



ESCUELA DE NEGOCIOS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL
UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

MBA

UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA



DEPARTAMENTO DE
INGENIERIA COMERCIAL
UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

Departamento de Ingeniería Comercial

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

LIDERAZGO Y GESTIÓN DE EQUIPOS VIRTUALES DE TRABAJO

Tesina de Grado presentada por

Ruth del Carmen Muñoz Isla

Como requisito para optar al grado de

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

Guía de Tesina Dr. Juan Tapia Gertosio

Marzo de 2019

TITULO DE TESINA: **“LIDERAZGO Y GESTIÓN DE EQUIPOS
VIRTUALES DE TRABAJO”**

AUTOR: **Ruth del Carmen Muñoz Isla**

TRABAJO DE TESINA, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de MBA, Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

OBSERVACIONES: _____

COMISIÓN DE TESINA: Dr. Juan Tapia G.
 Dr. Zocimo Campos J.
 Dr. Alberto Naranjo T.

Santiago, Marzo 2019

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: RUTH DEL CARMEN
MUÑOZ ISLA.

Fecha: 03 de julio de 2019.

“Agradezco en primer lugar a Dios que me ha permitido llegar hasta aquí, disfrutando de todas las experiencias vividas; a mis amados padres y hermana que me incentivaron a luchar y salir adelante; a mi compañero de vida, que ha estado a mi lado en cada nuevo desafío, a mi amado hijo a quien espero enseñar con esto que en la vida no se debe temer enfrentar nuevos desafíos. Y no puedo olvidar a mi profesor tutor, Dr. Juan Tapia, quien me acompañó, guío en todo el proceso e incentivo a terminar esta etapa. ¡Muchísimas Gracias a todos!”

Resumen Ejecutivo.

El presente documento está enfocado en analizar las experiencias de otros países respecto al teletrabajo, se analizan las propuestas de metodologías de aplicación, las consideraciones señaladas respecto a lo esperado de cada participante y el cómo se ha enfocado el aspecto legal. En base a cada uno de estos aspectos, se realiza una propuesta para ser aplicada en Chile, asociadas a metodologías de aplicación, perfiles que debiesen tener líderes y trabajadores, además de las acciones esperadas de cada involucrado, incluyendo a la organización.

En cuanto a la metodología de aplicación, se propone un orden para implementar el teletrabajo. En lo que respecta a distinguir los perfiles esperados, se han propuesto las características que debiesen tener las personas que participen como líderes o supervisores y los teletrabajadores; además las acciones que se esperan de cada perfil, incluida la organización y sus directivos. Estas dos últimas propuestas, se realizan buscando dilucidar cómo aplicar y apoyar el liderazgo en esta nueva modalidad de trabajo, que aun presenta algunos detractores, principalmente, debido al temor al cambio.

Por último, se analiza la propuesta de modificación del Código del Trabajo, realizando conjeturas de ella, para finalmente concluir y proponer algunos temas a abordar a futuro.

Tablas de Contenidos.

Contenido de Informe.

| | |
|--|----|
| Resumen Ejecutivo..... | 5 |
| Tablas de Contenidos..... | 6 |
| 1. Introducción..... | 8 |
| 1.1. Origen y Propósito del Estudio..... | 8 |
| 2. Objetivos..... | 9 |
| 2.1. Objetivo General..... | 9 |
| 2.2. Objetivos Específicos..... | 9 |
| 3. Alcance del Estudio..... | 9 |
| 4. Marco Teórico..... | 10 |
| 4.1. Evolución en Chile..... | 11 |
| 4.2. Experiencia Normativa Internacional..... | 13 |
| 4.2.1. Países con Teletrabajo Vía Legislación..... | 19 |
| Brasil..... | 19 |
| Francia..... | 20 |
| Portugal..... | 22 |
| Colombia..... | 24 |
| 4.2.2. Países con Teletrabajo Mediante Convenios Colectivos..... | 26 |
| Argentina..... | 26 |
| España..... | 27 |
| Bélgica..... | 28 |
| Estados Unidos..... | 31 |
| Teletrabajo en el Sector Privado..... | 33 |
| Italia..... | 33 |
| 4.3. Experiencia Internacional de Liderazgo con Teletrabajo..... | 37 |
| 4.3.1. Liderazgo de Equipos Virtuales..... | 39 |
| 5. Desarrollo de la Propuesta..... | 42 |
| 5.1. Implementación del Teletrabajo en las Organizaciones..... | 42 |
| 5.2. Modelos de Implementación de Teletrabajo..... | 45 |
| 5.3. Propuesta de Metodología Implementación del Teletrabajo en Chile..... | 51 |
| 5.4. Modelos de Liderazgo..... | 52 |

| | |
|--|----|
| No todos los empleados deben teletrabajar..... | 53 |
| Los líderes se deben elegir sabiamente. | 53 |
| El apoyo organizacional es clave para alcanzar el éxito..... | 54 |
| 5.5. Propuesta de Perfiles y Acciones para el Teletrabajo que Faciliten el Liderazgo. | 73 |
| 5.6. Análisis y Propuesta en el Aspecto Legislativo..... | 80 |
| Directivas relevantes de la UE y normas internacionales del trabajo..... | 81 |
| 5.6.1. Revisión Propuesta de Modificación al Código del Trabajo Realizada por el Gobierno de Chile. 89 | |
| 5.6.2. Propuesta Legal para Chile..... | 92 |
| 6. Conclusiones..... | 93 |
| 7. Bibliografía. | 95 |
| 8. Anexos..... | 99 |
| 8.1. Anexo N°1. “Informe Cámara de Diputados a Propuesta de Modificación Código del Trabajo”..... | 99 |

Índice de Tablas.

