



# Libro Blanco del Trabajo a Distancia

Un enfoque orientado a la flexibilidad y el  
respeto de los derechos laborales.



OBSERVATORIO  
DEL TRABAJO  
A DISTANCIA



# El Observatorio del Trabajo a Distancia

El Observatorio del Trabajo a Distancia es una iniciativa empresarial y social que tiene como objetivo contribuir a la expansión de un modelo de trabajo a distancia que aporte seguridad a los trabajadores y a las empresas y contribuya a una adaptación a las nuevas realidades laborales y a una mayor flexibilidad, y eficiencia.

**Nuestra intención es:**

- Contribuir a que la regulación sirva de incentivo para la implantación de un trabajo a distancia de calidad, que tenga un impacto positivo tanto en los empleados como en las empresas.
- Generar conocimiento entorno a este fenómeno aún poco conocido.

El Observatorio cuenta con el asesoramiento de Manuel Pimentel y Valeriano Gómez, ministros de trabajo durante las etapas 1999-2000 y 2010-2011 y está compuesto en la actualidad por las siguientes empresas y organizaciones: Utopicus, Actiu, Famo, Adams Formación, Adigital, Manpower, Cuatrecasas, Garrigues, ProWorkSpaces, Future for Work Institute, Trivu, Grupo Alma y 3g Smart Group.

página 04  Consideraciones previas

página 09  El trabajo a distancia en España y su entorno

página 16  Respuestas normativas al trabajo a distancia

página 35  Breve análisis del Real Decreto-ley 28/2020,  
de 22 de septiembre, de trabajo a distancia.

página 38  Áreas de mejora en la regulación del trabajo a distancia

página 46  La opinión de los expertos

página 54  Anexo: Discussion group: experiencia práctica de los  
miembros del Observatorio respecto al teletrabajo



# Consideraciones previas

## La revolución digital y sus efectos sobre el trabajo



La digitalización y las tecnologías de la información y la comunicación han revolucionado el mundo del trabajo. Actualmente, grandes sectores de la economía y del mercado laboral, identificados tradicionalmente con el trabajo de oficina, están soportados por la conexión a Internet (la OIT estima que uno de cada seis empleos pueden llevarse a cabo desde casa, mientras que ese porcentaje se eleva hasta el 25% de los empleos en los países más desarrollados)<sup>1</sup>. La aparición y masificación de tecnologías y dispositivos que garantizan una conexión permanente a la Red, permiten cada vez más a los trabajadores desempeñar su actividad laboral prácticamente desde cualquier lugar y en cualquier momento, otorgando tanto a empresas como trabajadores una amplia flexibilidad espacial y temporal.

Si bien el trabajo a distancia y el teletrabajo son conceptos distintos, éstos están estrechamente interrelacionados, ya que el desempeño de la actividad laboral fuera de las instalaciones del empleador en unas condiciones determinadas (trabajo a distancia), está muy favorecido por el

creciente uso de las tecnologías de la información y de las telecomunicaciones en el trabajo (teletrabajo). Concretamente, según la última Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo (2015)<sup>2</sup>, el uso intenso de estas herramientas en el trabajo ha crecido desde el 21% en 2005, hasta el 26% en 2010 y el 37% en 2015, mostrando un aumento constante de esta tendencia, y con un incremento especialmente significativo en los últimos años, y que sin duda se agudizará en la de 2020 teniendo en cuenta las consecuencias de la Covid-19.

<sup>1</sup> Organización Mundial del Trabajo (2020) Policy Brief: Working from Home: Estimating the worldwide potential. Disponible online en [\[+\]](#)

<sup>2</sup> Eurofund (2017) Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update), Publications Office of the European Union, Luxembourg. Disponible online [\[+\]](#).

Los primeros autores en vaticinar las notables consecuencias de la tecnología y la digitalización en el ámbito laboral datan de la década de los setenta. Nilles (1975) ubica el nacimiento de estas modalidades de trabajo remoto en esa misma década, en California, a la par que se desarrollaba una incipiente industria tecnológica. De forma precoz, Nilles apuntó que las estructuras organizativas de las empresas mutarían hacia estructuras más descentralizadas si las telecomunicaciones y la computación mantenían o incrementaban la productividad en el trabajo, si había una gran disponibilidad y acceso a dichas tecnologías y, finalmente, si éstas presentaban un coste competitivo en relación con los gastos asociados a los sistemas de transporte. Casi medio siglo después, gran parte de las condiciones identificadas por Nilles se han cumplido, facilitando el teletrabajo y el trabajo a distancia para amplios sectores de la población, y convirtiendo el trabajo a distancia en una de las principales tendencias que marcarán el futuro del trabajo.

Desde aquella década de 1970 en la que el mundo comenzó a conocer formas más flexibles de desempeñar las funciones laborales, hasta el año 2019, cerca del 5,4% de la población europea (EU27) ha pasado a trabajar desde su hogar. A pesar de que los datos de Eurostat arrojan una notable varianza entre estados miembros, siendo los Países Bajos el país que más trabaja desde casa (14,1%), y Bulgaria el

que menos (0,5%), la tendencia global, como bien se señalaba anteriormente, es un progresivo aumento en el número de personas que trabajan fuera de las instalaciones de su organización<sup>3</sup>.

España goza de una buena posición en cuanto a penetración de las tecnologías de la información. El informe DESI 2020 coloca a España por encima de la media europea en el índice de digitalización de la economía y la sociedad, destacando especialmente en el ámbito de la conectividad de muy alta capacidad, gracias al despliegue de infraestructura como la fibra óptica y el 4G y 5G<sup>4</sup>. España está, por tanto, en una situación aventajada respecto a sus socios europeos en cuanto al potencial de implantación de formas de trabajo telemáticas y a distancia. Sin embargo, nuestro país aún se sitúa por debajo de la media europea en el porcentaje de puestos de trabajo que pueden ser ejercidos en remoto (12,1% frente al 17,5% de la media europea) y en el porcentaje de personas que teletrabajan, dos cuestiones que suponen un importante reto a las autoridades públicas y las empresas españolas.

<sup>3</sup>Eurostat (2020) *Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status*. Disponible online en [\[+\]](#)

<sup>4</sup>Comisión Europea (2020) *Índice de la Economía y la Sociedad Digitales (DESI) 2020: Ficha sobre España*. Disponible online en [\[+\]](#)

## Covid-19: un punto de inflexión



Si bien, tal y como predijeron diversos autores, se correlaciona un mayor índice de trabajo a distancia y teletrabajo en la sociedad al desarrollo tecnológico y de las comunicaciones, estos autores no predijeron otros factores que podrían actuar de catalizadores o aceleradores de esta tendencia, como puede ser las medidas de confinamiento impuestas por los gobiernos de muchos Estados como respuesta a una crisis sanitaria. Existe numerosa literatura revisando los efectos que la Covid-19 ha traído a nuestras vidas, y todas aciertan a identificar el auge del trabajo a distancia como una de las principales consecuencias de la crisis sanitaria. A raíz de la misma, el trabajo a distancia se ha mostrado como el mecanismo más eficaz para asegurar el mantenimiento de la actividad durante la pandemia y garantizar la prevención frente al contagio.

El Joint Research Centre de la Unión Europea apunta a que con carácter previo a la epidemia, la prevalencia de estas modalidades laborales eran relativamente

bajas, como se venía comentando anteriormente, con una media del 5% de la población europea trabajando desde casa en 2019 y amplias diferencias en los contextos nacionales, si bien presagiaba un mayor uso de estas modalidades en el futuro de los mercados de trabajo europeos<sup>5</sup>. En el caso de España, el 17 de marzo el Gobierno decretó el carácter preferente del trabajo a distancia, una instrucción que supuso que tres millones de trabajadores ejercieran en remoto en el segundo trimestre de 2020. La última Encuesta de Población Activa (EPA) correspondiente a dicho trimestre, señala un salto del 4,81% reportado en el mismo periodo de 2019 hasta el 16,2% del segundo trimestre de 2020 en el número de trabajadores a distancia<sup>6</sup>. En total, 3.003.200 trabajadores a distancia, y un aumento del 337% respecto a 2019.

<sup>5</sup> Comisión Europea (2020) JRC Technical Reports: The COVID confinement measures and EU labour markets. Disponible online en [\[+\]](#)

<sup>6</sup> Instituto Nacional de Estadística (28 de julio de 2020) Encuesta de Población Activa (EPA) correspondiente al segundo trimestre de 2020. Disponible online en [\[+\]](#)

## España: una media inferior y una regulación residual



A pesar de gozar de una buena penetración de las tecnologías digitales en la economía y sociedad, España se sitúa aún por debajo de la media europea en diversos indicadores en materia de trabajo a distancia, que serán posteriormente examinados. Por otra parte, el marco regulatorio que gobierna el desempeño laboral a distancia ha resultado insuficiente para dar cobertura a los más de tres millones de españoles que han pasado a trabajar desde sus hogares con motivo de la Covid-19 y las medidas adoptadas por el Gobierno. La regulación actual en el ordenamiento se limita por ahora al artículo 13 del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, denotando el tradicional carácter minoritario de esta modalidad en las relaciones laborales.


Es por ello por lo que el Ministerio de Trabajo y Economía Social puso en marcha una iniciativa legislativa para reforzar el marco jurídico aplicable a esta realidad laboral. El resultante Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo

a distancia, pretende establecer los derechos y garantías de las personas que realizan trabajo a distancia, pero también las bases para crear un marco lo suficientemente flexible para que resulte en un aliciente para empleados y empleadores, y que el máximo número de personas y organizaciones puedan beneficiarse de los beneficios y ventajas que el trabajo a distancia reporta. Del éxito de esta disposición normativa depende tanto el aprovechamiento de las externalidades positivas del trabajo a distancia (conciliación, medio ambiente, flexibilidad, etc.) como la mitigación de sus posibles riesgos (salud, aislamiento, desconexión, etc.) y la superación de los retos planteados, con especial atención a un justo reparto de los gastos derivados del trabajo en remoto.

Por otra parte, este primer esfuerzo por regular de manera más exhaustiva este fenómeno brinda la oportunidad de llevar a cabo un seguimiento proactivo sobre la evolución del trabajo a distancia en España y de los efectos de la regulación en su desarrollo.







# El trabajo a distancia en España y su entorno



Desde hace una década, el trabajo a distancia (medido normalmente a través del número de personas que trabajan desde su domicilio) lleva cobrando fuerza en todo el mundo, y los países de la Unión Europea no son una excepción. Estimaciones de la Organización Mundial del Trabajo (OIT) y del Fondo Monetario Internacional (FMI) en base a la metodología elaborada por Dingel y Neiman<sup>7</sup>, calculan que al menos uno de cada cuatro empleos en los países desarrollados son susceptibles de ser realizados a distancia. Ésta utiliza las descripciones ocupacionales proporcionadas por la Occupational Information Network (O\*NET) para calcular qué empleos podrían ser llevados a cabo remotamente. Diferentes adaptaciones a dicha metodología para casos de países concretos han concluido que potencialmente podrían llegar a trabajar a distancia el 24% de la fuerza laboral en Italia, el 25% en España, el 28% en Francia, el 29% en Alemania, y el 31% en Suecia y Reino Unido, frente al 34% de Estados Unidos<sup>8</sup>.

Sin embargo, a pesar de que estudios calculan que potencialmente podrían estar trabajando a distancia al menos entre un cuarto y un tercio de la fuerza laboral de los países más desarrollados, en la Unión Europea trabajaron “generalmente” (entendido como más del 50% de los días de la jornada laboral trabajados en remoto) desde casa tan solo el 5,4% de la fuerza de trabajo, evidenciando el

hasta ahora carácter residual de esta modalidad laboral. Analizando la evolución de este porcentaje a lo largo de la última década, se puede comprobar además su escasa variación desde el año 2010 (5%) y 2019 (5,4%), por lo que no cabría apreciar un avance significativo en el cambio de modelo laboral europeo hacia el desempeño del trabajo a distancia<sup>9</sup>. Dos elementos explican esta lenta evolución de la implantación del trabajo a distancia en Europa:

Primero, si bien es cierto que durante la última década no se ven notables diferencias en la evolución del número de personas que “generalmente” trabajan a distancia, sí existen indicios que apuntan a un mayor grado de flexibilización horaria y espacial del mercado de trabajo. Así, la misma estadística de Eurostat muestra que entre 2010 y 2019, el porcentaje de la fuerza laboral europea que “ocasionalmente” practicaba el trabajo desde el domicilio se incrementó del 6,2% al 9%, es decir, a un mayor ritmo que el porcentaje de personas que “generalmente” trabajaban desde casa. A la luz de estos datos, se puede afirmar que sí existen avances significativos en materia de trabajo a distancia en los mercados europeos, sin embargo, estos avances se están dando gradualmente, coexistiendo aún en muchos casos el trabajo presencial en sede corporativa con el trabajo a distancia en un espacio elegido por el empleado.

Por otra parte, este dato agregado de todos los estados miembros no refleja la heterogeneidad de la muestra. Y es que los estados miembro presentan realidades y contextos muy distintos para el trabajo a distancia. En términos generales, los países del norte de Europa presentan una mayor presencia y arraigo del teletrabajo y el trabajo a distancia, mientras que este fenómeno se da a menor escala en los países del sur y este del continente, existiendo un gran contraste entre ambos bloques. Especial atención merecen los casos de Países Bajos y Finlandia como los países en los que como norma general más trabajo se lleva a cabo a distancia (14,1% de la fuerza laboral en ambos casos), y los Países Bajos y Suecia como los países en los que la mayor parte del mercado de trabajo se

<sup>7</sup>Dingel, J.; B. Neiman (2020) *How Many Jobs Can be Done at Home?*, Working Paper 26948. NBER.

<sup>8</sup>Organización Mundial del Trabajo (2020) *Policy Brief: Working from Home: Estimating the worldwide potential (op. cit.)*

<sup>9</sup>Eurostat (2020) *Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status (%)*. Filter frequency: usually. Disponible online en [\[+\]](#) [\[+\]](#)

desenvuelve al menos “ocasionalmente” a distancia (cerca del 38% en ambos casos). Por su parte, Chipre, Rumanía y Bulgaria son los países en los que menos trabajo a distancia se practica, con cerca el 98% de la población ocupada no trabaja “nunca” a distancia. España, por su parte, se encuentra por debajo de la media europea, lejos de otros países grandes como Francia, Alemania y Reino Unido.

Como se apuntaba anteriormente, aunque se aprecia a nivel global una cierta tendencia hacia la flexibilización de la libre elección del espacio de trabajo, esta evolución no es igual en todos los países. Destacan como casos en los que más incremento

ha habido en los Países Bajos, Suecia y Estonia, con incrementos durante los últimos diez años de más de diez puntos porcentuales en el número de personas que ejercen su trabajo a distancia, tanto en aquellos que trabajan “generalmente” como “ocasionalmente” a distancia. El incremento de España ha sido ligeramente inferior al crecimiento medio de los países miembros de la Unión Europea (incremento medio aproximado de tres puntos porcentuales) con 1,7 puntos entre 2010 y 2019, a pesar de estar por encima de los estados más rezagados.

