



Organización
Internacional
del Trabajo



► **Guía para empleadores
sobre el trabajo desde
casa en respuesta al
brote de la COVID-19**



Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2020
Primera edición (2020)



La presente obra es un documento de acceso abierto con arreglo a la licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>). Tal como se detalla en dicha licencia, los usuarios pueden reproducir, distribuir, adaptar y desarrollar el contenido de la obra original, a condición de que se mencione claramente que la OIT es la titular de la obra original.

Los usuarios no están autorizados a reproducir el emblema de la OIT en sus obras.

Traducciones – En caso de que se traduzca la presente obra, deberá añadirse, además de la atribución de la titularidad, el siguiente descargo de responsabilidad: La presente traducción no es obra de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) ni debe considerarse una traducción oficial de la OIT. La OIT no se hace responsable del contenido ni de la exactitud de la traducción.

Adaptaciones – En caso de que se adapte la presente obra, deberá añadirse, además de la atribución de la titularidad, el siguiente descargo de responsabilidad: La presente publicación es una adaptación de una obra original de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT). Las opiniones y puntos de vista expresados en esta adaptación son responsabilidad exclusiva de su autor o autores, y en ningún caso de la OIT.

Guía para empleadores sobre el trabajo desde casa en respuesta al brote de la COVID-19
Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 2020

ISBN 9789220322611 (PDF en línea)

Publicado también en inglés: ISBN 9789220322536 (PDF en línea); y francés: ISBN 9789220322604 (PDF en línea)

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: ilo.org/publns.

► **Cómo usar esta guía**

La [NOMBRE DE LA OE] ha elaborado esta guía en colaboración con la Oficina de Actividades para los Empleadores de la Organización Internacional del Trabajo (OIT-ACT/EMP) 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.

Las empresas han implantado protocolos de trabajo desde casa como medida preventiva o en respuesta a decisiones o directivas gubernamentales que restringen el contacto personal. Esta guía recoge recomendaciones para las empresas, en particular sobre las obligaciones y responsabilidades de los empleadores y los empleados, así como distintos problemas y aspectos dignos de consideración y la forma de abordar y gestionar esos problemas. También contiene una plantilla de muestra para que las empresas puedan desarrollar una política interna de trabajo desde casa adaptada a sus necesidades.

En la presente guía se hace referencia a las normas internacionales del trabajo establecidas en los convenios y recomendaciones pertinentes. Estas normas son negociadas y adoptadas por representantes de los gobiernos, los empleadores y los trabajadores en la OIT y constituyen la base de gran parte de la legislación laboral de muchos países.

► **Agradecimientos**

Jae-Hee Chang, Maria Machailo-Ellis y Gary Rynhart, de OIT-ACT/EMP, han dirigido la elaboración de esta guía. La guía ha sido revisada por Samuel Asfaha, Magdalena Bober, Farid Hegazy y Vanessa Phala, de OIT-ACT/EMP. Jon Messenger y Valentina Beghini, del Departamento de Condiciones de Trabajo e Igualdad de la OIT, proporcionaron valiosas aportaciones y observaciones. Por último, Miaw Tiang Tang se encargó de la redacción de esta guía.

Exención de responsabilidad: La responsabilidad de las opiniones expresadas en esta guía incumbe exclusivamente a sus autores y su publicación no significa que la OIT sancione esas opiniones ni las directrices que figuran en ella. Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo.

▶ Prólogo del Presidente

En tan solo unos meses, la pandemia del coronavirus (COVID-19) ha tenido repercusiones económicas, sociales y sanitarias devastadoras en todo el mundo. Ya se han perdido cientos de miles de vidas y aún no se atisba el final de esta crisis. Desde el principio, [NOMBRE DE LA OE] ha colaborado con sus miembros en todo el país para ayudarles a gestionar las desastrosas implicaciones económicas, sociales y sanitarias de la crisis de la COVID-19.

[NOMBRE DE LA OE] seguirá prestando su apoyo durante toda esta crisis. Nuestras prioridades durante la crisis son:

- ▶ ejercer una sólida función de liderazgo para asegurar la salud y la sostenibilidad de la fuerza de trabajo y nuestras comunidades;
- ▶ representar los intereses y las necesidades de las empresas en crisis ante el Gobierno con acciones, medidas y soluciones innovadoras y rápidas;
- ▶ apoyar a las empresas con información y servicios pertinentes, así como con facilidades para establecer contactos y cooperar con sus homólogas a distancia, ya que estas modalidades alternativas se están universalizando.

Esta guía es la muestra más reciente de nuestro compromiso con nuestros miembros.

Los empleadores están transitando por un panorama complejo y cambiante. En nuestras conversaciones con los representantes del Gobierno, estamos dando prioridad a medidas que apoyan la continuidad de los negocios. Esto es particularmente importante para los sectores como la hostelería, el comercio minorista, la industria y otros sectores conexos que ya se han visto perjudicados por una caída brusca de la demanda.

Todos los días se toman decisiones difíciles en las que siempre es preciso priorizar la seguridad de las personas. Instamos a nuestros miembros a que implementen las medidas gubernamentales con la mayor premura y eficacia posibles y a que apliquen medidas de acción positiva siempre que sea posible.

Esta guía ha sido diseñada para ayudar a nuestros miembros a adaptarse a una «nueva normalidad» que cambia todos los días. Muchas empresas están recurriendo por primera vez a la modalidad del «trabajo desde casa». Algunas están prosperando mientras que a otras les está costando adaptarse. Esperamos que esta guía les sirva a todas.

Por último, quisiéramos agradecer a la Organización Internacional del Trabajo su ayuda en la elaboración de esta guía.

Atentamente,

Presidente de [NOMBRE DE LA OE]

Índice

Cómo usar esta guía	2
Agradecimientos	2
Prólogo del Presidente	3
Introducción	5
1. ¿Qué significa trabajar desde casa?	5
2. ¿En qué se diferencia el trabajo desde casa del teletrabajo, el trabajo a distancia o el trabajo remoto?	5
3. ¿Se pueden hacer todos los trabajos desde casa?	6
4. ¿Cómo se están adaptando las empresas a la implantación de la modalidad de trabajo desde casa?	7
5. ¿Tienen los trabajadores la obligación de cumplir las directrices de la empresa en cuanto al trabajo desde el hogar?	8
6. ¿Qué responsabilidades tienen los empleadores al implantar el trabajo desde casa en respuesta a la COVID-19?	8
7. ¿Qué obligaciones tienen los trabajadores que trabajan desde casa?	13
8. ¿Cómo se mide la productividad de los trabajadores que trabajan desde casa?	15
9. ¿Cuáles son los principales problemas que plantea la implantación del trabajo desde casa y qué debe tenerse en cuenta para abordarlos y solucionarlos?	16
10. ¿Qué pasará con el trabajo desde casa después de la COVID-19?	26
Anexo: Modelo de política sobre el trabajo desde casa	28
Bibliografía	36

► Introducción

La pandemia del coronavirus (COVID-19) sigue afectando gravemente a la salud pública y causando trastornos sin precedentes en las economías y los mercados de trabajo. Siguiendo las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS), se han adoptado muchas medidas en todo el mundo para contener la propagación del virus. Los gobiernos han aplicado medidas que van desde el distanciamiento físico, las restricciones a la libertad de movimiento y el cierre de las empresas y los emprendimientos no esenciales, hasta el confinamiento de ciudades enteras en diferentes partes del mundo. A medida que avanza la pandemia, también lo han hecho las medidas que los gobiernos han adoptado para hacerle frente.

Una medida importante para mitigar el impacto de la COVID-19 es reducir el contacto personal. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), cerca del 68 por ciento de la fuerza de trabajo mundial, con inclusión del 81 por ciento de los empleadores, reside actualmente en países en los que se recomienda o se exige el cierre de los lugares de trabajo.¹ En este nuevo entorno, los empleadores tienen que ser capaces de adaptarse y elaborar planes de contingencia para responder a las nuevas medidas que se tomen. Muchas empresas están explorando las posibilidades que ofrece el trabajo desde casa como una modalidad provisional o alternativa.

1. ¿Qué significa trabajar desde casa?

El trabajo desde casa es una modalidad de trabajo en la que el trabajador realiza las principales tareas de su trabajo mientras permanece en su casa, utilizando la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC). A los efectos de la presente guía y en el contexto de la pandemia de la COVID-19, se utilizará el término «trabajo desde casa» para referirse exclusivamente al teletrabajo en el hogar como una modalidad de trabajo provisional y alternativa. Requiere que tanto los empleadores como los trabajadores compartan la responsabilidad y el compromiso de no interrumpir las operaciones y garantizar el empleo.

2. ¿En qué se diferencia el trabajo desde casa del teletrabajo, el trabajo a distancia o el trabajo remoto?

Los avances de las TIC han permitido y facilitado modalidades alternativas de trabajo, como el trabajo desde casa, el teletrabajo, el trabajo a distancia y el trabajo remoto. Estos términos suelen utilizarse indistintamente para referirse a modelos nuevos y en evolución de trabajo fuera de los locales o del lugar de trabajo de los empleadores. Sin embargo, existen ligeras diferencias entre estos términos. Por ejemplo, algunos pueden aludir a una medida provisional mientras que otros pueden implicar una modalidad a largo plazo. Se considera que el trabajo desde casa es una modalidad de teletrabajo en el hogar², con la diferencia de que el teletrabajo puede desempeñarse en diversos lugares alejados del lugar de trabajo principal o de los locales del empleador (como el trabajo itinerante)³. El trabajo a distancia se refiere a la sustitución de los desplazamientos por las telecomunicaciones. Existen algunas diferencias entre los términos «teletrabajo» y «trabajo a distancia», principalmente que el

¹OIT (Organización Internacional del Trabajo), «Observatorio de la OIT: El COVID-19 y el mundo del trabajo. Tercera edición - Estimaciones actualizadas y análisis», 29 de abril de 2020.

² Eurofound (Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo) y la OIT, *Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral* (Luxemburgo y Ginebra, 2017).

³ Jon C. Messenger (coordinador), *Telework in the 21st Century, an Evolutionary Perspective*, documentos sobre el Futuro del Trabajo de la OIT, (Edward Elgar y OIT, 2019).

teletrabajo es más amplio y puede que no siempre sustituya los desplazamientos, pero estas son relativamente menores. A los efectos de la presente guía, los términos «teletrabajo» y «trabajo a distancia» se utilizan indistintamente.

Espacio para que la OE inserte definiciones de las prácticas o la legislación nacional sobre «trabajo remoto», «teletrabajo», «trabajo a distancia» o «trabajo desde casa», si dispone de ellas.

3. ¿Se pueden hacer todos los trabajos desde casa?

Cuando una empresa tiene que cerrar todos sus lugares de trabajo y sus locales como medida preventiva o por orden del gobierno, puede, no obstante, implantar la modalidad del trabajo desde casa para asegurar la continuidad del servicio, mantener la productividad y preservar el empleo, salvaguardando al mismo tiempo la seguridad y la salud de los trabajadores. La OIT estima que cerca del 18 por ciento de los trabajadores tienen ocupaciones que son adecuadas para realizar desde casa y residen en países que cuentan con la infraestructura necesaria para ello⁴.

El funcionamiento de esta modalidad de trabajo incumbe tanto a los empleadores como a los trabajadores y requiere el compromiso de ambos. Los empleadores y los trabajadores deben ser prácticos, flexibles y empáticos con la situación de los demás al implantar esta modalidad de trabajo.