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Análisis de GlobalWorkplaceAnalytics.com de los datos de la Encuesta sobre la Comunidad Estadounidenses 2005-2014 (Oficina del Censo de los Estados Unidos)..... | 14 |
| Tabla 2 Incidencia del teletrabajo en los países de la UE-27 y Noruega, 2005 (en porcentaje). Cuarta Encuesta europea sobre las condiciones de trabajo, 2005. | 16 |
| Tabla 3: Clasificación del Teletrabajo según el Eurofound. | 44 |
| Tabla 4: Propuestas de Implementación de países..... | 50 |
| Tabla 5: Marco de Trabajo propuesto por la Unión Europea. | 50 |
| Tabla 6: Propuesta de Implementación Teletrabajo en Chile..... | 52 |
| Tabla 7: Acciones y/o Responsabilidades por Roles (Fuente: Libro Blanco Teletrabajo España) | 72 |
| Tabla 8: Características esperadas de quienes cumplan cada perfil..... | 74 |
| Tabla 9: Acciones Esperadas de los Directivos de la Organización. | 75 |
| Tabla 10: Acciones Esperadas del Supervisor o Líder. | 78 |
| Tabla 11: Acciones Esperadas de los Teletrabajadores de la Organización..... | 80 |

1. Introducción.

1.1. Origen y Propósito del Estudio.

La tendencia actual de las empresas y las personas que buscan empleo a nivel global, es en el caso de las empresas, a disminuir costos de mantenimiento en espacios físicos y sostenimiento de los empleados en ellos y en el caso de las personas que buscan trabajo, a privilegiar pasar más tiempo en casa, ya sea por comodidad, asuntos de salud, limitaciones físicas, etc. Si bien lo anterior puede generar o impulsar cambios en legislaciones laborales, esto también tiene beneficios importantes a nivel país, en la descontaminación ambiental por ejemplo, al disminuir el flujo vehicular.

Según los investigadores, más de dos tercios de las personas en todo el mundo trabajan fuera de la oficina al menos una vez por semana. Un estudio publicado por el proveedor de servicios de oficina con sede en Zug, Suiza, IWG encontró que el 70% de los profesionales trabajan de forma remota, al menos un día a la semana, mientras que el 53% trabaja de forma remota durante al menos la mitad de la semana.

La capacidad de trabajar desde el hogar y la aparición de los servicios de arriendo de oficinas digitales ha llevado a cambiar las actitudes sobre dónde deberían trabajar las personas y si deberían atenerse a las tradicionales nueve a cinco horas de trabajo.

Estudios muestran que en EE. UU., el número de teletrabajadores aumentó un 115% entre 2005 y 2017. Y a principios de 2015, alrededor de 500.000 personas utilizaron diariamente "Slack", el programa de sala de chat en tiempo real. En septiembre pasado, ese número se elevó a más de 6 millones. En 2017, una encuesta de Gallup reveló que el 43% de los 15.000 estadounidenses dicen que pasan parte del tiempo trabajando de forma remota, un aumento del 4% con respecto a 2012. Y un estudio realizado por "YouGov" en 2015 encontró que el 30% de los empleados de oficina del Reino Unido dicen que se sienten más productivos cuando trabajan fuera de su lugar de trabajo¹.

El actual Gobierno de Chile, se comprometió en agosto del 2018, en promover el trabajo a distancia, mediante la creación de una modalidad de contrato especial de trabajo a distancia, pensada principalmente en aquellos grupos de trabajadores que, atendida su condición o responsabilidades familiares, les es más difícil acceder al mercado laboral tradicional, principalmente mujeres, jóvenes, tercera edad y personas con discapacidad. La nueva modalidad contractual, además,

¹ <http://www.bbc.com/capital/story/20180130-what-if-you-never-saw-your-colleagues-in-person-again>.

permitirá otorgar mayor adaptabilidad al cumplimiento de las obligaciones laborales, abriendo las puertas a cumplir con ellas desde el hogar, junto con un incentivo al uso de las tecnologías en el mundo del trabajo². El proyecto busca que empleadores y trabajadores puedan acordar que éste último cumpla con sus funciones de forma remota, siempre resguardándose la seguridad y salud en el trabajo y manteniendo los mismos derechos laborales, individuales y colectivos, de todo trabajador.

2. Objetivos.

2.1. Objetivo General.

Identificar condiciones y consideraciones para gestionar y liderar equipos de trabajo virtuales.

2.2. Objetivos Específicos.

- Determinar estado de actualización de la legislación laboral en este respecto.
- Establecer el tipo de liderazgo requerido y efectivo para este tipo de modalidad de trabajo.
- Establecer las características y/o habilidades de las personas aptas para trabajar bajo esta modalidad.
- Proponer un modelo que permita guiar la gestión y control de los equipos de trabajo virtuales.

3. Alcance del Estudio.

El primer enfoque de este trabajo, es determinar en términos generales el avance internacional respecto del teletrabajo, revisar las condiciones en las que éste se lleva a cabo y las implicancias que ha tenido. Determinar por ejemplo, como se ha logrado el trabajo en equipo pese a la distancia entre los colaboradores y como ha debido adaptarse el liderazgo sobre los equipos. Recopilar experiencias y definir con ello parámetros de comparación.

² Mensaje Presidencial, Agosto 2018, Ministerio del Trabajo y Previsión Social.

Una vez realizado lo anterior, se espera identificar las condiciones en las se encuentra Chile para implementar esta modalidad de trabajo, compararla con las experiencias internacionales previamente revisadas para determinar cómo deberán adaptarse la gestión, el liderazgo y el funcionamiento en general de las organizaciones. Dentro de este análisis se debiese también determinar, las posibilidades que industrias o empresas nacionales puedan optar a contratar servicios de extranjeros mediante el trabajo a distancia, lo que conlleva por ejemplo, la adaptación de líderes en administrar y guiar a colaboradores de distintas nacionalidades, costumbres, idiomas, etc.

Finalmente, en base a lo obtenido y definido, se espera efectuar una propuesta de modelo que entregue directrices respecto de cómo orientar el liderazgo para gestionar y controlar equipos de trabajo virtuales.

4. Marco Teórico.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) en su Tesoro institucional lo define como: Trabajo a distancia (incluido el trabajo a domicilio) efectuado con auxilio de medios de telecomunicación y/o de una computadora (Organización Internacional del Trabajo (OIT), s.f.).