## Perfil del trabajador a distancia europeo



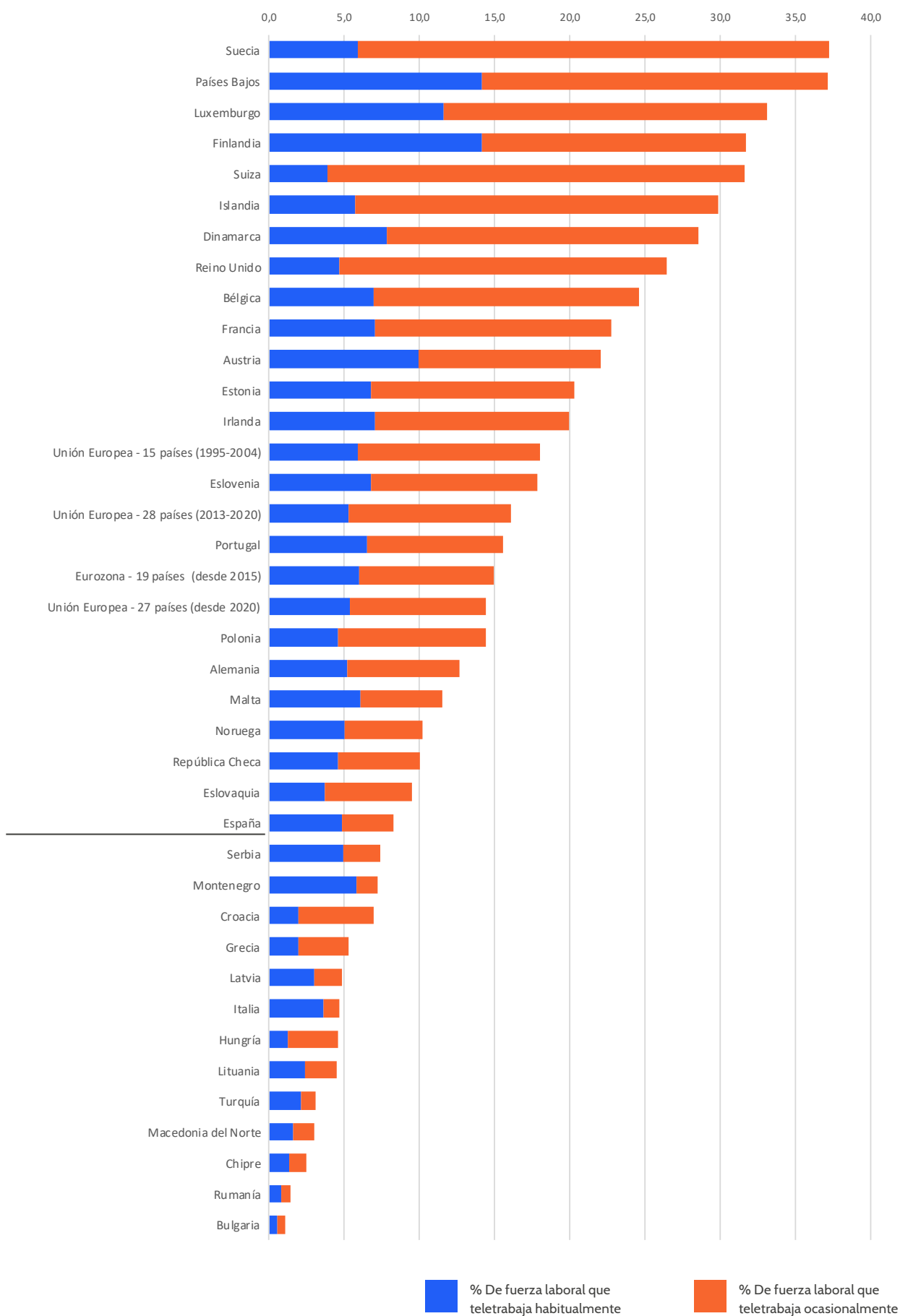
Existen una serie de variables en los trabajadores que presentan una notable correlación positiva con el trabajo a distancia. Al respecto, los datos de Eurostat nos brindan la posibilidad de ofrecer una descripción general del trabajador a distancia, y en la que sobresalen tres magnitudes: el sexo del empleado, la edad, y el número de hijos de su unidad familiar.

Los datos agregados medios de los Estados miembro muestran que la diferencia de sexo en el desempeño del trabajo a distancia es prácticamente inexistente (5,2% de hombres frente al 5,7% de mujeres trabajan habitualmente a distancia). Sin embargo, sí se aprecian diferencias sustanciales en el sexo del trabajador en algunos países. Por ejemplo, Irlanda y Finlandia, son países con un porcentaje de hombres de más de 4 puntos porcentuales sobre el de mujeres, mientras que Eslovenia, Croacia o Rumanía (en su mayoría países del este de Europa), presentan un mayor número de mujeres que de varones trabajando a distancia, en los dos últimos casos duplicando al porcentaje de hombres.

Otra conclusión que se puede extraer de la segmentación de los trabajadores a distancias por franjas de edad, es que como norma general en la Unión Europea, los trabajadores de mayor edad presentan índices de trabajo a distancia más elevados que los trabajadores más jóvenes. Concretamente, los sujetos de la muestra pertenecientes a la franja comprendida entre los 55 y los 64 años son los que presentan un mayor grado de flexibilidad en la elección del espacio para la actividad laboral, resultando especialmente destacable el caso de Austria, donde hay una diferencia de más de 8 puntos porcentuales entre la franja de los 25-54 años y la de los 54-64 años.

Por último, también se puede afirmar la existencia de una relación entre el número de hijos y el trabajo a distancia, especialmente en unidades familiares de dos o más hijos (más de siete puntos porcentuales sobre la media europea) frente a trabajadores con un solo descendiente (4,3 puntos porcentuales por encima de la media europea). El histórico permite apreciar además que esa diferencia en los trabajadores con hijos a cargo se ha incrementado a lo largo de la última década.

# Comparativa de todos los países de Europa



Elaboración propia a partir de datos de Eurostat (2019).

## ¿Por qué una evolución tan desigual entre países no tan diferentes?



Según apuntaba Nilles en 1975, los factores que incentivarían el teletrabajo y por tanto el trabajo a distancia estaban basados en la accesibilidad y coste de las tecnologías que habilitarían el teletrabajo, como son las telecomunicaciones o las computadoras, y también el coste comparativo con otros gastos asociados al trabajo presencial, como la movilidad. Ante la pregunta de cómo pueden coexistir contextos tan diferenciados en estados desarrollados con factores tecnológicos y económicos similares, en muchos casos pertenecientes incluso a la misma unión económica y monetaria, cabe responder que las causas de una desigual evolución pueden ser de muy diverso tipo, si bien pueden ser agrupadas en tres grandes bloques estrechamente interrelacionados entre sí: causas sociológicas, causas económicas, y causas regulatorias.

### Causas sociológicas:

En un primer grupo se encuentran los factores sociales, los cuales determinan tanto la posibilidad y el potencial de implantación del trabajo a distancia como la visión y la predisposición de una sociedad hacia este fenómeno. En primer lugar, como se hacía en la Introducción, cabe destacar la estrecha conexión que existe entre la digitalización, el teletrabajo y el trabajo a distancia. El Índice de la Economía y Sociedad Digitales (DESI) que elabora todos los años la Comisión Europea revela las grandes diferencias que se abren entre los estados en materia de digitalización. Precisamente, el país con una sociedad y economía más digitalizada (Finlandia) y aquel con la menos digitalizada (Bulgaria) coinciden con el país a la cabeza y a la cola del trabajo a distancia (el 14.1% de la fuerza laboral finesa trabaja generalmente a distancia, frente al 98% de la población búlgara que no lo ha hecho nunca).

Entre las diversas variables que mide el informe, algunas resultan especialmente interesantes por resultar cruciales para el desarrollo y la implantación

del trabajo a distancia. Por ejemplo, en la dimensión de estudio del capital humano, los resultados arrojan que las tres principales razones para no tener instalados servicios de internet en el hogar son la falta de necesidad o interés, la falta de competencias digitales, y los altos costes tecnológicos. Respecto a esta última, y evidenciando las grandes diferencias entre países, sólo el 8% de los daneses afirman que los costes tecnológicos sean una barrera para tener conexión en el domicilio, frente al 57% reportado en Croacia o Hungría. Igualmente, en 2017 siete estados miembros mostraban índices de ausencia total de competencias digitales inferiores al 10%, mientras que en doce estados se situaba por encima del 20%, y en cuatro por encima del 30%<sup>10</sup>. En el caso español, un informe conjunto OIT- Eurofund ponía de manifiesto que el 26% de las PYMEs españolas reportaban tener dificultades para implementar el teletrabajo y el trabajo a distancia debido a la carencia de competencias digitales por parte de ciertos grupos de trabajadores<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> Comisión Europea (2019) Informe del Índice de Economía y Sociedad Digitales: Capital Humano. Disponible en [+]

<sup>11</sup> Organización Internacional del Trabajo y Eurofund (2017) Working anytime, anywhere: The effects on the world of work, página 27. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo, y de la Organización Internacional del Trabajo, Ginebra. Disponible en [+]

El DESI 2020 que elabora todos los años la Comisión Europea concede a España el undécimo puesto entre los 28 estados miembros en materia de digitalización, destacando en materia de servicios públicos digitales (segundo puesto) y conectividad. Sin embargo, el mismo informe destacaba que España se encuentra por debajo de la media europea en materia de capital humano. A pesar de que el país está mejorando su puntuación respecto a años anteriores, aún casi la mitad de la población española carece de competencias digitales básicas y un 8% nunca ha utilizado internet. España ocupa el decimotercer puesto en la integración de las tecnologías digitales; su puntuación coincide con la media de la UE, si bien las PYMEs españolas siguen sin aprovechar todo el potencial del comercio electrónico<sup>12</sup>.

## Causas económicas:

Los datos reflejan que la estructura económica de un país también puede determinar en buena medida el desarrollo del trabajo a distancia. Al respecto, existen determinadas magnitudes económicas que guardan relación con esta modalidad de trabajo, y que igual que el nivel de digitalización, varían considerablemente entre países.

En primer lugar, no todos los sectores económicos favorecen de igual manera la penetración de modalidades de trabajo más flexibles, por lo que aquellos países que empleen a más personas en determinados sectores podrían ver incrementado su potencial de trabajo a distancia. La estructura económica de un país y la empleabilidad por sectores es sin duda un factor determinante, y así lo recoge la anteriormente mencionada metodología (Dingel y Neiman) adoptada por la OIT, la Comisión Europea o el Banco de España para calcular el potencial del teletrabajo y el trabajo a distancia en cada estado. En general, aquellos sectores en los que las labores puedan desarrollarse mediante el teletrabajo y que no requieran de presencialismo son aquellos más factibles para trabajar a distancia. El sector financiero y asegurador, el de las comunicaciones, y la investigación científica son aquellos que presentan una correlación más positiva con el trabajo a distancia. Por contra, la industria manufacturera, la agricultura o el turismo presentan correlaciones negativas.

Además de los factores anteriormente expuestos, existen otra serie de factores intangibles que también son cruciales para el correcto desarrollo de modalidades de trabajo a distancia en un país. Es el caso de la cultura laboral de cada región, así como la percepción de productividad asociada al trabajo a distancia. Al respecto, el informe conjunto OIT-Eurofund pone de manifiesto este aspecto como uno de los principales factores que obstaculizan el avance de esta modalidad de trabajo. Concretamente, cita que al contrario de lo que sucede en otras economías como la sueca, la cultura de trabajo en España está caracterizada por altos niveles de presencialismo y sin estar orientada a objetivos, resultando en la baja implementación de modalidades de trabajo más flexibles<sup>13</sup>.

Existen aún otros factores que, aunque menos determinantes que el anterior, influyen en el desarrollo e implementación del trabajo a distancia en una economía. Así, la magnitud de las compañías que conforman el tejido empresarial de un país, las características de la contratación, o los gastos asociados al trabajo a distancia pueden lastrar o impulsar el desarrollo de esta modalidad laboral. Por ejemplo, como se expondrá a continuación para el mercado laboral español, el Banco de España calcula que el trabajo a distancia es más común entre las pequeñas empresas y los autónomos, con motivo del “autoempleo”, correlación que es fácilmente extrapolable al resto de vecinos europeos, así como es menos frecuente entre los contratos temporales que entre los indefinidos. En función de estos datos, países aquejados por altos niveles de temporalidad en la contratación verían reducido su potencial de trabajo a distancia. En el caso del transporte, y tal y como adelantó Nilles en 1975, los costes de tiempo y dinero asociados al transporte en cada país y ciudad pueden cambiar, y de esta manera suponer un incentivo más o menos intenso para las empresas y los trabajadores.

<sup>12</sup> Comisión Europea (2020) Informe del Índice de Economía y Sociedad Digitales: Ficha de España. Disponible online en [+]

<sup>13</sup> Organización Internacional del Trabajo y Eurofund (2017) Working anytime, anywhere (op. cit.) página 10. Disponible en [+]

## Causas políticas y regulatorias:

Al igual que los factores sociológicos y económicos, las políticas públicas pueden tener profundas consecuencias en el desarrollo e implementación del trabajo a distancia. Si bien el Acuerdo Marco Europeo del Teletrabajo de 2002 pretende armonizar las posibles respuestas regulatorias estatales a este fenómeno, estableciendo como pilares la predominancia de la negociación colectiva y el carácter voluntario del trabajo a distancia, casi veinte años después las soluciones normativas de los estados miembros difieren ampliamente entre sí, dando lugar a marcos regulatorios muy distintos.

Como se analizará a continuación en el mapa comparativo, se identifican tres modelos mayoritarios de regulación de este fenómeno: por una parte, estados como Países Bajos han optado por una regulación más exhaustiva de esta modalidad laboral, estableciendo de manera explícita los derechos de dichos trabajadores, mientras que otros países han optado por regular los procedimientos de acceso a la modalidad de trabajo a distancia, y un tercer bloque de países, entre los que se encuentra Alemania, han decidido no regular, sobre la base de que su marco jurídico presupone ya la igualdad de derechos entre trabajadores presenciales y a distancia.

## Causas coyunturales:

Además de bloques anteriores, que pueden considerarse como factores estructurales, este último hace referencia a factores coyunturales que, como ha demostrado la Covid-19, pueden tener incluso un mayor impacto sobre el desarrollo y la implementación del trabajo a distancia que los anteriores. Particularmente, la pandemia causada por la Covid-19 ha tenido un impacto desigual, incluso entre países vecinos. Consecuentemente, en el futuro, la incidencia del virus en cada país y las medidas adoptadas por cada gobierno serán

un factor a tener en cuenta en futuras estadísticas. En el caso español, debido al carácter preferente del trabajo a distancia decretado por el Gobierno a través del artículo 5 del Real Decreto-ley 8/2020, de 17 de marzo, de medidas urgentes extraordinarias para hacer frente al impacto económico y social del COVID-19, ha provocado un aumento del 337% en el número de trabajadores a distancia, superando los tres millones durante el segundo trimestre de 2020, según la Encuesta de Población Activa (EPA).

## Perfil del trabajador a distancia europeo



Existen una serie de variables en los trabajadores que presentan una notable correlación positiva con el trabajo a distancia. Al respecto, los datos de Eurostat nos brindan la posibilidad de ofrecer una descripción general del trabajador a distancia, y en la que sobresalen tres magnitudes: el sexo del empleado, la edad, y el número de hijos de su unidad familiar.

Los datos agregados medios de los Estados miembro muestran que la diferencia de sexo en el desempeño del trabajo a distancia es prácticamente inexistente (5,2% de hombres frente al 5,7% de

mujeres trabajan habitualmente a distancia). Sin embargo, sí se aprecian diferencias sustanciales en el sexo del trabajador en algunos países. Por ejemplo, Irlanda y Finlandia, son países con un porcentaje de hombres de más de 4 puntos porcentuales sobre el de mujeres, mientras que Eslovenia, Croacia o Rumanía (en su mayoría países del este de Europa), presentan un mayor número de mujeres que de varones trabajando a distancia, en los dos últimos casos duplicando al porcentaje de hombres.

Otra conclusión que se puede extraer de la segmentación de los trabajadores a distancias por franjas de edad, es que como norma general en la Unión Europea, los trabajadores de mayor edad

presentan índices de trabajo a distancia más elevados que los trabajadores más jóvenes. Concretamente, los sujetos de la muestra pertenecientes a la franja comprendida entre los 55 y los 64 años son los que presentan un mayor grado de flexibilidad en la elección del espacio para la actividad laboral, resultando especialmente destacable el caso de Austria, donde hay una diferencia de más de 8 puntos porcentuales entre la franja de los 25-54 años y la de los 54-64 años.

Por último, también se puede afirmar la existencia de una relación entre el número de hijos y el trabajo a distancia, especialmente en unidades familiares de dos o más hijos (más de siete puntos porcentuales sobre la media europea) frente a trabajadores con un solo descendiente (4,3 puntos porcentuales por encima de la media europea). El histórico permite apreciar además que esa diferencia en los trabajadores con hijos a cargo se ha incrementado a lo largo de la última década.

## El trabajo a distancia en el mercado laboral español



En el caso concreto del mercado de trabajo español, éste ha seguido la tendencia general al alza del mercado europeo en materia de trabajo a distancia, si bien de manera ralentizada. Las sucesivas Encuestas de Población Activa (EPA) señalan un incremento de más de dos puntos porcentuales desde 2009, año en el que el 6% del mercado laboral trabajó ocasionalmente desde su domicilio, hasta el 8,4% registrado en el año 2019, y un incremento de sólo un punto porcentual en relación a los trabajadores que trabajan a distancia la mayor parte del tiempo, pasando del 3,4% en 2009 al 4,5% en 2019. Concretamente, este último año (últimos datos anuales previos a la Covid-19) la EPA revela que, de los 20 millones de trabajadores residentes en España, 1,6 millones (8,4%) trabajaron desde su domicilio con carácter ocasional, mientras que 950.000 (4,5%) lo llevan a cabo la mayor parte del tiempo en su desempeño laboral.

Un reciente informe elaborado por el Banco de España analiza los distintos parámetros laborales y sociodemográficos de la EPA 2019 para obtener una visión de las características del trabajo a distancia en nuestro país con anterioridad a la Covid-19<sup>14</sup>. El informe concluye que el trabajo a distancia ocasional es más frecuente entre los hombres que entre las mujeres (61,7% de hombres frente al 38,3% de mujeres, diferencia que se reduce ligeramente en el caso de mayor parte del tiempo trabajado a distancia). También, que es más frecuente entre las personas con un nivel educativo superior, y por

tipo de relación laboral, son los autónomos los que más trabajan a distancia, siendo los contratados indefinidamente aquellos con mayor presencia de este fenómeno entre los trabajadores por cuenta ajena. Por tipo de empresa, entre los asalariados son las empresas de tamaño medio (entre 50 y 250 trabajadores) aquellas que mayores índices de trabajo a distancia presentan, si bien en las grandes empresas ha crecido considerablemente en los últimos años.

