarán ampliándose, cambiando y orientándose por las necesidades identificadas, e incluirán seminarios virtuales, charlas de grupo y comunicación relativa a los recursos de apoyo.

3.6 Enfoque : Consecuencias jurídicas y contractuales

Además de los horarios de trabajo, el apoyo, los instrumentos técnicos y las medidas de salud y seguridad, también es fundamental aclarar las condiciones de los acuerdos de teletrabajo en relación con la ubicación, el reembolso de los gastos relacionados con el teletrabajo, los cambios contractuales y los procedimientos de notificación en caso de impedimentos para realizar el trabajo, enfermedad o accidentes del trabajo. Las organizaciones deben verificar varios aspectos jurídicos relacionados con el teletrabajo y contar con las pólizas de seguro adecuadas en caso de que ocurra un accidente del trabajo durante el teletrabajo.

Los empleadores también deben aclarar las condiciones de empleo durante el teletrabajo, incluidas las cuestiones relativas a los salarios, las prestaciones y asignaciones de los trabajadores que se revisarán y podrían tener que ajustarse, los seguros y las consecuencias jurídicas relativas al material y los programas informáticos utilizados durante el teletrabajo. En principio, las condiciones de empleo deberían ser las mismas que cuando los empleados trabajan en las instalaciones del empleador.

Asimismo, es necesario que los teletrabajadores sean conscientes de la responsabilidad de los distintos equipos que utilizarán mientras trabajan desde su casa, que pueden pertenecerles a ellos o a sus empresas, en caso de pérdida, daño o robo. Los trabajadores deben quedar exentos de toda responsabilidad financiera por esas pérdidas, a menos que se demuestre que han sido negligentes. Los empleadores deberían informar y, de ser necesario, capacitar a los trabajadores acerca de la política de la organización en relación con los instrumentos de trabajo que están utilizando y la forma de garantizar su seguridad y buen mantenimiento. Esto puede ser especialmente importante cuando se trata de equipos altamente especializados, como impresoras 3D, auriculares de realidad virtual u otras herramientas que los trabajadores necesitan utilizar cuando realizan sus funciones a distancia.

Otra esfera que debe examinarse es la inspección del entorno laboral de los teletrabajadores, con el fin de garantizar la seguridad mediante la identificación y corrección de los factores de riesgo que podrían contribuir a enfermedades o lesiones. Los institutos de salud y seguridad de varios países han elaborado directrices relativas a la evaluación del entorno laboral de los teletrabajadores en el hogar (por ejemplo, la calidad del aire interior, la ergonomía, los peligros de tropiezo, la iluminación, la exposición a sustancias químicas y otras preocupaciones) (OSH Wiki, 2020). En situación de pandemia, existe una necesidad imperiosa de establecer una política clara sobre la continuación de los exámenes periódicos in situ, respetando las normas de distanciamiento físico y, al mismo tiempo, cumpliendo la obligación legal del empleador. Los empleadores y los profesionales de la SST deseen considerar la posibilidad de realizar un examen virtual in situ para asegurarse de que se evalúen los posibles riesgos para la salud y la seguridad y se adopten medidas para mitigarlos.

Los empleadores deben seguir velando por el cumplimiento de la legislación nacional y de sus propias políticas organizativas, así como introducir nuevas medidas en las siguientes esferas:

- Supervisar si el gobierno ofrece una compensación de costos libre de impuestos para los teletrabajadores por los costos relacionados con el trabajo a domicilio e informar y apoyar a los trabajadores para que soliciten recibir este apoyo financiero.
- Revisar adecuadamente las prestaciones de los empleados, si por ejemplo la continuación del teletrabajo significa que los trabajadores no pueden hacer uso de algunas de sus prestaciones (por ejemplo, la afiliación a un gimnasio, la compensación por desplazamiento diario al trabajo, la comida y las bebidas gratuitas, etc.) y garantizar que el paquete global de salarios y prestaciones se mantenga al mismo nivel que antes de la pandemia, sustituyendo potencialmente algunas prestaciones por otras opciones de igual valor (por ejemplo, aplicaciones para hacer gimnasia, opciones de entrenamiento y aprendizaje en línea, etc.).
- Aclarar las consecuencias en cuanto a los impuestos a la renta si los trabajadores teletrabajan desde un país distinto del país en el que se encuentra el local del empleador. Lo mismo ocurre con los pagos de la seguridad social.
- Solicitar visados de trabajo y permisos de residencia para aquellos trabajadores que están teletrabajando fuera de su país de origen y no pueden regresar a ese país debido a las restricciones relacionadas con la pandemia sobre el libre movimiento a través de las fronteras.

3.7 Enfoque: Formación

Así como el teletrabajo a tiempo completo durante un período prolongado es diferente del trabajo en el contexto empresarial tradicional, la gestión de un equipo de teletrabajo también tiene sus retos y oportunidades particulares. Las organizaciones deben reconocer que, tanto para los trabajadores como para los directivos, esta nueva situación requiere reevaluar los viejos hábitos de trabajo y aprender nuevas técnicas para gestionar mejor la situación, salvaguardar el bienestar de los trabajadores y mantener las medidas de rendimiento acordadas.

Mantener a los trabajadores motivados, ayudarlos a navegar las diferentes modalidades de trabajo mientras están en casa, mantener una buena colaboración de equipo y apoyar a los empleados para que se desconecten del trabajo y tengan un horario de trabajo razonable son solo algunas de las cuestiones importantes que la capacitación y el desarrollo de los teletrabajadores y sus directivos pueden abordar.

Las organizaciones han adoptado diversos enfoques para asegurar que sus empleados estén bien equipados para desempeñarse eficazmente cuando teletrabajan: los superiores jerárquicos deben ser capaces de dirigir eficazmente un equipo a distancia utilizando un enfoque basado en resultados y los teletrabajadores deben tener las aptitudes y los conocimientos necesarios para desenvolverse con éxito en el teletrabajo regular, incluso durante la pandemia, o deben tener acceso a la formación necesaria para subsanar cualquier laguna en sus aptitudes.

Estas acciones incluyen lo siguiente:

- Realizar encuestas regularmente (cada 2-3 semanas) sobre los desafíos y necesidades de los teletrabajadores y abordar específicamente esas necesidades mediante la formación en línea, seminarios web, talleres y sesiones de entrenamiento.
- Priorizar los tipos de formación de sus catálogos existentes que sean más pertinentes en ese momento, tales como habilidades de liderazgo, de manejo del tiempo y de comunicación.
- El equipo directivo puede acceder a una formación específica (por primera o segunda vez) dirigida a desarrollar habilidades de liderazgo en la gestión de equipos remotos, la conducción de equipos a través de una crisis, la comunicación efectiva con un equipo remoto, la capacitación y la tutoría.
- Ofrecer sesiones de capacitación que se centren en las habilidades sociales y los aspectos de comportamiento del teletrabajo, tales como la atención plena o las habilidades de gestión del tiempo para los teletrabajadores. Estas sesiones les ayudarán a aprender y adquirir habilidades para minimizar los riesgos a la salud, establecer límites entre el trabajo y la vida personal, y mejorar la eficacia. Hacer suficiente ejercicio, comer y dormir bien y desconectarse de los dispositivos digitales son tanto o más importantes en el contexto del teletrabajo durante la pandemia.
- Los directivos también podrían acceder a una formación centrada en el aprendizaje de la elaboración de modelos de conducta, la participación proactiva y los enfoques de colaboración, que deberían convertirse en elementos centrales para fortalecer la dinámica de los equipos remotos.
- Compartir abiertamente ideas y consejos para un teletrabajo efectivo, los retos en torno a los ritmos de trabajo, la gestión del tiempo y los hábitos saludables también puede ayudar a los equipos a practicar un mejor autocuidado.

Ejemplo: Dirección General de Administración y Empleo Público (Portugal)

Durante la pandemia de COVID-19, el organismo responsable de la formación en la Administración de Portugal, en colaboración con las universidades de ese país, ha puesto a disposición un módulo de formación gratuito en línea. Esta herramienta permitió a los participantes seguir la formación de manera autónoma y construir rápida y significativamente nuevas habilidades de forma interactiva. Cada participante gestiona su tiempo de forma independiente y flexible, ya que el módulo es accesible las 24 horas del día. También se organizaron diez seminarios virtuales para empleados del sector público. Este módulo de capacitación también se ha utilizado para mejorar las aptitudes de los empleados que realizan trabajos manuales, cuyos trabajos no son compatibles con el teletrabajo. A raíz en el éxito de la capacitación en línea disponible tanto para los empleadores como para los trabajadores, el gobierno portugués está planeando una aplicación más extendida en el futuro.

3.8 Enfoque : El equilibrio entre el trabajo y la vida privada

En comparación con el teletrabajo a título ocasional en circunstancias normales, el teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 es mucho más difícil porque es obligatorio, en lugar de voluntario, y a tiempo completo, en lugar de a tiempo parcial u ocasional. Las encuestas realizadas con personas que trabajaron desde su casa durante la pandemia revelan que también hay experiencias positivas con el trabajo desde el hogar (Cartmill, 2020). La herramienta más útil para ayudar a los trabajadores a mantener el equilibrio entre su vida laboral y personal es gestionar a los teletrabajadores en función de los resultados y no centrándose en el número de horas o en los horarios concretos en los que trabajan. Manteniendo la carga de trabajo manejable y estableciendo expectativas claras y realistas en cuanto a los resultados concretos que deben alcanzarse, los trabajadores están mejor equipados para organizar su propio tiempo y sus tareas, a fin de equilibrar eficazmente sus obligaciones laborales con su vida personal, incluidas sus responsabilidades familiares.

Uno de los retos más importantes a los que se enfrentan los teletrabajadores durante la pandemia es el conflicto entre el trabajo y la vida personal, que están experimentando debido a los que los límites entre esas dos áreas se han difuminado. El desdibujamiento de la frontera entre el trabajo remunerado y la vida personal es siempre un problema en este contexto, incluso en los mejores tiempos, pero parece ser particularmente problemático debido a las circunstancias únicas de la pandemia. De hecho, la crisis de COVID-19 ha hecho añicos la noción de que el trabajo remunerado y la vida personal son dos dominios completamente separados, así como el mito del trabajador ideal, según el cual los trabajadores pueden y deben estar siempre disponibles para desempeñar sus funciones. Los estudios han demostrado que el teletrabajo aumenta la intensidad del trabajo y la interferencia entre el trabajo y el hogar, lo que provoca efectos adversos en el bienestar y los niveles de estrés de los teletrabajadores (Eurofound y OIT, 2019).

Las personas con hijos encuentran particularmente difícil la combinación del cierre de escuelas y guarderías con el teletrabajo prolongado y a tiempo completo. En una encuesta reciente, más de una de cada cinco personas (22 por ciento) que viven con niños pequeños (menores de 12 años) informaron de dificultades para concentrarse en su trabajo todo el tiempo o la mayor parte del mismo, en comparación con solo el 5 por ciento de los hogares sin hijos y el 7 por ciento con niños de 12 a 17 años (Eurofound, 2020b). Concretamente, las familias monoparentales o los padres de niños con una discapacidad o dificultad de aprendizaje manifestaron que la situación es muy estresante.

Por otra parte, los encuestados informaron que valoraban positivamente la reducción del estrés y tiempo que conlleva el desplazamiento a la oficina, el hecho de pasar más tiempo con sus hijos y cónyuges y también la flexibilidad de los horarios de trabajo.

¿Cómo pueden los trabajadores desconectarse efectivamente del trabajo cuando el límite entre sus vidas personales y laborales se ha vuelto tan borroso? Las organizaciones pueden considerar la posibilidad de adoptar las siguientes medidas, entre otras, para ayudar a mejorar el equilibrio entre la vida laboral y la vida privada de sus empleados que trabajan a distancia, entre otras cosas, permitiéndoles desconectarse efectivamente del trabajo durante períodos determinados:

- Apoyar la gestión de los límites entre la vida laboral y la vida privada estableciendo expectativas claras sobre los resultados del trabajo y ofreciendo al mismo tiempo a los trabajadores la flexibilidad de gestionar sus propios horarios de trabajo en función de sus necesidades individuales.
- Asegurarse de que los trabajadores se sientan capacitados para desconectarse del trabajo en momentos específicos reservados para el descanso y la vida personal sin repercusiones negativas para sus carreras.
- Fomentar la comunicación y la cooperación abiertas entre los trabajadores y los directivos en lo que respecta a la programación, la disponibilidad y el establecimiento de límites dentro de los equipos.
- Brindar apoyo a los trabajadores con hijos pequeños u otras responsabilidades de cuidado que puedan tener dificultades para realizar su trabajo y cumplir con las expectativas de sus empleadores. Esas personas deberían recibir apoyo con medidas específicas, como los planes especiales de licencia parental que se han establecido en varios países, organizados sobre la base del diálogo social y las consultas entre los trabajadores y los empleadores, ya sea a tiempo completo o parcial.

El contexto actual de la pandemia nos mostró que el teletrabajo es una vía privilegiada en medio de un conjunto de medidas que promueven la flexibilidad del trabajo y la maximización del uso de la tecnología; por ejemplo, para la conciliación de la vida laboral y familiar o para una mejor gestión del tiempo por parte del trabajador. Esta fue una operación compleja pero exitosa.

Había directrices claras no solo para prevenir y salvaguardar la salud de los trabajadores y usuarios, sino también para garantizar la continuidad de los servicios públicos, la función última de la Administración. En cuanto al futuro, una vez transcurrido este período, el Gobierno de Portugal pretende mantener al menos el 25 por ciento de los trabajadores que pueden realizar sus funciones a distancia en régimen de teletrabajo. El tiempo que estamos viviendo es una de las grandes pruebas en las que todos y cada uno de nosotros tenemos un papel crucial para lograr objetivos comunes y construir puentes.

- **José Couto** - Secretario de Estado de Administración Pública, Portugal

---

4. La dimensión de género del teletrabajo durante la pandemia de COVID-19

El mundo del trabajo, incluso el teletrabajo, se divide según el género. En circunstancias normales, el teletrabajo puede suponer una desventaja potencial para las mujeres ya que generalmente tienen que encargarse del cuidado de los niños, las tareas domésticas y el empleo remunerado. Por otra parte, el teletrabajo puede ayudarlas a lograr el equilibrio deseado entre la vida familiar y el trabajo. Por ejemplo, un destacado estudio comprobó que las mujeres que teletrabajan desde casa parecen lograr una conciliación entre la vida laboral y personal levemente mejor que los hombres (Eurofound y OIT, 2019). Las consecuencias que genera el teletrabajo en la conciliación de vida laboral y personal que refieren mujeres y hombres depende de muchos factores, entre ellos el marco jurídico y normativo establecido, la división del trabajo en función del género que predomina, la cultura organizativa, las políticas y las prácticas de su empleador.

Las desigualdades sociales y económicas de género existentes y los desafíos para la mujer se ven agravados por la crisis actual que exige que las empresas y otras organizaciones incluyan la perspectiva del género en la respuesta frente a la COVID-19 (ONU Mujeres, 2020). Es necesario que se escuche a las mujeres que trabajan en primera línea en la atención de salud o en venta al por menor de artículos de primera necesidad, o que trabajan desde el hogar, que deben ocuparse del cuidado de las personas mayores y los niños. Sus voces y desafíos deberían servir para fundamentar la elaboración de futuras políticas, entre ellas las de recursos humanos en lo que respecta al trabajo flexible. Además, según un primer análisis, es probable que el empleo de las mujeres se vea más afectado que el de los hombres por la crisis económica inducida por la pandemia (OIT, 2020f).

Algunas de las áreas más importantes en las que las empresas deben enfocarse son las siguientes:

- Cuando las organizaciones recopilen datos, incluso los relativos a la pandemia, deberían desglosarlos por género, a fin de comprender cómo distintos factores afectan de manera diferente a los hombres y a las mujeres. Esos datos deberían utilizarse para sensibilizar a las más altas autoridades y directivos para garantizar que estén informados y comprendan los distintos efectos en las mujeres y los hombres y pongan en práctica los planes de respuesta correspondientes.
- Es posible que las empresas se enfrenten a los serios desafíos que tienen las mujeres para conciliar la vida laboral y sus responsabilidades de cuidado durante la pandemia. En las evaluaciones de desempeño no se debe dar prioridad en los ascensos únicamente a los trabajadores que pudieron seguir trabajando al máximo de su capacidad durante la pandemia ni se debe penalizar a los trabajadores que no pudieron hacerlo debido a dificultades personales, por ejemplo, educar a sus hijos en el hogar cuando las escuelas públicas estaban cerradas.
- Los empleadores deben demostrar empatía y creatividad en el apoyo a las trabajadoras y los trabajadores con responsabilidades de asistencia, para que su única solución no sea reducir sus horas de trabajo o renunciar a sus trabajos, lo que aumenta el riesgo de que las mujeres se queden rezagadas en sus carreras.
- Los informes de muchos países que actualmente tienen o han tenido medidas de confinamiento ordenadas por el Gobierno para frenar la propagación del coronavirus indican que los incidentes de violencia doméstica han aumentado considerablemente (OIT, 2020g). Para muchas supervivientes de la violencia doméstica, el trabajo proporciona un alivio con respecto a la imprevisibilidad del abuso, y puede haber un peligro más inmediato dentro del hogar que fuera de él. Los empleadores tienen un papel que desempeñar en la sensibilización, mediante el apoyo y asistencia a las posibles víctimas, y el incentivo a todos los trabajadores a que se cuiden unos a otros y detecten las primeras señales de alerta de incidentes de abuso

o violencia en la casa de uno de sus compañeros de trabajo. Las organizaciones deberían compartir información con los trabajadores sobre dónde denunciar y buscar ayuda para combatir la violencia en el hogar, incluidas las líneas telefónicas de urgencia y los servicios nacionales y locales con personal capacitado, y el uso de palabras clave especiales para que las víctimas puedan señalar el abuso y las autoridades competentes puedan responder de conformidad con el Convenio sobre la violencia y el acoso, 2019 (núm. 190) y la Recomendación (núm 206) que lo acompaña.