La idea del teletrabajo empezó a suscitar interés con la crisis del petróleo en el decenio de 1970. Al dispararse el precio del petróleo, se encarecieron los costos del desplazamiento diario entre el domicilio y el lugar de trabajo además de plantearse otras dificultades. El problema del aprovisionamiento futuro de petróleo suscitaba una creciente preocupación y se temía que su precio nunca bajaría. En este contexto, se consideró que el teletrabajo podía ser la solución: las personas trabajarían a domicilio o en un telecentro cerca de su domicilio a fin de evitar los gastos elevados de combustible para el transporte hasta el lugar de trabajo y reducir los gastos de calefacción y climatización de los locales de oficina. La crisis del petróleo se resolvió rápidamente, pero se siguió mostrando interés por el teletrabajo, que empezó a promoverse como un medio de lograr otros objetivos deseables para las empresas y los trabajadores, como mejorar el equilibrio entre la vida privada y la vida profesional, mejorar la moral de los trabajadores y aumentar la productividad. El progreso continuo de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC), que facilitan el trabajo distribuido, a menudo en zonas geográficas remotas (inclusive entre fronteras) fue un factor decisivo en la expansión del teletrabajo.

Los progresos trascendentales logrados en las TIC han permitido que hoy en día se pueda trabajar en cualquier parte y en cualquier momento sin dejar de estar conectado y de interactuar estrechamente con los colegas de trabajo, ya sea en el establecimiento principal del empleador o en cualquier otro lugar. Actualmente, el trabajo nómada es mucho más fácil y accesible para un mayor número de

trabajadores, gracias a las herramientas tecnológicas como los programas informáticos compartidos, las redes privadas virtuales, las conexiones de Internet de banda ancha, las conferencias telefónicas, las videoconferencias, los centros de llamadas virtuales y el protocolo de transmisión de voz por Internet (VoIP), la computación en nube, Wi-Fi, así como otros potentes dispositivos digitales cada vez más omnipresentes (Departamento de Políticas Sectoriales OIT, 2016).

4.1. Evolución en Chile.

De acuerdo a lo señalado por la Academia Internacional de Teletrabajo para América Latina y el Caribe (Academia Internacional de Teletrabajo, 2017), en Chile existen distintas experiencias de implementación del teletrabajo tanto en organizaciones del sector público como del privado, que con base en lo establecido en el Código del Trabajo y en el Estatuto Administrativo, han desarrollado programas de teletrabajo.

Según un estudio de Trabajando.com, el teletrabajo se está considerando en las empresas en el país. Ante a la pregunta de si el trabajo a distancia es una modalidad que se utilice en su empresa, un 52% que corresponde a organizaciones de menor tamaño o microempresa respondió que sí, al igual que un 33% correspondiente a pequeña empresa, un 26% a mediana y un 29% a gran empresa. En relación con la materia de teletrabajo, y de acuerdo con un sondeo de Trabajando.com a 1396 usuarios, el 27% de los encuestados reconoció que en su empleo utiliza esta modalidad.

El Instituto Nacional de Propiedad Intelectual (Inapi) ha sido la primera institución del Estado en implementar el teletrabajo público. El objetivo ha sido aumentar la productividad y la calidad de los servicios que se entregan. El proyecto permite eximir del control horario de jornada de trabajo hasta el 10% de la dotación máxima del personal del servicio. La implementación del teletrabajo comprende los años 2017 y 2018, y consiste en cuatro días de teletrabajo y un día de trabajo en Inapi (los teletrabajadores siguen siendo funcionarios públicos, con los mismos deberes y derechos). Un aspecto importante por destacar es que esta experiencia puede convertirse en un modelo que otros servicios pueden seguir (Darville Álvarez, Díaz Mery, Fuenzalida Aguirre, Soto Jara, & Vera Bustamante, 2018).

La multinacional ENEL-Chile, comenzó con un programa de teletrabajo en 2012 con 12 personas; hoy cuenta con 85 teletrabajadores. Después de tres meses de marcha blanca, realizaron un diagnóstico al trabajador, a su jefe y a sus pares. Ahora, hacen un chequeo anual si es que no reciben quejas puntuales (Pattillo, 2017).

El reconocimiento del teletrabajo en la legislación nacional se produjo el año 2001, mediante la Ley N° 19759, la cual modificó el Código del Trabajo en lo relativo a las nuevas modalidades de contratación, entre otros, al introducir un nuevo inciso final al artículo 22 del Código del Trabajo, que expresa: “asimismo quedan excluidos de la limitación de jornada, los trabajadores contratados para que presten sus servicios preferentemente fuera del lugar o sitio de funcionamiento de la empresa, mediante la utilización de medios informáticos o de las telecomunicaciones”, e incorporar, sin mencionarlo explícitamente, la figura del teletrabajo y del teletrabajador, entendiéndose que los teletrabajadores son “aquellos que prestan sus servicios preferentemente fuera del lugar o sitio de funcionamiento de la empresa, mediante la utilización de medios informáticos o telecomunicaciones”. Esta figura ha sido regulada como una excepción al límite de jornada ordinaria de trabajo, de la cual se derivan una serie de consecuencias, como por ejemplo exclusión del libro de asistencia, inexistencia de horas extraordinarias, etc.

Sin perjuicio de este reconocimiento en el Código del Trabajo, se ha advertido que existe una serie de vacíos que complican la aplicación de esta modalidad, debido principalmente a la falta de una regulación más completa y acabada. Esta especial modalidad de prestación de servicios no ha logrado situarse en forma importante en el mundo laboral de nuestro país; aun con las ventajas que tendría, supuestamente, en comparación con la relación laboral tradicional (Morales Varas & Romanik Foncea, 2011). El debate doctrinario sobre esta figura se ha centrado en la naturaleza jurídica del teletrabajo, sobre todo en cuanto a la existencia o no de vínculo de subordinación y dependencia (Gac Mena, 2013).

Gracias a la Reforma Laboral de 2016, el actual Código del Trabajo reconoce esta modalidad de empleo, y permite que los trabajadores interesados que cumplan ciertos requisitos, puedan acordar con sus empleadores la posibilidad de realizar parte de sus funciones fuera del lugar habitual de trabajo, y combinar tiempos de trabajo presencial en la empresa con otros fuera de ella. La reforma permite tanto a los sindicatos como a los propios trabajadores solicitar a su empleador optar por una modalidad de teletrabajo.

Considerando lo anterior, se espera que el teletrabajo o trabajo a distancia acelere su nivel de crecimiento en el país, lo cual favorecería la inclusión laboral de trabajadores con responsabilidades familiares, jóvenes que estudien regularmente, mujeres embarazadas, personas en situación de discapacidad, cuidadores de enfermos, y adultos mayores, entre otros.