Por lo general, el trabajo a distancia también es más habitual entre los trabajadores de mediana edad (entre los 35 y los 54 años) que entre los jóvenes, y entre los puestos con responsabilidades directivas y en aquellos sectores más digitalizados y con menor necesidad de contacto físico entre proveedor y cliente, como las actividades financieras y de seguros, las actividades científicas y técnicas, el sector inmobiliario o las comunicaciones. Por tipo de hogar, también prevalecen los hogares con dos o más hijos. Finalmente, a nivel regional, las comunidades autónomas en las que proporcionalmente el trabajo a distancia es más frecuente son Asturias, Baleares, Ceuta, Melilla y Aragón, mientras que en términos absolutos aquellas en las que más trabajo a distancia se lleva a cabo son Comunidad de Madrid, Cataluña y Andalucía.

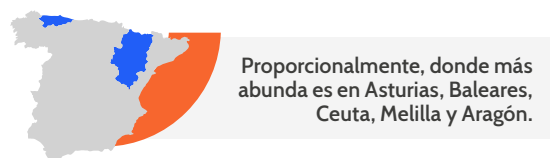
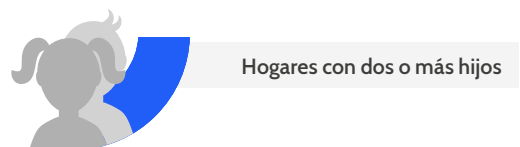
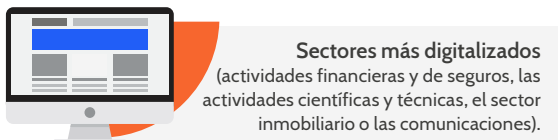
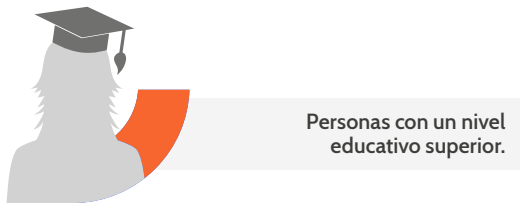
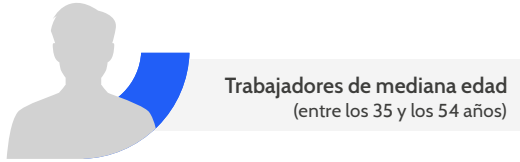
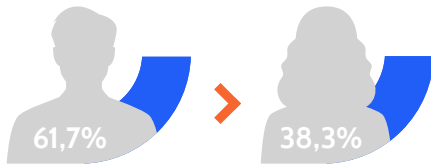
A pesar de la ausencia de datos, queda por ver de qué manera la Covid-19 afectará estos resultados y estas características del trabajo a distancia en España.

<sup>14</sup> Banco de España (2020) *El teletrabajo en España. Boletín económico: artículos analíticos 2/2020.*

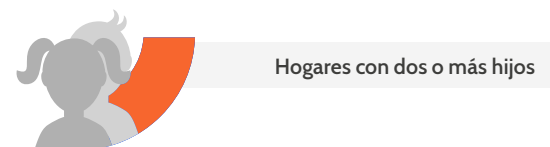
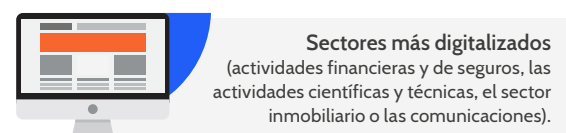
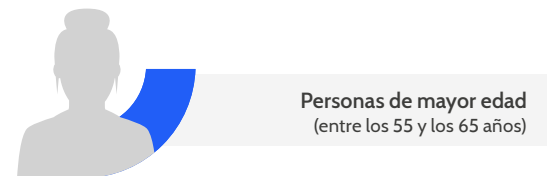
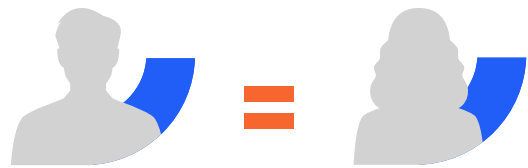



## Modelo de trabajador a distancia español vs. europeo pre-Covid19:

Más frecuente en hombres que en mujeres



Diferencia por sexos prácticamente inexistentes



The background features a repeating pattern of stylized, curved shapes. These shapes are composed of multiple parallel lines in blue and orange, set against a light gray background. The shapes are arranged in a grid-like fashion, creating a modern and abstract visual texture.

## Respuestas normativas al trabajo a distancia: mapa comparativo



La legislación del trabajo a distancia en los países europeos se caracteriza por la diversidad de enfoques y grado de intensidad con los que cada uno de ellos regula la modalidad. Hay países que establecen unas bases mínimas para garantizar los derechos de los trabajadores que ejercen fuera de las oficinas de su empresa (Países Bajos), otros se centran en regular cómo se debe solicitar y tramitar las peticiones de trabajo flexible (Reino Unido y Canadá engloban el trabajo a distancia dentro de este concepto que también incluye la jornada reducida o el horario flexible) e incluso hay algunos en los que sus textos normativos no hacen mención específica al trabajo remoto porque entienden que estos empleados tienen exactamente los mismos derechos que los presenciales (Alemania y Suecia). En este último caso, las peculiaridades inherentes al trabajo a distancia se resuelven a través de la negociación entre las partes, una práctica que es el elemento común que comparten las legislaciones y recomendaciones gubernamentales de todos los países estudiados. Con la apuesta por el diálogo los legisladores pretenden que el trabajo a distancia se adapte a cada una de las circunstancias concretas para que sea beneficioso para empleadores, empleados y sociedad en general.

La predominancia de la negociación colectiva y el carácter voluntario del trabajo a distancia son dos de los pilares sobre los que reposa el [Acuerdo Marco Europeo sobre el Teletrabajo de 2002](#), un documento en el que se establece un marco general no vinculante sobre esta modalidad para

toda Europa. El Acuerdo, que fue respaldado por la Confederación Europea de Sindicatos y las principales organizaciones patronales a nivel europeo, también establece una cuestión fundamental para entender las regulaciones estatales como es la responsabilidad del empresario de facilitar, instalar y mantener, “como regla general”, los equipamientos necesarios, “salvo si el teletrabajador utiliza su propio equipo”. El texto recoge otros compromisos sobre protección de datos, respeto a la vida privada, formación, organización del trabajo y salud y seguridad.

El Acuerdo Marco sobre Teletrabajo se complementa con otro sobre [digitalización de la economía](#) suscrito en junio de 2020 y que tiene como objetivo fomentar la colaboración entre empleadores y empleados para facilitar el aprovechamiento de las oportunidades que surgen con la transformación digital y minimizar sus riesgos. Para ello proponen un modelo circular que permite analizar las condiciones laborales de las organizaciones, las relaciones entre sus miembros y sus habilidades digitales y un conjunto de herramientas y consejos para mejorar en cada uno de estos epígrafes. En lo que respecta al trabajo a distancia, el documento advierte en su apartado 2 de los riesgos que se desprenden de tener una frontera difusa entre el trabajo y la vida privada. Para evitarlo, el Acuerdo propone que empleador y empleado deben comprometerse a respetar las normas sobre tiempo de trabajo y las normas sobre teletrabajo, deben aclarar cómo se utilizarán las herramientas digitales y están obligados a crear una cultura que evite que las partes contacten entre sí fuera de las horas de trabajo, entre otras.

Más allá de estos acuerdos no vinculantes, el Parlamento y el Consejo Europeo aprobaron en 2003 la Directiva europea sobre tiempo de trabajo ([2003/88/EC](#)), un texto legal que afecta de forma directa al trabajo a distancia. Esta directiva establece un máximo de 48 horas para la jornada laboral semanal y un periodo mínimo de 11 horas consecutivas de descanso al día, dos cuestiones a tener en cuenta por los trabajadores a distancia por el mayor riesgo que tienen tanto de excederse en las horas de trabajo, como de no disfrutar del tiempo de descanso que les corresponde<sup>15</sup>. Existen otras dos directivas más recientes que también afectan al

<sup>15</sup> Eurofound (2020) *Telework and ICT-based mobile work: flexible working in the digital age* New forms of employment series, Publications Office of the European Union, Luxembourg. Disponible en [\[+\]](#)

trabajo remoto: la Directiva sobre el equilibrio entre la vida laboral y la vida privada (COM/2017/0253) y la Directiva sobre condiciones de trabajo transparentes y previsibles (COM/2017/0797), adoptada por el Consejo Europeo en junio de 2019. La primera de ellas contempla en su artículo 9 la ampliación del derecho a solicitar acuerdos laborales flexibles a todos los trabajadores con hijos de hasta ocho años a su cargo. Los empleadores deberán facilitarles, siempre que sea posible, acuerdos de trabajo a distancia, horarios de trabajo flexibles o la reducción de las horas de trabajo. La directiva contempla que los trabajadores que soliciten estos cambios estarán protegidos contra cualquier tipo de discriminación o trato desfavorable. La directiva de condiciones de trabajo transparentes establece que los contratos laborales deben incluir información sobre el lugar y las modalidades de trabajo de los empleados, una práctica que facilita el establecimiento y seguimiento de las condiciones materiales adecuadas para los trabajadores remotos. La norma también marca tiempos mínimos de preaviso para comenzar una actividad, lo que contribuye a reducir la imprevisibilidad en modalidades de trabajo flexibles o irregulares y evita que los trabajadores

tengan que estar conectados de forma permanente por si llega una tarea que debe ser resuelta de un momento a otro.

Los acuerdos y directivas europeas citadas serán las únicas disposiciones que darán cobertura al trabajo a distancia en el futuro próximo, ya que la Comisión no tiene previsto generar nuevas normas al respecto. Esta postura ha sido manifestada en la [respuesta escrita](#) que el Comisario europeo de Empleo y Derechos Sociales, Nicolas Schmit, ha ofrecido ante la [pregunta](#) del eurodiputado español Jordi Cañas, que mostró su interés por conocer si la Comisión tiene previsto impulsar un marco legislativo europeo del teletrabajo durante este mandato para dar así respuesta a la situación excepcional generada por el coronavirus. Por lo tanto la responsabilidad de concretar los preceptos generales que se incluyen en los acuerdos y las directivas europeas recae sobre los estados miembro, hecho que hace necesario analizar cuáles han sido los ejercicios de adaptación de las premisas europeas a la legislación europea para conocer el verdadero alcance de la regulación sobre el trabajo a distancia.

## Mapa comparativo legislación trabajo a distancia

### Unión Europea

- Acuerdo Marco sobre el Teletrabajo.
- Acuerdo Marco sobre Digitalización.
- Directiva sobre tiempo de trabajo.
- Directiva sobre equilibrio entre vida laboral y vida privada.
- Directiva sobre condiciones de trabajo transparentes y previsibles.
- Ningún país tiene una ley específica para el trabajo a distancia.

## Mapa comparativo legislación trabajo a distancia

**Acceso:** 5,9% de manera regular. 31,3% de manera ocasional

**Regulación:** No existe. Influencia de la ley sobre el entorno laboral y reglamento de trabajo con pantallas.

**Punto clave:** Acuerdo entre las partes. Idea de que las condiciones de trabajo deben adaptarse a las personas.

**Curiosidad:** El reglamento de trabajo con pantallas obliga a que el empleado ofrezca revisiones de la vista periódicas y provea de gafas en caso de necesidad.

**Acceso:** 14,1% de forma regular, 23% de forma ocasional.

**Regulación:** En la ley, decreto y reglamento de la ley de condiciones laborales.

**Punto clave:** Descripción detallada del diseño ergonómico del puesto de trabajo.

**Curiosidad:** Regulan incluso los casos de trabajo a distancia con sustancias peligrosas y agentes biológicos.

**Acceso:** 4,7% de forma regular, 21,7% de forma ocasional.

**Regulación:** Employment Rights Act.

**Punto clave:** Derecho y procedimiento para solicitar acuerdos de trabajo flexible, entre ellos, el trabajo desde casa.

**Curiosidad:** Los empleadores solo pueden denegar la solicitud por unos motivos que marca la ley.

**Acceso:** 7% de forma regular y 15,7% de forma ocasional.

**Regulación:** Code du travail, texto consolidado de normativa laboral.

**Punto clave:** Obligación de establecer las condiciones previamente a través de convenio escrito o acuerdo individual.

**Curiosidad:** Existe un Acuerdo Nacional Interprofesional que cubre a la mayoría de trabajadores que no tienen convenio de empresa.

**Acceso:** 5,2% de forma regular y 7,4% de forma ocasional.

**Regulación:** No existe. Influencia de la ley de seguridad y salud ocupacional y la ordenanza de lugares de trabajo.

**Punto clave:** Negociación entre las partes y plasmación en convenios y acuerdos.

**Curiosidad:** El ministro de Trabajo ha anunciado que trabajan en una ley específica.

Suecia

Países Bajos

Reino Unido

Francia

Alemania



## Canadá

**Acceso:** 5,7% de forma regular

**Regulación:** Acuerdos privados de trabajo flexible en el Código laboral. Empleados públicos en la Directiva de teletrabajo.

**Punto clave:** Derecho y procedimiento para solicitar acuerdos de trabajo flexible

**Curiosidad:** La cobertura legal varía mucho según las leyes a nivel territorial.

## Países Bajos



Los Países Bajos están a la cabeza del ranking de países donde más se accede al trabajo a distancia, tanto de manera general como de forma ocasional, como ya hemos visto en los apartados anteriores. El alto nivel de digitalización de su economía se une a otras condiciones que hacen propicio el recurso al trabajo a distancia como su cultura laboral, la disponibilidad de muchos espacios en los que montar un puesto de trabajo ocasional como bibliotecas públicas y cafeterías<sup>16</sup> y, también, al desarrollo de una legislación en la que se detallan muchos de los aspectos relacionados con el trabajo a distancia.

A pesar de esta concreción y del nítido establecimiento de las obligaciones y derechos de los empleadores y trabajadores involucrados en

el trabajo a distancia, los Países Bajos no tiene una ley dedicada en exclusiva a definir esta modalidad. La regulación del fenómeno se realiza a través de legislación sobre salud y bienestar en el trabajo que está compuesta por la Ley de condiciones laborales (*Arbowet*), el decreto sobre condiciones laborales (*Arbobesluit*) y el reglamento sobre condiciones laborales (*Arboregeling*). Como si fueran muñecas rusas, los postulados de esta legislación parten de los conceptos generales que incluye la ley y se van haciendo cada vez más específicos a través del decreto y el reglamento.

<sup>16</sup>BBC (2020) *What the Dutch can teach the world about remote work.*  
Disponible en [+]

En el texto matriz, el de la ley, no aparece ninguna referencia al trabajo a distancia debido a que para el legislador neerlandés no hay diferencia entre trabajadores presenciales y remotos, ni en la definición de “empleado” ni en los derechos que los asisten. Además del resto de definiciones y de su alcance, la ley también especifica las obligaciones respecto a la evaluación y prevención de riesgos laborales; el método que el empleador, los empleados y sus representantes deben seguir para cooperar y comunicar todo lo referente a la propia norma; y el régimen de sanciones que establece, entre otras. Pero lo más importante para el desarrollo del trabajo a distancia de esta ley, aunque sea de forma indirecta, es lo recogido en los artículos 3, 24.3 y el 44.

En el primer caso, el artículo 3 estipula que “el empresario vela por la seguridad y salud de los trabajadores en todos los aspectos relacionados con el trabajo y para ello sigue una política orientada a las mejores condiciones laborales posibles” y en

su epígrafe 3.c concreta que “la distribución de los lugares de trabajo, los métodos de trabajo y el equipo de trabajo utilizado para el trabajo, así como el contenido del trabajo, se adaptan a las características personales de los empleados en la medida en que sea razonablemente necesario”. Estas premisas hacen posible que la responsabilidad del empleador respecto a la salud del trabajador se extienda al trabajo a distancia según se establece en el desarrollo posterior de la ley.

Por otro lado, también resulta interesante para el trabajo a distancia el contenido del artículo 24.3 que permite al supervisor de riesgos laborales “ingresar a una vivienda, llevándose el equipo necesario, sin el consentimiento del residente”. También el artículo 44, que marca que “los costos asociados con el cumplimiento de las reglas establecidas por o de conformidad con esta ley no se cobrarán a los empleados”, un elemento que ha sido clave en la negociación de la ley del trabajo a distancia española.

Cuando descendemos un nivel de concreción y pasamos de la ley al decreto de condiciones laborales que la comienza a desarrollar, ya podemos encontrar una sección específica (sección 10) dedicada al “trabajo independiente del lugar”. El uso de esta formulación es adecuado porque el legislador neerlandés no tiene un enfoque centrado exclusivamente en el teletrabajo (trabajo realizando mediante tecnologías de la información) sino en todo trabajo a distancia, por ejemplo el industrial, ya que en esta sección incluso se regulan las sustancias peligrosas que se pueden manipular en los hogares.

El artículo 1.43 del Arbobesluit define el trabajo independiente de la ubicación como aquel desarrollado por un empleado en la medida en que desempeñe labores para un empleador en una casa o en otro lugar elegido por ese empleado fuera de la empresa o del establecimiento que no sea el lugar de trabajo de ese empleador. A su vez, el decreto indica que el trabajo independiente de la ubicación no incluye el realizado con el propósito de fabricar

un hogar, repararlo, decorarlo o cualquier otro modo de hacerlo “más adecuado o mantenerlo adecuado”. Tampoco el trabajo de carácter educativo, de cuidado o doméstico ofrecido a las personas en relación con la enfermedad, la recuperación, la vejez, la discapacidad, la muerte o los problemas psicosociales o relacionales.