- Los empleadores deberían seguir promoviendo políticas y medidas favorables a la familia, y centrarse sobre todo en alentar a los hombres a compartir por igual las responsabilidades del cuidado no remunerado y de las tareas domésticas mediante la participación de los empleados e iniciativas creativas, como la elaboración de modelos de buenas prácticas por parte de los hombres en puestos directivos, campañas en las redes sociales, blogs internos, o fotografías, vídeos, etc. Es importante que las nuevas modalidades de trabajo ofrezcan tanto a las mujeres como a los hombres las mismas oportunidades de teletrabajo y opciones viables para superar el conflicto entre el trabajo y la vida privada (OIT, 2020f).
- Uno de los aspectos importantes que hay que tener en cuenta es que el teletrabajo continuo y a tiempo completo que han impuesto las normas de distanciamiento físico y las medidas de confinamiento no debe convertirse en un retroceso con respecto a los logros anteriores en materia de igualdad de género, y no debe obstaculizar los esfuerzos de promover diversidad e inclusión de las empresas.
- Por último, es esencial incluir a las mujeres y la dimensión de género en las respuestas y los grupos de tareas de COVID-19.

5. Confianza y cultura organizativa

La reacción de una organización ante la pandemia depende en gran medida de su cultura y sus valores organizativos. La forma en que ha gestionado el complejo cambio hacia el teletrabajo, y cómo ha sido esta experiencia para los trabajadores, está mediada por varios factores como la cultura, la capacidad de liderazgo, la transparencia y el nivel de confianza dentro de la organización.

Muchas organizaciones se apresuraron a reaccionar ante la crisis desde el principio, algunas de ellas introdujeron un período de prueba de teletrabajo para sus trabajadores y muchas no han vuelto al lugar de trabajo desde entonces. Los empleadores que han comunicado de manera rápida, clara y abierta a los trabajadores los procesos y posibles riesgos de la pandemia, y los han apoyado en todos los aspectos del teletrabajo, se han beneficiado de una fuerza laboral altamente motivada, un mayor nivel de confianza y un efecto positivo en la cultura organizativa a largo plazo.

La confianza mantiene unidos todos los aspectos del teletrabajo. Los directivos, teletrabajadores y colegas necesitan tenerse confianza. El teletrabajo no puede ser efectivo sin ella (OIT, 2020a). La confianza puede ser construida proactivamente por las organizaciones, incluso si los equipos trabajan a distancia.

Estos son algunos de los pasos que pueden dar los trabajadores y las organizaciones para crear confianza y mantener relaciones de confianza entre los empleados y la dirección:

- Los trabajadores deben sentirse capacitados para tomar decisiones sin temer repercusiones negativas. También necesitan que se les asegure que cometer errores es parte del proceso de aprendizaje y desarrollo. Si los trabajadores se sienten confiados, no involucrarán innecesariamente a muchos otros colegas en la resolución de problemas o la toma de decisiones, lo que es eficiente en términos de tiempo para todo el equipo.

- Una de las formas más rápidas de crear confianza es ser muy específico sobre lo que se espera de los trabajadores y en qué momento. Cuando los supervisores directos pueden articular estas expectativas con claridad e, idealmente, fomentan la participación de los trabajadores en la discusión acerca de las metas y los objetivos, hay mucha menos necesidad de microgestión, ya que los problemas de desempeño se hacen muy evidentes.
- Se debe convocar a los trabajadores a que porten la cultura de la organización y actúen como los embajadores de su cultura. Pueden organizar e idear actividades que fomenten la cultura de la organización incluso durante el teletrabajo, por ejemplo, mediante grupos de apoyo entre pares, eventos informales, concursos divertidos e iniciativas de otro tipo.
- Los trabajadores necesitan saber cuándo y cómo pueden ponerse en contacto con sus colegas y supervisores directos para obtener apoyo y cómo se espera que comuniquen sus progresos.
- Asegurarse de que las relaciones sociales entre los equipos se mantengan activas incluso durante el teletrabajo también tendrá beneficios para la creación de confianza. Las videollamadas informales combinadas con pausas de café virtuales, almuerzos o actividades de intercambio de experiencias entre equipos durante la crisis de COVID-19 han demostrado un efecto positivo en el bienestar de los trabajadores, su sentido de pertenencia a la organización y la confianza mutua.
- Los directivos desempeñan un papel aún más importante para garantizar el bienestar psicológico de los trabajadores al comunicar regularmente la situación actual de la organización, las proyecciones salariales, los incentivos y las condiciones de empleo. Por ejemplo, la organización de asambleas públicas semanales en línea, durante las cuales los directivos superiores se dirigen a toda la fuerza laboral con actualizaciones y respuestas a preguntas, ha demostrado ser vital para crear y mantener la confianza.
- Escuchar activamente las preocupaciones y los retos, así como las ideas, de los trabajadores y ofrecerles flexibilidad y apoyo son fundamentales para crear y mantener relaciones laborales basadas en la confianza.
- Los directivos superiores deben ser un modelo en cuanto a los valores de la organización, como la confianza y la empatía. Esta es una forma muy eficaz de apoyar a los trabajadores en el desarrollo de comportamientos que se ajusten a la cultura deseada de la organización.
- Los grupos informales dentro de la organización, como los grupos de recursos para empleados o los grupos de afinidad[6], desempeñan un papel importante en la defensa de la cultura de la organización durante la pandemia y en el fomento de la confianza. Es importante alentarlos a que continúen con sus reuniones, actividades y esfuerzos de reclutamiento regulares, incluso mientras la mayoría de los empleados teletrabajan. Los grupos que apoyan a los padres, las madres solteras o los padres de niños con discapacidades o con dificultades de aprendizaje son especialmente útiles para compartir información y apoyarse mutuamente.
- Por último, se sugiere que las organizaciones se abstengan de utilizar herramientas y programas informáticos de supervisión y vigilancia de los empleados, que a primera vista pueden parecer una solución fácil para la gestión del rendimiento de los teletrabajadores, pero que plantea una serie de problemas éticos. Si no se abordan estas preocupaciones, esto puede tener un impacto significativo en la relación entre el empleador y el trabajador, lo que disminuye la confianza en el equipo directivo y da lugar a actitudes negativas y comportamientos contraproducentes (McParland, Connolly, 2020).

6 Los grupos de recursos para empleados (ERG por sus siglas en inglés) son grupos de empleados que se reúnen en su lugar de trabajo en base a características compartidas o experiencias de vida. Los ERG también se conocen como grupos de afinidad (Sample, 2011).

6. Respuestas de política para apoyar a los empleadores y los trabajadores en la introducción y el mantenimiento de un teletrabajo eficaz

La naturaleza devastadora de la pandemia de COVID-19 ha hecho necesarias respuestas gubernamentales rápidas y drásticas para limitar las interacciones sociales con el fin de frenar la propagación del virus y asegurar que los sistemas de salud no se saturen. Entre estas medidas gubernamentales se encuentran el cierre temporal de empresas no esenciales y otras organizaciones, así como políticas que los alienten a permitir que los trabajadores cuyas funciones sean compatibles con el teletrabajo trabajen desde su casa.

Sin embargo, el paso del trabajo en la oficina al teletrabajo no fue una transición sencilla ni libre de obstáculos para todas las empresas y organizaciones públicas, especialmente para las que tenían una limitada experiencia previa en el teletrabajo. Entre las razones de la dificultad para realizar esta transición se encontraban las siguientes:

- cultura organizativa,
- resistencia por parte de la dirección,
- falta de herramientas y dispositivos informáticos apropiados,
- procesos complicados basados en documentos impresos,
- falta de habilidades y recursos de formación para apoyar a los equipos que teletrabajan,
- falta de directrices internas de salud y seguridad para el trabajo en casa,
- legislación laboral en la que los teletrabajadores no tienen los mismos derechos y protecciones que los trabajadores de oficina y
- preocupaciones sobre la seguridad de los datos y cuestiones de privacidad.

Aumentar la posibilidad de optar por el teletrabajo es una responsabilidad compartida entre los departamentos y organismos gubernamentales pertinentes, los representantes de los empleadores, los sindicatos y los organismos profesionales de apoyo a los empleadores. Al ofrecer asesoramiento, recursos de información, seminarios virtuales y apoyo financiero durante la pandemia y después de ella, estos diversos actores pueden contribuir a una transición más fluida del trabajo en la oficina al teletrabajo.

¿Cuáles son las principales opciones de políticas para apoyar a los empleadores y los trabajadores en relación con el teletrabajo?

1. **Proporcionar información actualizada, fiable y accesible a todos los interesados en relación con el teletrabajo durante la pandemia de COVID-19:**
   - Informar sobre la aplicabilidad de los derechos y obligaciones existentes y los cambios que se han adoptado debido a la pandemia.
   - Asesorar u orientar sobre el equipo mínimo necesario para el teletrabajo (como las computadoras y aplicaciones informáticas).
   - Proporcionar información concisa y concienciar sobre la salud y la seguridad, incluida la ergonomía correcta.
   - Emitir recomendaciones sobre cómo prevenir las amenazas a la seguridad cibernética mientras los empleados trabajan desde sus casas y ofrecer orientación sobre cómo los empleadores pueden cumplir con las normas de protección de datos y de privacidad, como el Reglamento General de Protección de Datos de la Unión Europea (GDPR[7]).

7 El Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) 2016/679 es un reglamento de la legislación de la UE sobre protección de datos y privacidad en la Unión Europea y el Espacio Económico Europeo. También aborda la transferencia de datos personales fuera de las zonas de la UE y el EEE. Este reglamento protege los derechos y libertades fundamentales de las personas físicas y, en particular, su derecho a la protección de los datos personales.

Ejemplo: Smart Working (Italia)

El Smart Working, también conocido como trabajo ágil, se ha regido en Italia por la Ley n. 81/2017, con el principal objetivo de promover la conciliación de la vida laboral y familiar, a fin de aumentar la competitividad de la empresa y la relación de confianza entre el trabajador y el empleador. Esta nueva forma de trabajo está basada en el uso de la flexibilidad laboral y la gestión por objetivos. Formalmente, el acuerdo de trabajo inteligente requiere un acuerdo individual por escrito entre el trabajador y el empleador.

Como respuesta a la pandemia de COVID-19, el 1 de marzo de 2020 se aprobó un decreto del Primer Ministro en virtud del cual los empleadores podían permitir que sus empleados teletrabajaran, incluso sin los acuerdos individuales por escrito exigidos por la Ley N° 81/2017. Durante el período limitado de 6 meses del decreto, el trabajo inteligente será considerado como una medida de salud y seguridad en el trabajo. En cuanto a los requisitos formales del acuerdo simplificado de Smart Working, los empleadores deberán proporcionar las herramientas informáticas necesarias para que los empleados puedan realizar su trabajo a distancia. Los empleadores también deben enviar información a sus empleados sobre los posibles riesgos para la salud y la seguridad que se derivan de estos acuerdos de trabajo.

2. **Proporcionar diversas formas de apoyo financiero, fiscal y administrativo y otras ayudas a las empresas mediante:**
   - Un pago único o apoyo en efectivo a las PYMES para la compra de equipos que permitan a los empleados trabajar desde casa.
   - Subsidios para comprar servicios de capacitación para apoyar el cambio al teletrabajo.
   - Medidas de apoyo fiscal y financiero, como el aplazamiento de los pagos, la reducción de las tasas o el pago a plazos para aliviar la carga financiera de los empleadores, con la condición de que se permita y anime a sus trabajadores a trabajar desde casa.
   - Agilización de algunos procedimientos burocráticos relativos al lugar de trabajo, por ejemplo, en lo que respecta a las evaluaciones de la salud y la seguridad del entorno de la oficina en el hogar, a fin de permitir la aplicación inmediata del teletrabajo, siempre que cada trabajador realice una autoevaluación de su propio lugar de trabajo.
   - Flexibilización de los reglamentos existentes según corresponda (por ejemplo, la obligación del empleador de proporcionar asientos ergonómicos o de firmar un acuerdo de teletrabajo antes del comienzo del período de teletrabajo).

Ejemplo: Malta Enterprise - Plan de subvenciones en efectivo para el teletrabajo (Malta)

El 16 de marzo de 2020, Malta Enterprise emitió un documento de directrices y un formulario de solicitud en el marco del Plan de Desarrollo y Continuidad de la Actividad Empresarial (*Business Development and Continuity Scheme*) para facilitar a los empleadores la adopción de medidas de teletrabajo para que sus empleados puedan trabajar desde su casa. El llamamiento apoyaba a los empleadores para que invirtieran en tecnología que permitiera el teletrabajo y para cubrir parcialmente los costos de las soluciones de teletrabajo. La convocatoria para la presentación de solicitudes en el marco de este plan estaba abierta a todas las empresas, independientemente de su tamaño y sector, y estaba limitada a un máximo de 500 euros por acuerdo de teletrabajo y 4000 euros por empresa. Se presentaron 1001 solicitudes para esta subvención, de las cuales se determinó que 845 eran elegibles.

3. **Apoyar a los trabajadores mediante:**
   - La introducción de nuevas reglamentaciones de teletrabajo, según proceda, que pueden incluir mejores normas de protección para todos los trabajadores a distancia; referencias a la flexibilidad de los horarios de trabajo; la posibilidad de desconectarse del trabajo a horas específicas para el descanso y la vida personal; el uso adecuado de las herramientas TIC; medidas de higiene y seguridad; y derechos colectivos.
   - Reembolso (total o parcial) de los gastos de electricidad, comunicación, calefacción y/o aire acondicionado, y otros gastos específicos del teletrabajo para los trabajadores que trabajan desde casa.

- La introducción de una flexibilidad adicional para los trabajadores en cuanto al horario de trabajo y el control de sus horarios (por ejemplo, la jornada laboral del teletrabajador puede comenzar más temprano o terminar más tarde en función de las necesidades individuales, como las responsabilidades de cuidado y las obligaciones de escolarización en el hogar).
- La introducción de medidas fiscales para los trabajadores que teletrabajan desde países distintos del país en que se encuentran las instalaciones de su empleador, a fin de evitar que tengan que pagar un doble impuesto sobre la renta.

Ejemplo: Ley de regulación del teletrabajo (El Salvador)

El 20 de marzo de 2020, la Asamblea Legislativa de la República de El Salvador aprobó la Ley de Regulación del Teletrabajo, que había estado en discusión durante un año antes de su aprobación. Esta ley se promulgó como consecuencia del aumento del teletrabajo debido a la pandemia de COVID-19. La nueva ley es aplicable solo a aquellos empleados que tienen un contrato de trabajo existente. Es aplicable tanto en el sector privado como en el público, es estrictamente voluntaria y debe haber un acuerdo escrito entre ambas partes, el trabajador y el empleador, en el que acuerden las condiciones del acuerdo. Es importante señalar que la ley establece modalidades relativas al horario de trabajo del teletrabajador y al lugar donde se realizan las tareas. Los empleadores tienen las mismas obligaciones que las ya establecidas en la legislación laboral y también la responsabilidad de proporcionar las herramientas necesarias para el teletrabajo. Los teletrabajadores tienen los mismos derechos que los empleados que trabajan en las instalaciones del empleador, como la seguridad social, la SST, la libertad de asociación (Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, 2020).

La Agencia de Promoción de Inversiones de El Salvador (Proesa) estima que este tipo de arreglo de trabajo flexible podría salvar aproximadamente 20 000 empleos que podrían haberse perdido como consecuencia de la pandemia, especialmente en el sector de los centros de llamadas (Rivas, 2020).

4. **Involucrar a los interlocutores sociales en la concepción y aplicación del teletrabajo, de conformidad con los principios del Convenio sobre la negociación colectiva de 1981 (núm. 154):**
   - Realizar consultas sobre las normas y reglamentos que rigen el teletrabajo.
   - Informar a sus miembros de los beneficios del teletrabajo y ofrecerles asistencia en la transición al trabajo a distancia.
   - Utilizar sus extensas redes para compartir experiencias, empoderarse mutuamente y difundir información importante del Gobierno en relación con el trabajo desde casa.
   - Los representantes sindicales tienen un papel que desempeñar para responsabilizar a los empleadores de la seguridad del lugar de trabajo. Cuando los representantes sindicales consideren que los lugares de trabajo son inseguros debido a la contaminación por COVID-19, deben ponerse en contacto con el equipo jurídico de su sindicato para obtener asesoramiento urgente sobre cómo actuar, de conformidad con el Convenio sobre seguridad y salud de los trabajadores, 1981 (núm. 155)
   - Garantizar que los empleadores cumplan plenamente sus responsabilidades en cuanto a mantener a los trabajadores informados y capacitados sobre las medidas de SST al regresar al lugar de trabajo. Los sindicatos también pueden apoyar a los trabajadores manteniendo una comunicación activa con sus miembros.