Conceptos como startup, coworking, crowdsourcing, e-recruitment, por ejemplo, están incorporándose en la creación de nuevas empresas y están siendo utilizados por las generaciones más jóvenes, quienes demandan horarios flexibles además de la posibilidad de trabajar desde casa y

compatibilizar su vida personal y laboral, para destinar parte importante de su tiempo libre al ocio y la diversión. Para atraer a las nuevas generaciones de trabajadores entonces, las organizaciones sobre todo las que se ubican lejos de los radios urbanos, deberán adaptarse a las nuevas tendencias y demandas globales sobre empleo, contratación y flexibilidad laboral (Academia Internacional de Teletrabajo, 2017).

El 08 de agosto del año en curso (2018), el presidente de Chile, anunció proyecto de ley que facilita el trabajo desde el hogar (Arab Verdugo, 2018). De acuerdo al Mandatario, el proyecto busca que empleadores y trabajadores puedan acordar que éste último cumpla con sus funciones de forma remota, siempre resguardándose la seguridad y salud en el trabajo y manteniendo los mismos derechos laborales, individuales y colectivos, de todo trabajador.

Respecto a la modalidad, las partes definen previamente el lugar de trabajo, en determinados casos las partes podrán acordar que el trabajador podrá elegir libremente el lugar, sin necesidad de especificarlo en el contrato. Siempre existirá la posibilidad de combinar tiempos de trabajo presencial y a distancia; o solo trabajo a distancia.

La decisión de acogerse al trabajo a distancia será siempre voluntaria. Respecto de la jornada, habrá exclusión de limitarla, es decir, las partes pueden pactar jornada con límites.

Respecto a los derechos, los trabajadores a distancia mantienen mismos derechos individuales y colectivos que cualquier otro trabajador.

Las condiciones de higiene y seguridad serán reguladas por un reglamento dictado por el Ministerio del Trabajo. Los gastos deben ser acordados por las partes. El pacto de la modalidad de trabajo a distancia deberá ser registrado en la página de la Dirección del Trabajo.

La propiedad de las máquinas o medios tecnológicos se decidirá por acuerdo de las partes.

4.2. Experiencia Normativa Internacional.

Como el teletrabajo tiene más que ver con la organización del trabajo que con una modalidad de empleo o una nueva categoría profesional, aunque es posible que las facilite, pocos países llevan a cabo una recopilación sistemática de estadísticas oficiales para hacer un seguimiento y medición de su desarrollo. Esto último, debido a las múltiples modalidades de trabajo y empleos a las que se aplica el término, identificar y determinar la prevalencia del teletrabajo es una tarea difícil. También se ha señalado la dificultad de sacar conclusiones de las diferentes fuentes gubernamentales de datos sobre

el trabajo realizado a domicilio, debido a que los datos están registrados pero no se pueden extraer. A pesar de esta limitación de datos, todavía es posible presentar una visión general de la situación del teletrabajo en una serie de países desarrollados y algunos países con economías emergentes, aunque esa visión a menudo esté anticuada e incompleta.

La mayoría de los informes sobre la incidencia del teletrabajo son principalmente estimaciones muchas de ellas muy aproximativas, ya que a menudo se basan fundamentalmente en estudios académicos o sectoriales cuyos enfoques varían ampliamente en cuanto a muestreo, categorías de la población seleccionadas, ubicación, metodología y rigor analítico, y en lo que concierne a definiciones y marcos teóricos. Por ejemplo, algunos pueden considerar como teletrabajo los casos en los que un trabajador consulta o responde a sus correos electrónicos al volver a casa de la oficina. Así, estos casos se acaban por incluir en las conclusiones que pretenden informar sobre la incidencia del teletrabajo. Todos estos factores afectan a la solidez, la calidad y la fiabilidad de estos resultados, pero a menudo son los únicos disponibles para tratar de hacerse una idea de la prevalencia del teletrabajo y sus efectos sociales y en el trabajo.

En el caso de Estados Unidos, el número de teletrabajadores correspondiente a distintas categorías de empleadores de los sectores público (gobierno federal, estados, gobiernos locales) y privado (con y sin ánimo de lucro) para el período de 2005 a 2014, corresponde al que se muestra en la tabla siguiente:

| Año | Emplead or con ánimo de lucro | Empleador sin ánimo de lucro | Gobierno local | Gobierno estatal | Gobierno federal | Nro. total de tele trabajadores |
|-----------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------|--|
| 2005 | 1.468.084 | 173.271 | 73.714 | 74.018 | 30.268 | 1.819.355 |
| 2006 | 1.712.562 | 238.554 | 81.171 | 102.457 | 161.521 | 2.296.265 |
| 2007 | 1.877.271 | 247.952 | 88.302 | 115.299 | 147.213 | 2.476.037 |
| 2008 | 2.159.915 | 273.620 | 103.740 | 131.245 | 157.858 | 2.826.378 |
| 2009 | 2.225.497 | 298.436 | 113.007 | 138.801 | 153.492 | 2.929.233 |
| 2010 | 2.284.006 | 306.598 | 114.150 | 151.244 | 167.030 | 3.023.028 |
| 2011 | 2.387.745 | 320.494 | 123.001 | 158.362 | 158.711 | 3.148.313 |
| 2012 | 2.501.855 | 324.984 | 119.622 | 164.382 | 157.682 | 3.268.525 |
| 2013 | 2.696.963 | 355.327 | 122.530 | 160.661 | 144.966 | 3.480.447 |
| 2014 | 2.860.517 | 355.327 | 131.597 | 170.932 | 158.688 | 3.677.061 |
| % tele trabajadores en 2014 | 2,9 | 3,1 | 1,4 | 2,6 | 3,4 | 2,8 |

Tabla 1: Análisis de GlobalWorkplaceAnalytics.com de los datos de la Encuesta sobre la Comunidad Estadounidenses 2005-2014 (Oficina del Censo de los Estados Unidos).