La sección continúa con una serie de artículos donde se indica cómo se deben aplicar los conceptos incluidos en el resto de apartados del decreto a las especificidades del trabajo a distancia. Uno de los más interesantes para este estudio es el artículo 1.47 en el que especifica la aplicación del Capítulo 5 sobre el estrés físico, donde se especifica que “si el empleado realiza un trabajo independiente del lugar en su propia casa, el empleador pondrá a disposición un lugar de trabajo diseñado de acuerdo a principios ergonómicos (artículo 5.4) cumpliendo las normas de las estaciones de trabajo informáticas (artículo 5.12), a menos que el empleado ya lo tenga por su propia cuenta”.






Las condiciones necesarias para el correcto diseño de los puestos de trabajo de pantalla está recogida en el [Capítulo 5 del reglamento de condiciones laborales](#), la tercera pata de la regulación neerlandesa del trabajo a distancia. El artículo 5.1 del reglamento indica cómo debe ser el equipo y el mobiliario de manera muy detallada, tanto que establece, por ejemplo, que el teclado debe poder ser inclinado y no puede estar integrado con la pantalla, la mesa de trabajo tiene que permitir una postura cómoda y tener una superficie de baja reflexión y es necesario que se incorpore un portadocumentos ajustable para reducir los movimientos incómodos de cuello y ojos. También se indican las condiciones de luz en el artículo 5.2, que apunta que el espacio debe tener la suficiente luz y se deben evitar los deslumbramientos y reflejos molestos, incluso marca que las ventanas deben estar equipadas con una protección de brillo ajustable si fuera necesario. Volviendo al decreto, el artículo 1.48 estipula que para el trabajo a distancia obliga al empleador a poner a disposición del trabajador las instalaciones de iluminación artificial necesarias si este no cuenta con ellas por su propia cuenta.

Por último dentro del Capítulo 9 sobre obligaciones, delitos e infracciones, el artículo 9.2 recoge todos los artículos del decreto que el empleador debe tener en cuenta para cumplir sus obligaciones en el caso de trabajo independiente del lugar, desde la inspección

de riesgos, a la dotación de equipos de protección personal y otras ya especificadas como el puesto de trabajo con pantallas.

El nivel de detalle al que se llega en lo que respecta al diseño de los puestos de trabajo contrasta con la ausencia en los tres niveles normativos (ley, decreto y orden) de referencias al mecanismo por el que se accede o se solicita el trabajo a distancia. No obstante, el Ministerio de Asuntos Sociales y empleo publicó en 2012 una guía sobre cómo gestionar las nuevas modalidades laborales en la que recomiendan que trabajador y empleado lleguen a un acuerdo previo al desempeño en remoto de las funciones. En este acuerdo las partes deben establecer cuáles son los momentos en los que están disponibles para el trabajo, cuáles son las horas máximas de la jornada y también se pueden concretar los modos en los que se usarán y mantendrán los equipos facilitados.

Como resume esta [web de información gubernamental](#) para empresarios, la normativa neerlandesa se concentra en hacer responsable al empleador de las condiciones laborales de su trabajador aunque este no tenga un puesto de trabajo fijo ni un horario definido. El legislador confía a la negociación entre las partes los modos de acceso al trabajo a distancia y aconseja que empleador y empleado colaboren para asegurar que:

-  El empleado tenga un espacio de trabajo ergonómico.
-  Se cumpla lo establecido en la normativa respecto al trabajo con pantallas.
-  El empleador informe a su empleado sobre las condiciones de trabajo seguras.
-  Se prevenga la tensión psicosocial.
-  El empleado colabore y se haga responsable de la seguridad y las buenas condiciones durante su trabajo.



## Francia



Al igual que en Países Bajos, la regulación del trabajo a distancia en Francia reposa sobre un sistema mixto en el que una ley garantiza un suelo de derechos y obligaciones para las partes mientras que el diálogo entre empleador y empleado, o sus representantes, completa y adapta estos requisitos a la realidad de cada empresa. Aún así, en el caso francés la negociación colectiva e individual tiene mucha más importancia a la hora de definir las condiciones específicas que en los Países Bajos ya que el contenido de la normativa francesa no es tan detallada como la neerlandesa, lo que provoca que las condiciones de los trabajadores a distancia varíen notablemente de una empresa a otra según denuncian los sindicatos<sup>17</sup>.

La regulación normativa más directa sobre el trabajo a distancia se realiza en el [Code du travail](#), el texto consolidado en el que el legislador francés aglutina la mayor parte de la normativa laboral. Concretamente, los tres artículos referidos al trabajo en remoto aparecen en la [Sección 4 sobre “Teletrabajo”](#) que se encuentra dentro del Capítulo II, del Título II, del Libro II, que regula el contrato de trabajo.

La definición francesa para el teletrabajo aparece en el artículo L1222-9 que abre la sección y está redactada del siguiente modo: “Sin perjuicio de la aplicación, en su caso, de las disposiciones

de este código que protegen a los trabajadores a domicilio, el teletrabajo se refiere a cualquier forma de organización del trabajo en la que labores que también podrían haberse realizado en las instalaciones del empleador, lo realiza un empleado fuera de estas instalaciones de forma voluntaria utilizando tecnologías de la información y la comunicación”.

El acceso al teletrabajo se puede dar en el momento de la contratación o más adelante, ya que no es necesario modificar el contrato inicial. Para comenzar a ejercer a distancia es necesario que el empleador y el trabajador acuerden unas condiciones que pueden establecerse en el marco de un convenio colectivo o una carta elaborada por el empleador tras el dictamen del comité de empresa (comité social et économique) si es que existe, o en ausencia de negociación colectiva previa, a través de un acuerdo directo entre las partes que puede ser oral o escrito.

Según el Code du travail, el convenio colectivo aplicable o la carta elaborada por el empleador deben especificar unos puntos muy similares a los establecidos en la legislación española para el trabajo a distancia y que son los siguientes:

- Las condiciones para el acceso al teletrabajo y para la posible vuelta al puesto presencial. En este punto se subraya la importancia que tiene la posibilidad de optar por el teletrabajo en los episodios de contaminación mencionados en el código ambiental francés.
- Los términos de aceptación por parte del empleado de las condiciones para el desarrollo del teletrabajo.
- Los métodos para controlar el tiempo de trabajo o regular la carga de trabajo.
- Las franjas horarias en las que el empleador puede contactar al empleado. En este sentido, los derechos a la hora del descanso y del almuerzo deben ser respetados y se tiene que realizar una distinción clara entre el tiempo de trabajo y el de descanso para garantizar el derecho a la desconexión<sup>18</sup>.
- Las condiciones de acceso de los trabajadores con discapacidad al teletrabajo.

<sup>17</sup>El Salto (2020) *El sueño del teletrabajo convertido en pesadilla en Francia*. Disponible en [+]

<sup>18</sup>Ministère du Travail (2020) *Télétravail & déconfinement. Questions, Réponses*. Disponible en [+]

La ley francesa iguala los derechos de los teletrabajadores a los de aquellos que realizan su actividad en las dependencias de la empresa, estipula que el acceso a esta modalidad es voluntaria para el trabajador y establece que “la negativa a aceptar un puesto de teletrabajador no es motivo para rescindir el contrato de trabajo”. Por su parte, el empleador deberá justificar de forma adecuada los casos en los que niegue el acceso al teletrabajo cuando este sea posible según las condiciones previstas por convenio colectivo o estatuto. Además, la norma permite que el empresario dictamine el carácter obligatorio del teletrabajo “en el caso de circunstancias excepcionales, en particular la amenaza de una epidemia, o en caso de fuerza mayor”, una previsión contemplada en 2012 y que parecía premonitoria del futuro próximo.

El empleador también está obligado a informar a los teletrabajadores cuando aparezcan puestos presenciales que se correspondan con su cualificación y competencia profesional y debe darles prioridad de acceso. También es necesario que el empresario organice una reunión anual para revisar las condiciones laborales del empleado y su carga de trabajo,

En lo que respecta a los accidentes laborales, la ley estipula que “un accidente ocurrido en el lugar donde se lleva a cabo el teletrabajo durante el ejercicio de la actividad profesional del teletrabajador se presume que es un accidente de trabajo en el sentido del artículo L. 411-1 del Código de la Seguridad Social”.

Respecto a la compensación de gastos de los teletrabajadores a distancia, el Ministère du Travail asegura en su guía [Télétravail & déconfinement. Questions, Réponses](#) que “el empleador no está obligado a pagar al empleado un subsidio de teletrabajo para reembolsar los gastos derivados del teletrabajo, a menos que la empresa tenga

un acuerdo o carta que lo prevea”. Esta última apreciación es muy importante ya que el 19 de julio de 2005 se firmó el [Accord national interprofessionnel \(ANI\) sur le télétravail](#), un convenio nacional que adapta a Francia el Acuerdo Europeo de 2002 y que en el caso de que no haya convenios de empresa afecta a los empleadores que pertenezcan a una de las tres organizaciones empresariales firmantes: Medef, CGPME y UPA. Este ANI establece en su artículo 7 que es el empleador el que debe proporcionar y mantener los equipos necesarios para ejercer el teletrabajo y, si el trabajador decide usar los personales, la empresa deberá asegurar su adecuación y mantenimiento. El mismo artículo del Acuerdo Nacional asegura que “el empleador paga, en todos los casos, los costes directamente generados por este trabajo, especialmente los relacionados con las comunicaciones”. La publicación jurídica Editions Legislatives intenta resolver esta incoherencia aparente entre lo explicado en la guía ministerial y lo reflejado en el ANI a través de un artículo<sup>19</sup> en el que asegura que el empleador sí que está obligado a sufragar los gastos relacionados con el trabajo a distancia no solo por lo establecido en el ANI, sino también porque así lo ha establecido la jurisprudencia francesa<sup>20</sup> en sus sentencias. Por su parte, el abogado Yves Nicol<sup>21</sup> hace una lectura sobre la asunción de los gastos en la que la responsabilidad de sufragarlos depende de quién elige recurrir al teletrabajo. Para Nicol el empleador no tiene que compensar al empleado si es el trabajador el que elige trabajar fuera de las oficinas de la empresa mientras que la situación cambia, según él, si es el empresario el que tiene la iniciativa y el trabajador no quiere o no puede disponer de equipos personales. En esta situación el empleador debe proveer al empleado de los materiales necesarios, asegurar su mantenimiento y cubrir los costes directos generados por la actividad como establece el ANI.

<sup>19</sup> Editions Legislatives (2020) *Télétravail : un “questions-réponses” publié par le ministère du Travail à nuancer*. Disponible en [\[+\]](#)

<sup>20</sup> Cour de cassation, civile, Chambre sociale, 6 novembre 2013, 12-21.877. Disponible en [\[+\]](#)

<sup>21</sup> Yves Nicol (2020) *Télétravail et compensation financière de l'employeur*, Juritravail. Disponible en [\[+\]](#)

## Alemania



Alemania ha sido un país que hasta la fecha ha confiado prácticamente todo lo relativo al trabajo a distancia a la negociación entre las partes y su reflejo en los convenios colectivos, los acuerdos de empresa y los propios contratos individuales. La incidencia del COVID-19 y el paso de muchos trabajadores a la modalidad telemática de un día para otro han provocado tantos cambios y tan significativos que el ministro de Trabajo germano, Hubertus Heil, anunció a finales de abril que su departamento estaba preparando una ley para asegurar que todas las personas que quisieran seguir trabajando desde sus hogares después del confinamiento pudieran hacerlo. Las intenciones del ministro de plasmar en un texto legislativo el “derecho a trabajar desde casa” no han sido bien recibidas por el presidente de la Asociación de Empleadores, Ingo Kramer, que las ha calificado como “puras tonterías”<sup>22</sup>.

Mientras llega la legislación específica, el trabajo a distancia en Alemania depende casi exclusivamente de la negociación colectiva, por lo que el Gobierno teutón ha limitado sus actuaciones a ofrecer una serie de recomendaciones vinculadas al COVID-19 y al confinamiento a través de la Iniciativa para la Nueva Calidad del Trabajo (*Initiative Neue Qualität Der Arbeit, INQA*). Este organismo se puso en marcha en 2002 a propuesta del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales con el objetivo de formar una base social y no partidista que uniera al gobierno federal con los estados federales y municipios, las asociaciones y cámaras de empleadores, los sindicatos, la Agencia Federal de Empleo y el Instituto Federal de Seguridad y Salud Ocupacional. En la sección de la web de INQA dedicada al coronavirus, además de la opinión de varios expertos, se ofrecen cuatro guías breves en las que apuntan de forma somera consejos sobre aspectos que afectan al trabajo a distancia como su dimensión legal, la ciberseguridad y la protección de datos; la organización y comunicación en la oficina en casa; y la protección de la salud en el puesto de trabajo doméstico.

De todas ellas las más importantes son las [recomendaciones respecto a los aspectos legales](#) donde se recopilan las pocas menciones sobre el teletrabajo que aparecen en la legislación alemana y aquellas concernientes a la seguridad laboral que hacen responsable al empleador de mantener las condiciones de seguridad de los puestos de trabajo en los hogares de los empleados. La INQA explica que hay dos formas de aceptar el trabajo desde casa. La primera es concebir el trabajo desde casa como trabajo móvil (*mobiler Arbeit*), la modalidad recomendada en los casos en los que se va a instalar una oficina en el hogar con poca antelación o de forma temporal o, también, si el trabajador no necesitará usar pantallas para desarrollar sus funciones. Para el *mobiler Arbeit* solo es necesario que empleado y empleador lleguen a un acuerdo individual. Por el contrario, cuando el trabajo a distancia vaya a ser continuado durante un periodo de tiempo amplio, se ejerza de forma regular y a través de equipos informáticos, se deberá ser considerado como teletrabajo (*Telearbeit*) y seguir lo estipulado en la definición que se hace sobre teletrabajo en el artículo 7 del capítulo 2 de la Ordenanza sobre lugares de trabajo (*§ 2 Abs. 7 ArbStättV*). En este texto se estipula que los puestos de teletrabajo son estaciones informáticas instaladas permanentemente por el empleador en “la esfera privada” del empleado y su puesta en marcha requiere que las partes hayan acordado las condiciones del teletrabajo y las hayan plasmado por escrito en un contrato o acuerdo. En estas premisas, además del lugar de trabajo, debe aparecer cuál es el equipo y mobiliario necesario para desempeñar la labor a distancia, el horario de trabajo semanal y el tiempo durante el que se desarrollará esta modalidad.

<sup>22</sup>EDW (2020) Teletrabajo en Alemania: ¿Existe un derecho de trabajar en casa?. Disponible en [+]

Respecto a la evaluación de riesgos, la Ley de seguridad y salud ocupacional (§ 5 ArbSchG) permite realizar un análisis común en escenarios que tengan condiciones laborales similares, como es el caso de los puestos de trabajo en los hogares. Esto permite que se puedan realizar análisis estandarizados en lugar de realizar estudios individualizados de cada puesto de trabajo doméstico. El empleador debe ofrecer análisis preventivos de salud antes y durante el desempeño laboral (§5 ArbMedVV) y asegurarse que el equipo y materiales de trabajo son adecuados y seguros aunque los aporte el empleado (§ 4 BetrSichV). Si este estudio de seguridad no se puede llevar a cabo antes de instalar el puesto de trabajo en el hogar, por ejemplo comprobando la seguridad eléctrica o la ergonomía, se debe realizar lo más rápido posible, “en la próxima oportunidad”. Los empleados, por su parte, están obligados a cooperar para asegurar la seguridad laboral y apoyar a su empleador.

En cuanto a la cobertura de los seguros, la guía de la INQA indica que el seguro legal de accidentes también se aplica al trabajo a distancia, con la salvedad de que sus garantías se limitan al área de trabajo en exclusiva y no a otros espacios característicos de la esfera privada. Para ilustrar estas condiciones diferentes entre la cobertura de los teletrabajadores y los presenciales, la agencia pone como ejemplo tener un accidente a la hora de buscar una bebida: en el caso de estar en las oficinas de la empresa se consideraría como accidente laboral, pero si el percance ocurre en el hogar no podría entenderse como accidente laboral porque el empleador no tiene la posibilidad de influir sobre las condiciones de seguridad y peligros de todos los espacios de la vivienda, solo las del puesto de trabajo.

En el apartado de [ciberseguridad](#), la INQA recomienda que las empresas aclaren si es la compañía la que proporciona la tecnología necesaria a los empleados o son estos los que tienen que utilizar sus propios dispositivos. También piden que se acuerden reglas claras para el tratamiento de datos e identificar cuáles necesitan una protección especial y en qué áreas de la empresa se encuentran. Las autoridades también consideran que es necesario realizar actualizaciones regulares del software y los mecanismos de protección de los equipos además

de utilizar una conexión VPN para conectarse de forma a los sistemas de la oficina central.