Antes de ponerla en marcha, los empleadores deben evaluar en primer lugar si es posible y práctico teniendo en cuenta las funciones del puesto de trabajo y la persona que lo ocupa, prestando atención a:

- ▶ Identificar las funciones y tareas que se pueden hacer fuera del lugar de trabajo habitual. Con este fin es posible que sea preciso apartarse de la norma general para encontrar soluciones innovadoras y creativas.
- ▶ Evaluar los mecanismos de conectividad, como las llamadas periódicas de videoconferencia y otros medios.
- ▶ Evaluar la infraestructura, las instalaciones y los instrumentos disponibles para el trabajo desde casa, como la conexión a Internet y la disponibilidad de un suministro de energía fiable.
- ▶ Evaluar los requisitos legales, las obligaciones y la posible responsabilidad civil, teniendo en cuenta la situación del trabajador y sus funciones laborales, así como el equipo y las herramientas necesarias⁵.
- ▶ Evaluar la situación del trabajador en cuanto a la seguridad y la salud en su entorno doméstico y su capacidad real para llevar a cabo las tareas requeridas en el hogar.
- ▶ Considerar el posible impacto que podría tener en la modalidad de convivencia del trabajador. Por ejemplo, los trabajadores pueden tener responsabilidades de cuidado de niños o personas a cargo, tener relaciones personales tensas, sufrir violencia doméstica, o tener una enfermedad crónica o una discapacidad.

⁴ OIT, «Working from Home: A potential measure for mitigating the COVID-19 pandemic», Policy Brief, abril de 2020.

⁵ Los empleadores deben considerar si el trabajador dispone de un espacio de trabajo en la casa. Muchas pólizas de seguros de responsabilidad del empleador abarcarán la modalidad del trabajo desde casa, pero conviene comprobarlo. Otra posibilidad es que los empleados tengan su propia póliza de seguro de hogar.

- ▶ Evaluar los posibles problemas de salud mental u otros que puedan surgir como consecuencia del trabajo desde casa en el futuro.

Es importante señalar que, si bien los avances de las TIC posibilitan el trabajo desde casa, no todas las funciones y tareas se pueden desempeñar fuera de los locales de los empleadores o del lugar de trabajo especificado. Hay empresas, ocupaciones y tareas para las que el trabajo desde casa no es práctico o factible, o que no pueden ser organizadas e implementadas en un marco de tiempo corto.

Los empleadores deben buscar y aplicar un plan alternativo para aquellas funciones y tareas del trabajo que no se pueden realizar a distancia, o para los trabajadores que tienen limitaciones en el hogar o problemas de salud y seguridad que les impiden realizar esa modalidad de trabajo. Sin perjuicio de lo que dispongan la legislación nacional, las medidas gubernamentales o la política de la empresa, una posible medida es que los empleadores aconsejen a los trabajadores que usen los días de vacaciones que tienen o pidan vacaciones anticipadas, o que pidan una licencia de larga duración con media remuneración o sin ella, o cualquier otra licencia aplicable que pueda utilizarse en esta situación, previa consulta con los trabajadores.

4. ¿Cómo se están adaptando las empresas a la implantación de la modalidad de trabajo desde casa?

Algunas empresas pueden tener experiencia previa con el trabajo desde casa o pueden haber implantado ya planes de emergencia con esta modalidad de trabajo. Sin embargo, es probable que muchas se vean ahora en la tesitura de implantar por primera vez el trabajo desde casa y que tengan que hacerlo sin demora y de manera urgente en toda la empresa. Por ejemplo, en una encuesta realizada en marzo de 2020 a 250 grandes empresas de la Argentina se comprobó que el 93 por ciento había adoptado el teletrabajo como medida para responder a la pandemia de la COVID-19. De manera similar, el gigante de la India de la subcontratación de procesos empresariales, Tata Consultancy Services, señaló que alrededor del 85 por ciento de sus 400 000 empleados en la India y en otras partes del mundo trabajaban desde su casa como consecuencia del confinamiento⁶.

Aunque muchas empresas reconocen las ventajas del trabajo desde casa, a algunas les ha costado hacer la transición. En el Japón, por ejemplo, en una encuesta realizada antes de que se anunciara el estado de emergencia el 7 de abril, se constató que, si bien el 96 por ciento de los encuestados estaba de acuerdo con la importancia del trabajo a distancia o desde casa, el 31 por ciento de las empresas no estaban en condiciones de adoptar esta modalidad de trabajo. La principal causa era que el trabajo administrativo no estaba digitalizado y las normas y procedimientos internos necesarios para el teletrabajo no estaban listos. La preocupación por la confidencialidad de la información o las posibles violaciones de la seguridad del sistema también pueden limitar el recurso al trabajo desde casa. Para muchas pequeñas y medianas empresas (pymes) el trabajo desde casa también es complicado, como demuestran varios estudios recientes. El Observatorio PyME de la Argentina, por ejemplo, constató que las pymes utilizan mucho menos el teletrabajo que las grandes empresas⁷.

Según el Estudio de Tendencias Globales de Talento 2020 de Mercer, solo el 22 por ciento de las empresas estaban preparadas para implantar el trabajo remoto a gran escala antes del brote de la COVID-19. En el estudio también se comprobó que solo el 44 por ciento de las empresas evalúan sistemáticamente los puestos de trabajo en función de su adaptabilidad en lugar de permitir que las

⁶ OIT, «Working from Home».

⁷ OIT, «Working from Home». Según el Observatorio PyME de la Argentina, solo el 55 por ciento de las pymes del sector servicios implantaron el trabajo desde casa, siendo este porcentaje del 24 por ciento en el sector de la industria y del 23 por ciento en el comercio minorista.

circunstancias de los trabajadores determinen la flexibilidad. Estas evaluaciones pueden ayudar a las empresas a flexibilizar los trabajos de manera sistemática, equilibrando las necesidades de la empresa y de sus trabajadores.

La OE insertará datos sobre toda encuesta nacional, si existiese, que revele el número de empresas nacionales que han implantado el trabajo desde casa. Si no dispone de ellos, incluirá una cita del Presidente o el Director Ejecutivo de la OE o de la empresa principal sobre la tendencia en cuanto al trabajo desde casa.

Por ejemplo: «En [NOMBRE DEL PAÍS] trabajar desde casa es una experiencia relativamente nueva para muchas empresas. En nuestras conversaciones con las empresas miembros, hemos constatado que muchas se están adaptando a esta nueva situación y están comprobando que tiene muchas ventajas. Sin embargo, somos plenamente conscientes de que para muchas empresas sigue siendo difícil.»

5. ¿Tienen los trabajadores la obligación de cumplir las directrices de la empresa en cuanto al trabajo desde el hogar?

Normalmente, el trabajo desde casa se implanta de forma voluntaria sobre la base de un acuerdo firmado entre los empleadores y los trabajadores en el que se establecen los términos y condiciones. Sin embargo, en la situación actual, el trabajo desde casa se ha impuesto en muchas partes del mundo como una medida provisional de salud pública.

De conformidad con el artículo 19 a) del Convenio sobre seguridad y salud de los trabajadores, 1981 (núm. 155), los trabajadores tienen la obligación legal de cooperar con el empleador con miras a garantizar un entorno de trabajo seguro y saludable en apoyo de las disposiciones legales, los convenios colectivos o las políticas de la empresa pertinentes. También incumbe a los trabajadores cuidar de su propia salud y seguridad y de la seguridad de los demás, utilizando dispositivos y equipos de protección y cumpliendo las políticas establecidas por el empleador. Además, de conformidad con el párrafo 16 de la Recomendación sobre seguridad y salud de los trabajadores, 1981 (núm. 164), estos deberán informar de cualquier peligro o situación que entrañe un riesgo lo antes posible, con arreglo a los procedimientos de notificación del empleador. Es importante tener claro que las obligaciones y responsabilidades de los trabajadores se aplican incluso en el entorno informal del trabajo desde casa.

Por lo tanto, cuando sea necesario implantar el trabajo desde casa para minimizar la propagación de una pandemia, los trabajadores deberán cooperar y observar plenamente las directrices o medidas preventivas, velar con la debida diligencia por su propia seguridad y la de los demás y observar las políticas de la empresa⁸.

6. ¿Qué responsabilidades tienen los empleadores al implantar el trabajo desde casa en respuesta a la COVID-19?

Es importante señalar que la implantación provisional del trabajo desde casa no requiere ningún ajuste permanente en los términos y condiciones de empleo. No obstante, esta modalidad de trabajo puede

⁸ En Singapur, el 7 de abril se aprobó el nuevo Reglamento sobre la COVID-19 de 2020 (Medidas provisionales) (Orden de control), que exige a las empresas que implanten el trabajo desde casa, cuando sea posible, y que tipifica como delito el hecho de que una empresa no aplique medidas de trabajo a distancia si el ámbito de trabajo lo permite.

cambiar en respuesta a nuevas directivas y a la evolución de las necesidades de la empresa. Los empleadores deberían plantearse la posibilidad de modificar o elaborar directrices o una política de empresa con orientaciones claras sobre la implantación del trabajo desde casa (véase el modelo del anexo). Deberían comunicar esta política de manera efectiva a todos los trabajadores, así como notificar lo antes posible los posibles cambios.

Muchos países de todo el mundo han comenzado a regular las modalidades de trabajo desde casa o a distancia, las condiciones de trabajo, los derechos y las responsabilidades de los empleadores y los trabajadores. Por ejemplo, en los Países Bajos, el Decreto sobre condiciones de trabajo regula el trabajo remunerado efectuado en el domicilio del empleado o en otro lugar elegido por él, fuera de los locales del empleador. También impone al empleador, cuando el trabajador trabaja fuera de sus locales o en otro lugar, la obligación de verificar si se cumplen las obligaciones legales del Decreto. En Polonia, la disposición del Código del Trabajo que regula el «teletrabajo» hace hincapié en que el lugar de trabajo esté fuera de las instalaciones del empleador y se base en servicios prestados por medios electrónicos, mientras que en Austria, el teletrabajo se regula mediante la legislación relativa al tiempo de trabajo, no como un tema aparte⁹. En marzo de 2020, Chile promulgó una norma que regula el teletrabajo y que determina las normas a las que deben ajustarse las modalidades de teletrabajo tanto para los empleadores como para los trabajadores y en la que se especifican sus derechos y obligaciones. Por ejemplo, entre las obligaciones de los empleadores figura que los costos de operación, funcionamiento, mantenimiento y reparación del equipo corran por cuenta del empleador¹⁰.

La OE insertará en este espacio sus observaciones generales sobre la legislación nacional que regula el trabajo desde casa o una declaración del Presidente/Director Ejecutivo de la OE sobre «buenas prácticas».

Por ejemplo: «En términos operativos, esta es la primera vez que gestionamos el trabajo desde casa. En esta situación, es fundamental que la comunicación sea regular, específica y personal. Los gerentes deberán estar predispuestos a escuchar a los trabajadores y detectar las posibles inquietudes de los clientes, con el fin de que los trabajadores puedan responder correctamente. Deberán celebrarse con frecuencia conferencias en persona y reuniones de equipo virtuales. El establecimiento de tareas para los departamentos y los empleados aclarará las expectativas y favorecerá la colaboración. Planifique una agenda semanal y distribúyala a los miembros del equipo para que puedan hacer sus aportaciones antes de las reuniones».

Si no existe una legislación específica sobre el trabajo desde casa, se aconseja a los empleadores que consulten las disposiciones legislativas nacionales vigentes relacionados con el trabajo y el empleo, la seguridad y la salud en el trabajo, o las directivas y directrices pertinentes publicadas por las autoridades nacionales y locales competentes.

⁹ Los ejemplos de los Países Bajos, Polonia y Austria han sido extraídos de: OIT, *Garantizar un tiempo de trabajo decente para el futuro*, Estudio General relativo a los instrumentos sobre el tiempo de trabajo, Informe III (Parte B), Comisión de Expertos en Aplicación de Convenios y Recomendaciones, Conferencia Internacional del Trabajo, 107ª reunión, (Ginebra, 2018), párrafo 744.

¹⁰Dentons, «*Chile Telework law*», abril de 2020.