Cifras que están extraídas del sitio GlobalWorkplaceAnalytics.com, que analizó los datos de la Encuesta sobre la Comunidad Estadounidense (Oficina del Censo de los Estados Unidos), donde se explica que la encuesta extrae sus datos sobre el trabajo a domicilio (teletrabajo) de las respuestas a la pregunta:

¿Cuál ha sido su principal medio de transporte para ir a trabajar durante la semana en que se realiza la encuesta?, se añade que “trabajé en casa” es una de las opciones y concluye que si esos trabajadores respondieron que trabajaron principalmente a domicilio durante la semana de la encuesta, entonces se supone que efectivamente trabajaban allí, lo que significa que realizaron teletrabajo, al menos la mitad del tiempo.

Global Workplace Analytics señala que, aunque a menudo se utilizan los términos teletrabajo y teledesplazamiento indistintamente, el teletrabajo se define como la sustitución del desplazamiento por la tecnología, mientras que el teledesplazamiento se define de forma más limitada como la sustitución del desplazamiento de la persona que viaja a diario entre su domicilio y el trabajo por la tecnología. Por lo tanto, si un trabajador se lleva trabajo a su domicilio después de haber estado en la oficina se considera teletrabajo, pero no teledesplazamiento, y si alguien trabaja en su domicilio en lugar de ir en vehículo a la oficina se trata de teledesplazamiento. Asimismo, señala que muchas personas y organizaciones evitan ambos términos y optan por otros términos como “trabajo distribuido”, “trabajo móvil”, “trabajo remoto” (Reino Unido) y “workshifting” (trabajo flexible en cuanto a horarios, ubicación y uso de tecnología) (Canadá).

En el caso de este último país, Canadá, el 68,9% de los trabajadores canadienses realizaba al menos un cierto número de horas de trabajo móvil en 2012 y se preveía que la cifra aumentara a un 73% en el 2016, esto según Canadian Mobile Worker 2012-2016 Forecast, publicado por la empresa International Data Corporation. Esta tendencia se puede atribuir a diversos factores, entre ellos, la prolongación del tiempo requerido para desplazarse a la oficina, el deseo de conciliar la vida laboral con la vida privada, la proliferación de dispositivos móviles, el crecimiento de la computación en la nube y velocidades superiores de la red que permiten a los trabajadores hacer más y más rápido en sus dispositivos móviles. Estas cifras parecen excesivas.

Deloitte Access Economics indicó que en el año 2006 el 7% de los trabajadores canadienses, incluidos los trabajadores independientes, consideraba que su domicilio constituía su lugar principal de trabajo. Cuando se excluía a los trabajadores independientes, el porcentaje estimado disminuía a 3,5 por ciento. En 2008, el 11,2% de la totalidad de los trabajadores indicó que, al menos parte del tiempo trabajaba a domicilio.

En el caso de la Unión Europea, casi todos los países (salvo Malta) y Noruega registraron teletrabajo en 2005, aunque en distintas proporciones. La República Checa y Dinamarca registraron los niveles más altos de teletrabajo entre las personas que indicaron realizar teletrabajo al menos «un cuarto del tiempo» o más (15,2% y 14,4%, respectivamente) y aquellas que realizaban teletrabajo casi todo el tiempo (9% y 2,6%, respectivamente). En todos los casos, el

porcentaje de teletrabajo ocasional era siempre mucho más elevado que el del teletrabajo a tiempo completo, con niveles variables de diferencias entre los países.

| País | Trabajadores que realizan teletrabajo al menos “un cuarto del tiempo” o más | Trabajadores que realizan teletrabajo “casi todo el tiempo” |
|----------------------|---|---|
| República Checa (CZ) | 15,2 | 9,0 |
| Dinamarca (DK) | 14,4 | 2,6 |
| Bélgica (BE) | 13,0 | 2,2 |
| Letonia (LV) | 12,2 | 1,8 |
| Países Bajos (NL) | 12,0 | 1,9 |
| Estonia (EE) | 11,8 | 1,4 |
| Finlandia (FI) | 10,6 | 1,6 |
| Polonia (PL) | 10,3 | 2,3 |
| Noruega (NO) | 9,7 | 1,3 |
| Suecia (SE) | 9,4 | 0,4 |
| Austria (AT) | 8,6 | 3,2 |
| Reino Unido (UK) | 8,1 | 2,5 |
| Eslovaquia (SK) | 7,2 | 3,4 |
| Grecia (EL) | 7,2 | 1,4 |
| España (ES) | 6,9 | 1,5 |
| Lituania (LT) | 6,8 | 0,7 |
| Eslovenia (SI) | 6,7 | 1,9 |
| Alemania (DE) | 6,7 | 1,2 |
| Francia (FR) | 5,7 | 1,6 |
| Chipre (CY) | 5,7 | 0,0 |
| Luxemburgo (LU) | 4,8 | 0,0 |
| Irlanda (IE) | 4,2 | 0,5 |
| Hungría (HU) | 2,8 | 0,5 |
| Rumania (RO) | 2,5 | 0,7 |
| Italia (IT) | 2,3 | 0,5 |
| Portugal (PT) | 1,8 | 0,4 |
| Bulgaria (BG) | 1,6 | 0,0 |
| Malta (MT) | 0,0 | 0,0 |
| UE-27 | 7,0 | 1,7 |

Tabla 2 Incidencia del teletrabajo en los países de la UE-27 y Noruega, 2005 (en porcentaje). Cuarta Encuesta europea sobre las condiciones de trabajo, 2005.

En el caso del Reino Unido las cifras relativas al teletrabajo varían según las distintas fuentes, cabe señalar que Deloitte comunicó que en 2009 las cifras brutas de teletrabajo en el Reino Unido eran de 12,8% de la fuerza de trabajo, lo que implica que aproximadamente 3,7 millones de personas trabajaban principalmente en o desde su domicilio. Sin embargo, precisó que dos tercios de las personas incluidas como teletrabajadores en estas cifras eran trabajadores independientes, lo que significa que la cifra de trabajadores que

realizaban teletrabajo más de tres días a la semana era de alrededor del 4,3%, casi el doble que el índice presentado en el informe de la cuarta Encuesta europea sobre las condiciones de trabajo (2005).