Para la [organización del trabajo y la comunicación con superiores y compañeros](#), INQA apunta la necesidad de que las empresas definan procesos de trabajo claros, estructuren las tareas en paquetes y aclaren cuáles son las expectativas de la organización y las del trabajador. Respecto a la disponibilidad, los empleados deben poder ser contactados por teléfono o digitalmente dentro del tiempo acordado en el contrato o convenio. También recomiendan que los propios empleados aclaren cuáles son sus tiempos de trabajo, de descanso y qué disponibilidad tienen a sus compañeros y sus superiores y, si es necesario, incluso con su propia familia. Los empleadores deberán ofrecer información clara y accesible sobre todos los aspectos relevantes para los empleados a la hora de desempeñar sus funciones desde el hogar como, por ejemplo, respuestas a las preguntas frecuentes sobre aspectos tecnológicos, las personas de contacto de la organización o cómo deben registrar las horas de trabajo. El INQA propone que los gerentes tengan “una comunicación agradecida y empática, con los oídos abiertos” para evitar malentendidos y conseguir un buen ambiente de trabajo, para lo que también considera importante mantener reuniones virtuales periódicas con un tiempo limitado de duración.

El portal del organismo alemán también recoge [consejos para preservar la salud en el diseño de la oficina en casa](#) en los que intenta evitar que se usen puestos de trabajo improvisados que no ofrecen la protección ni la ergonomía necesaria. Para ello recomiendan comprobar que la altura de la silla y de la mesa de trabajo es la correspondiente a la altura del trabajador, usar periféricos separados (monitor, teclado y ratón) y tener una distancia respecto a la pantalla de entre 50 y 70 centímetros. La luz es otra cuestión importante, por lo que aconsejan que, a ser posible, la natural incida en el puesto de trabajo de forma lateral y que se evite en todo caso que las ventanas u otras fuentes de luz se reflejen en la pantalla, así como estar directamente a contraluz. También recomiendan cambiar con más frecuencia la postura en la que el trabajador está sentado y realizar descansos regulares.

## Reino Unido



El Reino Unido es otro de los países que no tiene una legislación concreta y exclusiva para el trabajo a distancia. En su lugar, la [Employment Rights Act](#)<sup>23</sup> regula en su [Part 8A Flexible working](#) el derecho al “trabajo flexible”, una modalidad que engloba prácticas como el trabajo desde casa, el trabajo compartido (dos personas hacen el mismo trabajo y reparten las horas), el trabajo a tiempo parcial (trabajar menos tiempo de lo que supone una jornada completa), la compresión horaria (trabajar las mismas horas pero en menos días), la flexibilidad horaria (los empleados eligen cuándo comienzan y terminan de trabajar dentro de un segmento acotado) y otros modelos como las horas anualizadas, el horario escalonado o la jubilación por fases.

De forma similar a la de Alemania, la manera en la que se organiza el trabajo a distancia en cada caso recae principalmente en los acuerdos a los que llegan los empresarios y los trabajadores. No obstante, la [Employment Rights Act](#) sienta las bases sobre cómo debe solicitarse la modificación de los contratos para

comenzar a ejercer una variedad flexible y cuáles son los requisitos que deben cumplir tanto los empleados como los empleadores respecto a esta solicitud. El primero de ellos establece que el trabajo flexible solo puede ser solicitado por “empleados cualificados”, una figura que aparece en la ley pero que debe ser concretada por la Secretaría de Estado a través de un reglamento. Actualmente se considera como empleados cualificados aquellos que han trabajado de forma continuada para el mismo empleador al menos 26 semanas<sup>24</sup>. Los trabajadores que cumplan este requisito podrán solicitar que las condiciones laborales reflejadas en sus contratos cambien en lo que respecta a (1) las horas de trabajo, (2) las veces que se les requiere trabajar, (3) al lugar donde ejercerán, por ejemplo su casa, o (4) aquellos otros aspectos de sus condiciones que sean especificados por reglamento de la Secretaría de Estado.

Para requerir estos cambios, el trabajador deberá escribir una carta o un correo electrónico<sup>25</sup> a su empleador donde se debe incluir lo siguiente:

- La fecha de la solicitud.
- Una declaración señalando que se trata de una petición con carácter legal.
- Los detalles de la forma en la que el empleado quiere trabajar de forma flexible y cuándo quiere comenzar a hacerlo.
- Una explicación de cómo cree que afectará a la empresa su paso a la modalidad flexible y cómo esta podría lidiar con los cambios.
- Si se ha realizado una petición en anteriores ocasiones, una declaración en la que se señale cuando se formuló la solicitud previa, ya que la ley estipula que el mismo empleado no podrá solicitar el mismo cambio en su contrato en un periodo de doce meses.

<sup>23</sup>Esta ley no se aplica e Irlanda del Norte, donde existen unas normas específicas que se pueden consultar en [\[+\]](#)

<sup>24</sup>El Gobierno de Reino Unido ofrece información resumida y consolidada sobre trabajo flexible en este apartado de su página web [\[+\]](#)

<sup>25</sup>Modelo de solicitud facilitada por el Gobierno [\[+\]](#)

Para retirar una solicitud el empleado deberá hacer constar su voluntad y cambio de opinión por escrito. El empleador también puede entender como retirado el requerimiento si el empleado no asiste de manera injustificada a dos reuniones destinadas a tratar su petición, aunque está obligado a informar de forma oficial al empleado de que considera retirada su solicitud.

En cuanto a los plazos, el empleador dispone de tres meses para contestar la solicitud (más si lo acuerda con el trabajador) y aceptar o rechazar el paso del empleado al trabajo flexible.

Si lo acepta, el empleador debe trasladar por escrito al trabajador una declaración en la que acepta los cambios en las condiciones laborales y la fecha en la que comenzará el trabajo flexible. También tendrá que modificar el contrato del trabajador para incluir las nuevas condiciones. Este proceso se debe completar de la manera más rápida posible, nunca dilatándose más allá de los 28 días siguientes a la aprobación de la solicitud. Denegar una solicitud sólo es posible si el empleador considera que se dan algunas de las siguientes circunstancias descritas en la ley:

- Los costes asociados a la modificación no son asumibles.
- Se produce un efecto perjudicial en la capacidad de satisfacer las demandas de los clientes.
- No es posible reorganizar el trabajo entre el personal contratado.
- Se producen efectos perjudiciales sobre la calidad o sobre el rendimiento.
- Insuficiencia de carga de trabajo durante los periodos en los que el trabajador propone ejercer de manera flexible.
- Hay cambios estructurales previstos en la empresa.
- Otras consideraciones desarrolladas en reglamento por la Secretaría de Estado.

Los empleados no tienen derecho legal a recurrir la decisión de su empleador de forma interna, pero este puede ofrecerles un proceso de apelación para demostrar que está cumpliendo con la ley en cuanto a la obligación de gestionar la solicitud de trabajo flexible “de manera razonable”<sup>26</sup>. Si el trabajador entiende que su solicitud no ha sido manejada de forma razonable, sí que puede acudir a un tribunal laboral en los tres meses siguientes a recibir la decisión de su empleador o al momento en la que esta le debería haber sido comunicado en caso de que se produzca un silencio. También puede recurrir a la justicia cuando considere que su solicitud ha sido entendida como retirada de forma errónea, haya sido rechazada alegando hechos incorrectos o si el hecho de presentarla le ha supuesto perjuicios como la denegación de un ascenso o incluso ser despedido. Si el tribunal considera esta apelación como justificada puede ordenar la reconsideración de la solicitud y, además, conceder una indemnización “justa y equitativa”.

Como vemos, la legislación británica sobre el trabajo a distancia y el resto de trabajo flexible se centra en el método para solicitarlo y a la modificación de los contratos para incluir los cambios de las condiciones laborales. El legislador no hace ninguna distinción entre los trabajadores presenciales y los que trabajan a distancia por los que sus derechos y obligaciones son los mismos, al igual que también son iguales las obligaciones del empleador respecto al empleado

independientemente de cómo y dónde este trabaje. El reparto horario, la compensación de gastos o cualquier otra cuestión asociada al trabajo a distancia debe ser siempre dirimida en la negociación entre las partes y estar basada en el mutuo acuerdo.

En cuanto a los gastos, resulta importante subrayar que la agencia estatal para la recaudación de impuestos considera exentos de tributación aquellos en los que un empleador incurre para proporcionar suministros y servicios a sus empleados que trabajan fuera de la oficina<sup>27</sup>. Entre estos se encuentran los muebles y equipos de oficina, la papelería y materiales de oficina, las líneas telefónicas residenciales en algunas circunstancias, los equipos informáticos y, en determinadas circunstancias la conexión a Internet y los teléfonos móviles.

En lo que respecta a la prevención de riesgos laborales y la seguridad en el trabajo, la Agencia estatal para la Salud y la Seguridad (Health and Safety Executive) indica que los empleadores tienen las mismas responsabilidades respecto a los trabajadores que ejercen desde sus hogares (home workers) que para cualquier otro<sup>28</sup>. La autoridad advierte que los empleadores deben mitigar los riesgos asociados al desempeño a distancia como por ejemplo el aislamiento, el estrés y otras cuestiones de salud mental, y los peligros específicos del trabajo con pantallas.

<sup>26</sup> *Guía gubernamental para guiar al empleador en la gestión de una solicitud de trabajo flexible* [\[+\]](#)

<sup>27</sup> *HM Revenue & Customs (2014) Employment Income Manual. Section 316 ITEPA 2003. Disponible en* [\[+\]](#)

<sup>28</sup> *Más información de la HSE sobre la protección de los home workers disponible en* [\[+\]](#)

## Canadá



Canadá tiene un modo de regular el trabajo a distancia muy similar al del Reino Unido para el ámbito privado, basado también en los acuerdos de trabajo flexible entre empleadores y trabajadores. Aún así, en el caso del país norteamericano sí que existe una ley específica sobre el teletrabajo pero que solo es aplicable al sector público. En lo que respecta a la seguridad laboral, el Canadian Centre for Occupational Health and Safety advierte que la cobertura legal de los trabajadores flexibles depende de las diferentes leyes que existen a nivel territorial, por lo que recomiendan contactar con los gobiernos locales, con los sindicatos y otras autoridades para aclarar cada una de las situaciones concretas.

Los [acuerdos sobre trabajo flexible](#) están regulados en la Parte III del [Código Laboral](#), donde también se tratan otros temas como los horarios de trabajo, el salario mínimo o las vacaciones. Para que un empleado pueda solicitar un acuerdo de flexibilidad deberá haber permanecido al menos seis meses consecutivos trabajando para el mismo empleador. Si se da este requisito podrá pedir cambios que afecten al número de horas que trabaja, a la organización de las mismas y al emplazamiento donde ejerce. De forma casi idéntica al Reino Unido, el trabajador deberá presentar una solicitud por escrito en la que aparezca la descripción de los cambios que solicita, la fecha en la que comenzaría la nueva modalidad y una explicación de los posibles efectos en el trabajo y cómo podría gestionarlos el empresario. El empleador puede aceptar la propuesta en su totalidad, hacerlo parcialmente o proponiendo cambios, o, por último, rechazarla. Los supuestos en los que se puede rechazar una petición de trabajo flexible también son idénticos a los de Reino Unido, es decir, solo lo podrá hacer si los cambios suponen costes adicionales al empleador, acarrear efectos perjudiciales en la calidad o cantidad de trabajo realizado en el establecimiento principal de la empresa, perjudican la capacidad de satisfacer las demandas de los clientes, no es posible reorganizar el trabajo con los trabajadores actuales o no se pueden contratar empleados adicionales para gestionar los cambios o la carga de trabajo para el

empleado que solicita los cambios es insuficiente. El plazo para que el empleador conteste el requerimiento es de 30 días desde que lo recibe. Debe hacerlo por escrito e incluyendo los argumentos necesarios en los casos en los que proponga cambios al acuerdo propuesto por el empleados o cuando rechace la petición directamente. El empleador puede modificar los términos del contrato del trabajador para hacer constar los cambios acordados en el acuerdo de trabajo flexible u otros aspectos recogidos en la Parte III del Código Laboral, pero nunca podrá hacerlo sobre las cuestiones ya reflejadas en un convenio colectivo, a no ser que haya un acuerdo por escrito con el sindicato.

El apartado sobre acuerdos de trabajo flexible del Código Laboral se cierra con dos previsiones que aseguran la protección del trabajador. La primera es que ningún trabajador puede sufrir represalias por solicitar un acuerdo de trabajo flexible. En el caso de que un empleado entienda que ha sido penalizado por este motivo podrá elevar una queja a la Canadian Industrial Relations Board (CIRB). En segundo lugar, la ley apunta que el empleador tiene la misma responsabilidad frente a los trabajadores flexibles y el resto de empleados y el mismo deber de cumplir y hacer cumplir las leyes que les afectan.

Más allá de lo reflejado legalmente en el Código Laboral, el [Canadian Centre for Occupational Health and Safety](#) subraya la importancia de que los acuerdos de trabajo flexible dejen claro quién es el responsable de velar por la seguridad y la salud laboral y quién se hará cargo de las compensaciones en caso de que se produzca una incidencia o enfermedad relacionada con el trabajo. El organismo también aconseja que se incorporen al acuerdo otros aspectos como medidas para mitigar los efectos del [trabajo solitario](#) y para asegurar la [ergonomía](#) de los espacios domésticos al mismo nivel que en las oficinas, cumpliendo en este caso con los mismos estándares de calidad y seguridad, con escritorios y sillas adecuadas además de una correcta iluminación.



Las condiciones de los empleados públicos que ejercen en un modo flexible también están basadas en los acuerdos a los que lleguen con su empleador y comparten la mayor parte de lo reflejado en el Código Laboral, pero están ampliadas y concretadas en otro documento legal, la [Directive on Telework](#). La directiva enumera las tareas que deben seguir los encargados de recursos humanos, los gerentes y los empleados de las instituciones públicas para promover el acceso al trabajo flexible y que se aseguren las condiciones de seguridad necesarias para cumplir el objetivo de atraer talento, aumentar la productividad y bienestar de su plantilla por un lado y reducir la contaminación por otro.

Entre estas tareas destacan la responsabilidad de los jefes de recursos humanos de asegurar la voluntariedad de la modalidad, identificar consideraciones relevantes en áreas como la seguridad, la privacidad o la tecnología. También tienen que asegurarse de que las partes saben que los acuerdos son revisables a lo largo del tiempo. Por

parte de los gerentes, además de todo lo referente a la aprobación o rechazo de las solicitudes, tendrán que cerciorarse de que los trabajadores de la modalidad de teletrabajo disfrutan de un puesto que cumple las medidas de salud y seguridad establecidas en la regulación (art. 4.2.7), son incluidos en reuniones y otros eventos (4.2.13) y se mantiene una comunicación constante con ellos (4.2.14). Por último, los empleados deben realizar una gestión segura de la información de la empresa, asegurarse de que su puesto de trabajo cumple con la regulación en el caso de los teletrabajadores y, lo que es más importante, “asumir todos los costes relacionados con el mantenimiento de su puesto de teletrabajo” (4.3.7). Por lo tanto, en el caso de los empleados públicos canadienses, su empleador puede dotarles del equipamiento necesario para comenzar a trabajar a distancia (y deberá hacer constar el inventario en el acuerdo) pero el mantenimiento corre a cargo del trabajador.

## Suecia




El país escandinavo es otro de los lugares en los que coincide un significativo acceso al trabajo a distancia con la ausencia de una regulación específica del fenómeno en las leyes. Los suecos no realizan distinciones en las normas para los trabajadores presenciales y los que ejercen a remoto y afrontan la organización de este modelo basándose en el diálogo y colaboración entre empleadores y trabajadores. La clave del sistema sueco es que la negociación entre las partes se desarrolla sobre varios pilares fijados en el Capítulo 2 de la Ley sobre el entorno laboral ([Arbetsmiljölagen](#)): “las condiciones de trabajo deben adaptarse a las diferentes condiciones de las personas en términos físicos y mentales”, “el empleado debe tener la oportunidad de participar en el diseño de su propia situación laboral”, “el trabajo debe planificarse y organizarse de manera que se pueda realizar en un entorno sano y seguro” o “la sala de trabajo debe estar diseñada y amueblada de manera que sea adecuada”, entre otras. Además, el Capítulo 3 de la ley sobre “obligaciones generales” apunta que el empleador es el responsable de que el lugar donde ejerce el trabajador sea seguro, de cerciorarse de que el empleado conoce los riesgos que están asociados a su función y de mantener los espacios, maquinaria, equipos de protección y otras herramientas necesarias para desempeñar el trabajo. Aunque el empleador es el responsable final, la ley estipula que el trabajador también debe participar en la correcta organización del entorno laboral, debe seguir las regulaciones dadas, usar los dispositivos de protección y comunicar de forma inmediata los peligros que encuentre durante su labor.

El desarrollo de la ley sobre el entorno laboral a través de reglamentos ([föreskrifter](#)), su correcta aplicación e incluso las inspecciones para descubrir infracciones son tareas que recaen sobre la Agencia Sueca del Entorno Laboral ([Arbetsmiljöverket](#)). Esta institución ha recopilado toda la información de interés sobre el “[trabajo desde el hogar](#)” para facilitar que los empleadores y trabajadores que se han visto afectados por el coronavirus y deben recurrir a esta modalidad lo hacen de forma adecuada y segura.