(a) Seguridad y salud de los trabajadores

Artículos 3, 16, 18, 19 y 21 del Convenio núm. 155

El término salud, en relación con el trabajo, abarca no solamente la ausencia de afecciones o de enfermedad, sino también los elementos físicos y mentales que afectan a la salud y están directamente relacionados con la seguridad e higiene en el trabajo^a. Los empleadores tienen la responsabilidad general de garantizar que se adopten todas las medidas preventivas y de protección posibles para reducir al mínimo los riesgos laborales^b, y ello abarca el suministro, cuando sea necesario, de ropas y equipos de protección apropiados, en la medida en que sea razonable y factible, sin ninguna carga financiera para los trabajadores^c. Los empleadores también tienen la obligación de proporcionar información adecuada y formación apropiada en el ámbito de la seguridad e higiene del trabajo^d; consultar a los trabajadores sobre todos los aspectos de la seguridad y la salud relacionados con su trabajo^e y prever medidas para hacer frente a situaciones de urgencia^f.

^a Artículo 3 e)

^b El artículo 16 del Convenio núm. 155 prevé lo siguiente: «Deberá exigirse a los empleadores que, en la medida en que sea razonable y factible, garanticen que los lugares de trabajo, [...] que estén bajo su control son seguros y no entrañan riesgo alguno para la seguridad y la salud de los trabajadores.»

^c Artículos 16 3) y 21

^d Artículo 19 c) y d).

^e Artículo 19 e)

^f Artículo 18.

^e Artículo 18.

Los empleadores tienen el deber de cuidar de todos sus trabajadores y deben asegurar, en la medida en que sea razonable y factible, que el entorno de trabajo sea seguro y no implique riesgos para la salud física y mental. Para ello tendrán que evaluar, controlar y mitigar los riesgos en lugares distintos del lugar de trabajo ordinario, como el hogar del trabajador cuando trabaja desde casa. Los empleadores también deberían recordar a los trabajadores sus deberes y obligaciones en virtud de sus contratos de trabajo y las políticas aplicables, en particular, sus obligaciones y deberes en relación con la salud y la seguridad.

Aunque pueda ser difícil para los empleadores llevar a cabo las evaluaciones tradicionales de los riesgos para la salud y la seguridad en el hogar de un trabajador en el contexto actual, les sigue incumbiendo la responsabilidad de comprobar que:

- ▶ el trabajo que se requiere del trabajador se puede realizar con seguridad desde casa;
- ▶ se han adaptado las tareas, si fuese necesario, para que se puedan hacer de forma segura desde casa;
- ▶ los trabajadores tienen el equipo y las herramientas adecuadas para trabajar de forma segura en casa, con inclusión del equipo de protección o seguridad requerido, cuando proceda;
- ▶ se han tomado medidas para que el equipo de la empresa, en caso de que el trabajador deba llevárselo a casa, esté inventariado y se devuelva en el estado en que se proporcionó;
- ▶ los trabajadores disponen de información, instrucciones, supervisión y formación pertinentes, como, por ejemplo, las medidas para hacer frente a las emergencias;

- ▶ se hacen ajustes razonables para los trabajadores con discapacidad en relación con el trabajo que deben realizar desde el hogar;
- ▶ se toman medidas para velar por el bienestar físico y mental de los trabajadores.

Para facilitar el trabajo desde casa durante la crisis de la COVID-19, España estableció una medida jurídica provisional y excepcional que permite que las evaluaciones de riesgo del trabajo desde casa sean realizadas por el trabajador sobre la base de una lista de comprobación que se le proporciona¹¹.

La OE insertará la legislación nacional aplicable en materia de seguridad y salud en el trabajo que regule el trabajo desde casa.

Los empleadores deberían establecer un sistema para informar e investigar las lesiones, enfermedades u otros accidentes que se produzcan como consecuencia de las actividades laborales. Además, deberían ser conscientes de aquellos casos en los que el trabajo desde casa pueda aumentar el riesgo para la salud y la seguridad durante la pandemia de la COVID-19, como por ejemplo los riesgos psicosociales asociados a esa modalidad de trabajo, un posible mayor estrés laboral, o las probabilidades de que ocurra un incidente de violencia doméstica como consecuencia de los problemas económicos y los cambios en las exigencias familiares y del confinamiento forzoso en el hogar. En algunos países se ha registrado un aumento de la violencia doméstica y el maltrato en el hogar durante los confinamientos impuestos por la COVID-19¹². Los empleadores deberían mantener un contacto regular con sus trabajadores y mantenerlos informados de los recursos que pueden tener a su disposición. Por ejemplo, algunos empleadores tienen programas asistenciales para los empleados con servicios confidenciales de asesoramiento o de referencia¹³.

(b) Herramientas, equipos, suministros y tecnología

Los empleadores deberían proporcionar a los trabajadores las herramientas, los equipos, los suministros y la tecnología necesarios para llevar a cabo las tareas requeridas en casa, a menos que el contrato de trabajo, el convenio colectivo o la política de la empresa establezcan otra cosa¹⁴. Además, los empleadores deberían encargarse de la reparación de esas herramientas y equipos si fuese necesario. El tipo de equipo y la configuración necesaria depende de la empresa y del trabajo que se realice. Se puede tratar de una computadora portátil, monitores, programas informáticos, teléfonos, acceso a Internet, auriculares, acceso a aplicaciones alojadas en un servidor y demás equipo aplicable que se considere necesario. En otras situaciones, puede abarcar la entrega de equipo y la instalación de dispositivos técnicos necesarios para hacer el trabajo.

Los empleadores podrían establecer, además, un servicio técnico o una dirección de correo electrónico específicos a donde los trabajadores puedan remitir cuestiones relacionadas con las

¹¹ECIJA, COVID-19 – España: Preguntas frecuentes de empresas ante COVID-19.

¹² The News International informó de que en la provincia china de Hubei, los informes policiales sobre violencia doméstica se triplicaron durante el brote de coronavirus. En el Brasil, los centros públicos de acogida registraron un aumento del 40 por ciento en la demanda como consecuencia del aislamiento ocasionado por la COVID-19.

¹³ Los empleadores también pueden dar información sobre los programas nacionales o locales puestos en marcha para apoyar a las víctimas de la violencia doméstica.

¹⁴ OIT, Informe final: Informe final de la OIT. Foro de diálogo mundial sobre las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones y financiero, GDFTWEFS/2016/9, pág. 31. «Los empleadores, a menos que se acuerde lo contrario con el trabajador, deberían asumir los costos de los equipos y programas informáticos.»

herramientas, el equipo y la tecnología del lugar de trabajo para conseguir ayuda y apoyo cuando lo necesiten. Los empleadores también deberían dejar claro que el uso de los equipos y las herramientas proporcionados por la empresa para el trabajo desde casa son de uso exclusivo del trabajador para que desempeñe su trabajo.

(c) **La organización del trabajo en casa y los gastos asociados**

Por regla general, los gastos asociados al trabajo desde casa no son reembolsables en virtud de la mayoría de las leyes y prácticas nacionales. Sin embargo, en la actual situación de pandemia, el trabajo desde casa puede ser imprescindible y dar lugar a que los trabajadores incurran en gastos asociados a él. En ausencia de disposiciones legislativas o medidas gubernamentales que obliguen a los empleadores a reembolsar a los trabajadores los gastos incurridos por el trabajo desde casa, los empleadores deberían estudiar la posibilidad de reembolsar a los trabajadores los gastos razonables y necesarios en que hayan incurrido al realizar las tareas requeridas. Estos gastos pueden comprender una parte de los gastos asociados a los siguientes conceptos:

- ▶ los costos del teléfono móvil (celular) o de la línea fija
- ▶ los costos de Internet
- ▶ la computadora personal o tableta
- ▶ los programas o equipos informáticos necesarios para participar en teleconferencias

Sin embargo, los empleadores podrían excluir los gastos en que se incurra sobre todo para mejorar la comodidad del trabajador en el domicilio, como puede ser una conexión más rápida a Internet, monitores adicionales, sillas ergonómicas o impresoras¹⁵. Los empleadores deberían asegurarse de que la política de la empresa especifique qué gastos cubrirá en situaciones de trabajo desde casa. En esa política se podría especificar que los trabajadores deben solicitar la aprobación previa de la empresa para el reembolso de los gastos incurridos por el trabajo desde casa.

(d) **Indemnización del trabajador**

Por lo general, en algunos países, cuando se implanta el trabajo desde casa, las lesiones ocurridas durante las horas de trabajo y que se produzcan por o durante el desempeño de las funciones laborales en el espacio de trabajo designado de la vivienda suelen estar cubiertas por el seguro de indemnización laboral del trabajador. En otros países, sin embargo, el seguro puede no prever la cobertura derivada de los acuerdos de trabajo desde casa. Esto dependería de la legislación nacional y de la jurisprudencia existente.

En general, el número de reclamaciones de indemnización por accidentes laborales podría disminuir durante la pandemia, ya que hay menos gente trabajando. Pero es poco probable que ese efecto se sienta de manera uniforme en todas las industrias y es posible que las reclamaciones de los trabajadores no se limiten al contagio de la COVID-19. La falta de supervisión de los entornos de trabajo y una mayor probabilidad de que se utilicen indebidamente los equipos, así como las distracciones en el hogar, podrían hacer que fuese aún más difícil para los empleadores evitar las lesiones laborales durante el trabajo desde casa. Estos desafíos pueden verse agravados por la actual pandemia, que ha contribuido a aumentar la ansiedad y el estrés mental, y ha obligado a muchos

¹⁵ Norton Rose Fulbright, «COVID-19: Working from home and employer reimbursement of remote-work expenses in California and beyond», marzo de 2020.

trabajadores a compartir espacios de trabajo improvisados en casa con sus cónyuges, hijos y mascotas.

La OE insertará la legislación nacional aplicable en materia de indemnización de los trabajadores.

(e) Responsabilidad civil

Con sujeción a la legislación nacional, el espacio de trabajo en el hogar del trabajador puede ser considerado como una extensión del espacio de trabajo del empleador en el trabajo desde casa. De este modo, en algunos países, el empleador podría ser responsable de los accidentes laborales que se produzcan cuando la lesión tenga lugar en el espacio de trabajo del hogar del empleado durante la jornada laboral. El momento, el lugar y las circunstancias de la lesión son aspectos importantes que, generalmente, deben ser evaluados. Si la lesión se produjo durante el horario normal de trabajo, en un lugar donde el empleador había previsto que los trabajadores realizaran el trabajo y en plena ejecución de una tarea requerida, los empleadores pueden ser considerados responsables a los efectos del seguro. Si los empleadores pueden ser considerados responsables de los accidentes en el espacio de trabajo del hogar del trabajador en virtud de las leyes y reglamentos nacionales, se les aconseja que revisen el seguro de responsabilidad civil de la empresa para asegurarse de que cubre el trabajo desde casa.

El empleador debe asegurarse de que la política de la empresa sobre el trabajo desde casa no asuma ninguna responsabilidad por las lesiones que se produzcan en el espacio de trabajo del hogar del trabajador fuera de las horas de trabajo acordadas o de toda pérdida, destrucción o daño que pueda ocurrir en el hogar del trabajador, con inclusión de los miembros de la familia, visitantes u otras personas que puedan resultar heridas dentro o alrededor de la casa del trabajador.

7. ¿Qué obligaciones tienen los trabajadores que trabajan desde casa?

Convenio núm. 155

Artículo 19

Deberán adoptarse disposiciones a nivel de empresa en virtud de las cuales:

- (a) los trabajadores, al llevar a cabo su trabajo, cooperen al cumplimiento de las obligaciones que incumben al empleador;*
- (b) los representantes de los trabajadores en la empresa cooperen con el empleador en el ámbito de la seguridad e higiene del trabajo; ...*

Recomendación núm. 164

16. El objetivo de las disposiciones adoptadas en virtud del artículo 19 del Convenio debería ser garantizar que los trabajadores:

- (a) velen, dentro de límites razonables, por su propia seguridad y por la de otras personas a quienes puedan afectar sus actos u omisiones en el trabajo;*
- (b) cumplan las instrucciones dadas para garantizar su propia seguridad y salud, así como las de otras personas, y observen los procedimientos de seguridad e higiene;*
- (c) utilicen correctamente los dispositivos de seguridad y el equipo de protección, y no los hagan inoperantes;*
- (d) informen inmediatamente a su superior jerárquico directo de cualquier situación que, a su juicio, pueda entrañar un riesgo que ellos mismos no puedan remediar;*
- (e) informen acerca de todo accidente o daño para la salud que sobrevenga durante el trabajo o en relación con este.*

La OE insertará la disposición que regula las obligaciones de los trabajadores en las legislaciones nacionales sobre seguridad y salud en el trabajo.