Por otro lado, en Suiza, la encuesta sobre la población activa 2001-2015 realizada por la Oficina Federal de la Estadística, afirma que durante el período examinado el número de trabajadores que realizaban teletrabajo desde el domicilio ya sea de forma regular u ocasional casi se cuadruplicó, pasando de 248.000 a 831.000. La oficina de estadística estimó que el 21% de la población activa realizaba algún tipo de teletrabajo desde el domicilio en 2015, al menos de forma ocasional. Sin embargo, el número de teletrabajadores regulares (definidos como las personas que realizan teletrabajo más del 50% del tiempo) siguió siendo modesto, a pesar de haberse cuadruplicado de 31.000 en 2001 a 120.000 en 2015. La proporción de teletrabajo variaba considerablemente dependiendo del sector económico, con la prevalencia más alta en el sector de los servicios de tecnología de la información y las comunicaciones, donde más del 50% de los trabajadores había realizado teletrabajo al menos ocasionalmente en 2015. Asimismo, se trataba del sector con el porcentaje más elevado de teletrabajadores regulares a domicilio (7,2% de la población activa). La educación era el segundo sector con el mayor porcentaje de teletrabajadores, ya que el 45% de los trabajadores realizaban teletrabajo a domicilio, al menos ocasionalmente. Le seguían las actividades de profesiones liberales, científicas y técnicas y después los servicios financieros, en los que alrededor de un cuarto de los trabajadores realizaba teletrabajo, tanto regular como ocasional. Es importante señalar que la encuesta cubría solamente a los teletrabajadores a domicilio, regulares u ocasionales.

La evolución del teletrabajo es particularmente sorprendente, en 2001, el teletrabajo, incluso el ocasional, representaba menos del 15% de la fuerza de trabajo en todos los sectores; para 2015, los índices de teletrabajo habían aumentado a más del 15% en más de la mitad de los sectores de actividad. La industria de las TIC, estrechamente ligada a la mayor digitalización de la economía, registró el mayor aumento del número de teletrabajadores.

Para el caso de Japón, según el informe Worldwide Mobile Worker 2007-2011 Forecast and Analysis, este país contaba con un 53% de teletrabajadores en 2006, cifra que se preveía que alcanzara el 80% de la fuerza laboral para 2011, lo que constituiría el aumento más rápido del porcentaje de teletrabajadores del mundo. De modo similar, una encuesta realizada en 2003 por el Comité de Estrategia para TI del Gobierno del Japón concluyó que la población de teletrabajadores en 2002 en el país, aquellos que hacen al menos ocho horas de teletrabajo a la semana, se componía de alrededor de 3,11 millones de teletrabajadores asalariados y 970.000 teletrabajadores independientes. La proporción de teletrabajadores con respecto a la totalidad de trabajadores era de 6,1%. El estudio preveía que alrededor del 20% de la totalidad de los

trabajadores japoneses habría realizado teletrabajo para el año 2010, pero actualmente no hay datos disponibles que indiquen en qué grado se ha cumplido dicha previsión, a pesar de los esfuerzos de promoción activa del teletrabajo realizados por el Gobierno del Japón. Estas cifras muy elevadas y variables sobre la incidencia del teletrabajo y las previsiones igualmente optimistas de su crecimiento reflejan perfectamente los problemas de definición que se han puesto de relieve y la cautela con la que se deberían utilizar todas las estadísticas y las previsiones sobre el teletrabajo.

Deloitte Access Economics, en cambio, afirmó que aunque el Japón haya introducido el teletrabajo relativamente tarde, la brecha con los países europeos y otros países se había reducido. Las encuestas realizadas en 2008 mostraban que el 15,2% de los trabajadores japoneses realizaba más de ocho horas semanales de teletrabajo, pero subrayaban que los datos no se podían comparar fácilmente con las estimaciones de otros países en los que los trabajadores habían realizado teletrabajo “parte del tiempo”, ya que incluían a los trabajadores independientes. Deloitte señaló que la estimación comparable para Canadá, que incluye a todos los trabajadores, era del 19%, mientras que en Australia el 12,6% de los trabajadores, incluidos los trabajadores independientes, hacía más de ocho horas semanales de teletrabajo.

En América Latina, de acuerdo al informe anual del Programa de la Sociedad de la Información y el Conocimiento (PROSIC) de la Universidad de Costa Rica realizado el año 2009, el teletrabajo es un fenómeno que va en aumento tanto en América Latina como en el Caribe, aunque el ritmo de crecimiento varía ampliamente. Países como la Argentina y Chile están a la vanguardia tanto de la promoción de su uso como del desarrollo de marcos normativos para regirlo, debido a que los marcos jurídicos y el sistema de relaciones laborales existentes, incluidos los regímenes de seguridad y salud en el trabajo relativos al trabajo a domicilio, y los gastos asociados a la tecnología para el teletrabajo, no se consideran adecuados.

En lo que respecta a la prevalencia, las estimaciones indican que alrededor de 650.000 trabajadores realizaron teletrabajo en Chile en 2005, es decir un 10,7% de los trabajadores asalariados. En Argentina, se estimó que había 900.000 teletrabajadores en 2006. En 2009, se estimó que había alrededor de 1,2 millones de hogares en los que al menos un miembro de la familia trabajaba a domicilio, muchos de ellos teletrabajadores (Departamento de Políticas Sectoriales OIT, 2016).

4.2.1. Países con Teletrabajo Vía Legislación.

Brasil.

Con la Ley N° 13.467, de 2017, la modalidad contractual del teletrabajo fue incluida en forma específica en la Consolidación de las leyes del trabajo (CLT), creándose el Capítulo II-A, “Del Teletrabajo” (arts. 75-A al 75-E) (Presidencia de la República de Brasil, 2017).

El nuevo artículo 75-A del CLT señala que la prestación de servicios por el empleado en régimen de teletrabajo debe observar lo dispuesto en este Capítulo. A continuación, se dispone sobre las características del contrato de teletrabajo y se le define en el artículo 75-B, al señalar que se considera teletrabajo la prestación de servicios preponderantemente fuera de las dependencias del empleador, con la utilización de tecnologías de información y de comunicación que, por su naturaleza, no se constituyan como trabajo externo. Asimismo, el párrafo único de dicho artículo señala que la asistencia a las dependencias del empleador para la realización de actividades específicas que exijan la presencia del empleado en el establecimiento no descaracteriza el régimen de teletrabajo. En el artículo 75-C se establece que la prestación de servicios en la modalidad de teletrabajo deberá constar expresamente del contrato individual de trabajo, que especificará las actividades que serán realizadas por el empleado. Pudiendo ser realizada la alteración entre régimen presencial y de teletrabajo desde que haya mutuo acuerdo entre las partes, registrado en aditivo contractual. La modificación puede ser realizada del régimen de teletrabajo al presencial por determinación del empleador, con un plazo garantizado de transición mínimo de quince días, con correspondiente registro en aditivo contractual.