La Agencia subraya que la obligación de los empleadores de asegurar un entorno de trabajo seguro también rige para los casos de trabajo desde los hogares, al igual que la responsabilidad de los empleados en cooperar para evitar peligros. La autoridad sueca advierte que la distancia física hace

vital la comunicación constante y fluida entre los gerentes y sus empleados, no solo por los aspectos organizativos y psicosociales, sino también por salvar los problemas para la prevención de riesgos laborales que supone la imposibilidad del empleador de analizar el entorno laboral en los hogares particulares de sus trabajadores. En este sentido, el empleador no está legitimado para entrar en los hogares de sus trabajadores y analizar los riesgos del espacio, ya que es un ámbito privado en el que los empresarios solo pueden entrar si los empleados están de acuerdo. Para evitar estos riesgos la Agencia recomienda que los empleadores que tengan a su cargo trabajadores a distancia apliquen en los domicilios de los empleados las pautas establecidas sobre trabajo sistemático en el entorno de trabajo. Esta metodología está compuesta por un conjunto de herramientas y prácticas que facilitan las autoevaluaciones de riesgos, la formación a distancia sobre la materia y la elaboración de planes de acción. Gran parte del trabajo desde el hogar es un trabajo que se realiza a través de pantallas y equipos informáticos, por lo que la Agencia Sueca del Entorno Laboral remarca la obligación de que los empleadores informen a los trabajadores que ejercen a distancia sobre lo dispuesto en el reglamento de trabajo con pantallas ([AFS 1998:5](#)). En este documento se detalla la forma correcta en la que hay que organizar un puesto de trabajo con pantalla para cumplir los requisitos de ergonomía y también las características de los equipamientos informáticos y los periféricos. La medida más interesante de este reglamento es que el empleador está obligado a ofrecer a sus trabajadores que trabajan más de una hora al día con pantallas un examen de la vista y a costear las gafas en el caso de que se considere que son indispensables para trabajar. Estas gafas son consideradas herramientas de trabajo y pertenecen al empleador, por lo que no pueden ser utilizados en la vida privada del trabajador.

Como vemos, en Suecia las menciones al trabajo a distancia en la legislación son casi inexistentes. La ley solo establece que los empleadores son los responsables de la seguridad del entorno laboral de sus trabajadores de manera independiente del lugar donde estos ejercen, dejando a la negociación entre las partes la definición de los detalles de cómo se desarrollará esta labor fuera de las dependencias de la empresa



**Breve análisis del Real  
Decreto-ley 28/2020,  
de 22 de septiembre,  
de trabajo a distancia.**



## Entrada en vigor y próximos trámites:

El Real Decreto-ley entrará en vigor a los veinte días de su publicación oficial (13 de octubre). A continuación, se abre un plazo máximo de un mes para que el Gobierno presente el texto al Congreso de los Diputados para su convalidación o derogación. Convalidado un Real Decreto-ley, el Presidente del Congreso preguntará si algún Grupo Parlamentario desea que se tramite como proyecto de ley. En caso afirmativo, la solicitud será sometida a decisión de la Cámara. Si ésta se pronunciase a favor, se tramitará como proyecto de ley por el procedimiento de urgencia. En caso contrario, el decreto quedaría convalidado.



## Concepción de la norma:

La norma nace con una vocación de llenar el vacío regulatorio del marco jurídico aplicable al trabajo a distancia, un fenómeno que tras la Covid-19 ha pasado de ser residual a normalizado. El grado de disenso entre los actores sociales y el Ministerio ha provocado que el texto final tenga un carácter general para cualquier sector profesional, remitiendo algunos de sus aspectos más relevantes (ej. compensación de gastos, inventario de medios y herramientas, entre otros) a la negociación colectiva.



## Aplicación de la ley:

El ámbito de aplicación de la ley será la prestación de trabajo a distancia regular, entendiendo como regular el que se preste durante el 30% de la jornada en un periodo de referencia de tres meses o proporción equivalente en función de la duración del contrato. Esto significa que la ley se aplicará a aquellos trabajadores con jornada laboral de 40 horas semanales, trabajen más de un día y medio a la semana a distancia (12 horas). Por otro lado, y como novedad frente a anteriores versiones, ésta no se aplica a aquellas empresas que estén utilizando el teletrabajo como consecuencia de las medidas de contención de COVID19 (DT 3a).

La ley ofrece definiciones tanto de trabajo a distancia, como de teletrabajo y trabajo presencial, aportando seguridad jurídica al respecto, sin embargo, falla en acotar el sentido de otros conceptos indeterminados como puede ser “medios, equipos y herramientas”, elemento que será esencial durante la negociación colectiva.



## Condiciones de trabajo:

El carácter voluntario y reversible del trabajo a distancia para empleado y empleador, así como las condiciones de su ejecución, giran en torno al Acuerdo de Trabajo a Distancia suscrito entre ambas partes, y que están basadas en el principio de no discriminación entre el trabajador a distancia y el presencial.

En dicho Acuerdo deberán figurar expresamente y sin perjuicio de los convenios colectivos aplicables, elementos como la entrega e instalación de equipos y medios necesarios para el desarrollo del trabajo a distancia, los costes asociados a su uso y mantenimiento, el ejercicio de acciones formativas adecuadas y específicas, la identidad de acceso, de trato y conocimiento puntual en las oportunidades

de promoción profesional, la instalación de medios de control y vigilancia, la correcta aplicación de las medidas de seguridad y salud, las limitaciones al acceso del lugar de trabajo cuando coincide con el domicilio de la persona trabajadora, la organización del tiempo de trabajo, incluidas la flexibilidad, los periodos de disponibilidad y el adecuado registro, la vinculación necesaria a un centro de trabajo, etc.

Resulta especialmente llamativo la poca concreción de alguno de los principales elementos de debate social, como es la enumeración de los “medios, equipos y herramientas” y los gastos incurridos en la ejecución del trabajo a distancia que necesariamente se deberán negociar colectivamente sin contar con una definición legal de los mismos.



## Derechos y obligaciones del trabajador:

El Real Decreto-ley incluye también una carta de derechos aplicables al trabajador a distancia. En este apartado, ocupan un lugar destacado los derechos relacionados con el derecho a la intimidad y el uso de dispositivos digitales en el ámbito laboral, protección de datos y derecho a la desconexión digital de acuerdo con lo previsto en la legislación vigente.

También se entiende necesario establecer las facultades de control y organización que corresponden a la empresa, para garantizar un uso

y conservación adecuados de los equipamientos entregados, las limitaciones de uso personal de los equipos y conexiones, el cumplimiento por la persona trabajadora de sus obligaciones y deberes laborales y las instrucciones necesarias para preservar a la empresa frente a posibles brechas de seguridad de la información, este último punto atendiendo a las reclamaciones que habían sido trasladadas desde el Observatorio.



# Áreas de mejora en la regulación del trabajo a distancia

El Observatorio del Trabajo a Distancia es una iniciativa empresarial y social que tiene como objetivo contribuir a la expansión de un modelo de trabajo a distancia que aporte seguridad a los trabajadores y a las empresas y contribuya a una adaptación a las nuevas realidades laborales y a una mayor flexibilidad, y eficiencia.

Nuestras intenciones son:

1) contribuir a que el marco y desarrollo regulatorio sirvan de incentivo para la implantación de un trabajo a distancia flexible y de calidad, que tenga un impacto positivo tanto en los empleados como en las empresas

2) generar conocimiento entorno a este fenómeno cuyas consecuencias y efectos son aún poco conocidos.

Dada la complejidad técnica y práctica de la norma y su aplicación, desde el Observatorio se irán emitiendo opiniones y guías que ayuden a la aplicabilidad de la norma en el entorno empresarial. Desde ese punto de vista y con una mirada en el corto plazo, resumimos a continuación alguna de las áreas de mejora que consideramos clave en el buen desarrollo de la normativa aprobada en septiembre.

Las áreas de mejora identificadas son:

1. Sostenibilidad económica del modelo.
2. Espacio para el teletrabajo.
3. Plan de transición de la MICROPYME.
4. Desarrollo del talento descentralizado
5. Igualdad de acceso basada en la alfabetización digital de los teletrabajadores.
6. Desarrollo de nuevos liderazgos

## Sostenibilidad económica del modelo

Una de las mayores preocupaciones que genera el trabajo a distancia, tanto por parte de los empleados como de los empleadores, es sobre quién recae la responsabilidad de asumir los costes asociados a la modalidad no presencial, que pueden proceder, entre otros casos, de la necesidad de adaptar los puestos de trabajo, de contratar espacios de trabajo compartido, de adquirir equipos informáticos, compensar el gasto en suministros en los hogares de los trabajadores, etc.

En los artículos del decreto ley que regulan esta cuestión, como el 7 que fija el contenido mínimo del acuerdo del trabajo a distancia o el 11 y el 12 que establecen el derecho a la dotación de equipos y a la compensación de gastos, se utiliza de forma continuada la fórmula “medios, equipos y herramientas”. Esta enunciación podría ser entendida como una enunciación amplia, que abarca “todo lo necesario para trabajar” y obligaría a la empresa a cubrir la totalidad de gastos directos e indirectos, como apuntaban los primeros borradores de la norma. Pero esta formulación también puede ser leída de forma genérica, como un mero apunte en el decreto, usado únicamente para dar paso a una negociación colectiva que tendría toda la

responsabilidad a la hora de dilucidar de qué se habla al referirse a los “medios, equipos y herramientas”. Si bien el Real Decreto nace con una vocación flexible y general de aplicabilidad a una gran variedad de sectores, la indeterminación que conlleva dejar abierto el significado de “medios, equipos y herramientas” podría provocar grandes diferencias en las relaciones laborales que se dan entre unas empresas o sectores y otros, suponiendo un alto grado de inseguridad jurídica para los empleadores, por un lado, ya que tendrían dificultades para prever y provisionar inversiones y, por el otro lado, posibles perjuicios para los trabajadores, debido a que no tienen asegurado la dotación de un equipamiento de calidad certificada que preserve su salud y evite riesgos laborales.

Es por ello por lo que desde el Observatorio del Trabajo a Distancia proponemos que el texto sustituya la formulación actual por una más sencilla y concreta, por ejemplo, “equipamientos y suministros necesarios” o, si se prefiere, definir de forma clara en el artículo 2 del decreto qué son los medios, qué se entiende por equipos y qué por herramientas. La propuesta del OTaD es la siguiente:

**Medios, equipos y herramientas:** Conjunto de instrumentos, mobiliario, uniformes y suministros necesarios para la producción de un bien o la oferta de un servicio. Los medios, equipos y herramientas amplían las capacidades humanas, proveen de energías y conexiones de comunicación, y aumentan la seguridad y salud de las personas a la hora de llevar a cabo su tarea.





Una mayor concreción de los gastos que el trabajo a distancia puede suponer para el empleador puede ayudar a organizar de una forma más eficaz las finanzas de la empresa, pero la definición de “medios, equipos y herramientas”, no es la única cuestión que puede afectar a la sostenibilidad económica de las organizaciones que apuesten por esta modalidad. Para asegurar la viabilidad, el OTaD considera necesario que los gastos derivados por el paso de una persona al desempeño en remoto no podrán exceder el 100% de los gastos medios atribuibles a esa misma persona durante la media de los tres ejercicios previos.

Por otro lado, el Observatorio insta a que la negociación colectiva tenga en cuenta no solo los nuevos costes que se producen para el trabajador sino también los posibles ahorros que conlleva el modelo, por ejemplo los relacionados con el transporte o con la necesidad de comer fuera de casa en los casos de jornadas partidas.

Precisamente, en lo que respecta a las dietas y la alimentación, las limitaciones a la movilidad que acarrea la pandemia y el recurso al trabajo a distancia están provocando que muchos trabajadores encuentren dificultades a la hora de usar los tickets canjeables en restaurantes con los que sus empresas

costean sus comidas. Este hecho puede provocar que los trabajadores acaben perdiendo parte de este salario en especie o no lo usen de la forma más productiva y eficiente. A pesar de ello, el sistema de cheques es un ejemplo de los beneficios que aporta la flexibilidad cuando se realiza desde un enfoque de seguridad y calidad, ya que permiten que el trabajador acuda a los establecimientos que él desea, cuando él lo considera y, además, el empleador puede prestar este servicio sin necesidad de hacer una inversión que muchas veces es imposible por logística como es construir un comedor en su establecimiento. A nuestro juicio, este modelo podría ser extrapolable a la oferta de otros servicios diferentes a la restauración como por ejemplo el acceso a espacios de trabajo compartido u otros que también supongan un beneficio común para el empleador y el trabajador.

Es importante también tener en cuenta los efectos que la fiscalidad tendrá en la compensación de estos gastos. Consideramos que si la contraprestación se realiza a través de complementos salariales a los empleados, estos deberían quedar exentos de tributación en el IRPF para evitar que se produzcan desigualdades entre los trabajadores presenciales y los remotos que podrían suponer un freno a la adopción del modelo.

## Espacio para el teletrabajo

Un elemento central del trabajo a distancia es el lugar desde el que se lleva a cabo. Éste tiene una incidencia directa en la productividad y en la salud del trabajador, teniendo importantes consecuencias en el plano de la prevención de los riesgos laborales. La regulación de este elemento del trabajo a distancia, sin embargo, queda mencionado de manera muy sucinta en el artículo 7.f) del texto, indicando únicamente que debe formar parte del contenido mínimo del eventual Acuerdo del Trabajo a Distancia: “Lugar de trabajo a distancia elegido por la persona trabajadora para el desarrollo del trabajo a distancia”.

A pesar de que la redacción garantiza la flexibilidad de poder ser aplicada a todo el elenco de sectores susceptibles de trabajo a distancia, sometiendo el

desarrollo de las condiciones que este debe reunir a la negociación colectiva, el texto falla en reconocer la pluralidad de ubicaciones desde las que se puede llevar a cabo el trabajo a distancia, especialmente a través del teletrabajo, dando a entender que el Acuerdo de Trabajo a Distancia puede únicamente llevarse a cabo desde la ubicación determinada como “habitual”. De incluir en la redacción del texto la posibilidad de incluir en el acuerdo ubicaciones con características análogas (en materia de dotación y ergonomía) a la determinada como “habitual”, podría aportarse al el trabajo a distancia de una mayor flexibilidad espacial que mediante la redacción actual, a la par que se mantiene la seguridad y la prevención de riesgos en el espacio de trabajo.

En materia de prevención de riesgos, el trabajo a distancia presenta dificultades de aplicación de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL) y su normativa de desarrollo, por ejemplo en materia de evaluación y planificación de riesgos (art. 16.2 LPRL). Por ello, el texto acierta a proponer un régimen de evaluación, y a indicar que los criterios de evaluación deben atender a los riesgos particulares del trabajo a distancia, “poniendo especial atención en los factores psicosociales, ergonómicos y organizativos”. Desde el Observatorio del Trabajo a Distancia se proponen las siguientes propuestas de redacción, de forma que se incrementen las garantías de prestación del trabajo a distancia en un espacio de calidad, sin perder el espíritu flexible de la norma.

Art. 2: 1. “Trabajo a distancia”: forma de organización del trabajo o de realización de la actividad laboral conforme a la cual esta se presta en el domicilio de la persona trabajadora o en el lugar elegido por ésta, **siempre que cumpla con las condiciones de salud laboral previstas en esta ley y desarrolladas en la negociación colectiva**, durante toda su jornada o parte de ella, con carácter regular.

Art. 6: f) Lugar **habitual** de trabajo a distancia elegido por la persona trabajadora para el desarrollo del trabajo a distancia. **Si se acuerdan, lugares complementarios para el desarrollo del trabajo a distancia, siempre que sean homologables al habitual.**

## Plan de transición de la MICROPYME

La transición hacia el trabajo a distancia supone para las empresas un notable esfuerzo organizacional y requiere inversiones tanto en la adquisición de equipamientos como de tiempo necesario para desarrollar todos estos cambios. Las empresas de gran tamaño pueden afrontar esta transformación sin poner en riesgo su estabilidad financiera y productiva debido a que su tesorería y su capacidad de endeudamiento es más fuerte y porque, además, muchas veces cuentan en su seno con equipos de trabajo que pueden asumir las tareas requeridas en el proceso. Por el contrario, las empresas de mediano y pequeño tamaño y las micropyme encuentran muchos más problemas por no disponer de estas capacidades y por tener un grado de digitalización mucho menor que las grandes. A pesar de ello, el texto aprobado no contiene en el articulado ni una

sola mención a la pyme o micropyme, siendo, como es en nuestro país, el principal factor de crecimiento y empleo.

Es por ello por lo que desde el OTaD consideramos que es necesario añadir al decreto ley una disposición adicional que tenga en cuenta esta circunstancia y que comprometa al Ministerio de Trabajo y a los actores del diálogo social a desarrollar en el año siguiente a la entrada en vigor de la norma un plan que recoja los mecanismos necesarios para que las pyme y las micropyme tengan mayores facilidades para cumplir con lo estipulado en el texto. El plan debe de garantizar un acompañamiento básico a las pymes y micropymes en el desarrollo de esta modalidad, en tanto que factor de modernización y competitividad.