Ejemplo: Recomendaciones sobre el teletrabajo con miras a la reanudación de las actividades profesionales y las perspectivas a futuro (Francia)

A medida que avanzaba el desconfinamiento en Francia, a mediados de mayo de 2020, tres importantes sindicatos -la Confederación Democrática del Trabajo de Francia, la Confederación Francesa de Trabajadores Cristianos y la Unión Nacional de Sindicatos Autónomos- emitieron una declaración conjunta que tiene por objeto proporcionar una hoja de ruta para el futuro del teletrabajo en Francia. Entre los diferentes puntos de esta declaración conjunta figuran los siguientes:

- que el teletrabajo debe estar sujeto a un diálogo social de calidad entre empleadores y trabajadores, y que el teletrabajo debe basarse en un estatuto o un acuerdo.
- que cuando las organizaciones pongan en marcha un teletrabajo más frecuente y ocasional, también deberán replantearse la forma en que se organiza el trabajo.
- que cada puesto de trabajo debe ser considerado en cuanto a su compatibilidad con el teletrabajo, y cuando se creen nuevos roles, el teletrabajo debe ser integrado.
- que la naturaleza voluntaria del teletrabajo debe ser garantizada.
- que la digitalización y las cuestiones de salud y seguridad deben ser consideradas.
- que las medidas anteriores deben tener en cuenta también la situación específica de los trabajadores con discapacidades.
- que las organizaciones necesitan invertir en los materiales y los procesos necesarios para un teletrabajo eficaz y para garantizar que los trabajadores dispongan de la mayor calidad posible de teletrabajo.

7. El futuro del teletrabajo después de la pandemia de COVID-19

A medida que algunos países comienzan a entrar en la próxima fase de gestión de la respuesta a la pandemia de COVID-19, los empleadores se preparan para el regreso de los trabajadores a las oficinas, fábricas y comercios. Sin embargo, la reapertura de los lugares de trabajo y la economía no será estática; puede estar sujeta a los retrocesos provocados por una segunda oleada del virus y, en todo caso, sin duda esto no ocurrirá en un solo día.

En abril de 2020, la OMS emitió un mensaje sin ambigüedad en el que se señalaban los riesgos de regresar al lugar de trabajo de forma precipitada, ya que el levantamiento prematuro de las medidas de distanciamiento físico podría generar un rebrote incontrolado de la transmisión de la COVID-19 y una segunda oleada amplificada de casos (OMS, 2020b).

La incertidumbre en torno al desarrollo y el despliegue de una vacuna segura y eficaz, así como la falta de terapias, dificultarán la recuperación económica y el regreso a la "normalidad" para prácticamente todas las organizaciones. Los países tratarán de hacer una transición controlada de un escenario de transmisión rápida a un estado estable y sostenible de bajo nivel de transmisión o de ausencia de transmisión, y todos los actores del mundo del trabajo deben contribuir a un retorno al trabajo ordenado y bien organizado mediante la adopción de nuevos comportamientos prudentes a corto y medio plazo.

Aún queda por determinar el impacto total de la COVID-19 en los mercados laborales. Sin embargo, es probable que las tasas de teletrabajo sigan siendo significativamente más altas de lo que eran antes de la aparición de la pandemia (véase, por ejemplo, Eurofound, 2020a).

Los gobiernos y los interlocutores sociales tendrán que planificar varios escenarios diferentes, en los que las restricciones aumentarán o disminuirán según la forma en que la epidemia avance o retroceda en su territorio, y deberán prepararse para que los acuerdos de teletrabajo vuelvan a aplicarse de forma generalizada a corto plazo.

Durante el próximo período sumamente incierto, los trabajadores, empleadores y Gobiernos tendrán que adaptarse a una nueva forma de vida y trabajo, que requerirá nuevos comportamientos y nuevas normas. Lo más probable es que implique una forma híbrida o mixta de

aislamiento (es decir, teletrabajo) y de desconfinamiento (es decir, la posibilidad de utilizar el lugar de trabajo en condiciones controladas basadas en el distanciamiento físico).

En muchos países, los Gobiernos adoptaron medidas de confinamiento y de teletrabajo ante la situación de emergencia. Los interlocutores sociales a menudo no participaban en la negociación o elaboración de acuerdos de teletrabajo, salvo unos pocos países en los que estos procesos están profundamente arraigados en las organizaciones existentes a todos los niveles, como en Alemania y los países nórdicos. En el futuro, será imperativo garantizar que los interlocutores sociales desempeñen un papel central para aprovechar las enseñanzas extraídas durante las dos primeras fases de la respuesta inicial a la pandemia y de la transición del trabajo en la oficina al teletrabajo, y aplicar estas lecciones para revisar las políticas de teletrabajo existentes o iniciar otras nuevas.

De acuerdo con investigaciones y encuestas preliminares, un porcentaje muy elevado de trabajadores querrían teletrabajar con mayor frecuencia, incluso después de que se hayan levantado las restricciones de distancia física. Además, algunos trabajadores se han dado cuenta de que sus trabajos pueden realizarse fuera de los espacios de oficina tradicionales y ahora también se sienten más cómodos con la tecnología. Muchos dirigentes que anteriormente se oponían a que sus equipos trabajaran desde casa han experimentado que esto se puede lograr y apoyan a los que teletrabajan con más frecuencia. Por ejemplo, según un estudio sobre 1000 propietarios y responsables de PYME en 19 ciudades del Reino Unido, casi una de cada tres PYME (29 por ciento) tiene previsto aumentar el trabajo flexible después de la pandemia (Smith, 2020).

Ejemplo: Banco multinacional de servicios financieros (Canadá)

Este banco empleaba a unas 45 000 personas al 31 de enero de 2020, de las cuales sólo el 5% de la fuerza laboral trabajaba a distancia antes de la crisis causada por la COVID-19. Esta pandemia incitó al banco a hacer una reevaluación general de sus políticas sobre el lugar de trabajo. Se estimó que hasta un 80% del personal, alrededor de 36 000 empleados, podría adoptar nuevos acuerdos de trabajo flexible que combinen el trabajo desde casa con la oficina, incluso después de que la pandemia disminuya[8].

No solo los empleadores y trabajadores consideran la posibilidad de ampliar las modalidades de teletrabajo, los clientes y usuarios también están más dispuestos a aceptar que los servicios que requieren sean prestados por equipos o empleados remotos que trabajan desde lugares alejados.

En el futuro, tanto las empresas privadas como los empleadores del sector público pueden considerar la posibilidad de que una mayor parte de su fuerza laboral teletrabaje después de la pandemia y estos son algunos de los puntos que pueden considerar mientras se preparan para una "nueva y mejor normalidad":

- Actualizar o elaborar una política de teletrabajo y de retorno al trabajo basada en la experiencia del plan inicial de la COVID-19 que tenga en cuenta la información provista por parte de los trabajadores y la dirección sobre lo que funcionó bien, lo que se puede mejorar y la posible necesidad de inversión en las nuevas tecnologías digitales necesarias para que a largo plazo se realicen actividades comerciales a distancia y se trabaje de manera más eficiente.
- Es primordial que los trabajadores y sus representantes también examinen las enseñanzas que se pueden extraer de la fase actual de la pandemia con respecto a la forma en que la dirección y los trabajadores hicieron la transición al teletrabajo, y que luego utilicen esas experiencias para modificar las políticas de teletrabajo existentes o iniciar nuevas políticas.
- Incluir directrices para la adopción de decisiones relativas a la protección de los grupos vulnerables dentro de la fuerza laboral, como los trabajadores con problemas de salud subyacentes, los trabajadores de edad avanzada, que pueden correr un mayor riesgo de desarrollar problemas de salud graves, los trabajadores que comparten el hogar con una persona que tiene problemas de salud subyacentes, y las mujeres, que probablemente asumen de manera desproporcionada la responsabilidad de la prestación de los cuidados en caso de cierre de las escuelas o las instalaciones de cuidado (OIT, 2020a). Las trabajadoras embarazadas y las madres que han dado recientemente a luz son particularmente vulnerables durante

8 La información de este recuadro proviene de entrevistas confidenciales con representantes de la empresa.

cualquier crisis de salud; por lo tanto, los empleadores deben cumplir con el Convenio sobre la protección de la maternidad, 2000 (núm. 183) de la OIT y el Convenio sobre los trabajadores con responsabilidades familiares, 1981 (núm. 156) y las recomendaciones conexas.

- Evaluar las diversas funciones dentro de la organización a fin de determinar si se pueden realizar mediante el teletrabajo, al menos parcialmente, combinado con un cierto número de días de trabajo en el lugar de trabajo del empleador. Actualizar la política de teletrabajo de la organización en base a estos resultados, así como los planes de teletrabajo individuales de los trabajadores.
- Considerar la posibilidad de enmendar las políticas de teletrabajo existentes para asegurarse de que se observen las condiciones de sus convenios colectivos.
- Evaluar de forma continua la experiencia de los trabajadores con el teletrabajo y supervisar sus necesidades cambiantes mediante encuestas, entrevistas, grupos de discusión y sesiones de preguntas y respuestas, a fin de garantizar que sus voces se incluyan en la formulación y la aplicación de futuras políticas de teletrabajo.
- Evaluar periódicamente las necesidades de aprendizaje de los trabajadores y directivos y desarrollar y ofrecer capacitación específica para mejorar las aptitudes y la confianza necesarias para las nuevas formas de trabajo, incluido el teletrabajo, otras formas de trabajo flexible (por ejemplo, sistemas de tiempo flexible), horarios escalonados, turnos alternos, horarios de rotación, etc.

Ejemplo: Empresa de muebles (Mundial)

Esta empresa de muebles con sede en los Estados Unidos ha sido más informal en cuanto a los enfoques de trabajo flexible, pero actualmente está formalizando las directrices para el este tipo de trabajo. Esto se ha producido por la necesidad de reducir la densidad en las oficinas, y se han elaborado las directrices para asegurar la equidad en todas las oficinas del mundo. El propósito de estas directrices es ayudar a los empleados y dirigentes, al garantizar la objetividad en la toma de decisiones a medida que determinan quién es el más adecuado para trabajar a distancia. Se basa en evaluaciones de factores como la naturaleza del trabajo, los estilos de trabajo preferidos, la disponibilidad de espacio de oficina (dadas las nuevas directrices de distanciamiento físico y los requisitos de los gobiernos regionales) y la posibilidad por parte de los empleados para trabajar desde casa. La empresa también incluye en las directrices guías para respaldar el trabajo flexible y el desarrollo de los dirigentes, que cada vez más deben trabajar a distancia.[9]

Los responsables de la elaboración de políticas pueden considerar también las siguientes medidas para ayudar a fomentar un entorno propicio para el teletrabajo tanto en las empresas privadas como en las organizaciones públicas:

- Supervisar y evaluar la adopción de los incentivos financieros propuestos, así como el impacto de los esfuerzos desplegados en materia legislativa durante las etapas iniciales de la pandemia, aprender de estas enseñanzas y seguir avanzando sobre la base de los éxitos a fin de brindar un mejor apoyo a los empleadores para implementar el teletrabajo de manera efectiva.
- Si aún no lo han hecho, las autoridades nacionales deberían revisar sus planes operativos para hacer frente a la pandemia de COVID-19 en lo que respecta a la prevención y mitigación de las repercusiones sociales de la crisis, el teletrabajo y las esferas que pueden afectar de manera desproporcionada a los grupos vulnerables, como las mujeres, los ancianos, las personas con discapacidad, los migrantes, las familias monoparentales, etc.
- Diálogo social: Por último, pero no menos importante, es imperativo que los responsables de la elaboración de políticas hagan participar a los interlocutores sociales de las evaluaciones de las enseñanzas que pueden extraerse de la fase actual de la pandemia en lo que respecta a la forma en que la dirección y los trabajadores hicieron la transición al teletrabajo, y que luego utilicen esas experiencias para ajustar, según sea necesario, las políticas de teletrabajo existentes o iniciar nuevas políticas.

9 La información de este recuadro proviene de entrevistas confidenciales con representantes de la empresa.

Referencias

Alexander, D. 2020. BMO Says 80% of Employees May Switch to Blended Home-Office Work. *Bloomberg.com Business*, 5 de mayo. Disponible en https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-05-05/bmo-says-80-of-employees-may-switch-to-blended-home-office-work

Allyn, B. 2020. Your Boss Is Watching You: Work-From-Home Boom Leads To More Surveillance. Disponible en https://www.npr.org/2020/05/13/854014403/your-boss-is-watching-you-work-from-home-boom-leads-to-more-surveillance

Batchelor, J. 2020. After the lockdown: China studios on returning to work. 3 de abril. Disponible en https://www.gamesindustry.biz/articles/2020-04-03-after-the-lockdown-china-studios-on-returning-to-work

Bick, R. et al. 2020. A blueprint for remote working: Lessons from China. *McKinsey & Company*. 23 de marzo. Disponible en https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/a-blueprint-for-remote-working-lessons-from-china

Brooks, Samantha K, Rebecca K Webster, Louise E Smith, Lisa Woodland, Simon Wessely, Neil Greenberg y Gideon James Rubin. 2020. "The Psychological Impact of Quarantine and How to Reduce It: Rapid Review of the Evidence." *The Lancet* 395 (10227): 912–20.

Cartmill, C., 2020. New survey shows 87% of staff wish to work from home in post lockdown world. *Belfast News Letter*, 28 de mayo. Disponible en https://www.newsletter.co.uk/business/new-survey-shows-87-staff-wish-work-home-post-lockdown-world-2864590

CES-UNICE-UEAPME-CEEP (Confederación Europea de Sindicatos, Unión de Confederaciones Industriales y Empresariales de Europa, Asociación Europea del Artesanado y de la Pequeña y Mediana Empresa y Centro Europeo de Empresas de Servicios Públicos) 2002. *European Framework Agreement on Telework*. Bruselas. Disponible en https://www.etuc.org/en/framework-agreement-telework

Dooley, B., 2020. Japan needs to telework. Its paper-pushing offices make that hard. *The New York Times*, 16 de abril. Disponible en https://www.nytimes.com/2020/04/14/business/japan-coronavirus-telework.html

Eurasia Review. 2020. Almost 90% Of Workers Would Be Willing To Continue Teleworking After The Pandemic. 4 de mayo. Disponible en https://www.eurasiareview.com/04052020-almost-90-of-workers-would-be-willing-to-continue-teleworking-after-the-pandemic/

Eurofound. 2020a. COVID-19 could permanently change teleworking in Europe. Dublin: Eurofound. 26 de marzo. Disponible en https://www.eurofound.europa.eu/news/news-articles/covid-19-could-permanently-change-teleworking-in-europe

_____. 2020b. Vida, trabajo y COVID-19 Primeras conclusiones — Abril de 2020. Dublin: Eurofound. Disponible en https://www.eurofound.europa.eu/es/publications/report/2020/living-working-and-covid-19-first-findings-april-2020

_____ y OIT. 2019. *Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral*. Ginebra: OIT. Disponible en https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_712531.pdf

Eurostat. 2018. Working from home in the EU. 20 de junio. Disponible en https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20180620-1

Forbes Insights Report. 2017. The Connected Culture: Unleashing the Power of Video in Everyday Collaboration. Washington. Disponible en https://i.forbesimg.com/forbesinsights/zoom/The_Connected_Culture.pdf

Gómez-Jordana Moya R., 2020. La pandemia actual del COVID-19 en África. 6 de abril. Disponible en https://atalayar.com/content/la-pandemia-actual-del-covid-19-en-%C3%A1frica

Hatayama, Maho; Viollaz, Mariana; Winkler, Hernan. 2020. Jobs' Amenability to Working from Home: Evidence from Skills Surveys for 53 Countries. Policy Research Working Paper No. 9241. Washington DC: World Bank.

Hertel, G.; Geister, S.; Konradt, U. 2005. Managing virtual teams: a review of current empirical research. *Human Resource Management Review* 15(1): 69–95.

Japan Times. 2018. Japan's telecommuters work to clear communication hurdles amid government push. 20 de febrero. Disponible en https://www.japantimes.co.jp/news/2018/02/14/national/social-issues/japans-telecommuters-work-clear-communication-hurdles-amid-government-push/#.XtNNWRMzbBI

Kaneko K. 2020. To push telework, Japan taking another look at ancient 'seal' custom. 27 de abril. https://www.reuters.com/article/us-health-coronavirus-japan-seal/to-push-telework-japan-taking-another-look-at-ancient-seal-custom-idUSKCN2291IZ

Kolakowski, N. 2020. COVID-19 Burnout Growing Among Remote Workers. 5 de mayo. Disponible en https://insights.dice.com/2020/05/05/covid-19-burnout-growing-remote-workers/

Legner, C.; Eymann, T.; Hess, T.; Matt, C.; Boehmann, T.; Drews, P.; Maedche, A.; Urbach, N.; Ahlemann, F. 2017. "Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community". Business & Information Systems Engineering 59(4): 301-308.