En el artículo 75-D, se indican las disposiciones relativas a la responsabilidad por la adquisición, señalando que el mantenimiento o el suministro de los equipos tecnológicos y de la infraestructura necesaria y adecuada a la prestación del trabajo remoto, así como al reembolso de los gastos de arriendo, se preverán en un contrato escrito. En el párrafo único asociado, las utilidades mencionadas al final de este artículo, no integran la remuneración del empleado. En el artículo 75-E, se señala además que el empleador deberá instruir a los empleados, de manera expresa y ostensiva, en cuanto a las precauciones a tomar para evitar enfermedades y accidentes de trabajo y en el párrafo único asociado, se indica que el empleado debe firmar el término de responsabilidad comprometiéndose a seguir las instrucciones proporcionadas por el empleador.

Francia.

En Francia, el teletrabajo es objeto de una legislación diferenciada entre los sectores privado y público. El teletrabajo está regulado en Francia por el Acuerdo Marco Europeo del 16 de julio de 2002, recogido en Francia por el acuerdo interprofesional nacional del 19 de julio de 2005. El acuerdo interprofesional nacional de 2005 se incorporó a la ley del 22 de marzo de 2012 sobre la simplificación de la ley y el alivio de los procedimientos administrativos conocidos como la "ley Warsman". Sus disposiciones están codificadas en los artículos L. 1222-9 a L. 1222-11 del Código del Trabajo. Según estas disposiciones, el teletrabajador francés tiene un estatus legal que se aplica a los empleadores regidos por el derecho privado, los empleados y los agentes de personas públicas empleadas en el derecho privado (Gobierno Francés, 2012).

La Ordenanza sobre la previsibilidad y la garantía de las relaciones laborales publicada en el Diario Oficial de 22 de septiembre de 2017 modifica el artículo L1222-9 del Código del Trabajo. Afirma que "El teletrabajo se refiere a cualquier forma de organización de trabajo en la que el trabajo podría haberse realizado en las instalaciones, el empleador se realiza fuera de estas instalaciones de forma voluntaria utilizando las tecnologías de la información y la comunicación (Gobierno Francés, 2017).

El teletrabajo se establece como parte de un convenio colectivo o, en su defecto, como parte de una carta constituida por el empleador después de consultar al Comité Económico y Social, si existe.

De acuerdo al Artículo 21 de la Ordenanza, cualquier empleado puede beneficiarse del teletrabajo dentro de su empresa si así lo establece un acuerdo colectivo (o carta de acuerdo con la opinión de los representantes del personal). Ya no es necesario que el teletrabajo esté incluido en su contrato de trabajo o en una enmienda a su contrato de trabajo. Un empleador que se niegue a otorgar la implementación de una posición de teletrabajo deberá justificar su respuesta. Inicialmente previsto en los textos, la noción de regularidad del teletrabajo desaparece de las nuevas disposiciones y se reconoce el trabajo ocasional.

En el caso de un recurso ocasional al teletrabajo, esto puede implementarse de común acuerdo entre el empleador y el empleado. Este doble acuerdo se recoge por cualquier medio siempre que se implemente.

Además, el texto proporciona garantías a los empleados con respecto al derecho de desconexión y especifica las condiciones de responsabilidad en caso de un accidente en el trabajo por parte de un teletrabajador.

En el servicio público, el teletrabajo está organizado por la ley n ° 2012-347 del 12 de marzo de 2012 en relación con el acceso al puesto titular y la mejora de las condiciones de empleo de los agentes contractuales en la administración pública, al luchar contra la discriminación y llevar a cabo diversas disposiciones relacionadas con el servicio público conocido como la "Ley Sauvadet". Su decreto de implementación se publicó el 11 de febrero de 2016 y se están publicando órdenes ministeriales de implementación.

Con respecto a los empleadores cubiertos por el alcance de la ANI de 19 de julio de 2005, este acuerdo fue el primero en regular a nivel nacional e interprofesional el uso y la implementación del teletrabajo en el territorio. Firmado por sindicatos representativos a nivel nacional e interprofesional (CFDT, CFE-CGC, CFCT, CGT y CGT- FO) y, por el lado del empleador, por MEDEF, CGPME y UPA, NNA de 2005, extendido por el Decreto Ministerial del 30 de mayo de 2006, organiza el establecimiento del teletrabajo estableciendo los siguientes principios:

- Un marco voluntario para el empleador y el empleado;
- La protección de los datos utilizados por el empleado en una capacidad profesional a expensas del empleador;
- La conclusión de una enmienda al contrato de trabajo cuando el teletrabajo se configura después de que se contrata al empleado;
- Supervisión de cualquier medio de monitoreo de empleados de teletrabajo establecidos por el empleador (relevancia y proporción al objetivo perseguido, información y consulta previa del comité de empresa o, en su defecto, de los representantes del personal, información previa) teletrabajador);
- Disposiciones para la implementación en el lugar del teletrabajo de las disposiciones aplicables en el lugar de trabajo en el campo de la salud ocupacional;
- La definición de la organización del teletrabajo de acuerdo con la legislación francesa, los convenios colectivos y las normas de la empresa.
- La definición de medidas para evitar el aislamiento del empleado por teletrabajo por parte del empleador,
- El beneficio para los empleados en una situación de teletrabajo de los mismos derechos colectivos y derechos de capacitación que los empleados que trabajan en las instalaciones de la empresa.

Portugal.

El Código del Trabajo portugués regula el teletrabajo en la sección IX sobre modalidades de contrato de trabajo, subsección V, “Teletrabajo” (Gobierno Portugal, 2015).

El artículo 165 de este cuerpo legal define al teletrabajo como una prestación laboral realizada bajo subordinación jurídica, habitualmente fuera de la empresa del empleador y mediante el uso de tecnologías de información y comunicación.

Complementariamente, el artículo 166 dispone que para que un empleado pueda ejercer su actividad en un régimen de teletrabajo debe celebrarse un contrato de trabajo.