Los trabajadores tienen la obligación de protegerse a sí mismos y a los demás, y de cooperar con sus empleadores en la aplicación de medidas preventivas y de control, de conformidad con el párrafo a) del artículo 19 del Convenio núm. 155. Esas medidas pueden ser, entre otras, acatar y seguir toda información, instrucción o formación proporcionada por los empleadores, así como adoptar conductas de trabajo seguras, cumplir las instrucciones, garantizar las buenas prácticas de higiene y utilizar dispositivos de seguridad y equipos de protección.

Los trabajadores tienen igualmente la obligación de notificar al empleador si tienen conocimiento de que padecen alguna enfermedad o impedimento físico o mental que afecte a su capacidad para desempeñar su trabajo, así como de informar de cualquier accidente sin demora a la dirección. Los trabajadores también deben mantener contacto regular con su empleador e informar de todo riesgo

para la salud y la seguridad en el hogar o si consideran que es necesario realizar algún cambio en la modalidad de trabajo desde casa.

Además de la seguridad y la salud, las obligaciones y deberes generales de los trabajadores, entre ellos, los previstos en las correspondientes legislaciones nacionales de trabajo y empleo, las cláusulas del contrato de trabajo o el convenio colectivo, serán aplicables al trabajo desde casa. Entre estos deberes puede figurar:

- ▶ cumplir la política o directrices de la empresa en materia de trabajo desde casa, si las hay;
- ▶ cumplir todas las políticas y normas vigentes, entre ellas las de seguridad y salud, protección de datos y TIC, propiedad intelectual, y uso de herramientas y equipos de la empresa;
- ▶ prestar atención a su propia seguridad, salud física y mental y a su bienestar;
- ▶ restringir el tiempo de trabajo a los acordados con el empleador en consonancia con la legislación nacional sobre el tiempo de trabajo;
- ▶ realizar todas las tareas corrientes o alternativas asignadas;
- ▶ conciliar el trabajo y su vida personal, manteniéndose activo y conectado;
- ▶ estar disponible y accesible durante las horas de trabajo, y mantener una comunicación fluida y oportuna con los directivos;
- ▶ abstenerse de celebrar reuniones con clientes u otros trabajadores en casa sin la aprobación de la empresa;
- ▶ tomar las medidas necesarias para el cuidado de los niños o de las personas a cargo;
- ▶ cuidar razonablemente las herramientas y el equipo de la empresa, entre otras cosas, la tecnología, la protección de datos, la confidencialidad y la seguridad.

8. ¿Cómo se mide la productividad de los trabajadores que trabajan desde casa?

A las empresas que tienen trabajadores a distancia les suele preocupar el tema de la productividad desde dos perspectivas. Algunos empleadores se preguntan si los trabajadores estarán realmente trabajando, mientras que a otros les preocupa más si trabajan de manera eficiente. Sin embargo, la productividad de una fuerza de trabajo a distancia no debería ser más complicada o diferente de medir que la de una fuerza de trabajo físicamente presente.

Los equipos a distancia bien gestionados pueden ser mucho más productivos que los presenciales, ya que las empresas deben medir la productividad con parámetros objetivos en vez de hacerlo por la presencia física o el «tiempo en el edificio».

Antes de que una empresa decida cómo rastrear y medir el rendimiento de un trabajador, debe identificar lo que debe ser medido. Por ello, es esencial elegir el parámetro más cualitativo y elocuente.

La medición de la productividad basada en los resultados depende de parámetros cuantificables, que pueden ser difíciles de definir. Algunos sectores y empleos son más fáciles de definir que otros. Por ejemplo, en el caso de un vendedor, está muy claro lo que se puede medir y evaluar. En funciones laborales como las de un operador de un centro de llamadas, se puede utilizar un parámetro simple de llamadas por hora. Sin embargo, cuando los trabajadores tienen otras tareas, se deberán crear parámetros para cada trabajador y revisarse con cierta frecuencia.

Además, cumplir un criterio no equivale necesariamente a productividad. Si se fijan objetivos demasiado bajos, es posible que un trabajador que logre el resultado deseado no esté trabajando a plena capacidad. El simple hecho de que un trabajador esté conectado a la oficina mediante una red privada virtual (VPN) no significa que esté haciendo su trabajo.

La mejor manera de determinar el rendimiento es a través de los logros y de si un trabajador está cumpliendo puntos de referencia u objetivos mensurables. Como ocurre con todo objetivo, es imposible de conseguir si no se sabe cuál es. La clave para un buen funcionamiento del trabajo a distancia es ser muy claro y preciso con todas las expectativas.

Es necesario tener en cuenta cuánto tiempo llevará saber si alguien es productivo o no. Los resultados medibles tienen sentido, pero cuanto más frecuente sea la medición, mayor será la impresión de microgestión. Sin embargo, una medición muy poco frecuente significa que el empleador podría no ser consciente de los problemas que deben ser resueltos.

Es importante señalar que hay problemas relacionados con el derecho a la intimidad que los empleadores deben tener en cuenta en relación con los trabajadores y la supervisión del lugar de trabajo¹⁶.

La OE insertará la legislación nacional pertinente sobre privacidad de los datos.

Algunas medidas que deben acompañar la medición de la productividad de los trabajadores a distancia son:

- ▶ Establecer y comunicar objetivos y plazos claros de la misma manera que se hace con los trabajadores en un espacio de trabajo físico.
- ▶ Formular planes para aumentar la rendición de cuentas.
- ▶ Analizar las tareas importantes y hacer un seguimiento de los progresos en un plazo determinado.
- ▶ Evaluar la calidad y la cantidad del trabajo, y no el tiempo trabajado: medir «tareas realizadas y su calidad» en lugar de «horas empleadas».
- ▶ Realizar un seguimiento de los logros.

9. ¿Cuáles son los principales problemas que plantea la implantación del trabajo desde casa y qué debe tenerse en cuenta para abordarlos y solucionarlos?

El trabajo desde casa tiene muchas ventajas, como la reducción de los tiempos de desplazamiento, mayor autonomía y flexibilidad en la organización del trabajo, un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida privada, mayor motivación y menor rotación, y más productividad y eficiencia¹⁷. Además, el trabajo desde casa reduce los desplazamientos laborales, lo que a su vez reduce las emisiones de carbono.

Sin embargo, en una situación tan inesperada y urgente como la pandemia de la COVID19, es posible que los empleadores y los trabajadores no estén preparados física o mentalmente o no tengan la infraestructura necesaria para hacer frente a todos los desafíos que plantea el trabajo desde casa. Según una encuesta reciente realizada por la Sociedad de Gestión de Recursos Humanos (SHRM),

¹⁶ En la Unión Europea, el Reglamento general de protección de datos garantiza una fuerte protección de los datos y la intimidad de los ciudadanos.

¹⁷ Eurofound y la OIT.

el 71 por ciento de los empleadores tienen dificultades para adaptarse al trabajo a distancia; el 65 por ciento de los empleadores dicen que ha sido complicado evitar que los empleados se desmoralizaran; y más de un tercio de los empleadores se enfrentan a problemas relacionados con la cultura propia de la empresa, la productividad de los empleados y la regulación de las licencias¹⁸.

Por consiguiente, se recomienda encarecidamente a los empleadores que elaboren una política sobre el lugar de trabajo con directrices claras y posibles soluciones a los problemas. Además, los empleadores deberían evaluar periódicamente la eficacia de las políticas y directrices de la empresa. Los trabajadores también deberían hacer partícipes regularmente a sus empleadores de los problemas que experimentan con las políticas y las directrices de la empresa.

La OE insertará una cita de la empresa miembro sobre cómo está gestionando este aspecto de la comunicación del trabajo desde casa.

Por ejemplo: «Hemos constatado que los empleados que no se autosupervisan necesitan consejos y orientación. La mejor práctica es atenerte a tu rutina personal. Levántate como siempre, vístete y prepara un espacio propicio para el trabajo. Trabajar desde casa significa que sigues trabajando. Claro, es una modalidad flexible y tiene muchas ventajas en cuanto a la gestión del tiempo. Pero creemos que lo más importante es que entiendas que «sigues trabajando».

(a) Comunicación

Los avances en la tecnología de la información y las comunicaciones han permitido y facilitado el trabajo desde casa, pero la tecnología no puede dar respuesta a todas las limitaciones que entraña la vertiginosa evolución de la coyuntura. Si bien es cierto que tanto los empleadores como los trabajadores están haciendo esfuerzos por mantenerse al día con los últimos acontecimientos, los cambios anunciados por el Gobierno o la empresa podrían causar confusión entre los trabajadores, sobre todo si repercuten en las operaciones comerciales o las expectativas de los trabajadores, como sería el caso de las nuevas restricciones a la libertad de movimiento de las personas. Hay varios programas informáticos que facilitan la comunicación, la colaboración y la transparencia. Muchos son gratuitos o de bajo costo¹⁹.

Comunicar regularmente

La comunicación debería ser más rápida y mucho más frecuente cuando se trabaja desde casa, de manera que mejore la colaboración y cree la confianza necesaria para implantar con éxito nuevas formas de trabajo. Los empleadores deberían prestar atención a:

- ▶ Designar canales de comunicación para que la empresa pueda comunicarse con el personal que trabaja desde casa cuando sea necesario y garantizar la coherencia de los mensajes.
- ▶ Mantener un registro actualizado de los datos de contacto de todos los trabajadores (número de teléfono, dirección de correo electrónico o dirección postal).
- ▶ Comunicarse con todos los trabajadores regularmente para mantenerlos informados de los últimos acontecimientos relacionados con la COVID-19 y su impacto en las operaciones de la empresa, así como de cualquier cambio en las políticas de la empresa.

¹⁸ Véase www.shrm.org/resourcesandtools/pages/remote-work.aspx.

¹⁹ Slack para la colaboración en equipo y la mensajería instantánea; Zoom para las videoconferencias con colegas y clientes; Google Suite para el correo electrónico, la edición de documentos, el almacenamiento de archivos, los calendarios compartidos; Mural para el intercambio de ideas sobre flujos de trabajo; Trello para la planificación de proyectos, etc.

- ▶ Fomentar un intercambio de opiniones e ideas sobre las estrategias de continuidad de las operaciones.
- ▶ Celebrar reuniones virtuales periódicas para poner al día a los trabajadores sobre la situación, revisar el trabajo y acordar cómo prestar los servicios de la empresa. Esto también ayudará a los trabajadores a sentirse menos aislados cuando trabajen desde casa.

(b) **Instalación de equipos y puestos de trabajo de TIC**

El personal puede experimentar problemas técnicos, como problemas de conectividad, si se implantó el trabajo desde casa con premura y, posiblemente, de manera poco organizada. La pandemia de la COVID-19 ha dificultado a los empleadores la planificación y asignación de tiempo suficiente a una preparación óptima de la implantación del trabajo desde casa. Pueden surgir problemas en aquellos casos en los que las empresas, especialmente las pymes, carezcan de la infraestructura de comunicaciones necesaria o de equipos suficientes para que todo el personal trabaje desde casa al mismo tiempo.

Establecer responsabilidades compartidas, favorecer el compromiso y la comprensión mutua

Los empleadores deben pedir a los trabajadores su cooperación, ideas y compromiso en cuanto a la mejor manera de abordar y superar el desafío mencionado más arriba²⁰, velando al mismo tiempo por la continuidad de las operaciones y la preservación de los puestos de trabajo. Puede que los trabajadores tengan escasos recursos para el trabajo desde casa o que su hogar sea un entorno menos adecuado que el del lugar de trabajo (por ejemplo, puede estar situado cerca de una obra o una fábrica ruidosa, ser un hogar multigeneracional o presentar condiciones de hacinamiento incompatibles con el trabajo desde casa). Por lo tanto, los empleadores deben comprender y evaluar las limitaciones a las que se enfrenta el personal y adaptar las expectativas, obligaciones y tareas en consecuencia.