## Desarrollo del talento descentralizado

El correcto desarrollo del trabajo a distancia puede permitir que los trabajadores no se vean tan obligados como hasta ahora a encadenar su carrera profesional a un punto geográfico exclusivamente. España ha sufrido desde hace décadas una concentración de oferta laboral y de población en áreas geográficas muy concretas, que producen desequilibrios graves tanto en el interior de estas zonas como en el conjunto del país.

Entre los aspectos más positivos de la nueva cultura laboral que se está asentando está la reducción de desplazamientos que supone el trabajo a distancia y que alivia los movimientos mayormente en el interior de las ciudades y también de los viajes de negocios a las grandes urbes desde otros puntos de España. Además del notable impacto positivo en la huella ecológica, la flexibilización de los horarios que puede facilitar el trabajo a distancia parcial permite evitar la concentración de movimientos en las horas punta, cuando se producen congestiones que conllevan una mayor exposición a enfermedades infecciosas por la saturación del transporte público y pérdidas de tiempo en los atascos en las carreteras.

La gestión flexible de la jornada laboral permitiría conseguir ciudades más habitables y también podría suponer un impulso para revitalizar las áreas rurales de nuestro país. A día de hoy estas zonas sufren un

despoblamiento severo motivado en gran medida por la dificultad de encontrar empleos variados que se ajusten a las demandas de los ciudadanos. Un reparto más equitativo de la población junto a la posibilidad de ejercer un abanico más amplio de empleos supondría un beneficio considerable tanto para las áreas urbanas como para las rurales. En el primer caso, por una relajación del precio de la vivienda, por ejemplo, y en el segundo por la dinamización económica y social de la denominada España vaciada.

Desarrollar la regulación del trabajo a distancia de manera atractiva también podría suponer un reclamo para que trabajadores extranjeros se asienten en nuestro país. España ha sido históricamente un destino turístico por su clima, gastronomía, infraestructuras, etc., unas buenas condiciones de base para sumar la posibilidad de trabajar en remoto de una manera segura y flexible. En este sentido, tanto las empresas como los entes públicos de todos los niveles territoriales podrían desplegar políticas para atraer a estos trabajadores y aprovechar las facilidades que la Ley 14/2013, de Apoyo a los Emprendedores y su Internacionalización contempla para los trabajadores extranjeros de alta cualificación que deciden establecerse en España.



## Igualdad de acceso basada en la alfabetización digital de los teletrabajadores

El artículo 4.3 del decreto ley del trabajo a distancia apunta de manera certera a la necesidad de que las empresas eviten cualquier tipo de discriminación de las personas que trabajan a distancia, especialmente por razones asociadas al sexo. Es de vital importancia evitar que se produzcan estos desequilibrios e impedir que las mujeres acaben siendo empujadas al trabajo a distancia con el objetivo de que asuman ellas la mayor parte de las tareas domésticas y de cuidados y no porque el modelo a distancia les resulte más provechoso. Aún así, el concepto de igualdad de acceso debe ser entendido de una manera mucho más amplia para asegurar que también da cobijo a otros colectivos que pueden encontrar dificultades a la hora de optar por el teletrabajo como son los trabajadores no cualificados y los mayores de 55 años.

Las barreras que encuentran estos grupos de población en España a la hora de acceder a la modalidad están relacionadas con la alfabetización digital y quedan patentes en la comparativa del perfil del trabajador a distancia español y el europeo realizado páginas atrás. Tanto a nivel europeo como nacional el teletrabajador tipo es una persona con un nivel educativo superior pero, en España el acceso de las personas de más de 55 años no es tan frecuente, al contrario que en Europa, donde lo más habitual es precisamente que los trabajadores en remoto tengan entre 55 y 65 años.

Para sacar el máximo potencial a la modalidad y permitir que ningún grupo sociodemográfico se queda atrás en la adaptación al teletrabajo, consideramos indispensable que el artículo 9 del decreto ley que estipula el derecho a la formación de los trabajadores a distancia, sea entendido no sólo como un derecho de las personas que ya han accedido a la modalidad, sino de todas aquellas que potencialmente podrían hacerlo. De esta manera, entendemos que los planes de formación necesarios para que los teletrabajadores desarrollen su actividad de forma adecuada, como dice el artículo 9.2, no solo deben ser impartidos a las personas que vayan a cambiar de modalidad en una fecha determinada sino también, y sobre todo, a aquellos que puedan tener un déficit de habilidades que les impidan optar a estos puestos.

Por otro lado, es preciso asegurar que el artículo 3 de “limitaciones en el trabajo a distancia” sea aplicado de manera flexible para no perjudicar el acceso de los trabajadores más jóvenes a las empresas que están completamente digitalizadas y que, precisamente, serán cada vez más frecuentes durante su futura trayectoria profesional. El mencionado artículo limita la prestación de servicios en remoto de los contratos en prácticas a un 50% y obliga a que la otra mitad de la jornada se realice de manera presencial, algo que es imposible en empresas como las mencionadas que han sido creadas y desarrolladas de una manera descentralizada, sin sede física.

## Desarrollo de nuevos liderazgos

Por último, un elemento de cambio respecto al anterior mercado laboral, en el que el trabajo a distancia contaba con una presencia residual e informal, es la mutación hacia nuevas formas de organización y liderazgo por parte de empleadores y trabajadores. El trabajo a distancia requiere para su éxito de un cambio cultural hacia una mayor descentralización de las tareas, que a su vez precisa de un cambio en las competencias de los trabajadores y directivos, tanto digitales como organizativas y de liderazgo.

El cambio cultural hacia una mayor descentralización de las tareas se trata de un elemento clave para el éxito del trabajo a distancia y el teletrabajo, y a pesar de responder esta tendencia al ámbito puramente privado, las Administraciones Públicas pueden estimular este cambio de orientación promoviendo la formación de trabajadores y directivos. Es por ello que, sin perjuicio de un posterior desarrollo normativo, el Observatorio propone el siguiente cambio en la redacción del artículo 9 del Real Decreto-ley:

Art. 9.2: La empresa deberá garantizar a las personas que trabajan a distancia la formación necesaria para el adecuado desarrollo de su actividad tanto al momento de formalizar el acuerdo de trabajo a distancia como cuando se produzcan cambios en los medios, o tecnologías utilizadas o métodos de organización y comunicación utilizados.

En el ámbito privado, el Observatorio insta por una parte a las empresas y agentes sociales a reconocer dicha transformación, y a incluir en los convenios colectivos y de empresa, así como a incorporar a sus estrategias de formación de trabajadores,

herramientas que promuevan la formación de trabajadores de todas las responsabilidades en la transición organizativa hacia la autonomía, la comunicación asíncrona, la colaboración distribuida y las nuevas formas de liderazgo.



**La opinión de  
los expertos**

## Aportación de Eva Rimbau Gilabert

*Profesora e investigadora en recursos humanos en  
la Universitat Oberta de Catalunya*

“mi punto de vista es el de la  
dirección de empresas”



### 1. Ventajas inmediatas desde la óptica de su especialidad.

- Resiliencia ante emergencias sanitarias o de otro tipo. El teletrabajo permite mantener una actividad que de otro modo se habría interrumpido totalmente y/o que supondría elevado riesgo para las personas.
- Reducción del absentismo.
- Potencia la transformación digital.
- Mayor satisfacción laboral y facilidad para captar talento.
- Ahorro en costes de viaje.

### 2. Inconvenientes inmediatos desde la óptica de su especialidad.

- Procesos no digitalizados que imposibilitan o dificultan mucho que se puedan realizar en remoto.
- Dificultades para dirigir los equipos en una modalidad en la que no se tiene experiencia.
- Dificulta las dinámicas informales que facilitan el intercambio de información.
- Dificultad para establecer cuál es la cantidad adecuada de teletrabajo para cada área, equipo y persona.

### 3. Retos en el medio-largo plazo desde la óptica de su especialidad

#### **Cambios en la dirección de personas.**

Las personas en puestos directivos deben reconsiderar elementos clave de sus equipos y su estilo directivo.

En muchas organizaciones que habitualmente se han basado en trabajo presencial, esto implica que las descripciones de puestos de trabajo y la comunicación en los equipos deben repensarse. Es decir: es necesario valorar si es necesario redefinir los puestos de trabajo para que faciliten la autonomía de los trabajadores y también es necesario aprender a utilizar los medios de comunicación.

#### **Solución:**

Las personas que coordinan equipos deben primero tomar conciencia del valor de la autonomía para que el teletrabajo funcione. Luego, deben aprender a potenciar la autonomía de los miembros de sus equipos. Esto lo lograrán por varias vías:

1. Diseñar puestos de trabajo que no exijan una interdependencia continua con otras personas; lo que en general supone puestos de trabajo más complejos, que ven un segmento mayor del proceso productivo y tienen más capacidad de decisión. Para ello, conviene que dialoguen con su equipo y detecten los “puntos de fricción” que dificultan dicha autonomía. Con esa información, pueden rediseñar los puestos adecuadamente.

2. Potenciar la orientación a resultados, sin olvidar los procesos. Establecer para cada miembro del equipo qué resultados debe obtener en un plazo de tiempo, y hacer un seguimiento de su progreso. Ese seguimiento debe orientarse a dar apoyo y eliminar obstáculos, no tanto a la fiscalización, y debe acompañarse de feedback constructivo. Eso no quiere decir que el proceso, el “cómo” se logra el resultado no importe; este punto debe incluirse en las reuniones de seguimiento.



#### **Adaptar la comunicación a las necesidades de una empresa híbrida**

Las empresas no se plantean el paso al trabajo 100% remoto, sino una combinación de presencial y remoto en que este último no es puntual e informal, sino frecuente y formalizado. Serán empresas híbridas, que en cualquier momento combinarán el trabajo en las instalaciones con un porcentaje significativo de personas trabajando en remoto.

Esto supone un reto desde el punto de vista comunicativo. La tendencia de las empresas que anteriormente apenas utilizaban el teletrabajo, ante esta nueva situación, es trasladar todas las comunicaciones que se realizaban en persona al formato de videoconferencia. Esto no es funcional porque no permite a las personas organizar su propio tiempo y puede llegar a generar agotamiento.

Además, se pierden muchas interacciones informales que proporcionan información útil y generan confianza en los equipos.

#### **Solución:**

Es necesario un cambio cultural hacia otras formas de comunicación, potenciando la comunicación asíncrona y en particular mediante herramientas de colaboración distribuida. También habrá que potenciar las situaciones que favorezcan las interacciones informales, aprovechando en la medida de lo posible los tiempos de presencia en las instalaciones de la organización, y diseñando nuevos espacios de comunicación informal online.



### **Realizar las inversiones en tecnología, espacios de trabajo y capacidades necesarios para obtener el máximo rendimiento del teletrabajo.**

Las investigaciones disponibles sugieren que el teletrabajo y, en general, el trabajo flexible, ofrece el máximo rendimiento cuando se acompaña de los espacios de trabajo, las tecnologías y la cultura organizativa adecuados. Es decir: no basta con mandar a la gente a casa, hay que cambiar otras cosas porque se trata de un verdadero cambio en el modelo organizativo de la empresa.

### **La solución pasa por los siguientes puntos:**

1. Espacios de trabajo: Los espacios físicos de trabajo deben cambiar para ser más flexibles y facilitar aquello en lo que la presencialidad realmente aporta valor: la posibilidad de colaborar, de generar ideas e innovaciones conjuntamente, de reforzar la cohesión y la confianza de los equipos.

2. Tecnología: se deben digitalizar los procesos e implantar las tecnologías adecuadas para realizar las tareas propias de cada puesto desde cualquier lugar, así como las que favorezcan la compartición de información y la colaboración.

3. Dirección de personas: Es necesario un cambio cultural con nuevas políticas y prácticas de trabajo a todos los niveles. Se deben poner en marcha programas formativos tanto para personas en cargos directivos como trabajadoras, planes de comunicación, sistemas de dirección por objetivos o resultados, modos de trabajo que incluyan la combinación de participantes en persona y virtuales, orientación y seguimiento del bienestar psicosocial y la desconexión digital.

## **Texto de cierre**

La pandemia provocó la necesidad de adoptar el teletrabajo como medida para proteger la salud de la población. Fue un cambio imprevisto que encontró a la mayor parte de las organizaciones sin la preparación necesaria. A pesar de ello, con un esfuerzo notable tanto por parte de las personas directivas como trabajadoras, el teletrabajo permitió mantener actividades en marcha que de otro modo habría sido necesario suspender, con el consiguiente perjuicio económico y riesgo de pérdida de empleos.

Aunque esta experiencia no ha permitido observar impacto del teletrabajo en circunstancias normales, las organizaciones han podido ver su potencial y muchas están convencidas de adoptarlo de un modo más amplio que antes de la pandemia. El teletrabajo puede aportar beneficios para todos. A corto plazo, los trabajadores ven en él un medio para favorecer la conciliación entre vida personal y laboral, que permite ahorros en transporte y comidas fuera de casa, mientras que las empresas ven posibles ahorro de espacios y costes de viaje, así como facilidades para captar y fidelizar talento. A medio y largo plazo, puede también favorecer la productividad y la

digitalización de las organizaciones. La sociedad en su conjunto también vería unos beneficios en forma de mejora de la movilidad y menor contaminación.

No obstante, para que esta modalidad aporte todos sus beneficios, es necesario que se implemente adecuadamente. De lo contrario, puede generar problemas comunicativos, de innovación, de aislamiento y, en última instancia, de productividad. Tanto empresas como personas trabajadoras necesitarán cambiar numerosos aspectos en su forma de trabajar, de organizarse y comunicarse. Esto es así tanto si se opta por un modelo de trabajo remoto al 100% (menos frecuente) como por un modelo híbrido en el que en todo momento haya un porcentaje significativo de personas teletrabajando. Ahora es el momento de aprender a teletrabajar “bien”, despegándonos de las rémoras del presencialismo, la falta de confianza y la escasa autonomía en el trabajo.

## Aportación de Rosa Porcar Seder

*Directora de Innovación  
Instituto de Biomecánica de Valencia*

### Comencemos con la definición:

Un puesto de trabajo ergonómico es aquel que se adapta a las características, necesidades y preferencias de cada trabajador, y que tiene por objetivo preservar su salud mientras favorece el desempeño óptimo de las tareas.



### 1. Ventajas inmediatas de haber tenido que comenzar a trabajar a distancia desde la óptica de mi especialidad:

- La preservación de la salud individual y colectiva, al minimizar las posibilidades de contagios, evitando las concentraciones de personas en las sedes de las empresas.
- La capacidad de personalización de cada uno de los puestos de trabajo, en los que el trabajador, en la medida de sus posibilidades y sus conocimientos, se ha configurado un puesto "a medida".
- La menor rigidez que permite el trabajo en el domicilio, debido a la reducción de carga de desplazamiento (tiempo, recursos, logística) y la posibilidad de compatibilización con alguna de las facetas de la vida no laboral.

### 2. Inconvenientes inmediatos de haber tenido que comenzar a trabajar a distancia desde la óptica de mi especialidad:

- Sin duda la improvisación de un comienzo abrupto. Los puestos de trabajo de oficina en las empresas están muy estudiados, no solo desde el punto de vista del mobiliario y los equipos TIC, sino también en términos de iluminación, ruido, ventilación y ambiente térmico, y en los nuevos espacios se ha comenzado con una información menor de lo deseable sobre la importancia de la ergonomía en la concepción de los puestos de trabajo y su repercusión en la productividad y la salud.

- ▮ Aún con un buen conocimiento, los medios de los que se dispone para configurar un puesto de trabajo en casa que nos ayude a preservar la salud no son siempre los idóneos. Y así se ha visto reflejado en algunos de los primeros análisis realizados, donde se recoge que más de la mitad de los trabajadores que han realizado trabajo a distancia han sufrido directamente o conocen a alguien que ha sufrido molestias musculoesqueléticas derivadas de esta inadecuación (falta de espacio en la mesa y distancias inadecuadas para manejo de ratón, lo que conlleva molestias en brazos y muñeca; excesiva altura del teclado y molestias derivadas en la zona de cuello-hombros, problemas visuales por distancia a la pantalla o incorrecta iluminación, problemas de espalda por apoyos inadecuados, etc.)
- ▮ Por último destacar otro inconveniente importante relacionado con un aspecto más amplio del concepto de ergonomía, esto es, el aspecto psicosocial del trabajo. Se trata de la percepción de aislamiento percibida también en estos meses por muchos trabajadores en algunas ocasiones, debido a que aún no se ha establecido el modo óptimo de organización del trabajo en estas circunstancias ni cómo compatibilizar la necesidad de interacción casual que requieren muchos de los trabajos creativos que funcionan en equipo, con el trabajo a distancia y el manejo de las herramientas de encuentros virtuales, aún no todo lo maduras y evolucionadas que se prevé que serán.