McCulley, L. 2020. Lockdown: Homeworkers putting in extra hours - instant messaging up 1900%. 27 de abril. Disponible en https://www.thehrdirector.com/business-news/the-workplace/new-data-over-a-third-38-admit-to-working-longer-hours-when-working-from-home/

McParland, Cliona & Connolly, Regina. 2020. Dataveillance in the Workplace: Managing the Impact of Innovation. *Business Systems Research Journal* 11: 106-124.

Messenger, Jon C. (ed.). 2019. *Telework in the 21st Century: An Evolutionary Perspective*, serie "El futuro del trabajo" de la OIT. Cheltenham, Reino Unido y Ginebra: Edward Elgar y OIT.

Mullen, C. 2020. Worker stress, resiliency a concern as company leaders consider return to office. 6 de mayo. Disponible en https://www.bizjournals.com/bizwomen/news/latest-news/2020/05/worker-stress-resiliency-a-concern-as-company.html?page=all

Nsangou A. 2020. Télétravail: Difficile accommodation. *Cameroon tribune* 7 de abril. Disponible en https://www.cameroon-tribune.cm/article.html/31623/fr.html/teletravail-difficile-accommodation

Nzekwe, H. 2020. How a company with 400 staff in 7 African countries is making 'Remote Work' work. Disponible en https://weetracker.com/2020/03/27/african-company-remote-work-covid-19/

OIT. 2019. Digitalization and Decent Work: Implications for Pacific Island Countries. Suva, Oficina de País de la OIT para los Países Insulares del Pacífico. Disponible en https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---ilo-suva/documents/publication/wcms_712544.pdf

_____ . 2020a. Claves para un teletrabajo eficaz durante la pandemia del COVID-19. 26 de marzo. Disponible en https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_740038/lang--es/index.htm

_____ . 2020b. Marco de políticas para mitigar el impacto económico y social de la crisis causada por la COVID-19. Nota de políticas de la OIT. Disponible en https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_751916.pdf

_____ . 2020c. Frente a la pandemia: Garantizar la Seguridad y Salud en el Trabajo. Ginebra. Disponible en https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_742732.pdf

_____ . 2020d. Managing work-related psychosocial risks during the COVID-19 pandemic. Ginebra. Disponible en https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/instructionalmaterial/wcms_748638.pdf

_____ . 2020e. Work from home: Human factors/ergonomics considerations for teleworking. Ginebra. Disponible en https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_742061.pdf

_____ . 2020f. La respuesta al COVID-19: Lograr la igualdad de género en pos de un mejor futuro para las mujeres en el trabajo. Disponible en https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_749248.pdf

_____ . 2020g. Convenio sobre la violencia y el acoso, 2019 (núm. 190), de la OIT: 12 maneras en que puede apoyar la respuesta a la pandemia del COVID-19 y la recuperación de la misma. Nota de la OIT. Disponible en https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_746186.pdf

_____ . 2020h. Working from Home: Estimating the worldwide potential. Nota de políticas de la OIT. Disponible en https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/briefingnote/wcms_743447.pdf. Para más información sobre las medidas de los países, véanse los sitios web de acaps.org; covid19globalemployer.com; ilo.org.

OMS (Organización Mundial de la Salud). 2020a. Alocución de apertura del Director General de la OMS en la rueda de prensa sobre la COVID-19 celebrada el 11 de marzo de 2020. Disponible en https://www.who.int/es/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020

_____ . 2020b. Declaración del Director Regional de la OMS, Dr. Ahmed Al-Mandhari, sobre nuestra lucha colectiva contra COVID-19. 11 de abril. Disponible (en inglés) en http://www.emro.who.int/media/news/statement-by-whos-regional-director-dr-ahmed-al-mandhari-on-our-collective-fight-against-covid-19.html

ONU Mujeres. 2020. Gender-Responsive Prevention and Management of the COVID-19 Pandemic: From Emergency Response to Recovery & Resilience. Disponible en https://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/news%20and%20events/in%20focus/covid-19/gender-responsive-prevention-management-covid19.pdf?la=en&vs=1519

OSH Wiki. 2020. Practical tips to make home-based telework as healthy, safe and effective as possible. Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el trabajo. Disponible en https://oshwiki.eu/wiki/Practical_tips_to_make_home-based_telework_as_healthy%2C_safe_and_effective_as_possible#cite_note-5

Powers, M. 2020. In China, managing relationships, teams, and more meetings from home. *Microsoft*, 7 de abril. Disponible en https://insights.office.com/workplace-analytics/in-china-managing-teams-and-meetings-remotely/

Pratt, L. 2020. Kellogg's launches flexible summer hours for 460 employees. Disponible en https://employeebenefits.co.uk/kelloggs-flexible-summer-hours-460-employees/

Reisenwitz, C. 2020. How COVID-19 is impacting workers' calendars. *Clockwise blog*, 21 de abril. Disponible en https://www.getclockwise.com/blog/how-covid-19-is-impacting-workers-calendars

Rivas, V. 2020. Ley de Teletrabajo aprobada podría salvar 20,000 empleos. El Salvador. 21 de marzo. Disponible en https://www.elsalvador.com/eldiariodehoy/teletrabajo-asamblea-legislativa/698342/2020/

Sample, G. 2011. *Utilizing Employee Resource Groups to Achieve Business Objectives*, Inclusion Change Management Conference, 17 de agosto de 2011.

Smith, J. 2020. One in three SMEs plan to increase flexible working after pandemic. Disponible en https://workplaceinsight.net/one-in-three-smes-plan-to-increase-flexible-working-after-pandemic/

Sorensen, H. 2016. Best practices for managing telecommuting employees. Capella University. Disponible en https://www.provexam.com/en-us/aboutus/prov-pulse/articles/best-practices-for-telecommuting

Spataro, J. 2020. Key findings about remote work: lessons from our colleagues in China. *Microsoft*, 17 de abril. Disponible en https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2020/04/17/key-findings-remote-work-lessons-colleagues-china/

TUC (Trades Union Congress). 2020. COVID-19 Coronavirus: Guidance to unions. London: TUC. Disponible en https://www.tuc.org.uk/sites/default/files/2020-04/COVID-19%20Guide%20for%20Reps%20edits%2016%20April.pdf

WorldatWork. 2020. Remote Work Policies Expected to Remain in Place Beyond COVID-19. Disponible en https://www.worldatwork.org/workspan/articles/remote-work-policies-expected-to-remain-in-place-beyond-covid-19

Willmot, Ben. 2020. When lockdown measures ease, trust-based employment relations will be key to an organisation's response. *CIPD Community blog*, 6 de mayo. Disponible en https://www.cipd.co.uk/Community/blogs/b/policy_at_work/posts/when-lockdown-measures-ease-trust-based-employment-relations-will-be-key-to-an-organisations-response

Convenios y recomendaciones de la OIT con implicaciones para el teletrabajo

- Convenio sobre los trabajadores con responsabilidades familiares, 1981 (núm. 156)
- Convenio sobre seguridad y salud de los trabajadores, 1981 (núm. 155)
- Recomendación sobre seguridad y salud de los trabajadores, 1981 (núm. 164)
- Recomendación sobre la violencia y el acoso, 2019 (núm. 206)
- Convenio sobre la violencia y el acoso, 2019 (núm. 190)
- Convenio sobre la negociación colectiva, 1981 (núm. 154)
- Convenio sobre la protección de la maternidad, 2000 (núm. 183)

Anexos

Anexo I. - Herramientas y recursos desarrollados para responder a la pandemia de COVID-19

Título	Breve descripción	Hyperlink
Claves para un teletrabajo eficaz durante la pandemia de COVID-19	En este recurso se detallan consejos para hacer más efectivo el trabajo a distancia.	https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_740038/lang--es/index.htm
Consejos sobre ergonomía al realizar teletrabajo	Este sitio web de la OIT ofrece consejos para realizar el teletrabajo, en particular la forma de mejorar la ergonomía del lugar de trabajo.	https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/multimedia/video/institutional-videos/WCMS_740271/lang--es/index.htm
Cómo gestionar el lugar de trabajo durante la crisis de la COVID-19: Una Guía para los Empleadores	La presente Guía ha sido elaborada por la Oficina de Actividades para los Empleadores de la Organización Internacional del Trabajo (OIT-ACT/EMP) y ofrece orientación sobre cómo gestionar el lugar de trabajo y proteger a los trabajadores, incluso en materia de seguridad y salud en el trabajo.	https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_741584.pdf
Frente a la pandemia: Garantizar la Seguridad y Salud en el Trabajo	Este informe de la OIT destaca los riesgos de seguridad y salud en el trabajo (SST) derivados de la propagación de COVID-19. También explora riesgos psicosociales y ergonómicos, y otros riesgos de SST asociados con la pandemia.	https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_742732.pdf
Family-Friendly Policies and other Good Workplace Practices in the Context of COVID-19: Key Steps Employers can take	Este documento, desarrollado por ONU Mujeres, OIT y Unicef, proporciona a los empleadores la medidas claves y específicas que pueden adoptar en relación con las disposiciones laborales flexibles, opciones de servicios de apoyo para el cuidado de los hijos, las medidas de seguridad y salud en el trabajo (SST) y la capacitación en materia de SST (únicamente disponible en inglés).	https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_740831.pdf
Telework in the 21st century: An evolutionary perspective	Este libro ofrece un nuevo marco conceptual que explica la evolución del teletrabajo a lo largo de cuatro décadas (únicamente disponible en inglés).	https://www.ilo.org/global/publications/books/forthcoming-publications/WCMS_723395/lang--en/index.htm
Guía para empleadores sobre el trabajo desde casa en respuesta al brote de la COVID-19	Esta guía fue desarrollada por la Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT (OIT-ACTEMP) con el fin de ofrecer orientación práctica a las empresas miembros que han implantado protocolos de «trabajo desde casa» en 2020 como una medida temporal durante la crisis de la COVID-19.	https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_747014.pdf
Getting your workplace ready for COVID-19	Este documento, elaborado por la OMS, da consejos sobre formas sencillas para preparar los lugares de trabajo durante la pandemia de COVID-19	https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/advice-for-workplace-clean-19-03-2020.pdf?sfvrsn=bd671114_6&download=true

Título	Breve descripción	Hyperlink
Guidance for Action: Gender-sensitive private sector response to COVID-19 for accelerated and inclusive economic recovery	La presente nota de orientación para la acción, elaborada por ONU Mujeres, hace hincapié específicamente en la dimensión de género de los planes de respuesta y recuperación de la pandemia COVID-19.	https://www.weps.org/sites/default/files/2020-05/WEA-ActionBrief2-PrivateSector.pdf
Supporting people and companies to deal with the COVID-19 virus: Options for an immediate employment and social-policy response	Este recurso de la OCDE contribuye al intercambio de pruebas sobre el papel y la eficacia de diversos instrumentos de política.	http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/supporting-people-and-companies-to-deal-with-the-covid-19-virus-options-for-an-immediate-employment-and-social-policy-response-d33dffe6/
Responding to the coronavirus	Esta página web del CIPD ofrece asesoramiento actualizado, recursos y orientación para apoyar a los empleadores y a los profesionales de recursos humanos en su respuesta a la pandemia de COVID-19.	https://www.cipd.co.uk/news-views/coronavirus
Navigating COVID-19	En esta página, SHRM ofrece herramientas para construir un nuevo mundo del trabajo.	https://pages.shrm.org/futurework/?utm_source=all&utm_medium=digital&utm_campaign=brand~futurework~commercial
Guide to Prolonged, Mass Teleworking During a Pandemic	Este recurso de WorkLife HUB resume las funciones y responsabilidades más importantes que las organizaciones, sus trabajadores y los jefes de equipo deben seguir cuando se preparan para una situación de emergencia de teletrabajo.	http://worklifehub.com/blog/teleworking-pandemic-guide
Les conseils de la CNIL pour mettre en place du télétravail	Esta página de la CNIL proporciona herramientas y documentos útiles para las organizaciones sobre cómo proteger los datos durante el teletrabajo.	https://www.cnil.fr/fr/les-conseils-de-la-cnil-pour-mettre-en-place-du-teletravail
Seven Practical Human Factors and Ergonomics (HF/E) Tips for Teleworking/ Home-learning using Tablet/ Smartphone Devices	Este folleto, de la Japan Human Factors and Ergonomics Society (JES), incluye consejos orientados a la acción para individuos que teletrabajan o aprenden en sus casas a través de tabletas electrónicas o teléfonos inteligentes, basados en el formato de los *Ergonomic Checkpoints* preparados por la OIT/AIE.	https://m4v.211.myftpupload.com/wp-content/uploads/2014/10/7tips_guideline_0506_en_final.pdf
Orientaciones de la OIE sobre el teletrabajo en tiempos de COVID-19	Este documento de orientación, de la Organización Internacional de Empleadores (OIE), proporciona orientación práctica a los empleadores para comprender los principales retos del teletrabajo en situaciones de emergencia, así como para establecer medidas clave para su aplicación efectiva.	https://www.ioe-emp.org/policy-priorities/covid-19/key-documents

Anexo II. - Las formas de comunicación más utilizadas durante la pandemia de COVID-19

Categoría	Qué/por qué	Frecuencia	Herramienta
Organización del trabajo			
Reuniones de todo el personal o de equipo	Difundir la información clave de la empresa y las actualizaciones en toda la organización para garantizar que todos estén en sintonía	Semanal o mensual	Videoconferencia
Reuniones de lanzamiento o relanzamiento	Crear normas, debatir cuestiones prácticas y generar entusiasmo para establecer expectativas	Mensual al comenzar con el teletrabajo	Videoconferencia
Consultas regulares	Involucrar y motivar al equipo y obtener comentarios acerca de sus habilidades de gestión a distancia para evitar la falta de comunicación. Se puede tratar de conversaciones individuales o reuniones de equipo	Diaria o semanal, según el proyecto	Videoconferencia, teléfono, aplicaciones de mensajería
Gestión del desempeño			
Sesiones de orientación	Establecer puntos de acción para hablar del crecimiento de los trabajadores y de las oportunidades de cambio	Mensual	Videoconferencia
Revisión de los progresos individuales y en equipos	Identificar las preocupaciones, examinar los progresos realizados, alinearse con los objetivos para seguir con el plan de trabajo	Cada 2 semanas	Videoconferencia
El desarrollo de la confianza			
Reuniones sociales informales	Para hacer que los trabajadores se vinculen y ayudar a los trabajadores a distancia a mantenerse conectados y comprometidos	Semanal	Videoconferencia
Bienestar			
Reuniones rápidas	Para comprobar la salud mental y física de los trabajadores	Diaria o cada dos días	Teléfono, aplicaciones de mensajería
Resolución de problemas			
Sesión de preguntas y respuestas con la dirección	Para evitar los rumores, disipar inquietudes y ansiedades, aclarar la situación en el equipo y conocer las opiniones del equipo	Semanal o mensual	Videoconferencia
Involucrar a defensores de la cultura de la empresa	Para llegar al personal y revigorizar los valores y la misión de la empresa	Semanal o mensual	Videoconferencia

Anexo III. - Lista de control

Tiempo de trabajo y organización del trabajo

	SÍ	NO
Se han redactado y aprobado planes individuales de teletrabajo para todos los trabajadores a distancia, que incluyen horas de trabajo y horarios para contactarlos.	☐	☐
Se ha acordado y establecido un sistema común para indicar la disponibilidad entre los miembros del equipo y para con los clientes.	☐	☐
Se han establecido equipos multifuncionales.	☐	☐
Se han analizado e identificado las competencias de los trabajadores y el personal ha sido redistribuido en equipos, según sea necesario.	☐	☐

Gestión del desempeño

	SÍ	NO
Los resultados previstos se han definido y comunicado de manera clara a los trabajadores.	☐	☐
Se han acordado plazos y calendarios realistas.	☐	☐
Los supervisores directos y los jefes de equipo han sido capacitados en la gestión de resultados.	☐	☐
La cultura de la organización en lo relativo al intercambio de comentarios ha sido evaluada y adaptada al teletrabajo.	☐	☐

Digitalización

	SÍ	NO
Las necesidades tecnológicas y los recursos necesarios para los teletrabajadores han sido revisados.	☐	☐
Se ha evaluado el nivel de conocimientos tecnológicos de los teletrabajadores, quienes han recibido capacitación en este ámbito.	☐	☐
Se ha revisado la política interna sobre el uso de la tecnología y las herramientas digitales para incluir el uso de dispositivos propios por parte de los trabajadores y las modalidades de apoyo financiero o material para los trabajadores que trabajan desde casa.	☐	☐
La información sobre el apoyo técnico se ha difundido ampliamente entre los teletrabajadores.	☐	☐
La capacitación en protección de datos y privacidad está disponible para toda la organización.	☐	☐
La recopilación y el procesamiento de datos personales cumple con la legislación relativa a la privacidad.	☐	☐

Comunicación

	SÍ	NO
Se ha creado un sitio específico dedicado al teletrabajo en el sitio web o la intranet de la organización que incluye información, recursos y actualizaciones de las políticas internas.	☐	☐
Los teletrabajadores han sido informados acerca de las estrategias de comunicación.	☐	☐
La información sobre cuándo y cómo se puede contactar a los supervisores directos se ha difundido ampliamente (en múltiples canales) a los teletrabajadores.	☐	☐
Se ha alentado a los trabajadores a que participen en la comunicación social e informal entre los equipos y organizaciones.	☐	☐