(c) **Protección de los datos y medidas de seguridad**

Si bien el uso de la tecnología ha permitido y facilitado el trabajo desde casa, también ha aumentado el riesgo de ataques cibernéticos e infracciones de la confidencialidad. Es imprescindible que el trabajo desde casa sea seguro, sobre todo si los trabajadores utilizan sus computadoras portátiles o dispositivos personales para realizar tareas profesionales y conectarse a la red de la empresa. Algunas empresas tienen una política de protección de datos, confidencialidad y seguridad a estos efectos.

Proteger la ciberseguridad y la privacidad

Los empleadores deben asegurarse de que:

- ▶ la seguridad de los datos no se vea comprometida durante el trabajo desde casa;
- ▶ se establezca un sólido sistema de tecnología de la información con las garantías necesarias, entre ellas, la transmisión segura de datos confidenciales fuera del lugar de trabajo;

²⁰ IBEC (Confederación Irlandesa de Empresas y Empleadores), «Remote Working during Covid19 outbreak – IBEC outline of key considerations», 11 de marzo.

- ▶ las computadoras utilizadas para el trabajo tengan instalados los programas informáticos adecuados, como antivirus, redes privadas virtuales seguras y cortafuegos contra las amenazas cibernéticas;
- ▶ los trabajadores conocen la política de protección de datos de la empresa, si la hay;
- ▶ los trabajadores tienen las competencias necesarias para usar las TIC de acuerdo con la política de la empresa. Se puede impartir formación en línea y cursos de reciclaje para actualizar las competencias en esta materia²¹.

La OE insertará las correspondientes normas nacionales o datos sobre protección y seguridad.

(d) Gestión del personal y posible abuso de la modalidad de trabajo desde casa

A medida que más y más empresas deciden (o se les exige) implantar el trabajo desde casa durante la crisis de la COVID-19, las cuestiones en torno a la confianza ganan protagonismo en los debates sobre las modalidades de trabajo. El motivo es que el trabajo desde casa puede influir en la ecuación de confianza entre los trabajadores y los gerentes porque la tarea de gestión es más difícil. En ausencia de un contacto personal, el estilo tradicional de gestión basado en el «mando y control» pierde eficacia y a los gerentes les resulta más difícil encontrar otras formas de asegurar que los trabajadores realicen su trabajo desde casa. Si los trabajadores no sienten esa conexión con la empresa durante el trabajo desde casa, pueden llegar a desconfiar de sus gerentes y de la dirigencia de la empresa. Esto podría dar lugar a la pérdida de control del gerente, y a que ciertos trabajadores abusen de esta modalidad de trabajo. Por lo tanto, para que esta modalidad de trabajo funcione es esencial que los trabajadores tengan autodisciplina y que exista confianza mutua entre los empleadores y los trabajadores. Además, la gestión eficaz del trabajo desde casa requiere una gestión basada en los resultados. Para ello será necesario identificar objetivos, tareas y metas intermedias, y luego supervisar y analizar los progresos sin exigencias de información demasiado onerosas²².

Fomentar la confianza mutua y las responsabilidades compartidas

La «argamasa» que sostiene el trabajo desde casa es la confianza. Los gerentes, los trabajadores y sus colegas tienen que confiar entre ellos. Sin confianza el trabajo desde casa no funcionará debidamente. Los empleadores deben fomentar la confianza mutua y establecer responsabilidades compartidas con los trabajadores mediante debates abiertos y transparentes sobre las expectativas y los resultados, entre otras cosas:

- ▶ cuándo los trabajadores deberán estar disponibles y responder;
- ▶ cómo se mantendrán en contacto, como el contacto en línea y por teléfono;
- ▶ cómo se gestionará la conciliación entre la vida laboral y la vida privada, por ejemplo, a través de descansos regulares y la desconexión del trabajo al final del día;
- ▶ cómo se gestionará el rendimiento y la presentación de informes, teniendo en cuenta las circunstancias del trabajador cuando sea necesario;

²¹ IBEC

²² OIT, «Claves para un teletrabajo eficaz durante la pandemia del COVID-19», marzo de 2020.

- ▶ con quién deberán ponerse en contacto los trabajadores si tienen algún problema relacionado con el trabajo;
- ▶ con quién deberán ponerse en contacto los trabajadores si tienen una emergencia.

Los empleadores también deben ser conscientes de que para algunos trabajadores puede ser difícil motivarse y organizarse cuando trabajan desde casa. Si esto sucede, el gerente y el trabajador deben examinar medidas prácticas para superar esos obstáculos²³.

La OE insertará un texto de la empresa miembro sobre problemas en torno a la confianza que puede generar el trabajo desde casa.

Por ejemplo: «El trabajo a distancia exige confianza tanto como infraestructura digital: confianza en la fiabilidad, la capacidad y la motivación de las personas».

(e) **Organización del tiempo de trabajo**

La organización del tiempo de trabajo es esencial, pero podría ser difícil, especialmente para los trabajadores con horarios fijos o salarios por hora.

El informe de la OIT titulado «Garantizar un tiempo de trabajo decente para el futuro»²⁴ se remite al Acuerdo Marco de la Unión Europea sobre el Teletrabajo y señala que el tiempo de trabajo de los teletrabajadores debe estar dentro de la legislación, los convenios colectivos y los reglamentos internos vigentes. Los teletrabajadores gestionan la organización de su tiempo de trabajo, y pueden hacer su trabajo a las horas que les resulten más convenientes, permaneciendo localizables durante las horas normales de trabajo de la organización. Los criterios de resultados deben ser equivalentes a los de sus colegas de categoría comparable que trabajan en las instalaciones del empleador. En el informe también se indica que en Singapur y Suecia el teletrabajo, en particular las disposiciones relativas al tiempo de trabajo y al descanso, se regulan mediante la negociación colectiva o con la orientación de las autoridades públicas.

La OE insertará las disposiciones pertinentes sobre el tiempo de trabajo.

Instaurar autodisciplina y una estrecha supervisión

Si bien en la modalidad de trabajo desde casa debe reinar cierto grado de flexibilidad, los empleadores deberían:

- ▶ establecer el grado de autodisciplina y cumplimiento de las horas de trabajo acordadas que se espera del trabajador;

²³ ACAS (Servicio de Asesoramiento en materia de Conciliación y Arbitraje del Reino Unido), «Working from Home».

²⁴ OIT, Asegurar un tiempo de trabajo decente para el futuro, párrafo 743.

- ▶ velar por que las horas de trabajo y los descansos se produzcan de conformidad con la legislación nacional, los convenios colectivos o las condiciones de empleo de la empresa;
- ▶ asegurar que los trabajadores registren el total de horas trabajadas por día o por semana;
- ▶ estudiar la implantación de la presencia en línea o usar el correo electrónico para registrar las horas de trabajo²⁵.

(f) Seguridad y salud en el trabajo

Como se indica en la sección 6 a), normalmente incumbe a los empleadores la seguridad y la salud de los trabajadores en el lugar de trabajo y durante la jornada laboral. Sin embargo, cuando se trabaja desde casa, los supervisores no pueden velar por la salud y la seguridad de los trabajadores porque no están presentes en el lugar de trabajo del empleador. Los participantes en el Foro de diálogo mundial sobre las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones y financieros, celebrado en Ginebra en octubre de 2016, incluyeron entre sus puntos de consenso: «Las condiciones de seguridad y salud en el trabajo son más difíciles de supervisar y controlar en las modalidades de teletrabajo, en particular cuando el hogar también es el lugar de trabajo»²⁶.

Además, en el caso de la mayoría de las personas que trabajan desde casa por primera vez, instalar una oficina correctamente representa un desafío. A veces, apenas disponen de espacio o el espacio que utilizan como oficina sirve también como comedor, encimera de la cocina o área de uso general. En otras ocasiones, puede haber un escritorio y una silla, pero sin el acondicionamiento necesario para un entorno de trabajo adecuado a largo plazo. Los riesgos ergonómicos pueden verse exacerbados ya que es posible que los trabajadores no tengan acceso al mismo equipo ergonómico que en los locales de la empresa. Es posible que los empleadores y los trabajadores pasen por alto la importancia de una ergonomía adecuada al implantar el trabajo desde casa durante la pandemia ocasionada por la COVID-19, lo que posiblemente aumente el riesgo de lesiones o problemas de salud de los trabajadores. Los empleadores deberían analizar cómo mitigar el riesgo de lesiones subsanando posibles deficiencias ergonómicas.

Promover la concienciación y velar por el cumplimiento

Los empleadores deberían prestar atención a:

- ▶ informar e impartir formación sobre cuestiones de salud y seguridad particularmente pertinentes para los trabajadores que trabajen desde casa (por ejemplo, sobre ergonomía, aislamiento y aspectos generales de seguridad eléctrica y prevención de incendios);
- ▶ asegurarse de que los trabajadores conozcan o reciban información pertinente sobre sus obligaciones generales en materia de seguridad y salud, como la de velar por su propia salud y seguridad y la de los demás;
- ▶ garantizar que los trabajadores conozcan y cumplan la política de seguridad y salud de la empresa, si la hubiera, entre otras cosas, los procedimientos para informar sobre accidentes laborales y enfermedades o sobre cualquier problema de salud y seguridad;
- ▶ revisar la política de seguridad y salud de la empresa, si la hubiera, y cerciorarse de que tenga disposiciones que cubran el hogar del trabajador cuando se haya estipulado que trabaje desde casa;

²⁵ IBEC

²⁶ OIT, *Informe final: Diálogo mundial*, pág. 31.

- ▶ velar por que los trabajadores sean conscientes de la responsabilidad que incumbe a la empresa en virtud de la legislación nacional aplicable y de su seguro de responsabilidad civil por las lesiones que se produzcan en el hogar del trabajador durante las horas de trabajo;
- ▶ realizar una evaluación continua del puesto de trabajo de los trabajadores fuera de la empresa, facilitar orientación y supervisar las condiciones ergonómicas (sin embargo, los gerentes tendrán que respetar la intimidad del hogar de los trabajadores);
- ▶ impartir formación sobre ergonomía y seguridad o poner recursos de ese tipo a disposición del trabajador para cambiar los hábitos de trabajo y mejorar el ambiente físico de trabajo en el hogar.

(g) **Salud y bienestar mental**

Durante la pandemia de la COVID-19, es posible que muchos trabajadores estén trabajando por primera vez desde casa a tiempo completo, al mismo tiempo que también están aislados de sus compañeros de trabajo, amigos y a veces incluso de su familia. Sus rutinas cotidianas se han visto alteradas, lo que puede causar más estrés, tensión y cansancio físico y mental²⁷. La repercusión de estos factores de estrés es aún mayor en la actual situación económica. En aquellos casos en los que las empresas sufran efectos negativos, se puede producir un aumento de las reducciones de plantilla, desempleos técnicos y rescisiones de contratos, lo que hace que los trabajadores sientan más ansiedad, incertidumbre e inseguridad, pudiendo dar lugar a cuadros de depresión. La situación se agrava en una situación de trabajo desde casa impuesto y prolongado cuando el confinamiento impide que la gente salga a la calle y limita la vida social. Los estudios han indicado que la incapacidad de interactuar con amigos y el aislamiento de los colegas son algunos de los principales problemas que plantea el trabajo desde casa²⁸. Las políticas de las empresas sobre el trabajo desde casa deben incorporar medidas que respondan a esos factores.