## Retos en el medio-largo plazo desde la óptica de su especialidad.

- ▮ El primer reto es incrementar la cultura ergonómica de cada uno de nosotros como trabajadores. Solamente así, desde el conocimiento de los requisitos de un adecuado puesto de trabajo y de las consecuencias para la salud y el rendimiento de no cumplirlos, podremos asegurar en el puesto de trabajo a distancia condiciones ergonómicas como las de los puestos en las instalaciones de las empresas. Para ello serán necesario, sin duda, importantes esfuerzos de concienciación, formación e información, tareas estas a llevar a cabo por el conjunto de agentes: de las empresas, de los trabajadores y las entidades técnicas de referencia.
- ▮ El segundo reto es hacer viable y sostenible el hecho de ampliar el número de puestos de trabajo, ya que en muchas de las modalidades de trabajo mixtas (trabajo a distancia ocasional) deberá existir el puesto de trabajo en la empresa y en el domicilio. Ello implica la dotación de un conjunto de medios TIC y de mobiliario y equipamiento que deben asegurar su calidad ergonómica. La normativa existente actualmente a nivel europeo en lo que a silla y mesa de oficina se refiere es UNE EN 1335 y UNE EN 527. Estas normas están diseñadas teniendo en cuenta dos principios fundamentales:



- Su ajustabilidad a un gran número de potenciales usuarios (nominalmente el 90% de la población europea)
- Su uso en un entorno multiusuario y no doméstico, por los que sus requisitos de durabilidad y resistencia son superiores a los que exigiría un entorno doméstico controlado.

En el entorno del trabajo a distancia que se desarrolle en el hogar, estas características multiusuario y uso no cuidadoso no se dan del mismo modo, y deberán reformularse los requisitos exigidos, que deberían ser una adaptación a este nuevo escenario

- Las pausas activas. El tercer reto claro asociado al mantenimiento de la salud es la potenciación de las pausas activas. Si bien en el entorno de la oficina se dan múltiples ocasiones para levantarse del puesto y realizar alguna acción en el entorno no inmediato (impresora, reuniones con compañeros, máquina de café) en un entorno más aislado y solitario cobra especial importancia la movilidad que compense (al menos parcialmente) el trabajo estático y sedentario y que reduzca la probabilidad de aparición de molestias musculoesqueléticas. De nuevo se tratará de realizar un esfuerzo en el incremento de la cultura preventiva y de la conciencia del mantenimiento de la salud en el trabajo como algo individual y donde el trabajador es el sujeto activo.

## Texto de cierre

En definitiva, desde el Instituto de Biomecánica de Valencia pensamos que el incremento del trabajo a distancia va a suponer una excelente oportunidad para aumentar la cultura preventiva, haciéndonos a todos más conscientes e informados acerca de cómo nuestro entorno afecta a nuestra salud y productividad.

En el plano operativo será necesario definir una serie de requisitos certificados que deban cumplir los equipos de mobiliario para dotar los nuevos puestos de trabajo en entornos domésticos (en muchas ocasiones). Estos nuevos requisitos deberán adaptarse en la medida de lo posible en lo recogido en RD 488/1997, UNE EN 1335 y UNE EN 527.

Esta adaptación de requisitos permitirá un ahorro de costes en salud, así como un aumento de la sostenibilidad y durabilidad al permitir productos adaptados tanto al uso como al usuario

Se propone la definición de estos nuevos requisitos mediante la constitución de un grupo de trabajo formado por el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST), el Instituto de Biomecánica de Valencia (IBV), la Asociación nacional de profesionales de la prevención (ASEPAL) y la asociación de Fabricantes Asociados de Mobiliario y Equipamiento General de Oficina y Colectividades (FAMO) que gestiona la Secretaría del Comité Técnico de Normalización 89 de UNE, el Instituto Tecnológico Metalmecánico, Mueble, Madera, Embalaje y Afines (AIDIMME) y el Instituto Tecnológico TECNALIA Research&Innovation, entre otros agentes de interés y relevancia.

## Aportación de Manuel Pimentel Siles

*Exministro de Trabajo y  
exsecretario general de Empleo.*



### Una ley que nace antigua

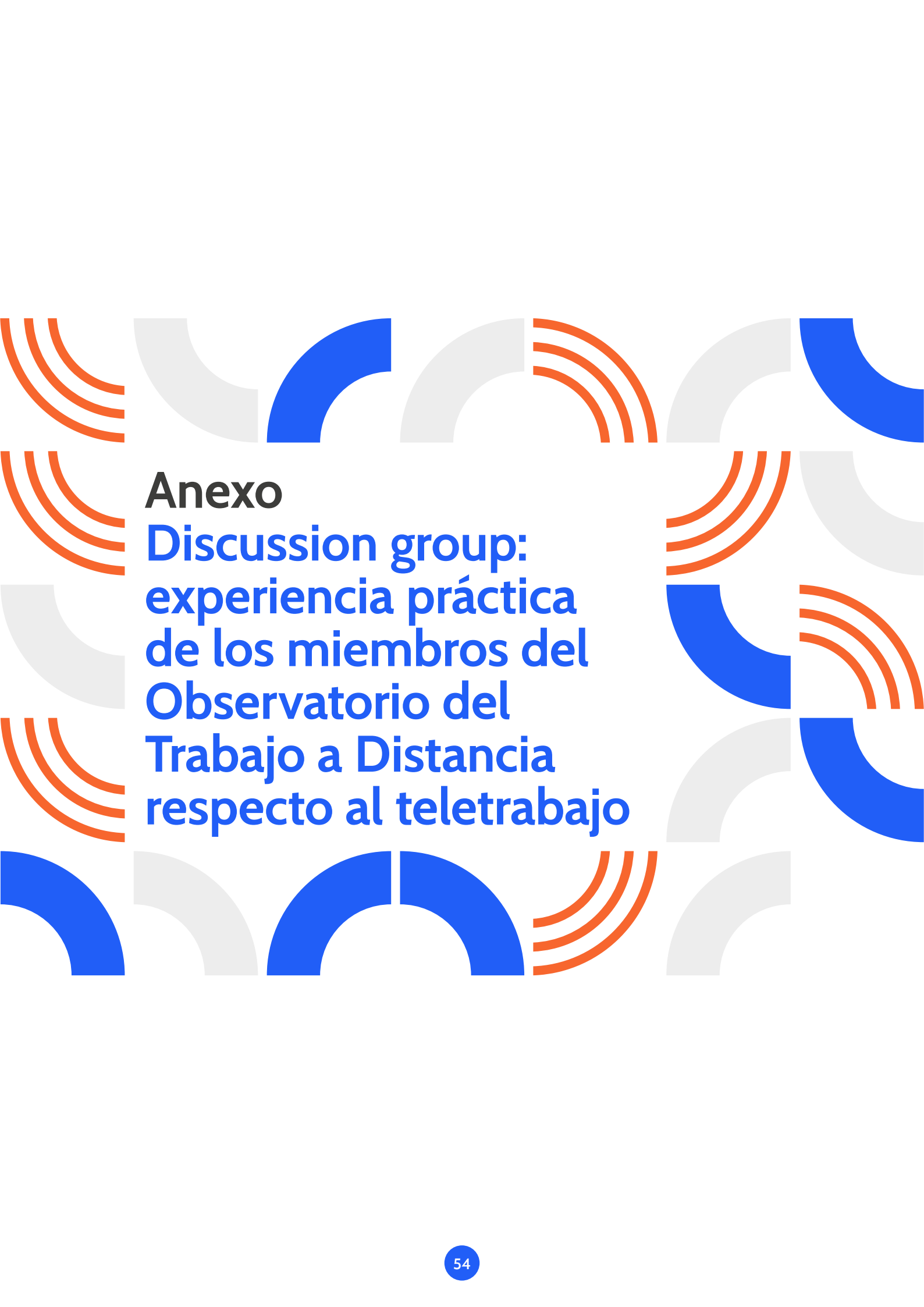
Ya tenemos ley de teletrabajo, avalada por un consenso social previo con sindicatos y empresarios. Este acuerdo matizó algunos de los enfoques iniciales que considerábamos claramente perjudiciales para el normal desarrollo del teletrabajo como opción laboral para empresa y trabajadores. Pero a pesar de ese elemento positivo, la ley nace antigua sin comprender, en verdad, la complejidad del nuevo empleo digital. La norma simplemente traslada los esquemas del actual Estatuto de los Trabajadores, limitados y anquilosados, a las nuevas formas de trabajo, que quedarán pues enclaustradas en un marco que parece mirar al futuro con retrovisor.

En efecto, el Estatuto de los Trabajadores, con sus cuarenta años a cuestas, está antiguo, muy antiguo. Debemos reconocerle su aportación como marco para nuestras relaciones laborales, aunque debemos criticarle su excesiva rigidez que, pese a las sucesivas reformas, aún nos impiden homologarnos con la media de las legislaciones europeas, más flexibles en general y más adaptadas a estos tiempos de cambio acelerado.


Algunos sectores avanzados, como por ejemplo la consultoría o los de creatividad, llevan algunos años teletrabajando. Este empleo digital está más orientado hacia los objetivos que hacia el

cumplimiento de horarios rígidos. En la relación laboral tradicional, la empresa “alquila” el tiempo a sus trabajadores. No paga, normalmente, por resultados, sino por jornadas. Esta relación, que fue justa y necesaria desde principios de la Revolución Industrial, queda ahora superada por la economía digital, orientada, como decíamos, al proyecto, al objetivo y los resultados. La imposición de la ley de control horario ya supuso un auténtico óbús a la flexibilidad necesaria para los trabajadores digitales. Ahora, la nueva ley del teletrabajo vuelve a ignorar su realidad y necesidades para enjaularlos en sistemas rígidos. Al final, teletrabajar termina significando trabajar en casa igual que en la oficina, cuando la realidad de la economía digital hubiera precisado de fórmulas más novedosas y creativas.

En resumen, una ley antigua, que no comprende la nueva economía digital y que simplemente quiere trasladar el modelo del viejo ET al teletrabajo. Nos quedaremos atrás de los países más avanzados y el empleo será, final y desgraciadamente, el que termine pagando la antigüedad de nuestra legislación.



**Anexo**  
**Discussion group:**  
**experiencia práctica**  
**de los miembros del**  
**Observatorio del**  
**Trabajo a Distancia**  
**respecto al teletrabajo**



Las empresas que componen el Observatorio del Trabajo a Distancia, además de ser iniciativas que atesoran un conocimiento técnico que les permite hacer propuestas en sus respectivas áreas sobre el trabajo a distancia, son empresas que afrontan en su propio seno los retos que conlleva la expansión del teletrabajo. Los miembros del Observatorio del Trabajo a Distancia han participado en un grupo de discusión en el que han volcado los aprendizajes que han sacado respecto al teletrabajo a lo largo de su trayectoria y, especialmente, durante los meses en los que el trabajo a distancia ha sido una obligación por cuestiones sanitarias.

Todas las organizaciones consideran que **es necesario regular el trabajo a distancia a través de una ley o un documento normativo similar** y para aclarar tres cuestiones principalmente: la seguridad y salud laboral, las condiciones y medios necesarios para desempeñar las tareas asignadas y la forma en la que se establecerá el acuerdo entre el trabajador y la empresa. Sus opiniones también reflejan que la ley deberá contemplar acciones para favorecer la desconexión digital, para asegurar la protección de datos y asegurar la libertad y voluntariedad del teletrabajo. También hacen énfasis en la necesidad de garantizar la flexibilidad espacial y permitir que los trabajadores puedan recurrir a terceros espacios y abrir las posibilidades más allá del binomio de trabajar en sus hogares o en las oficinas de la empresa. Por último, los miembros del Observatorio apuntan la necesidad de regular el fenómeno de los teletrabajadores transfronterizos.

Los participantes del grupo también han sido cuestionados sobre las **ventajas y riesgos que supone el trabajo a distancia como modalidad laboral**. Existe un consenso a la hora de identificar

como principal ventaja el aumento que se produce en la productividad, la eficiencia y el compromiso de los equipos con sus tareas. También valoran de manera positiva en la mayoría de los casos la flexibilidad que aporta esta modalidad, las facilidades que surgen para conciliar la vida familiar y la laboral y la posibilidad de atraer más y mejor talento, incluyendo la posibilidad de trabajar con profesionales de otras ciudades y países. De manera secundaria también apuntan como ventajas la posibilidad de trabajar por objetivos y la reducción de costes. En un nivel estructural-nacional, los miembros del Observatorio consideran que el trabajo a distancia puede convertirse en una oportunidad para reequilibrar las tensiones territoriales que produce en España la concentración de población que grandes urbes y que supone efectos adversos en las zonas despobladas (falta de oportunidades laborales, escasez de servicios públicos, envejecimiento, etc) como en el interior de las propias ciudades (polución, congestión de tráfico, difícil acceso a la vivienda tanto en alquiler como en propiedad...)

En cuanto a los aspectos negativos, la principal preocupación reposa sobre aspectos organizativos y de cultura de empresa e identificación y se derivan de los problemas que aparecen en la comunicación entre áreas y dentro de los propios equipos, en la falta de adaptación de los directivos para trabajar con equipos que ejercen en remoto, de interacción dentro de los equipos y en la imposibilidad de mantener reuniones informales entre compañeros. La segunda desventaja más citada es la pérdida de control sobre los procesos y resultados. Los participantes también señalan como aspectos negativos el aislamiento y las dificultades añadidas para formar al personal joven de las organizaciones. En una escala más amplia, los participantes en el grupo de discusión identifican como uno de los principales riesgos la posibilidad de que el teletrabajo tenga un efecto adverso en cuestiones de igualdad y al fomentar que sean las mujeres las que acaben accediendo a la modalidad para asumir también de forma íntegra las tareas domésticas y de cuidados. El grupo identifica otros un aspecto como la formación que por ahora es un reto pero que se podría convertir en una desventaja si no se ponen las medidas suficientes para asegurar la formación a distancia para pymes y autónomos y para los jóvenes. Para estos últimos es importante asegurar la posibilidad de que puedan seguir recibiendo

formación práctica a través de su colaboración con las empresas, también de aquellas que están 100% digitalizadas y no tienen una sede física.

En lo que respecta a las **ventajas que el trabajo a distancia aporta específicamente al empleado**, la mayoría coinciden en que el aspecto más destacado es la flexibilidad en un sentido amplio, destacando también cómo esta se puede usar para mejorar la conciliación entre la vida familiar y la laboral. El segundo punto más comentado es el aumento de eficiencia y productividad, producido, especialmente, por el ahorro de tiempo en los desplazamientos de los hogares al trabajo. El aumento del compromiso, la motivación y trabajar en organizaciones basadas en la cultura de la confianza también es importante, así como la posibilidad de trabajar de forma asincrónica y desde diferentes lugares espaciales, algo que reduce la monotonía de la rutina.

Por parte de las **desventajas para los trabajadores**, las empresas del Observatorio del Trabajo a Distancia creen que el mayor riesgo es el aislamiento y la falta de integración cultural, así como la incapacidad de desconectar del trabajo. Estos inconvenientes son factores que fomentan el estrés psicosocial y que se suman a otros como la saturación, la fatiga por el excesivo número de encuentros virtuales y la sensación de agobio por sentir la obligación de estar disponible siempre y de manera instantánea. El sedentarismo y, sobre todo, la falta de un espacio y mobiliario adecuado son peligros para la salud de los trabajadores que también destacan las empresas consultadas.

El tránsito de un modelo presencial a uno deslocalizado o mixto supone un gran número de cambios que afectan a todos los niveles de las organizaciones. Las empresas consultadas afirman que los **aspectos indispensables para implantar el trabajo a distancia en sus organizaciones** han sido tres: disponer de la tecnología adecuada; establecer dinámicas para mantener la cultura corporativa, especialmente a través de reuniones presenciales; y tener acceso a formación para que el cambio de modalidad se realice asegurando la productividad y también su bienestar y salud con formación sobre prevención de riesgos laborales. Esta transformación ha supuesto la obligación para las empresas de realizar **inversiones tanto de dinero como de tiempo** que se han concentrado en la

adquisición de equipos informáticos, en establecer rutinas de planificación y control de la actividad, en adaptar los puestos de trabajo en los hogares de sus trabajadores y también en formación de los equipos para trabajar a distancia. Algunas de las empresas consultadas apuntan que este último punto no lo consideran como un gasto, sino como una inversión de futuro.

Por último, el grupo de discusión del Observatorio del Trabajo a Distancia ha debatido sobre cuál sería el **modelo de organización laboral óptimo** según su experiencia práctica. En esta cuestión también se da un consenso respecto a las virtualidades que aporta un sistema mixto y flexible en el que se combine la modalidad presencial con la remota para exprimir al máximo las ventajas de cada una y minimizar sus riesgos. Entrando en el detalle, los miembros del Observatorio consideran que la forma de organizar este sistema mixto debe estar basada en la confianza y esta ser plasmada en acuerdos entre la empresa y el empleado. Los participantes también apuntan las ventajas que pueden aportar el fomento de organizaciones que además de apostar por el teletrabajo sean flexibles en su seno, primando la horizontalidad, sus conexiones globales y disgregando sus sedes en espacios repartidos a lo largo de las ciudades y del país para permitir que cada trabajador pueda adaptar su lugar de trabajo a sus circunstancias mientras se preserva su salud laboral.