Seguridad y salud en el trabajo

	SÍ	NO
Los posibles riesgos y peligros para la salud y la seguridad que afectan a los teletrabajadores han sido identificados.	☐	☐
Los teletrabajadores han sido informados acerca de sus derechos y deberes relacionados con su propia salud y seguridad.	☐	☐
Las oportunidades para proporcionar a los trabajadores apoyo en materia de salud física y mental han sido revisados y se han tomado las medidas correspondientes.	☐	☐
Se ha revisado y otorgado la opción de que los trabajadores tomen prestado el equipo ergonómico (sillas, monitores) de la oficina durante el teletrabajo.	☐	☐

Consecuencias jurídicas y contractuales

	SÍ	NO
Se han revisado las políticas gubernamentales y el apoyo disponible para los empleadores con teletrabajadores.	☐	☐
Los salarios y paquetes de prestaciones de los trabajadores han sido revisados y ajustados, de ser necesario, en caso de que el teletrabajo se prolongue.	☐	☐
Se han evaluado y aclarado las cuestiones jurídicas y fiscales.	☐	☐
Los visados, permisos de trabajo y otras formalidades para los trabajadores internacionales han sido revisados y tramitados.	☐	☐

Formación

	SÍ	NO
Se realizan encuestas periódicas en línea.	☐	☐
Se ha evaluado y proporcionado la formación y apoyo para los teletrabajadores y el personal directivo.	☐	☐
Formación y capacitación en aptitudes interpersonales y aspectos y normas de comportamiento han sido consideradas y puestas en marcha tanto para los trabajadores como para los directivos.	☐	☐

Equilibrio entre la vida laboral y la personal

	SÍ	NO
Se ha ofrecido flexibilidad y apoyo a los teletrabajadores.	☐	☐
Se ha fomentado la comunicación abierta y la cooperación entre los supervisores directos y los trabajadores en lo que respecta a la programación, la disponibilidad y el establecimiento de límites.	☐	☐
Se han escuchado los desafíos de trabajar desde casa con niños fuera de las guarderías y escuelas cerradas y se han discutido y desplegado formas de apoyar a estos trabajadores.	☐	☐

Confianza y cultura institucional

	SÍ	NO
Se han fomentado las relaciones sociales entre los miembros del equipo.	☐	☐
Se ha alentado a los grupos de recursos para empleados y a los grupos de afinidad a continuar trabajando y reuniéndose.	☐	☐
Se ha establecido la comunicación regular, honesta y positiva por parte de los altos dirigentes y también se ha incorporado sesiones de preguntas y respuestas.	☐	☐

Género

	SÍ	NO
Se han eliminado los obstáculos normativos y las creencias relativas al género para superar los estereotipos y sesgos.	☐	☐
Las mujeres y las cuestiones de género han sido incluidos en el grupo de trabajo de respuesta a la pandemia de COVID-19.	☐	☐
La recopilación de datos se ha ajustado para recopilar datos desglosados por género.	☐	☐
Se han difundido entre los teletrabajadores medidas de sensibilización y apoyo en relación con la violencia de género y la violencia doméstica, así como también información sobre dónde buscar asistencia.	☐	☐
Durante la pandemia de COVID-19 y en el teletrabajo, se han mantenido proyectos y programas de desarrollo centrados en el liderazgo de la mujer.	☐	☐

Anexo IV. - Cuadro comparativo de 3 legislaciones nacionales sobre el teletrabajo (Italia, El Salvador y Chile)

En el cuadro siguiente se presenta un panorama comparativo de tres legislaciones nacionales sobre el teletrabajo, que se adoptaron como respuesta a la pandemia

Áreas clave de la legislación sobre el teletrabajo / País	El Salvador El Decreto Nº 600, que contiene la Ley de regulacion del teletrabajo on 20/03/2020	Italia Ley Nº 27/2020 y decreto ley Nº 34/2020 "Decreto Rilancio"	Chile Ley 21.220 sobre trabajo a Distancia y Teletrabajo on 01/04/2020
Proporciona una definición legal (teletrabajo, teletrabajador)	X	X	
Hace referencia a las condiciones y normas laborales (derechos, aplicabilidad, duración o plazo máximo, regreso al lugar de trabajo, terminación de la relación de trabajo, acceso al lugar de trabajo, rechazo, etc.)	X	X	X
Esboza las condiciones de la protección de datos y las cuestiones de privacidad			
Hace referencia a la seguridad y salud organizacional (por ejemplo, pantallas adecuadas, estrés y salud mental, etc.)		X	X
Incluye disposiciones específicas relativas a las responsabilidades de las partes, como el transporte de equipo de oficina a los locales del teletrabajador, o el mantenimiento de dicho equipo			
Incluye información sobre el equipo y la compensación de costos en caso de que el trabajador tenga que proporcionar su propio equipo (herramientas, computadora portátil, etc.)	X	X	X
Requiere un acuerdo escrito entre el directivo y el trabajador, o una referencia al convenio colectivo aplicable, como condición para participar en el teletrabajo	X	X	X
Requiere que tanto los directivos como los trabajadores completen la capacitación en teletrabajo		X	
Proporciona información sobre la organización del trabajo (tiempo de trabajo y horas extras, frecuencia del teletrabajo, lugar de trabajo, carga de trabajo, medición y evaluación del desempeño, expectativas, presentación de informes, seguimiento, etc.)	X	X	X
Su aplicación requiere una forma de consulta adecuada con los interlocutores sociales; incluye una referencia particular relativa a la representación colectiva de los teletrabajadores		X	
Requiere que las organizaciones designen a una persona (responsable del teletrabajo) a cargo del teletrabajo			
Incluye la referencia a la flexibilidad o el derecho a la desconexión		X	X
Incluye una referencia a la naturaleza del teletrabajo (voluntario)	X	X	
Proporciona información sobre la manera en que se debe implementar el teletrabajo (procedimientos de ejecución) y debe incluir formalidades tales como procedimientos de comunicación en caso de accidentes o preguntas sobre pólizas de seguro			
Hace referencia al papel de los inspectores (inspectores del trabajo o representantes de los trabajadores) en el lugar de trabajo del teletrabajador			

Anexo V. - Ejemplos

Ejemplo 1 - Banco de Servicios Financieros Multinacionales (Canadá)

El Banco empleaba a unas 45 000 personas al 31 de enero de 2020, de las cuales solo el 5% de la fuerza laboral trabajaba a distancia antes de la crisis de COVID-19. La pandemia impulsó al banco a hacer una amplia reevaluación de sus políticas en el lugar de trabajo. Previó que hasta un 80% de su personal, unos 36 000 empleados, podría adoptar nuevas disposiciones de trabajo flexible que combinen el trabajo desde casa con trabajo en la oficina incluso después de que la pandemia disminuya (Alexander, 2020).

¿Cuáles fueron algunas de las medidas que la organización puso en marcha como consecuencia de la pandemia de COVID-19?

En términos de ergonomía, el banco se centró en la creación de un modelo de trabajo sostenido desde casa que permite a los empleados utilizar las herramientas y la tecnología para ser productivos mientras trabajan a distancia. Los empleados que trabajan desde casa cuentan con computadoras portátiles. En algunos casos, se ha suministrado tecnología adicional como monitores, auriculares y otros artículos necesarios para la productividad en un entorno remoto.

La capacidad de VPN remota de la compañía permitió a sus empleados cuyas funciones podían ser realizadas a distancia trabajar desde casa durante las horas de trabajo regulares. Debido a otras consecuencias de la pandemia de COVID-19 como el cierre de escuelas y centros de cuidado de personas mayores, los directivos trabajan con sus empleados para proporcionar flexibilidad ante las demandas externas.

El año fiscal del banco va del 1 de noviembre al 31 de octubre. Los directivos han completado los controles de mitad de año con los empleados para ajustar los objetivos con respecto al trabajo nuevo y del retrasado.

La comunicación de los empleados durante la crisis de COVID-19 ha sido eficaz. El enfoque que adoptaron incluyó algunos de los siguientes ejemplos:

- Fomentó la capacidad de resiliencia en los empleados mediante información actualizada y basada en hechos con respecto a la pandemia, y aprovechó los canales digitales, entre ellos el Response Hub (página de inicio interna de los empleados), on-the-GO (página de información móvil) y LinkedIn.
- Creó la guía detallada *COVID-19 People Leader Guide* para orientar a los directivos en la respuesta a la pandemia mediante herramientas de apoyo. La Guía ha sido actualizada regularmente y presentada a 6000 directivos a lo largo de la crisis. El contenido clave incluye elementos centrales de la respuesta del banco, programas empresariales de recursos humanos y orientaciones detalladas para abordar los distintos escenarios de los empleados.
- Adaptó sus mensajes de negocio para entregar información pertinente y específica proporcionada por directivos de confianza.
- Proporcionó sesiones educativas con consejeros médicos y de salud mental para brindar información fáctica a los empleados. Las sesiones están a disposición de todos los empleados y han contado con la participación de más de 10 000 empleados.
- Desarrolló mecanismos de escucha de los trabajadores para entender cómo están y cómo se sienten los trabajadores.

La salud y la seguridad de sus trabajadpres y clientes ha sido el foco principal de su respuesta a la pandemia de COVID-19. Esto incluye prácticas de salud y seguridad bien establecidas en todos los lugares de trabajo abiertos, medidas de distanciamiento físico y un mayor rigor en la limpieza. Otros ejemplos incluyen:

- Proporcionó mascarillas en los lugares donde trabajan los empleados.

- Instaló plexiglás en las sucursales de los bancos donde los trabajadores interactúan con el público.
- Difundió información y educación sobre prácticas de higiene.

Para atender a la salud de todos los empleados, la organización también ha adoptado las siguientes medidas:

- Difundió información brindada por expertos médicos a través de sesiones virtuales de preguntas y respuestas, con más de 10 000 asistentes a las sesiones.
- Lanzó un servicio virtual de atención de la salud para todos los empleados que reúnen los requisitos para recibir prestaciones en Canadá, los Estados Unidos y el Reino Unido, ofreciendo a los empleados una conexión permanente con los médicos y las enfermeras profesionales.
- Proporcionó herramientas y recursos para apoyar la salud mental de los empleados durante la crisis, como "Wellness Bursts", guías de trabajo desde casa y el Programa de Asistencia al Empleado (*Employee Assistance Program*).

Medidas que el banco tomó en vista del desconfinamiento y de la vuelta al trabajo de los empleados para volver a las prácticas habituales

Esta empresa de servicios financieros aplica un enfoque medido y escalonado que incluye el regreso de los empleados en pequeñas oleadas en el transcurso de los próximos meses. Ninguno de los trabajadores vulnerables formará parte de estas oleadas, y la empresa ha comenzado a realizar encuestas para comprender la situación personal de los trabajadores y las preferencias relacionadas con su regreso al trabajo. El marco de preparación incluye 5 factores para informar las decisiones de reapertura: preparación externa, preparación de los empleados, nueva normalidad (en casa/híbrido/modelos de operación), preparación para los negocios, preparación para la empresa.

Ejemplo 2 - Dirección General de Administración y Empleo Público (DGAEP) (Portugal)

Tras declarar el estado de emergencia, el Gobierno de Portugal ha puesto en marcha varias medidas de carácter temporal y excepcional destinadas a contener la propagación del virus COVID-19 mientras mantiene, en la medida de lo posible, la operatividad de las entidades públicas para garantizar la continuidad de la prestación de los servicios públicos. Es importante aclarar que las medidas adoptadas por la DGAEP, en su calidad de organismo público, reflejan las directrices políticas plasmadas en diversos textos legislativos publicados en el contexto de la pandemia de COVID-19.

Todas las entidades del sector público adoptaron medidas específicas que abarcaban desde la atención de salud y cuidado de la familia hasta las condiciones de trabajo. En cuanto a estas últimas, se estableció el teletrabajo como modalidad obligatoria para los empleados públicos siempre que fuera compatible con el desempeño de sus funciones, independientemente de la forma de relación laboral. Como consecuencia de la pandemia de COVID-19, en mayo de 2020, el 88% de los empleados de la DGAEP trabajaban desde su casa a tiempo completo.

Lo importante es que todos los teletrabajadores mantuvieron la totalidad de sus salarios y subsidios para alimentos. Solo aquellos trabajadores que realizaban funciones esenciales, y cuyo trabajo no podía ser llevado a cabo a distancia, trabajaban desde sus oficinas habituales. Cuando los empleados públicos no teletrabajaban, se les podía exigir que realizaran sus funciones en base a las siguientes condiciones:

- Cuando no sea posible garantizar la distancia mínima de seguridad recomendada, debe adoptarse un horario fuera de las horas pico;
- Se pueden adoptar horarios de trabajo específicos a lo largo de la semana o del mes;

- Excepcionalmente, y siempre que no sea posible otra modalidad, se puede optar por el trabajo comprimido;
- La emergencia de salud pública se considera un motivo justificado para autorizar la modalidad de día continuo, que debería, como consecuencia, disminuir el período de trabajo normal en una hora;
- Uso de sistemas de adaptación y bancos de horas.

Además de estas medidas, en particular en lo que respecta a la organización del tiempo de trabajo, también deberían reorganizarse los lugares de trabajo para permitir la máxima distancia entre los empleados y, siempre que sea posible, reducir el número de empleados en cada oficina.

La DGAEP llevó a cabo una evaluación de las necesidades en términos de infraestructura tecnológica (por ejemplo, conexiones VPN) para la implementación del teletrabajo a gran escala, después de identificar a los empleados, por departamento, que teletrabajarían y los que trabajarían en la oficina de forma rotativa.

Participación de los sindicatos

Como resultado de la primera declaración del estado de emergencia, que estuvo en vigor del 19 de marzo al 2 de abril de 2020, se suspendieron algunos derechos, libertades y garantías, dada la naturaleza de este estado de emergencia particular, tal como lo establece la Constitución.

El alcance de esta suspensión de derechos incluía el derecho a la consulta y la participación de los sindicatos en la elaboración de medidas legislativas excepcionales de ajuste para combatir la pandemia. Esta suspensión fue el resultado de la necesidad de asegurar que no hubiera demoras en la entrada en vigor de esta legislación.

Se han ratificado todas las medidas legislativas y administrativas adoptadas en el contexto de la crisis, que dependen de la declaración del estado de emergencia.

Sin embargo, con la renovación de la declaración del estado de emergencia, del 3 de abril al 17, se ha reanudado el diálogo social, aunque con limitaciones. Se reconoce el derecho de participación de los comités de trabajadores y de las asociaciones sindicales, siempre que el ejercicio de este derecho no represente un retraso en la entrada en vigor de las medidas legislativas urgentes y que los plazos y condiciones de consulta puedan ser limitados.

Principales desafíos y enseñanzas extraídas

El reto más importante para cualquier servicio público, incluida la DGAEP, era crear las condiciones tecnológicas, en un corto período de tiempo, para conseguir que la mayoría de los empleados públicos teletrabajaran. Aunque el teletrabajo ya se utilizaba en la Administración Pública de Portugal, su nivel de aplicación no era generalizado.

El papel de la dirección fue otro gran desafío para la DGAEP, ya que los directivos tenían que adaptarse rápidamente a la gestión de una fuerza laboral a distancia. Su preocupación era, por un lado, cómo asegurar la sostenibilidad de la motivación y el bienestar de los empleados, evitar su aislamiento social y promover la relación con los colegas y, por otro lado, garantizar los niveles habituales de productividad y, en consecuencia, el funcionamiento del servicio. A este respecto, el hecho de que la Administración de Portugal aplique, desde 2004, un modelo de gestión redefinido que se basa en la gestión por objetivos ha demostrado ser una gran ventaja en la evaluación del rendimiento de los teletrabajadores durante la pandemia de COVID-19.

Otro desafío tenía que ver con las competencias de los directivos. ¿Las competencias existentes son suficientes o el teletrabajo masivo requiere desarrollar nuevas habilidades? ¿Qué competencias? ¿Los directivos han estado a la altura del desafío que plantea la pandemia? ¿Qué se debe hacer con los trabajadores menos cualificados (por ejemplo, el personal auxiliar, los telefonistas), cuyos empleos no son adecuados para el teletrabajo, y los que pertenecen a grupos de riesgo (por ejemplo, los que tienen enfermedades crónicas o son mayores de 65 años) y no pueden trabajar en

el lugar de trabajo? Estas son algunas de las preguntas que han surgido, pero que aún no tienen respuesta.

Según la información proporcionada por los teletrabajadores, las personas que tienen niños pequeños en casa debido al cierre de guarderías y escuelas y/o que deben cuidar a otras personas, tienen dificultades para conciliar la vida laboral y familiar. Algunos dicen que solo pueden trabajar sin interrupciones por la noche cuando los niños están dormidos. Cuando el padre o la madre también teletrabajan, han tenido que crear un sistema de rotación en el cuidado de sus dependientes. Esta situación se considera muy estresante. Sin embargo, los teletrabajadores sin hijos o con hijos adultos no han dado cuenta de estos problemas.