Fomentar la salud y el bienestar, y demostrar solidaridad y comprensión

Es importante destacar que el distanciamiento físico no exige aislamiento social. Aunque es importante que los trabajadores exploren nuevas formas de trabajar e interactuar, los empleadores deben reconocer el impacto del aislamiento y la soledad, por lo que deben ser solidarios y empáticos, y mantener a los trabajadores informados, conectados y mentalmente sanos. Entre las distintas medidas que tienen a su disposición, los empleadores podrían adoptar las siguientes²⁹:

- ▶ comunicarse periódicamente con los trabajadores para asegurarse de que se sienten apoyados y ponerse a su disposición para escucharlos cuando haga falta;
- ▶ mejorar la comunicación utilizando herramientas o aplicaciones en línea, por ejemplo, estableciendo grupos de chat por equipos;
- ▶ conceder a los trabajadores un control y una flexibilidad adecuados sobre la forma en que realizan su trabajo;

²⁷ El trabajo desde casa puede afectar a la salud mental de un trabajador, por ejemplo, como consecuencia de cambios en las exigencias familiares, a la tensión en las relaciones o a la violencia familiar y doméstica.

²⁸ Jon C. Messenger (ed.), *Telework in the 21st Century, an Evolutionary Perspective*, documentos sobre el Futuro del Trabajo de la OIT (Edward Elgar y OIT, 2019) pág. 303.

²⁹ WorkSafe Victoria, «[Minimising the spread of coronavirus \(COVID-19\): Working from home](#)», 23 de marzo de 2020; OIT, «[Work from home: human factors/ergonomic considerations for teleworking](#)», 20 de abril de 2020.

- ▶ ofrecer información y herramientas prácticas para la preservación de la salud mental, como el acceso a programas de asistencia al personal;
- ▶ responder debidamente a las señales de angustia de los trabajadores y poner a su disposición un punto de contacto para que puedan hablar de sus preocupaciones;
- ▶ concienciar sobre el deber de los trabajadores de cuidar de su propio bienestar físico y mental mientras trabajan desde casa, animándolos a mantenerse físicamente activos, a comer de manera saludable y a salir regularmente a tomar aire fresco.

Las empresas pueden publicar directrices sobre la salud física y mental y el bienestar del personal que trabaja desde casa, o pueden remitirse a recursos disponibles sobre el tema³⁰.

(h) **Equilibrio entre la vida profesional y la vida privada**

El trabajo desde casa puede ayudar a los trabajadores a conciliar mejor el trabajo y la vida privada, ya que evitan los largos y estresantes desplazamientos entre el hogar y el lugar de trabajo, y tienen más tiempo para la familia. Otras ventajas del trabajo desde casa son el aumento de la satisfacción, la productividad y la lealtad de los trabajadores y la reducción de la rotación de personal³¹. Aunque es cierto que las modalidades de trabajo desde casa tienen un gran potencial, la realidad suele ser más complicada, especialmente cuando se implanta este tipo de trabajo para contener una pandemia y no necesariamente porque los trabajadores lo hayan elegido voluntariamente. Mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida privada puede ser especialmente difícil para quienes tienen responsabilidades de cuidado en la familia como consecuencia del cierre de guarderías y escuelas, y de la ausencia de modalidades alternativas de cuidado.

A menudo, el trabajo desde casa lleva a que se desdibujen los límites entre el trabajo y la vida personal y a que se trabaje más horas y más intensamente. Así pues, el trabajo desde casa puede interferir en la vida privada y causar conflictos entre la vida laboral y la vida privada que pueden suponer un reto para el bienestar de los trabajadores y afectar a su rendimiento laboral en general. Una encuesta realizada a teletrabajadores del Japón revela que la cuestión de la ambigüedad del tiempo de trabajo y del tiempo libre fue la principal desventaja del trabajo a distancia³².

Se está reconociendo la preocupación y el estrés suscitados por el «trabajo sin fin» y se han adoptado medidas legislativas para separar el trabajo remunerado de la vida privada³³. Por ejemplo, Francia introdujo el «derecho a la desconexión» en la revisión de 2017 de su Código del Trabajo. Por consiguiente, es fundamental que el empleador tenga directrices claras sobre la ordenación del tiempo de trabajo que estén en consonancia con la legislación nacional.

Promover el equilibrio entre el trabajo y la vida privada y ser comprensivo

Si bien es posible que se adopten algunas medidas a nivel nacional que aborden el equilibrio entre el trabajo y la vida privada, los empleadores deberían:

- ▶ establecer expectativas claras del tiempo de trabajo y animar y empoderar a los trabajadores para que no trabajen más de la cuenta;
- ▶ fomentar un estilo de vida saludable y el equilibrio entre la vida laboral y la vida privada, con pausas y descansos regulares, ejercicio y aire fresco;

³⁰ Véase Fundación de la Asociación Americana de Psiquiatría, Centro de Salud Mental en el Trabajo. «[Working Remotely During COVID19:Your Mental Health and Well-being](#)».

³¹ Eurofound y la OIT.

³² Eurofound y OIT, pág. 301.

³³ OIT, Asegurar un tiempo de trabajo decente para el futuro, párrafo 747.

- ▶ respaldar el bienestar mental de los trabajadores que tienen problemas para conciliar el trabajo y la vida privada;
- ▶ remitirse, con fines de orientación, a la legislación aplicable o las directrices pertinentes que promueven un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida privada, como las publicadas por el departamento de seguridad y salud en el trabajo o de salud mental.

(i) Rendimiento y productividad

Entre las ventajas del trabajo desde casa para los trabajadores suelen figurar menos tiempo de desplazamiento, menos interrupciones y más flexibilidad. Así pues, el trabajo desde casa podría mejorar el rendimiento y aumentar la productividad y el compromiso, lo que podría mejorar la satisfacción de los trabajadores y reducir la rotación de personal. Sin embargo, el trabajo desde casa implantado en respuesta a las medidas de confinamiento por causa de la COVID-19 puede ser diferente en la práctica. Es bastante probable que los trabajadores que tienen hijos vean drásticamente multiplicadas sus obligaciones de cuidado como consecuencia del cierre de las escuelas. Es posible que tengan que participar en la enseñanza, la supervisión y el cuidado de sus hijos en edad escolar o que haya más de un miembro de la familia que comparta el mismo espacio para la enseñanza en línea o el teletrabajo. Las responsabilidades familiares del trabajador, el hecho de tener que compartir los espacios de trabajo, o incluso las tensiones en las relaciones o la violencia doméstica pueden interferir en sus responsabilidades laborales, alterar los horarios de trabajo y afectar a su rendimiento y la productividad de su trabajo.

Cambiar la mentalidad en cuanto a la productividad y ser flexible y reaccionar con prontitud

Los empleadores podrían prestar mayor apoyo a los padres y cuidadores en estos momentos. Podrían ofrecerles mayor flexibilidad, por ejemplo midiendo la productividad por los resultados obtenidos en lugar de por el tiempo de trabajo. También podrían utilizar herramientas de colaboración en línea, como calendarios compartidos y estados de disponibilidad, para facilitar el trabajo en equipo e impulsar la productividad³⁴. Los trabajadores deben adaptarse a su nueva modalidad y entorno de trabajo desde casa y asegurarse de que desempeñan sus tareas laborales básicas. Deberán hablar abiertamente con los gerentes sobre todo aquello relacionado con el rendimiento.

(j) El cuidado de los niños y de las personas a cargo

Los padres que trabajan pueden tener responsabilidades difíciles de conciliar entre el trabajo desde casa y el cuidado de los niños cuyo centro escolar o guardería está cerrada. Es poco probable que los trabajadores puedan realizar adecuadamente su trabajo y al mismo tiempo cuidar de una persona a cargo. Los empleadores y los trabajadores deberían ponerse de acuerdo en la forma en que el trabajador podría realizar eficazmente el trabajo requerido cumpliendo las expectativas de los empleadores sin por ello dejar de realizar actividades de cuidado en el hogar. Los empleadores deben ser empáticos con la situación del trabajador, especialmente cuando el trabajo desde casa se ha implantado con poca antelación y los trabajadores han tenido poco tiempo para preparar o tomar las medidas necesarias para el cuidado de los niños o de las personas a su cargo.

Ser responsable y mostrarse dispuesto a adaptarse

³⁴ Organización Internacional de Empleadores (OIE), «Orientaciones de la OIE sobre el teletrabajo en tiempos del COVID-19», abril de 2020.

Los trabajadores deben comunicarse con sus supervisores acerca de su situación y determinar si es necesario modificar la modalidad de trabajo desde casa para equilibrar las responsabilidades del trabajo y el cuidado de la familia.

Es importante que los empleadores y los trabajadores aborden la situación y se pongan de acuerdo sobre una modalidad de trabajo desde casa más flexible. Por ejemplo, se pueden programar las horas de trabajo en función de las necesidades de la familia, se pueden hacer cambios provisionales en las condiciones de trabajo que contemplen una jornada u horario de trabajo reducido y objetivos reducidos, o el empleador puede ser flexible en cuanto a los plazos cuando sea posible. Algunos gobiernos están adoptando normas que permiten a los trabajadores tomarse una licencia especial remunerada³⁵ o no remunerada sin poner en peligro sus empleos si tienen que cuidar a sus hijos o si no pueden trabajar debido a la COVID-19.

(k) Competencias, formación y desarrollo del personal

La formación y el desarrollo del personal son muy importantes para que los trabajadores tengan los conocimientos y las competencias necesarias para estar al día con la información y las tecnologías más recientes. Es posible que los trabajadores tengan que desarrollar competencias técnicas para utilizar los instrumentos de comunicación necesarios en el trabajo desde casa cuando se implante en respuesta a la COVID-19.

Fomentar una cultura de aprendizaje

Según el sector y el contexto de que se trate, durante el trabajo desde casa se requerirán diferentes competencias en materia de tecnología de la información y las comunicaciones. Es posible que se requiera formación en línea, tutoría a distancia, aprendizaje entre homólogos y apoyo continuo en el uso de los programas informáticos y otras herramientas³⁶ con el fin de asegurar que los trabajadores desarrollen las competencias y aptitudes necesarias para hacer eficazmente su trabajo desde casa. Los empleadores deberían hacer uso de las TIC y de las herramientas y aplicaciones de formación en línea para mantener un contacto regular con los trabajadores, e impartir la formación, las tutorías o la orientación necesarias, así como comprobar que los trabajadores están motivados, desarrollados profesionalmente y que gozan de reconocimiento.

(l) Estar al día con la política y las directrices del Gobierno

La pandemia ocasionada por la COVID-19 ha tenido importantes repercusiones en el funcionamiento de las empresas. Muchas están luchando por su supervivencia, lo que ha llevado a ceses de actividades o cierres temporales. Es posible que las empresas tengan que implantar el trabajo desde casa como medida preventiva o en respuesta a decretos y directivas del Gobierno. Los gobiernos deberían permitir cierto grado de flexibilidad y ofrecer un plan de asistencia para facilitar la implantación de la política de trabajo desde casa. Por ejemplo, el Gobierno de Malta ofreció apoyo financiero a los empleadores para sufragar parcialmente los costos de la tecnología adquirida para implantar el teletrabajo durante la epidemia de la COVID-19. Se abona a los empleadores hasta 500 euros por contrato de teletrabajo y un máximo de 4000 euros por empleador para cubrir el 45 por

³⁵ Seychelles aprobó el Reglamento de Empleo 2020 (medida provisional de una licencia especial por el coronavirus), que introduce una licencia especial para que los trabajadores cuiden de los niños en edad escolar durante la pandemia de la COVID-19.

³⁶ OIE.

ciento de los costos subvencionables (por ejemplo, la adquisición o el arrendamiento de equipos informáticos, soluciones de comunicación como VPN) incurridos entre el 15 de febrero y el 8 de mayo de 2020³⁷.

Participar en el debate de la formulación de políticas

Las empresas de todo el mundo están a la vanguardia de la innovación en las modalidades de trabajo. Está sucediendo ahora mismo y no de la manera que hubiéramos querido. Las empresas apenas tienen tiempo para responder a una situación impuesta y necesaria. En general, se han visto obligados a descartar las formas habituales en que los trabajadores y los gerentes hubiesen negociado las modalidades de trabajo desde casa.