La extensión forzada del teletrabajo en la Administración Pública de Portugal y en la DGAEP casi 2 meses después de la introducción del teletrabajo a tiempo completo ha llevado a algunos teletrabajadores a mostrar síntomas de saturación. Algunos de ellos han mostrado interés en volver al lugar de trabajo de forma rotativa con otros colegas o de 2 a 3 días por semana. Lo más probable es que la nueva normalidad de la organización del tiempo de trabajo implique alternar el trabajo a distancia con el presencial.

La creación de grupos de redes sociales, especialmente en WhatsApp, ha demostrado ser muy positiva para mantener el contacto entre colegas del mismo departamento, no solo para discutir temas relacionados con el trabajo, sino también para mantener conversaciones sociales informales. Esto ayuda a promover la cohesión del grupo y a evitar el aislamiento social, con importantes beneficios para la salud mental de los teletrabajadores, ya que ayuda a mantener un nivel de equilibrio psicológico y emocional.

Las reuniones virtuales periódicas con los equipos para mantener una cierta normalidad en la gestión, así como el contacto regular de los teletrabajadores con el equipo directivo, han demostrado ser una buena práctica que contribuyó a romper la sensación de aislamiento y el potencial de desinterés del equipo directivo.

Durante la pandemia de COVID-19, el organismo responsable de la capacitación en la Administración de Portugal, en colaboración con las universidades, ha puesto a disposición una formación gratuita en línea. Esta herramienta permitió a los participantes seguir la formación de manera autónoma y construir rápida y significativamente nuevas habilidades de manera interactiva. Cada participante administra su tiempo de manera independiente y de manera flexible, ya que esta herramienta es accesible 24 horas al día, 7 días a la semana. También se organizaron diez seminarios virtuales para empleados del sector público. El módulo de capacitación también se ha utilizado para mejorar las aptitudes de los trabajadores manuales, cuyos trabajos no son compatibles con el teletrabajo. A raíz del éxito de la capacitación en línea que se ha puesto a disposición tanto de los empleadores como de los trabajadores, la Administración de Portugal planea una aplicación más amplia de esta herramienta en el futuro.

La pandemia de coronavirus puso de relieve la importancia del teletrabajo en la administración pública al impedir el colapso de los servicios públicos, que han seguido funcionando, aunque en algunos casos con algunas limitaciones comprensibles.

"*Estoy convencido, por una parte, de que tras la pandemia de COVID-19 la aplicación de esta modalidad de trabajo será más rápida y tendrá una mayor cobertura en el servicio público y, por otra, que la nueva organización del tiempo de trabajo alternará el teletrabajo y el trabajo presencial, según la naturaleza del trabajo y las necesidades de los empleadores y los trabajadores en un momento dado, para mantener mantiene el equilibrio entre el trabajo y la vida privada, así como el bienestar físico, psicológico y emocional de los trabajadores. El apoyo del gobierno, mediante políticas de gestión de recursos humanos más flexibles, es clave para promover el teletrabajo, lo que lo convierte en la nueva normalidad del trabajo*". - Teresa Ganhão - Jefa del Departamento de Gestión de la Cooperación y la Comunicación

Ejemplo 3 - Malta Enterprise (Malta)

El organismo de desarrollo económico del Gobierno de Malta (Malta Enterprise) se encarga de atraer la inversión extranjera directa a Malta y de velar por que las empresas que operan desde Malta dispongan del clima empresarial adecuado para innovar, consolidar y ampliar su actividad económica. Esto se hace en diversas dimensiones, entre ellas, la promoción activa de políticas, la designación un asesor para el Gobierno en materia de estrategia económica y la elaboración de medidas de apoyo especializadas.

Una de las principales áreas de política que el Gobierno de Malta ha abordado como respuesta a la pandemia de COVID-19 fue el trabajo a distancia que, junto con otras modalidades de trabajo flexible, ya estaba ganando fuerza antes de las crisis. Alentar a la gente a trabajar desde casa, limitar las interacciones entre los distintos hogares y detener las reuniones en el lugar de trabajo eran medidas de mitigación importantes para contener la propagación del virus de COVID-19. El Gobierno de Malta preveía que la promoción y la adopción del teletrabajo durante este período podría realmente iniciar un cambio positivo en la forma en que algunas empresas consideraban el teletrabajo. También cabe señalar que el aumento de la aceptación del teletrabajo podría dar lugar a mayores tasas de participación de la mujer en la fuerza laboral en el futuro.

Los datos reunidos por la Oficina Nacional de Estadística de Malta a través de su encuesta sobre la fuerza laboral demuestran que, si bien en 2019 el 12% de las personas empleadas tenían acuerdos de teletrabajo, esta cifra había aumentado al 33% a finales de marzo de 2020. Se prevé que esta cifra aumentará aún más para abril de 2020.

Facilitar las actividades de teletrabajo

El 16 de marzo de 2020, Malta Enterprise (ME, por sus siglas en inglés) publicó un documento con directrices y un formulario de solicitud en el marco del Plan de desarrollo y continuidad de la actividad empresarial (Business Development and Continuity Scheme) para facilitar a los empleadores la adopción de medidas de teletrabajo para sus trabajadores desde casa. La convocatoria de propuestas en el marco de este plan apoyó a los empleadores y a los trabajadores autónomos para que invirtieran en tecnología que permitiera el teletrabajo y cubriera parcialmente los costos de las soluciones de teletrabajo.

El plan de apoyo se limitó a 500 euros por acuerdo de teletrabajo y 4000 euros por empresa. La subvención se concedió al 45% de los costos subvencionables incurridos entre el 15 de febrero y el 8 de mayo de 2020. Para ser elegible, el trabajador no debía haber tenido un acuerdo de teletrabajo activo antes del 15 de febrero de 2020.

La convocatoria de propuestas estuvo abierta inicialmente durante 3 semanas con un nivel de aceptación relativamente bajo, ya que los proveedores no esperaban tal aumento de la demanda de equipos portátiles de tecnología de la información y soluciones de teletrabajo. La convocatoria se prorrogó luego por otras cinco semanas y la aceptación durante el período de prórroga fue exponencial. Durante la duración del plan, Malta Enterprise recibió un total de 1001 solicitudes, de las cuales alrededor de 845 reunían las condiciones para recibir apoyo en virtud del plan. Cada aplicación cubriría típicamente entre 4 y 10 acuerdos de teletrabajo. El plan también abarcaba empresas unipersonales que podían prestar servicios a sus clientes a través de soluciones de medios en línea. En conjunto, estas subvenciones cubrían aproximadamente 3740 acuerdos de teletrabajo. En el marco de este plan, Malta Enterprise prevé que ha desembolsado un total de alrededor de 1,2 millones de euros a los solicitantes.

Principales retos y enseñanzas extraídas

Malta Enterprise (ME) emplea a unos 100 empleados y sirve como punto central de contacto para las empresas en lo que respecta a todos los incentivos que el Gobierno ha puesto en marcha en relación con COVID-19. Para ME esto no siempre fue una tarea fácil, ya que el volumen de solicitudes que se tramitaban era significativo y el tiempo de respuesta para responder a cualquier consulta y prestar asistencia era fundamental. El principal reto era asignar eficazmente los recursos para todos los planes que se administraban ME exigía que cada artículo fuera acompañado

de copias de la documentación financiera necesaria y de pruebas de pago (al proveedor), para proporcionar así un registro de auditorías verificable. Ello planteaba un problema cuando se trataba de empresas más pequeñas que tal vez no utilizaran esos procedimientos administrativos, lo que daba lugar a una serie de interacciones entre ME y el solicitante para garantizar que se proporcionara toda la documentación necesaria.

Seguimiento

Por el momento, cuando es posible, se sigue alentando a los empleados para que sigan trabajando desde casa. Esto es crucial para asegurar que el riesgo de un posible contagio se mantenga a un nivel mínimo. El Gobierno predica con el ejemplo al anunciar que la directiva relativa a la autorización a los empleados del sector público para que sigan trabajando desde casa se ha ampliado aún más. Las empresas privadas que operan en sectores que permiten el teletrabajo también adoptan el mismo enfoque. En general, hay un acuerdo entre todos en Malta de que, cuando sea posible, los empleados deben teletrabajar.

Información de contacto

Organización Internacional del Trabajo

Route des Morillons 4
CH-1211 Ginebra 22
Suiza

Servicio de Mercados Laborales Inclusivos, Relaciones Laborales y Condiciones de Trabajo

E: inwork@ilo.org

© Organización Internacional del Trabajo 2020

ANEXO 4: COVID-19: Orientaciones para la recolección de estadísticas de trabajo

International Labour Organization

▶ Nota Técnica de la OIT

COVID-19: Orientaciones para la recolección de estadísticas del trabajo

22 / Julio / 2020

Definición y medición del trabajo a distancia, el teletrabajo, el trabajo a domicilio y el trabajo basado en el domicilio

Table des matières

LUGAR DE TRABAJO PREDETERMINADO 3

Locales, instalaciones o emplazamiento de la unidad económica para la cual se lleva a cabo el trabajo 4

Locales, instalaciones o emplazamiento de un cliente 4

Espacios públicos 5

La ubicación física en la que se realiza efectivamente el trabajo 5

Trabajo a distancia 5

Teletrabajo 6

Trabajo a domicilio 7

Trabajo basado en el domicilio 7

Combinación de los cuatro conceptos 7

Trabajo a distancia desde el domicilio 7

Teletrabajo desde el domicilio 8

Teletrabajo basado en el domicilio 8

Frecuencia 8

Movilidad 9

Recolección de datos 10

Referencias 16

Las modalidades de trabajo flexibles, las repercusiones de las nuevas tecnologías y la conciliación de la vida laboral y personal han sido, durante mucho tiempo, cuestiones de interés analítico. Los diferentes conceptos de trabajo a distancia, teletrabajo, trabajo a domicilio y trabajo basado en el domicilio guardan relación con dichas cuestiones. Trabajar a distancia y trabajar a domicilio no son fenómenos nuevos, pero la medición de tales conceptos es ahora más importante, en gran medida debido a la pandemia del coronavirus (COVID-19). En muchos países, el confinamiento y el distanciamiento físico están incidiendo en la vida cotidiana de la población, lo cual tiene importantes repercusiones en los mercados laborales y en los medios de vida.

Una de las respuestas que se ha dado a esta situación ha sido aumentar a gran escala el número de personas que trabaja desde sus casas. Este cambio podría incidir a más largo plazo en diversos aspectos, como el modo en que las personas organizan su trabajo y desde dónde lo realizan. La medición de estos conceptos es, por consiguiente, más pertinente que nunca. Actualmente, las definiciones varían ligeramente entre países y, a veces, se superponen, y se están utilizando indistintamente términos diferentes (Eurofound y OIT 2019), lo cual dificulta la medición de los conceptos y el acceso a datos comparables a escala internacional.

El propósito de esta nota es formular recomendaciones sobre el modo en que los cuatro diferentes conceptos de "trabajo a distancia", "teletrabajo", "trabajo a domicilio" y "trabajo basado en el domicilio" deberían entenderse desde un punto de vista estadístico; qué relación guardan entre ellos y cómo puede efectuarse su medición en una encuesta de hogares. Ello permitirá medir su prevalencia y la frecuencia e intensidad con que los trabajadores trabajan a domicilio, teletrabajan o trabajan a distancia, así como la forma en que dichas modalidades evolucionan con el tiempo. La identificación estadística de estos cuatro conceptos permite asimismo examinar con mayor profundidad la situación de los trabajadores en estas modalidades de trabajo, ayudando así a comprender mejor la forma en que dichas modalidades de trabajo inciden en la conciliación de la vida laboral y personal, el tiempo de trabajo, el desempeño profesional y la salud y el bienestar ocupacionales. Todos estos aspectos son esenciales, en gran medida debido a las consecuencias de la COVID-19.

Los cuatro conceptos guardan una clara relación y, en cierto grado, se solapan. El trabajo a distancia y el teletrabajo son modalidades de trabajo en las que los trabajadores desempeñan sus tareas y obligaciones desde una ubicación alternativa de su elección. En este caso, por "alternativa" debería entenderse un lugar alternativo a la ubicación en la que se espera que, por defecto, se realice el trabajo, en función del tipo de trabajo, como se explica en el apartado siguiente. Suele tratarse, aunque no necesariamente, del propio hogar del trabajador –lo cual crea un solapamiento entre los conceptos de *trabajo a domicilio y trabajo basado en el domicilio*–, pero también podría tratarse de diferentes tipos de ubicaciones, como en un espacio de cotrabajo, una cafetería o una biblioteca.

Lugar de trabajo predeterminado

Por lugar de trabajo predeterminado puede entenderse el lugar o la ubicación en que normalmente se espera que se realice el trabajo, teniendo en cuenta la profesión y la situación en la ocupación del trabajador. Se trata, por consiguiente, de un concepto teórico, que no puede medirse por separado; su única función es suministrar un concepto de referencia para las definiciones de trabajo a distancia y teletrabajo. La existencia de una ubicación predeterminada no implica necesariamente que todo o la mayor parte del trabajo deba desempeñarse habitualmente en una única ubicación, y en ese sentido difiere del concepto de lugar de trabajo principal, por ejemplo. En lugar de ello, la ubicación definida como el lugar de trabajo predeterminado para un trabajador en concreto sería el lugar en el que se espera que, por defecto, se realice el trabajo, teniendo en cuenta el tipo de puesto de trabajo.

En general, se espera que el trabajo se lleve a cabo en los locales de la unidad económica para la que se realiza, es decir, los locales del empleador (si el trabajador es un empleado), del negocio familiar (si el trabajador es un trabajador familiar auxiliar), del propio trabajador (si el trabajador es un trabajador independiente) o de un cliente de la unidad económica. Hay, además, una diversidad de trabajadores que deben necesariamente desempeñar su actividad laboral en espacios públicos, como los vendedores ambulantes y los agentes de policía que están de patrulla. Dichas ubicaciones pueden considerarse como el lugar de trabajo predeterminado, y el trabajo a distancia o el teletrabajo ofrece al trabajador la oportunidad de trabajar en una ubicación alternativa.

Podría haber situaciones en las que el trabajador no dispone de un lugar de trabajo predeterminado específico. Sería el caso en que, por ejemplo, el trabajo no se efectúa

en los locales del cliente o en espacios públicos y en que la unidad económica para la que se desempeña el trabajo no dispone de locales fijos. En esos casos, la situación de los trabajadores independientes y de los trabajadores dependientes, según la definición establecida en la Clasificación Internacional de la Situación en la Ocupación de 2018 (CISO-18) (OIT 2018), sería conceptualmente diferente. Respecto de los trabajadores dependientes, cabría argumentar que el trabajo a distancia y el teletrabajo siguen siendo pertinentes, dado que un trabajador dependiente puede seguir realizando el trabajo en una ubicación que no esté bajo el control de la unidad económica para la que se desempeña el trabajo o bajo el de sus clientes, por ejemplo, en el propio domicilio del trabajador dependiente. Sin embargo, cuando un trabajador independiente se encuentra en esa situación, ambos conceptos tendrían poca pertinencia, puesto que no existiría un lugar de trabajo predeterminado. La única excepción serían los trabajadores independientes que trabajan principalmente en su propio domicilio. En tal caso, se consideraría que los locales de la unidad económica se encuentran en el domicilio del trabajador y, por consiguiente, este constituiría su lugar de trabajo predeterminado.

En función del puesto de trabajo o del negocio de que se trate, el lugar de trabajo predeterminado podría ser:

- los locales, las instalaciones o el emplazamiento de la unidad económica para la cual se lleva a cabo el trabajo;
- los locales, las instalaciones o el emplazamiento de un cliente; o
- espacios públicos.

Locales, instalaciones o emplazamiento de la unidad económica para la cual se lleva a cabo el trabajo

Esta categoría engloba todos los puestos de trabajo o negocios con una ubicación predeterminada, ya sea en la teoría o en la práctica; es decir, los locales, las instalaciones o el emplazamiento de la unidad económica para la cual se lleva a cabo el trabajo.

Esta circunstancia tiene diferentes consecuencias para los trabajadores dependientes (empleados, trabajadores familiares auxiliares y contratistas dependientes) y para los trabajadores independientes (empleadores y trabajadores por cuenta propia[1]), respectivamente.

Los trabajadores dependientes realizan un trabajo para una unidad económica de la que dependen. Por consiguiente, por "locales o instalaciones de la unidad económica de los trabajadores dependientes" cabe entender los locales o las instalaciones que pertenecen a la unidad económica para la cual se desempeña el trabajo, o que están bajo su control. Dicho concepto englobaría los locales del empleador (en el caso de los empleados), las instalaciones del gerente-propietario del negocio (en el caso de trabajadores familiares auxiliares) o los locales de la empresa, el negocio o la organización de que depende el trabajador (en el caso de los contratistas dependientes). Sin embargo, los trabajadores independientes son propietarios de la unidad económica para la que trabajan, y controlan sus actividades. Así, los locales de la unidad económica son las instalaciones o los locales que utiliza el trabajador independiente para desempeñar su trabajo, y que están bajo su control. Ello podría englobar asimismo el lugar de residencia del trabajador independiente, en caso de que el trabajo se realice principalmente en el propio domicilio del trabajador independiente.

Locales, instalaciones o emplazamiento de un cliente

Esta categoría comprende todos los puestos de trabajo o negocios con respecto a los cuales se espera que el trabajo se lleve a cabo en los locales, las instalaciones o el emplazamiento del cliente (que no son propiedad ni están bajo el control de la unidad económica para la que trabaja el trabajador).

Si bien el tipo de ubicación puede variar, con ello se hace referencia al lugar en que se suministran los bienes o servicios al cliente, como puede ser una fábrica, una mina, una zona de obras, una granja, un edificio de oficinas, una tienda, un restaurante, un almacén, el domicilio de un cliente u otro tipo de locales o emplazamientos comerciales (OIT 2020, párr. 280). En el caso de los empleados, el concepto de "cliente" debe entenderse como cliente del empleador, por ejemplo, un fontanero que trabaja para una empresa, pero que efectúa el trabajo en el domicilio del cliente, o un portero empleado por una empresa para que vigile un centro comercial.

Para este tipo de puestos de trabajo o negocios, todo trabajo que se lleve a cabo en los locales, las instalaciones o el emplazamiento del cliente podría considerarse como

[1] En la CISO-18 se utiliza el término "trabajador independiente sin empleados"; sin embargo, en el presente documento se utiliza el término "trabajador por cuenta propia" por razones de conveniencia.

trabajo efectuado en el lugar de trabajo predeterminado, ya que, normalmente, se requiere que las tareas se efectúen en el espacio físico del cliente. En este caso, los locales del cliente no constituyen un lugar de trabajo alternativo, sino el lugar de trabajo predeterminado para desempeñar las tareas específicas de la actividad, debido a la naturaleza del trabajo efectuado.

Espacios públicos

Esta categoría engloba todo puesto de trabajo o negocio en que se espera que el trabajo se realice en espacios abiertos al público, como una calle, una autopista, un parque público, un aparcamiento o una estación de tren (OIT 2020, párr. 274). Hay diversos tipos de actividades productivas en que el trabajo debe llevarse a cabo en espacios públicos, como el trabajo que desempeñan los vendedores ambulantes, los operarios de carretillas y los agentes de policía que están de patrulla. En la medida en que este tipo de actividades laborales deben efectuarse en espacios públicos, el espacio público en sí constituye el lugar de trabajo predeterminado de este tipo de trabajadores.

El lugar de trabajo predeterminado es un punto de partida fundamental para la identificación estadística del trabajo a distancia y el teletrabajo, que pueden entenderse como ubicaciones alternativas al lugar de trabajo predeterminado.

La ubicación física en la que se realiza efectivamente el trabajo

Mediante este concepto se hace referencia al lugar en que el trabajo se realiza efectivamente. Se trata de una información fundamental a los fines de la identificación estadística del trabajo a distancia, el teletrabajo, el trabajo a domicilio y el trabajo basado en el domicilio. En muchos casos, la ubicación física en la que se realiza efectivamente el trabajo es la misma que el lugar de trabajo predeterminado, según la definición establecida previamente, por ejemplo, en el caso de un empleado que trabaje en la oficina del empleador o en el de un trabajador por cuenta propia que trabaje en su propio establecimiento. Sin embargo, si el trabajo se lleva a cabo en una ubicación alternativa al lugar de trabajo predeterminado, dicho trabajo entraría en el ámbito del trabajo a distancia o del teletrabajo. Por otra parte, si la ubicación física en la que el trabajo se realiza efectivamente es el domicilio del trabajador, ese trabajo entraría en el ámbito del trabajo a domicilio o del trabajo basado en el domicilio. Un determinado puesto de trabajo podría desempeñarse en una única ubicación o en múltiples ubicaciones. Así, el lugar de trabajo principal (ubicación física) es importante para conocer el tipo de ubicación en la que el trabajador suele trabajar.

Para identificar los diferentes conceptos de trabajo a distancia, teletrabajo, trabajo a domicilio y trabajo basado en el domicilio hay que entender primero cómo se aplican los conceptos subyacentes de lugar de trabajo predeterminado y ubicación física en la que se realiza efectivamente el trabajo a un puesto de trabajo determinado. Una persona puede tener varios puestos de trabajo que se desempeñan en ubicaciones diferentes. Sin embargo, los conceptos de trabajo a distancia, teletrabajo, trabajo a domicilio y trabajo basado en el domicilio, así como los conceptos subyacentes de lugar de trabajo predeterminado y ubicación física en la que se realiza efectivamente el trabajo deben guardar relación con un puesto de trabajo específico, que normalmente sería el puesto de trabajo principal del trabajador, pero también podría tratarse de otro puesto de trabajo que no sea el principal.

Trabajo a distancia

Actualmente no existe una definición estadística internacional de “trabajo a distancia”. No obstante, se puede utilizar este concepto para definir aquellas situaciones en que el trabajo se realiza plena o parcialmente en un lugar de trabajo alternativo distinto del lugar de trabajo predeterminado. El trabajo a distancia puede llevarse a cabo en diferentes ubicaciones posibles, las cuales podrían considerarse como una alternativa al lugar en el que normalmente se espera que se desempeñe el trabajo, teniendo en cuenta la profesión y la situación en la ocupación del trabajador. Esto tiene diferentes consecuencias para los trabajadores dependientes y los trabajadores independientes:

a. En el caso de los trabajadores dependientes, ello implica que el trabajo se realice en un lugar de trabajo distinto de:
    i. los locales, las instalaciones o el emplazamiento de la unidad económica de la que depende el trabajador (por ejemplo, una oficina del empleador, una zona de obras, una granja o un taller), o
    ii. las instalaciones o el emplazamiento del cliente de la unidad económica de la que depende el trabajador (por ejemplo, el domicilio del cliente, una tienda, una oficina o una fábrica), o

iii. un espacio público si, por la naturaleza de las tareas, estas deben desempeñarse en un espacio público (por ejemplo, en el caso de un vendedor ambulante, un conductor de autobuses o un oficial de policía que esté de patrulla).

Los trabajadores familiares auxiliares que trabajan para un negocio familiar que no tiene locales fijos para desempeñar el trabajo están excluidos del ámbito del trabajo a distancia.

La modalidad para trabajar desde un lugar de trabajo alternativo debe ser aprobada por la unidad económica de la que depende el trabajador, esto es, el empleador en el caso de los empleados, el gerente-propietario del negocio familiar en el caso de los trabajadores familiares auxiliares, o la empresa, el negocio o la organización de que dependen en el caso de los contratistas dependientes. Tales lugares de trabajo alternativos podrían ser el propio domicilio del trabajador, espacios de cotrabajo, centros de teletrabajo, cafeterías u otros espacios que no estén bajo el control de la unidad económica de la que depende el trabajador o de sus clientes.

b. En el caso de los trabajadores independientes, ello implica que el trabajo se realice en un lugar de trabajo distinto de:

   i. los locales, las instalaciones o el emplazamiento que están bajo el control del trabajador independiente a los fines de llevar a cabo el trabajo (por ejemplo, la propia oficina del trabajador, una zona de obras, una granja o un taller). Si el trabajador independiente realiza la mayor parte del trabajo en su propio domicilio, se considerará que el domicilio equivale a los locales que están bajo el control del trabajador independiente a los fines de efectuar el trabajo;

   ii. las instalaciones o el emplazamiento de un cliente (como el domicilio, una tienda, una oficina o una fábrica del cliente), o

   iii. un espacio público si, por la naturaleza de las tareas, estas deben desempeñarse en un espacio público (por ejemplo, en el caso de un vendedor ambulante, un taxista o un artista intérprete o ejecutante).

Los trabajadores independientes que no tienen bajo su control locales fijos utilizados para realizar el trabajo y que no trabajan principalmente desde su propio domicilio están excluidos del ámbito del trabajo a distancia.

La cuestión de cómo debería entenderse el concepto de "trabajo a distancia" con respecto a los trabajadores independientes es compleja, y dicho concepto suele limitarse a los empleados únicamente[2]. Parte de esa complejidad reside en lo difícil que resulta gestionar los casos en que los trabajadores independientes no disponen de locales fijos que permitan establecer claramente cuáles son los límites de los locales de la unidad económica propiedad del trabajador, por ejemplo, en los casos en que el trabajo se efectúa en el domicilio. Sin embargo, hay situaciones está claro que el trabajador independiente trabaja a distancia. Sería el caso, por ejemplo, de un trabajador por cuenta propia que disponga de una oficina aparte, ubicada fuera del domicilio, pero que también trabaje regularmente desde casa. Un enfoque pragmático para salvar esta dificultad conceptual permitiendo, al mismo tiempo, que los trabajadores independientes trabajen a distancia sería limitar esa posibilidad a los trabajadores independientes que dispongan tanto de locales fijos como de locales por separado para realizar el trabajo o que trabajen principalmente desde casa. En tales circunstancias, el trabajador independiente dispone de locales fijos que, junto con los locales del cliente, podrían constituir el lugar de trabajo predeterminado. Así, podría considerarse que esa categoría de trabajadores independientes trabaja a distancia cuando el trabajo se lleve a cabo en una ubicación alternativa distinta de los locales fijos de la empresa, los locales de un cliente o el propio domicilio del trabajador (independientemente de cuál sea el lugar de trabajo predeterminado para esa actividad en particular).

Teletrabajo

Al igual que ocurre en el caso del trabajo a distancia, actualmente el teletrabajo no entra en el ámbito de ninguna norma estadística internacional. Los países han utilizado definiciones operativas ligeramente distintas, que normalmente se basan en dos componentes diferentes (Eurofound y OIT 2019, pág. 5):

[2] Por ejemplo, en el estudio conjunto sobre el teletrabajo de la OIT y Eurofound, el concepto de teletrabajo, que puede considerarse como una subcategoría de "trabajo a distancia", engloba únicamente a los empleados (Eurofound y OIT, 2017).

I. **El trabajo se realiza plena o parcialmente en una ubicación alternativa distinta del lugar de trabajo predeterminado.** Este criterio se basa en la definición establecida previamente de "trabajo a distancia".

II. **La utilización de dispositivos electrónicos personales, como una computadora, una tableta o un teléfono (móvil o fijo) para desempeñar el trabajo.** La utilización de dispositivos electrónicos personales debe constituir una parte fundamental del desempeño del trabajo (Eurofound y OIT 2019, pág. 5). Los diferentes dispositivos o herramientas pueden utilizarse para comunicarse con colegas, clientes, etc., y para efectuar tareas específicas relacionadas con el trabajo, sin estar directamente en contacto con otras personas.

El teletrabajo, según la definición establecida previamente, es una subcategoría del concepto más amplio de "trabajo a distancia", que engloba a los trabajadores que utilizan tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) o teléfonos fijos para desempeñar el trabajo remotamente. Al igual que ocurre en el caso del trabajo a distancia, el teletrabajo puede efectuarse en diferentes ubicaciones fuera del lugar del trabajo predeterminado. El teletrabajo constituye una categoría única debido a que el trabajo desempeñado remotamente entraña la utilización de dispositivos electrónicos personales.

Trabajo a domicilio

Por "trabajo a domicilio" se entiende *el trabajo que se efectúa plena o parcialmente en la propia residencia del trabajador*. Así, la ubicación física en que se desempeña parte o todo el trabajo es el propio domicilio del trabajador. La categoría de *trabajo a domicilio* es independiente del lugar de trabajo predeterminado, pero podría coincidir cuando el domicilio del trabajador es a la vez el lugar en que se lleva a cabo el trabajo y los locales de la unidad económica (en el caso de un trabajador independiente que disponga de una oficina en su domicilio, por ejemplo). El trabajo a domicilio forma parte de la variable transversal "tipo de lugar de trabajo" de la Resolución sobre las estadísticas de las relaciones de trabajo (OIT 2018), mediante la cual se suministra información sobre el tipo de ubicación en que el trabajo se desempeña habitualmente. Sobre la base de la definición de tipo de lugar de trabajo que se establece en la Resolución, por trabajo a domicilio se entiende todo trabajo que se efectúe en el edificio residencial u otro tipo de vivienda en que resida normalmente el trabajador. Quedan excluidos de esta definición locales como tiendas minoristas o talleres de reparación anexos a la residencia que no formen parte integral de la residencia (en caso, por ejemplo, de que tengan entrada propia), y terrenos agrícolas o para jardinería, tierras de pastoreo o terrenos utilizados principalmente para el cultivo, la ganadería, la silvicultura, la pesca y la acuicultura. Sin embargo, las zonas exteriores inmediatamente adyacentes a la residencia, como patios y jardines, están incluidas en los locales del propio domicilio (OIT 2020, párrs. 268–270). El trabajo a domicilio es independiente de la situación en la ocupación, y tanto los trabajadores independientes como los dependientes pueden desempeñar trabajo a domicilio.

Trabajo basado en el domicilio

En la Resolución sobre las estadísticas de las relaciones de trabajo, se define trabajadores a domicilio como "*aquellos cuyo domicilio privado es su principal lugar de trabajo*" (OIT 2018, párr. 110). En otras palabras, los trabajadores basados en el domicilio son aquellos que desempeñan habitualmente su trabajo en casa, independientemente de que su domicilio privado pueda considerarse como el lugar de trabajo predeterminado. Así, el *trabajo basado en el domicilio* es una subcategoría del *trabajo a domicilio*.

Combinación de los cuatro conceptos

Los cuatro conceptos están interrelacionados y existe entre ellos un cierto grado de solapamiento. El teletrabajo, por ejemplo, puede realizarse en el domicilio del trabajador, pero un trabajador basado en el domicilio también puede teletrabajar. Este tipo de solapamientos pueden considerarse como conceptos adicionales que pueden contribuir a la comprensión de los cuatro conceptos principales, o bien medirse separadamente. La creación de términos estadísticos distintos para estos solapamientos contribuirá a aclarar el significado estadístico de una determinada categoría o medición. Como puede observarse en el gráfico 1, pueden identificarse tres categorías de solapamientos adicionales:

Trabajo a distancia desde el domicilio

Esta categoría engloba a los trabajadores que trabajan a distancia desde su propia residencia. Así, la ubicación física en que se realiza el trabajo es el propio domicilio del trabajador, es decir, una ubicación alternativa al lugar de trabajo predeterminado.

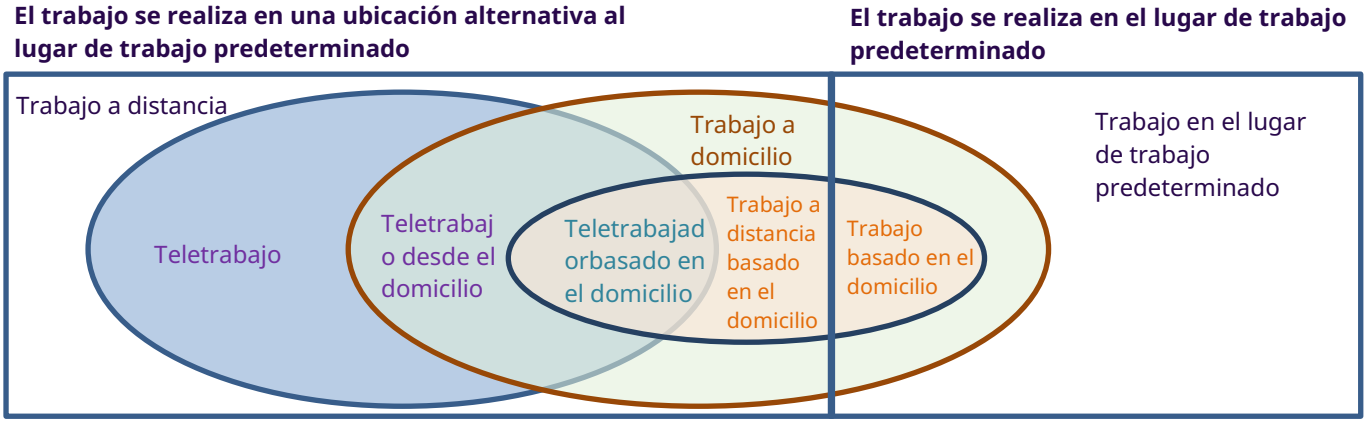
Teletrabajo desde el domicilio

Esta categoría engloba a los trabajadores que realizan un trabajo que corresponde a la definición de teletrabajo en su propia residencia. Al igual que en el caso del trabajo a distancia desde el domicilio, la ubicación física en que se desempeña el trabajo es el propio domicilio del trabajador, es decir, una ubicación alternativa al lugar de trabajo predeterminado, pero, además, el trabajador utiliza dispositivos electrónicos personales para llevar a cabo el trabajo.

Teletrabajo basado en el domicilio

Esta categoría engloba a los trabajadores basados en el domicilio que realizan un trabajo que corresponde a la definición de teletrabajo.

Gráfico 1. Combinación de los conceptos de trabajo a distancia y trabajo en el lugar de trabajo predeterminado



Frecuencia

Un aspecto fundamental con respecto al trabajo a distancia, el teletrabajo y el trabajo a domicilio es la frecuencia con que el trabajador efectúa ese tipo de trabajo. En las investigaciones al respecto se distingue entre el trabajo regular desde el hogar (cuando los trabajadores trabajan a distancia al menos varias veces por mes) y el trabajo a domicilio ocasional (Eurofound y OIT 2019). Establecer una distinción entre la frecuencia del trabajo a distancia, el teletrabajo y/o el trabajo a domicilio es fundamental para reflejar la incidencia del trabajo a distancia. Esta diferenciación o categorización podría establecerse en función de si el domicilio es el lugar de trabajo habitual o de si el trabajo a domicilio se desempeña con regularidad u ocasionalmente. Como puede observarse en el cuadro 1, desde el punto de vista operativo, dichas delimitaciones podrían determinarse estableciendo una distinción entre los adverbios *principalmente* (entendido como habitualmente o más frecuentemente), *regularmente* (al menos una vez por semana en las últimas cuatro semanas) y *ocasionalmente* (al menos una vez en las cuatro últimas semanas).