Para algunas empresas, el trabajo desde casa puede ser ventajoso en el balance final. Una empresa que pueda dirigir todas sus operaciones con trabajadores que (en su mayoría) trabajan desde casa ya no necesitará alquilar grandes espacios de oficinas y desaparecerán igualmente los largos desplazamientos. Algunas empresas podrán contratar una fuerza de trabajo geográficamente diversa sin necesidad de disponer de un espacio de oficina adicional y sin incurrir en ningún gasto para reubicarlos.

En estos tiempos tan difíciles, es fundamental que las empresas desempeñen un papel activo en la aportación de ideas constructivas a las recomendaciones de política. Es fundamental que las empresas compartan sus experiencias con el trabajo desde casa con las organizaciones nacionales empresariales y de empleadores.

La OE insertará una cita del Presidente/Director Ejecutivo de la OE

Por ejemplo: «Las empresas nacionales se están adaptando a la implantación del trabajo desde casa; en algunos sectores de la economía esto ha sido, sin duda, más fácil que en otros. Pero estamos en un entorno en el que el aprendizaje avanza a alta velocidad y [NOMBRE DE LA OE] recogerá sistemáticamente las experiencias de los miembros y transmitirá a los responsables de la formulación de políticas las preocupaciones y necesidades de la comunidad empresarial».

10. ¿Qué pasará con el trabajo desde casa después de la COVID-19?

La respuesta a la pandemia de la COVID-19 es, entre otras cosas, un experimento masivo con el trabajo desde casa. Aunque hay algunos trabajos que no se pueden hacer en casa, la eclosión de casos está acelerando la tendencia al teletrabajo, posiblemente a largo plazo. Es probable que los empleadores y los trabajadores se adapten y se desenvuelvan con más soltura en el trabajo desde casa, que aprendan a utilizar las TIC para el trabajo desde casa y que comprendan sus ventajas. Es incluso posible que los trabajadores sean capaces de mantener los mismos o mayores niveles de productividad con el trabajo desde casa. A mediados de abril se realizó en los Estados Unidos una encuesta entre más de 1200 empleados a tiempo completo que trabajaron desde casa durante la pandemia. Se constató que casi la mitad de los encuestados querían seguir trabajando a distancia. Más del 45 por ciento señaló que sus empleadores se están planteando de manera activa esta estrategia o están abiertos a ella. Entre los encuestados, el 40 por ciento había teletrabajado regularmente al menos un día a la semana antes de la pandemia de la COVID-19³⁸.

³⁷ Lexology, «Telework-Legal framework and financial support in view of COVID-19», 28 de marzo de 2020.

³⁸ SHRM, «Will Employees Continue Working from Home After COVID-19? One Company Says Yes», 30 de abril de 2020.

Las modalidades del trabajo desde casa implantadas por los empleadores como respuesta a la COVID-19 son provisionales. Normalmente, los trabajadores tienen la obligación de reanudar sus actividades laborales corrientes cuando la situación lo permita y según las instrucciones de los empleadores. No obstante, se recomienda a los empleadores que evalúen las ventajas y los problemas que acarrió el trabajo desde casa durante esta pandemia y que decidan, en función de cada caso y en consulta con los trabajadores o los sindicatos, si los hubiere, la viabilidad de implantar esa modalidad de trabajo, si los trabajadores lo solicitan.

► Anexo: Modelo de política sobre el trabajo desde casa³⁹

Una política sobre el trabajo desde casa es un elemento esencial de un plan de contingencia efectivo que asegure la continuidad de las operaciones, la productividad y la preservación del empleo. Se elabora sobre la base de la legislación nacional aplicable, los convenios colectivos y la política o las condiciones de empleo de la empresa, y está sujeta a cambios en respuesta a la evolución de las directrices y las necesidades de la empresa.

El siguiente modelo tiene por objeto proporcionar una guía práctica a las empresas que quieran elaborar una política de empresa sobre el trabajo desde casa. Si bien no existe una solución única para responder a todos los cambios en curso, en este modelo se enumeran los principales elementos que deben incorporarse a la política y otros que deben ser objeto de consideración para adaptarse a las diferentes situaciones y necesidades de la empresa.

(a) Objeto

Describa una o dos frases que expliquen por qué la empresa está implantando el trabajo desde casa. Es importante señalar que el trabajo desde casa no es un derecho formal o universal de los trabajadores, sino una modalidad provisional y alternativa para asegurar la continuidad de las operaciones en respuesta a una emergencia, como la actual pandemia de la COVID-19 y el confinamiento forzoso, y está sujeta a cambios a medida que evolucione la situación.

Por ejemplo:

- *Se ha adoptado esta política sobre el trabajo desde casa en respuesta a la pandemia de la COVID-19 y a las directivas del Gobierno de implantar el trabajo desde casa siempre que sea posible. Esta política será revisada cuando las directivas o nuestras operaciones empresariales así lo requieran.*
- *El trabajo desde casa no es un derecho universal de los trabajadores sino una modalidad provisional y alternativa en respuesta a la pandemia de la COVID-19.*

(b) Definición

Formule una definición del trabajo desde casa en el contexto actual de la COVID-19. Remítase a la definición que figura en la legislación aplicable, si la hubiere.

En resumen, el trabajo desde casa es una modalidad de trabajo en la que el personal trabaja desde su casa utilizando las TIC sin dejar de realizar sus tareas esenciales.

Por ejemplo:

- *El trabajo desde casa es una modalidad de trabajo en la que un trabajador trabaja desde su casa, utilizando las TIC y realizando sus tareas profesionales esenciales.*

³⁹ Adaptada de [Telework Toolkit, Guide to Writing a Telework Policy](#).

(c) Alcance y aplicación

Indique cuándo y a quién se aplica la política de trabajo desde casa, sus limitaciones y condiciones, así como otras políticas aplicables y vigentes. Es importante señalar que queda a discreción de la empresa implantar la modalidad del trabajo desde casa.

Por ejemplo:

- ▶ *El trabajo desde casa no cambia ni reemplaza los términos y condiciones de su contrato de trabajo ni modifica el cumplimiento de las políticas, reglas y prácticas empresariales vigentes.*
- ▶ *Esta política se aplica a todos los trabajadores que trabajan a distancia desde su casa. Todos los trabajadores deben estar familiarizados con el contenido de esta política.*
- ▶ *La decisión de implantar o no esta modalidad de trabajo es una prerrogativa de la empresa.*
- ▶ *La empresa se reserva el derecho de cambiar, modificar o interrumpir esta modalidad de trabajo respecto de todo trabajador en todo momento que considere oportuno, tras lo cual el trabajador deberá reanudar su modalidad ordinaria de trabajo.*

(d) Elegibilidad

Emita una declaración sobre los criterios de elegibilidad de los trabajadores para trabajar a distancia desde su casa. Es importante señalar que el trabajo desde casa se implanta como respuesta a la COVID-19 para contener la propagación del virus, asegurar la continuidad del servicio y la productividad, y minimizar las repercusiones adversas en la calidad del trabajo, la producción o la calidad del servicio. Sobre la base de la idoneidad de los trabajos, el entorno doméstico y la capacidad del gerente para gestionar a trabajadores a distancia, algunos trabajadores no cumplirán los criterios de elegibilidad para trabajar desde casa.

Por ejemplo:

- ▶ *El trabajo desde casa implantado en respuesta a la COVID-19 es una medida preventiva para contener la propagación del virus y asegurar la continuidad de las operaciones y la productividad de nuestra fuerza de trabajo.*
- ▶ *Si bien se están tomando medidas para que todos los trabajadores puedan trabajar desde casa, es posible que algunos trabajadores no cumplan los criterios de elegibilidad para esta modalidad de trabajo debido a que sus tareas específicas o las funciones propias de su puesto o la situación de su entorno doméstico les impidan realizar el trabajo desde casa. El director del departamento estará en contacto directo con los trabajadores en cuanto a la elegibilidad para trabajar desde casa.*

(e) Principales elementos de reflexión

1. Cumplimiento de las políticas de la empresa

La mayoría de las empresas tienen políticas vigentes que recogen una serie de obligaciones en el lugar de trabajo. Es importante señalar que todos los trabajadores que trabajen desde casa deben cumplir las políticas vigentes de la empresa, según corresponda.

Por ejemplo:

Todos los trabajadores que trabajen desde casa deben respetar las políticas de la empresa en materia de:

- ▶ *Seguridad y salud en el trabajo*
- ▶ *Uso de las TIC, protección de datos y confidencialidad*
- ▶ *Propiedad intelectual*
- ▶ *Código de conducta de la empresa*
- ▶ *Uso de herramientas y equipos de la empresa, como la computadora portátil, programas informáticos, etc.*

- ▶ *Redes sociales*
- ▶ *Medidas antidiscriminación/ antiacoso/de igualdad de oportunidades*

2. Remuneración y horas de trabajo

El trabajo desde casa no debe suponer una modificación del tiempo de trabajo, la remuneración, las prestaciones o las responsabilidades laborales. Sin embargo, cabe señalar que las circunstancias actuales pueden exigir cierta flexibilidad, previo acuerdo entre el gerente y el trabajador afectado y en cumplimiento de la legislación y la política de la empresa.

Por ejemplo:

- ▶ *Las horas de trabajo, la remuneración, las prestaciones y la situación laboral y las responsabilidades de los trabajadores no cambiarán.*
- ▶ *Debido a la situación actual, podrá permitirse cierta flexibilidad en el horario de trabajo previa aprobación de la empresa.*
- ▶ *A petición de los trabajadores y si es factible, el gerente podría autorizar un horario de trabajo específico, siempre que no se modifique el total de horas de trabajo semanales y se cumplan las políticas vigentes de la empresa.*
- ▶ *Todo cambio del total de horas de trabajo semanales deberá ser aprobado por el departamento de recursos humanos.*

3. Seguridad y salud

Los empleadores tienen la obligación de establecer un entorno de trabajo seguro y saludable, por lo que deben garantizar que el lugar de trabajo en el hogar sea seguro, y deben velar por la salud de sus trabajadores, incluida la salud mental. También es importante destacar el deber de los trabajadores de protegerse a sí mismos y a los demás y de velar por su propia seguridad, salud y bienestar mental.

Por ejemplo:

- ▶ *Todos los trabajadores deben cumplir la política de seguridad y salud de la empresa (si la hubiese) cuando trabajen desde casa.*
- ▶ *Todos los trabajadores tienen la obligación de cuidar de su propio bienestar físico y mental cuando trabajen desde casa y responsabilizarse de estar físicamente activos, comer y dormir bien y hacer ejercicio regularmente.*
- ▶ *Es importante que todos los trabajadores mantengan el equilibrio entre la vida laboral y la vida privada, que se atengan al horario de trabajo acordado y que tomen los descansos necesarios para mantenerse activos y sanos.*

4. Equipos, herramientas y suministros

Es preciso destacar la postura de la empresa con respecto a los equipos, incluidos los equipos informáticos, los suministros o el mobiliario. Esa postura deberá dejar claro si, y en qué condiciones, la empresa proporcionará equipos para que los trabajadores realicen sus tareas desde casa. Estos abarcan, entre otras cosas, los equipos y programas informáticos, las líneas telefónicas, el acceso a Internet, el acceso a las aplicaciones del servidor y otros equipos y suministros aplicables que se consideren necesarios. También se debería destacar el deber de los trabajadores de cuidar los equipos y utilizarlos según las instrucciones impartidas.