Cuadro 1. Frecuencia del trabajo a domicilio, el trabajo a distancia y el teletrabajo

Lugar de trabajo	Trabajo a domicilio	Trabajo a distancia	Si se utilizan siempre o casi siempre dispositivos electrónicos personales en combinación con el trabajo a domicilio / desde el domicilio

El domicilio es el lugar de trabajo principal	Trabajador basado en el domicilio	Si se trata de un trabajador dependiente, trabajador a distancia basado en el domicilio	Si se trata de un trabajador dependiente, teletrabajador basado en el domicilio
Trabajo a domicilio, trabajo a distancia o teletrabajo al menos una vez por semana en las últimas cuatro semanas, pero el domicilio no es el lugar de trabajo principal	Trabajo regular a domicilio	Trabajo a distancia regular a domicilio	Teletrabajo regular desde el domicilio
Trabajo a domicilio / desde el domicilio al menos una vez en las últimas cuatro semanas	Trabajo ocasional a domicilio	Trabajo a distancia ocasional a domicilio	Teletrabajo ocasional desde el domicilio

Movilidad

Los trabajadores a distancia o los teletrabajadores podrían desempeñar su trabajo desde una o múltiples ubicaciones alternativas. Por ello, es necesario identificar la movilidad de dichos trabajadores a fin de distinguir entre los teletrabajadores que trabajan frecuentemente en varios lugares diferentes (trabajadores con alta movilidad) y aquellos que trabajan en un número de lugares más limitado y con menor frecuencia (trabajadores con baja movilidad) (Eurofound y OIT 2019, pág. 7). Desde el punto de vista operativo, dicha delimitación podría determinarse estableciendo una distinción entre los trabajadores que hayan desempeñado trabajo a distancia o teletrabajo al menos dos veces por semana en dos ubicaciones diferentes en las últimas cuatro semanas (trabajadores con alta movilidad) y los trabajadores que hayan desempeñado trabajo a distancia o teletrabajo con menor frecuencia, pero al menos una vez en las últimas cuatro semanas (trabajadores con baja movilidad).

Cuadro 2. Distinción entre trabajadores a distancia con alta movilidad y con baja movilidad

Frecuencia del trabajo en diferentes ubicaciones	Sin utilizar dispositivos electrónicos personales	Si se utilizan dispositivos electrónicos personales siempre o casi siempre
Trabaja al menos dos veces por semana en dos ubicaciones distintas del lugar de trabajo predeterminado	Trabajador a distancia con alta movilidad	Teletrabajador con alta movilidad
Ha trabajado en al menos una ubicación distinta del lugar de trabajo predeterminado en las últimas cuatro semanas	Trabajador a distancia con baja movilidad	Teletrabajador con baja movilidad

Recolección de datos

El método de recolección de datos y el conjunto de preguntas que se formularán dependen de la categoría o las categorías que interesan. Para identificar a los trabajadores basados en el domicilio, por ejemplo, basta con incluir una pregunta sobre el lugar de trabajo principal, mientras que para identificar a las personas que teletrabajan ocasionalmente desde el domicilio o a los teletrabajadores con alta movilidad será necesario añadir otro conjunto de preguntas relativas a la utilización de TIC, entre otros aspectos. Las siguientes preguntas se basan en el enfoque utilizado en la encuesta sobre la fuerza de trabajo del Reino Unido (Reino Unido 2018) para identificar el trabajo basado en el domicilio y el teletrabajo, pero se han desarrollado y armonizado para poder identificar todas las categorías señaladas anteriormente. Las preguntas están relacionadas con el puesto de trabajo principal del trabajador pero, si se considerara necesario, también podrían estar relacionadas con un segundo puesto de trabajo.

TRABAJO A DOMICILIO Y TRABAJADORES BASADOS EN EL DOMICILIO

Lugar principal (Filtro: todas las personas ocupadas, Puesto de trabajo principal)

P1. ¿En qué tipo de lugar trabaja usted habitualmente?
1. EN SU PROPIO DOMICILIO / EN EL DOMICILIO DE (NOMBRE)
2. EN EL DOMICILIO DEL CLIENTE O DEL EMPLEADOR
3. EN UNA GRANJA, UN TERRENO AGRÍCOLA O UN LUGAR DE PESCA
4. EN UN ESTABLECIMIENTO COMERCIAL, UNA OFICINA, UNA FÁBRICA O EN UN LOCAL O EMPLAZAMIENTO FIJOS
5. EN LA CALLE O EN OTRO ESPACIO PÚBLICO SIN UNA ESTRUCTURA FIJA
6. EN UN VEHÍCULO (SIN UNA BASE DE TRABAJO DIARIA)
7. ACTIVIDAD PUERTA A PUERTA
8. OTROS
9. NO PUEDE RESPONDER

Nota: Las definiciones operativas de las diferentes categorías de respuesta figuran en el documento titulado *Conceptual framework for statistics on work relationships* (OIT 2020, apartado 6.7).

INWK_HOMWK (Filtro: Lugar principal =2-9)

P2. (En su puesto de trabajo principal), ¿ha pasado usted al menos un día entero, en las últimas cuatro semanas, trabajando en los siguientes lugares?:
(LEA TODAS LAS OPCIONES)
1. EN SU PROPIO DOMICILIO
2. EN LOS MISMOS TERRENOS O EDIFICIOS QUE SU DOMICILIO, PERO EN UN ESPACIO APARTE
3. NO HE TRABAJADO EN CASA EN LAS ÚLTIMAS CUATRO SEMANAS.

REG_HOMWK (Filtro: INWK_HOMWK =1)

P3. ¿Con qué frecuencia ha trabajado desde su domicilio en las últimas cuatro semanas?
(LEA TODAS LAS OPCIONES)
1. UNA VEZ POR SEMANA O MÁS
2. MENOS DE UNA VEZ POR SEMANA

TELETRABAJO A DOMICILIO

ICT_HOMWK (Filtro: (Empleados, contratistas dependientes y (Lugar principal= 1) o (INWK_HOMWK=1)) o (trabajadores independientes, trabajadores familiares auxiliares y Lugar principal=4 y INWK_HOMWK=1))

P4. ¿Utilizó una computadora, un teléfono inteligente o una tableta para desempeñar su trabajo en el domicilio?
1. SÍ
2. NO

Nota: La situación en la ocupación utilizada para establecer los filtros se ha tomado de la CISO-18. En función del país, la pregunta podría hacer referencia a la utilización de teléfonos fijos, si procede.

TRABAJO A DISTANCIA DESDE UN LUGAR DISTINTO AL DOMICILIO

MPLA_TELEWK
(Filtro: trabajadores independientes, trabajadores familiares auxiliares y (Lugar principal=4) o (lugar principal=1))
P5A. En las cuatro últimas semanas, ¿ha trabajado usted (en su puesto de trabajo principal) en un lugar distinto de su propio domicilio, sus propios locales / oficina, o los locales del cliente?
1. SÍ
2. NO

(Filtro: Todos los empleados, puesto de trabajo principal del contratista dependiente)
P5B. En las últimas cuatro semanas, ¿ha trabajado usted (en su puesto de trabajo principal) en un lugar distinto de su propio domicilio, o (INSERTAR RESPUESTA RELATIVA AL LUGAR DE TRABAJO PRINCIPAL)?
1. SÍ
2. NO

(Filtro: Empleados, contratistas dependientes y MPLA_TELEWK=1)
MPLA_REMOU
¿Lo hizo fuera de sus propios locales, en los locales del empleador o en los locales del cliente?
1. SÍ
2. NO (Trabajador a distancia)

Nota: La situación en la ocupación utilizada para establecer los filtros en las diferentes formulaciones de la pregunta dependerá de la situación en la ocupación que haya declarado el trabajador. Los trabajadores familiares auxiliares no tienen empleador, por consiguiente, por "locales del empleador" deberá entenderse los locales del hogar o del negocio de los miembros de la familia.

TELETRABAJO DESDE UN LUGAR DISTINTO AL DOMICILIO

ICT_TELEWK (Filtro: MPLA_REMOU =1)

P6. ¿Utilizó usted una computadora, un teléfono inteligente o una tableta para desempeñar el trabajo que tuvo lugar en esta ubicación o ubicaciones?
1. SÍ
2. NO

Nota: En función del país, la pregunta podría hacer referencia a la utilización de teléfonos fijos, si procede

TELETRABAJADORES CON ALTA MOVILIDAD

INWK_TELEWK (Filtro: ICT_TELEWK =1)

P7. En las últimas cuatro semanas, ¿con qué frecuencia trabajó usted en un lugar distinto de su propio domicilio, sus propios locales o los locales de un empleador?
(LEA TODAS LAS OPCIONES)
1. Una vez por semana o más
2. Menos de una vez por semana

MOB_TELWK (Filtro: REG_HOMWK ne 1 y ICT_HOMWK ne 1 y INWK_TELEWK =1)

P8. ¿En las últimas cuatro semanas, ha trabajado usted (en su puesto de trabajo principal) al menos dos veces por semana en dos ubicaciones distintas de los locales del empleador o de su propia oficina?
1. SÍ
2. NO

Nota: Esta pregunta sirve para identificar a los posibles teletrabajadores que no trabajan desde el domicilio y a los trabajadores que han trabajado desde el domicilio, pero también en otras ubicaciones alternativas, así como a personas que no han trabajado desde el domicilio, pero han trabajado en otros dos lugares además de los locales del empleador o de su propia oficina.

Derivación de las diferentes categorías:
Sobre la base de las preguntas, pueden derivarse las siguientes categorías de trabajo a domicilio, trabajo basado en el domicilio y teletrabajo:

Cuadro 3. Derivación de categorías

Trabajo a domicilio	**HOME_HOMWK =1 ou INWK_HOMWK =1**
Trabajo basado en el domicilio	**HOME_HOMWK =1**
Trabajo a domicilio regular	**(INWK_HOMWK =1 et REG_HOMWK =1)**
Trabajo a domicilio ocasional	**INWK_HOMWK =1 et REG_HOMWK =2**
Teletrabajo desde el domicilio	**Empleados y contratistas dependientes** **(MAIN_PLACE =1 y ICT_HOMWK =1) o** **INWK_HOMWK 1 y ICT_HOMWK =1** **Empleadores, trabajadores por cuenta propia y trabajadores familiares auxiliares** **Lugar de trabajo principal=4 y INWK_HOMWK=1 y ICT_HOMWK=1**
Teletrabajo basado en el domicilio	**Empleados y contratistas dependientes** **MAIN_PLACE =1 y ICT_HOMWK =1**
Teletrabajo desde el domicilio regular	**Empleados y contratistas dependientes** **INWK_HOMWK = 1 y ICT_HOMWK =1 y REG_HOMWK =1** **Empleadores, trabajadores por cuenta propia y trabajadores familiares auxiliares** **Lugar de trabajo principal=4 y INWK_HOMWK=1 y ICT_HOMWK=1 y REG_HOMWK=1**
Teletrabajo desde el domicilio ocasional	**Empleados y contratistas dependientes** **INWK_HOMWK =1 y ICT_HOMWK =1 y REG_HOMWK =2** **Empleadores, trabajadores por cuenta propia y trabajadores familiares auxiliares** **Lugar de trabajo principal=4 y INWK_HOMWK=1 y ICT_HOMWK=1 y REG_HOMWK=2**
Trabajo a distancia	**Empleados y contratistas dependientes** **MAIN_PLACE =1 o** **INWK_HOMWK =1 o** **MPLA_TELEWK =1** **Empleadores, trabajadores por cuenta propia y trabajadores familiares auxiliares** **(Lugar de trabajo principal=4 y INWK_HOMWK=1) o** **(Lugar de trabajo principal=1,4 y MPLA_TELEWK=1)**
Trabajo a distancia con alta movilidad	**(REG_HOMWK =1 y INWK_TELEWK =1) o MOB_TELWK =1**
Trabajo a distancia con baja movilidad	**(REG_HOMWK =2) o (INWK_TELEWK =1 y MOB_TELWK =1)**
Teletrabajo	**Empleados y contratistas dependientes** **(MAIN_PLACE =1 y ICT_HOMWK =1) o**

	(INWK_HOMWK =1 y ICT_HOMWK =1) o (MPLA_TELEWK =1 y ICT_TELEWK =1) **Empleadores, trabajadores por cuenta propia y trabajadores familiares auxiliares (Lugar de trabajo principal=4 y INWK_HOMWK=1 y ICT_HOMWK=1) o (Lugar de trabajo principal=1,4 y MPLA_TELEWK=1 y ICT_TELEWK=1)**
Télétravail très mobile	**(REG_HOMWK =1 y INWK_TELEWK =1 y ICT_HOMWK =1) o (MOB_TELWK =1 ICT_TELEWK =1)**
Télétravail peu mobile	**(REG_HOMWK =2 y ICT_HOMWK =1) o (INWK_TELEWK =1 y MOB_TELWK =1 y ICT_TELEWK =1)**

Información adicional de interés con respecto a la COVID-19

En función del propósito de la medición, podría tener interés añadir otras preguntas que permitan comprender mejor el impacto de la COVID-19, a fin de reflejar los cambios y las consecuencias que la pandemia y los consiguientes confinamientos han supuesto para el trabajo a domicilio y el teletrabajo. Puede utilizarse siguiente conjunto de preguntas para obtener más información al respecto, en función del propósito de la medición.

Re_cov (Filtro: todas las personas ocupadas, Puesto de trabajo principal, que hayan trabajado desde su domicilio en las últimas cuatro semanas)

1. ¿Está usted trabajando desde su propio domicilio debido a las medidas de distanciamiento físico impuestas como consecuencia de la COVID-19?
1. SÍ
2. NO

Nota: *Las preguntas deben formularse a personas que estén trabajando desde el domicilio.*

Pr_wkh (Filtro: Re_cov=1)

2. Antes de la pandemia, ¿trabajaba usted desde el domicilio?
1. SÍ
2. NO

Pr_freq (Filtro: pr_wkh=1)

3. En caso afirmativo, ¿con qué frecuencia?
(LEA TODAS LAS OPCIONES)

1. Entre una y tres veces por mes
2. Una o dos veces por semana
3. Tres veces por semana o más

Fit_hmw (Filtro: Re_cov =1)

4. Ahora que está trabajando desde su domicilio, ¿cree que su horario de trabajo es compatible con las responsabilidades familiares y la vida social fuera del trabajo?

(LEA TODAS LAS OPCIONES)

1. Se concilia mejor
2. Igual que cuando no trabajaba desde el domicilio
3. De manera diferente a cuando no trabajaba desde el domicilio, pero ni mejor ni peor
4. Se concilia peor

Evn_hmw (Filtro: Re_cov =1)

5. Ahora que está trabajando desde su domicilio, ¿es más probable que trabaje por la noche?
1. SÍ
2. NO

Wek_hmw (Filtro: Re_cov =1)

6. Ahora que está trabajando desde su domicilio, ¿es más probable que trabaje los fines de semana?
1. SÍ
2. NO

Dem_hmw (Filtro: Re_cov =1)

7.a. ¿Con qué frecuencia le parece que sus obligaciones laborales interfieren en su vida familiar?
(LEA TODAS LAS OPCIONES)

1. Siempre
2. Frecuentemente
3. A veces
4. Casi nunca
5. Nunca

Min_hmw (Filtro: Re_cov =1)

7.b. Antes de trabajar desde su domicilio, ¿cuántos minutos al día pasaba en el trayecto desde su domicilio al trabajo y desde el trabajo a su domicilio?

[respuesta numérica (0-899)]

Exp_hmw (Filtro: Re_cov =1)

8. En general, su experiencia trabajando desde el domicilio es:
(LEA TODAS LAS OPCIONES)

1. Positiva
2. Ni positiva ni negativa
3. Negativa

Con_hmw (Filtro: Re_cov =1)
9. ¿Le gustaría seguir trabajando desde su domicilio cuando la pandemia haya terminado, si tuviera esa opción? (LEA TODAS LAS OPCIONES)

1. Sí, a tiempo completo
2. Sí, regularmente (una o dos veces por semana)
3. Sí, ocasionalmente (menos de una vez por semana)
4. No

Referencias

Eurofound (Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo) y OIT (Oficina Internacional del Trabajo). 2019. *Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral*, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo, y Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra.
OIT. 2018. Resolución sobre las estadísticas de las relaciones de trabajo, adoptada por la 20.ª Conferencia Internacional de Estadísticos del Trabajo (Ginebra, 10 a 19 de octubre).
. 2020. *Conceptual Framework for Statistics on Work Relationships*. Abril.
Reino Unido, Oficina de Estadísticas Nacionales. 2018. *Labour Force Survey: User Guide Volume 2 – LFS Questionnaire 2018.*