Por ejemplo:

- ▶ *La empresa proporcionará las herramientas y equipos necesarios para que los trabajadores puedan realizar sus funciones desde casa, incluidos los equipos y programas informáticos, el acceso a Internet, el acceso a la aplicación del servidor, etc.*
- ▶ *El uso de los equipos, los programas informáticos, los dispositivos de transmisión de datos y el mobiliario, cuando sean proporcionados por la empresa, son para el uso exclusivo de las personas autorizadas y para fines relacionados exclusivamente con las operaciones de la empresa.*
- ▶ *Los trabajadores tienen la obligación de cuidar con diligencia de esas herramientas y equipos, y se pondrán en contacto con la empresa (con el departamento de tecnología o con el gerente) si surgiese algún problema con el equipo, los programas informáticos o la conectividad.*

5. Tecnología, protección de datos y seguridad

El uso de la tecnología para el trabajo desde casa puede entrañar un mayor riesgo de ciberataques y violaciones de la confidencialidad, así como un mayor riesgo de ciberacoso. La mayoría de las empresas tienen una política de protección de datos, confidencialidad, seguridad y antiacoso para este fin.

Por ejemplo:

- ▶ *Es importante que todo el personal que trabaja desde casa lea, comprenda y cumpla la política de la empresa en materia de tecnología de la información y las comunicaciones para salvaguardar la protección, la confidencialidad y la seguridad de los datos.*
- ▶ *Dicho personal debe participar en la formación en línea sobre las TIC, a la que pueden acceder todos los trabajadores.*
- ▶ *Todos los gerentes y los trabajadores que trabajen desde casa deberán evitar causar perjuicios al utilizar las herramientas de comunicación laboral, incluidas las habilitadas por las TIC.*

6. Puesto de trabajo en casa

La política sobre el trabajo desde casa deberá recoger las directrices y los requisitos de la empresa en relación con la instalación del puesto de trabajo y los equipos, la seguridad, los costos, etc.

Por ejemplo:

- ▶ *El trabajador designará un espacio de trabajo en su casa para la colocación e instalación del equipo que se utilizará en condiciones de seguridad. Esa área acotada del hogar será considerada como el lugar de trabajo (todas las demás áreas del hogar del trabajador no se clasificarán como lugar de trabajo).*
- ▶ *El trabajador tiene la obligación de seguir las instrucciones de la empresa sobre el establecimiento y mantenimiento de un lugar de trabajo acotado seguro, saludable y profesional.*
- ▶ *Para el reembolso de los gastos incurridos, como la remodelación, las modificaciones eléctricas u otras mejoras en el espacio de trabajo en casa deberá obtenerse la aprobación previa de la empresa.*

7. Comunicación

La comunicación es esencial para el trabajo a distancia. Los gerentes y los trabajadores que trabajan desde casa deberían acordar cómo se pondrán en contacto. Es importante señalar que los trabajadores deben atender a sus gerentes y compañeros de trabajo durante las principales horas de trabajo acordadas.

Por ejemplo:

- ▶ *Los trabajadores que trabajen desde casa deben estar disponibles y atender a su gerente y compañeros de trabajo durante las horas de trabajo acordadas.*
- ▶ *El gerente y el trabajador acordarán el canal de comunicación y cómo se mantendrán en contacto, utilizando las TIC disponibles.*
- ▶ *Los trabajadores tienen la obligación de cumplir todas las normas, prácticas e instrucciones de la empresa.*

8. Criterios de rendimiento

Los empleadores deben especificar con mayor claridad los criterios de rendimiento esperados durante el trabajo desde casa. Sin embargo, la empresa debería reconocer que el trabajo desde casa ha sido implantado en una situación de gran urgencia; podría haber obstáculos en el hogar de los trabajadores que será preciso resolver. Por ese motivo, se debería conceder cierta flexibilidad sin dejar de exigir el rendimiento esperado.

Por ejemplo:

- ▶ *Los trabajadores deben mantener el mismo nivel de productividad y calidad de trabajo cuando trabajen desde casa.*
- ▶ *La profesionalidad, en términos de responsabilidades laborales, rendimiento efectivo y servicio al cliente, seguirá respondiendo a los exigentes criterios de la empresa.*
- ▶ *Los empleadores son conscientes de que podría haber obstáculos en los hogares de los trabajadores que podrían afectar al rendimiento laboral; los trabajadores que tengan problemas deberían ponerse en contacto con su gerente para evaluar la viabilidad del trabajo desde casa y la flexibilidad necesaria.*
- ▶ *Todo ajuste que deba hacerse de los logros y el rendimiento queda a la entera discreción del gerente, que tendrá en cuenta las circunstancias específicas de los trabajadores y los requisitos del trabajo.*

9. Cuidado de personas a cargo y otras responsabilidades familiares

El gerente y el trabajador deben ponerse de acuerdo sobre la manera de resolver la cuestión del cuidado de los niños y otras obligaciones personales que pueden afectar a la salud mental del trabajador. No obstante, es importante destacar que, si bien es posible que la empresa tenga que ampliar su margen de flexibilidad, incumbirá a los trabajadores la responsabilidad de organizar el cuidado de las personas que tengan a cargo y demás responsabilidades familiares, de manera que puedan realizar el trabajo desde casa. Los trabajadores tendrán que gestionar la situación, adaptarse a ella y realizar las funciones esenciales de su trabajo.

Por ejemplo:

- ▶ *Los trabajadores que tienen a su cargo el cuidado de personas dependientes y otras responsabilidades familiares en el hogar deberán tratar la situación con sus correspondientes gerentes y acordar una modalidad de trabajo desde casa más flexible, como horarios de trabajo diferentes, jornada reducida u horarios de trabajo con objetivos de trabajo reducidos o plazos flexibles cuando sea posible.*
- ▶ *Si bien la empresa puede permitir cierto grado de flexibilidad, el trabajo desde casa podría ser incompatible con el cuidado de las personas a cargo y demás responsabilidades familiares. Competerá al trabajador tomar las medidas necesarias para el cuidado de sus familiares y desempeñar las tareas esenciales de su puesto de trabajo.*

10. Indemnización y responsabilidad civil

Los empleadores generalmente son responsables de la seguridad y la salud de los trabajadores en el lugar de trabajo y durante el tiempo de trabajo. Podrían ser responsables de los accidentes laborales que se produzcan en el espacio de trabajo del hogar del trabajador durante el horario laboral. Los empleadores deberán comprobar lo dispuesto en la legislación nacional aplicable, como la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, la Ley de Empleo y la Ley de Indemnización Laboral. Las lesiones relacionadas con el trabajo que se producen mientras el trabajador desempeña las funciones de su puesto en el área de trabajo acotada del hogar suelen dar derecho a indemnización. Los empleadores podrán desarrollar o ampliar su política vigente de seguridad y salud para cubrir los hogares de los

trabajadores que trabajen desde casa. Deberán comprobar que los trabajadores conocen la política, incluidos los procedimientos para informar sobre accidentes y enfermedades laborales o sobre cualquier problema de salud y seguridad.

Por ejemplo:

- ▶ *Si el trabajador se lesiona mientras realiza sus tareas laborales durante el tiempo de trabajo acordado en el área de trabajo acotada, el trabajador estará cubierto por la Ley de indemnización de los trabajadores. El trabajador deberá notificarlo al supervisor inmediatamente y cumplimentar el formulario requerido.*
- ▶ *La empresa no asume ninguna responsabilidad por las lesiones que se produzcan en el espacio de trabajo del hogar del trabajador fuera del tiempo de trabajo, o por toda lesión no relacionada con el trabajo que pueda ocurrir en el hogar, aunque se produzca durante el tiempo de trabajo acordado con el trabajador.*

11. Emergencia y enfermedad

En la política podrá figurar una cláusula que oriente a los trabajadores sobre las medidas que deberán adoptar en caso de emergencia, como enfermedades y lesiones, cortes de electricidad o pérdida de la conexión a Internet. Los empleadores también podrán invocar el confinamiento o el cierre de la empresa como emergencia para activar la modalidad de trabajo desde casa.

Por ejemplo:

- ▶ *El trabajador que trabaje desde casa deberá notificar a su supervisor inmediato toda emergencia, como enfermedades, lesiones, cortes de energía o pérdida de conexión a Internet.*
- ▶ *Si el cierre de una oficina o una emergencia impide que los trabajadores se desplacen a la oficina o trabajen en ella, previa consulta con su respectivo gerente o supervisor, los trabajadores deberán comenzar a trabajar a distancia desde su casa o en cualquier otro lugar adecuado, según lo acordado por la empresa.*

12. Gastos

Se implanta el trabajo desde casa para asegurar la continuidad de las operaciones y la preservación del empleo y, para ello, los empleadores y los trabajadores deben estar dispuestos a compartir responsabilidad y compromiso. El empleador debe dejar claro si correrá con los gastos que entrañará trabajar desde casa, ya que puede generar costos adicionales para los trabajadores, como la configuración de los puestos de trabajo, el acceso a Internet, la electricidad, el seguro. Como el reembolso es discrecional del empleador, el trabajador deberá pedir su aprobación antes de incurrir en aquellos gastos que considere necesarios para el trabajo desde casa.

Por ejemplo:

- ▶ *El trabajador debe solicitar la aprobación de la empresa antes de incurrir en cualquier gasto para trabajar desde casa mientras dure esta modalidad de trabajo.*

Bibliografía

ACAS (Servicio de Asesoramiento en materia de Conciliación y Arbitraje del Reino Unido). S. f. «Working from Home», disponible en <https://www.acas.org.uk/working-from-home>.

Denton. 2020. «Telework in Chile», abril de 2020.

ECIJA, 2020. «COVID-19-España: Preguntas frecuentes de empresas ante COVID-19», 23 de marzo.

Eurofound (Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo) y la OIT (Organización Internacional del Trabajo). 2017. *Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral* (Luxemburgo y Ginebra).

Fundación de la Asociación Americana de Psiquiatría, Centro de Salud Mental en el Trabajo. S. f. «Working Remotely During COVID-19: Your Mental Health and Well-being».

IBEC (Confederación Irlandesa de Empresarios y Empleadores. 2020. «Remote Working during Covid19 outbreak – IBEC outline of key considerations», 11 de marzo.

Lexology. 2020. «Telework-Legal framework and financial support in view of COVID-19», 28 de marzo.

Messenger, Jon C. (coordinador). 2019. *Telework in the 21st Century, an Evolutionary Perspective*, documentos sobre el Futuro del Trabajo de la OIT (Edward Elgar y OIT).

Norton Rose Fulbright. 2020. «COVID-19: Working from home and employer reimbursement of remote-work expenses in California and beyond».

OIE (Organización Internacional de Empleadores). 2020. «Orientaciones de la OIE sobre el teletrabajo en tiempos del COVID-19», abril.

OIT (Organización Internacional del Trabajo). 2016. *Informe final: Foro de diálogo mundial sobre las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones y financiero*, GDFTWEFS/2016/9.

———. 2018. *Garantizar un tiempo de trabajo decente para el futuro*, Estudio General relativo a los instrumentos sobre el tiempo de trabajo, Informe III (Parte B), Comisión de Expertos en Aplicación de Convenios y Recomendaciones, Conferencia Internacional del Trabajo, 107.^a reunión, Ginebra.

———. 2020a. «Observatorio de la OIT: El COVID-19 y el mundo del trabajo. Tercera edición – Estimaciones actualizadas y análisis», 29 de abril.

———. 2020b. «Working from Home: A potential measure for mitigating the COVID-19 pandemic», Policy Brief, abril.

———. 2020c. «Claves para un teletrabajo eficaz durante la pandemia del COVID-19», marzo.

———. 2020d. «Working from Home: Human factors/ergonomics considerations for teleworking», abril.

Organización Mundial de la Salud. 2020c. «Getting Your Workplace Ready for COVID-19», 19 de marzo. Disponible en: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/331584/WHO-2019-nCov-workplace-2020.2-eng.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [31 de marzo de 2020].

SHRM (Sociedad de Gerentes de Recursos Humanos). 2020. «Will Employees Continue Working from Home After COVID-19? One Company Says Yes», 30 de abril.

WorkSafe Victoria. 2020. «Minimising the spread of coronavirus (COVID-19): Working from home», 23 de marzo

► **Contacto**

Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT
(ACT/EMP)

4, route des Morillons

Ginebra 22, Suiza, CH-1211

Correo electrónico: actemp@ilo.org

Web: www.ilo.org/actemp