Resulta interesante en su regulación que el teletrabajo sea una modalidad de trabajo cuando el trabajador sea:

- Víctima de violencia doméstica (artículo 195), teniendo derecho a ejercer sus labores en régimen de teletrabajo, cuando éste sea compatible con la actividad realizada, y
- Cuando trabajador tenga un hijo con edad hasta 3 años cuando éste sea compatible con la actividad desempeñada, debiendo el empleador disponer recursos y medios.

En ambos casos el empleador no puede oponerse.

Carácter voluntario. En caso de tratarse de un trabajador perteneciente a la empresa podrá pasar a desempeñar el teletrabajo en forma voluntaria y la duración inicial del contrato de teletrabajo no podrá exceder de tres años o del plazo fijado en el convenio colectivo de trabajo, y una vez que concluye podrá volver a sus labores según lo acordado o estipulado por la regulación colectiva. Las partes pueden rescindir dentro del plazo de 30 días de su ejecución (art. 167).

Instrumentos de trabajo. A falta de estipulación en el contrato, se presume que los instrumentos de trabajo en relación con las tecnologías de información y comunicación utilizadas por el trabajador pertenecen al empleador, que debe garantizar la instalación, mantenimiento y el pago de los gastos inherentes (art.168).

El trabajador deberá respetar las normas de utilización y funcionamiento de los instrumentos de trabajo que se le pongan a su disposición. Salvo acuerdo en contrario, el trabajador no puede dar un uso diverso del inherente al cumplimiento de su prestación de trabajo.

Protección en materia de higiene y seguridad. De acuerdo al artículo 171 del Código de Trabajo, les son aplicables a los teletrabajadores las normas

generales para todos los trabajadores, incluyendo las normas relativas a accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.

Estipulaciones que debe tener el contrato, de acuerdo al artículo 166 del Código del Trabajo dispone los requisitos que debe cumplir el contrato de teletrabajo, como por ejemplo: constar por escrito, sólo para efectos de prueba de la estipulación del régimen de teletrabajo, y contener una serie de cláusulas: identificación, firma y domicilio o sede de las partes; descripción de la actividad con mención expresa del régimen de teletrabajo; retribución; indicación del período normal de trabajo; propiedad de las herramientas de trabajo, así como el responsable de su instalación y mantenimiento y del pago de los gastos relacionados con el consumo y el uso de las mismas; y la identificación del sector o departamento de la empresa bajo cuya dependencia se encuentra el trabajador, y con quien debe contactarse en relación a la prestación de sus funciones.

Respecto a la jornada de trabajo, debe ser la señalada en el contrato de teletrabajo pero no puede superar los límites de jornada normal de trabajo para los trabajadores regulares. Respecto al descanso, se dispone en el artículo 170 que el empleador debe respetar los tiempos de descanso, dándole buenas condiciones de trabajo, en términos de su salud física y mental. Para ello, se regulan las visitas que puede efectuar el empleador, restringiéndola a aquellas que tengan por objeto el control de las actividades laborales y de los equipos proporcionado y sólo pueden ser realizadas entre las 09.00 y 19.00 horas, con presencia del trabajador o de una persona designada por éste.

En lo que respecta a las Condiciones de empleo, los artículos 169 y 171 del Código del Trabajo establecen otros derechos para los trabajadores en régimen de teletrabajo:

- Respeto de la igualdad de trato respecto de la capacitación, promoción de carrera y otras condiciones laborales,
- Seguridad y salud laboral, e indemnización de los daños derivados de accidentes o enfermedades profesionales.

En cuanto a la capacitación profesional, el empleador debe dar al trabajador toda la que sea necesaria y adecuada sobre el uso de las tecnologías de la información y la comunicación inherente a la actividad respectiva. Asimismo, el empleador debe evitar el aislamiento del trabajador, en particular a través de contactos regulares con la empresa y los demás trabajadores.

En lo que respecta a los derechos colectivos de los trabajadores, los teletrabajadores poseen iguales derechos respecto de quienes se desempeñan en las dependencias de la empresa. Por ejemplo, deben estar incluidos en el número total de trabajadores para todos los efectos relativos a

los organismos de representación colectiva y utilizar las tecnologías de información y comunicación destinadas a la prestación de sus labores para participar en las reuniones realizadas en la empresa.

Colombia.

El teletrabajo en Colombia se encuentra regulado por la Ley N° 1221 del 2008 y el decreto N° 884 del 2012 que la reglamenta. Conforme con estas normas, se entiende por “teletrabajo” la forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación TIC para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo” (art. 2) (Gobierno Colombia, 2008).

La norma distingue tres tipos de teletrabajadores:

- **Autónomos:** aquellos que utilizan su propio hogar u otro lugar escogido para desarrollar su actividad, desarrollando su actividad siempre fuera de la empresa;
- **Móviles:** aquellos que no tienen un lugar de trabajo establecido y cuyas herramientas de trabajos son las TICS móviles y;
- **Suplementarios:** aquellos que trabajan dos o tres días a la semana en casa y el resto lo hacen en la oficina.

Según la propia ley, su objetivo es promover y regular el teletrabajo como un instrumento de generación de empleo y autoempleo, mediante la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC). Para su cumplimiento, se ordenó al Ministerio de la Protección Social, con la colaboración de otras reparticiones públicas, el establecimiento de una política pública de fomento, con los lineamientos para su construcción señalados en la ley.

Asimismo, se estableció la obligación especial del Ministerio de la Protección Social, dentro de los seis meses siguientes a la promulgación de la ley¹, de formular una política pública de incorporación al teletrabajo para la población vulnerable entre la que se considera a las personas en situación de discapacidad, desplazamiento forzado, mujeres cabeza de hogar, entre otros.

En el año 2012, se creó la Red Nacional de Fomento al Teletrabajo que tiene como actividad principal, promover y difundir esta práctica en el país e incluye las garantías laborales, sindicales y de seguridad social para los Teletrabajadores y también la Política Pública de Fomento al Teletrabajo en Colombia.

La vinculación con el teletrabajo es voluntaria tanto para el teletrabajador como para el empleador, manteniendo siempre el teletrabajador su derecho a solicitar volver a realizar su actividad en la empresa (art. 10).

Instrumentos de trabajo. Los empleadores deben proveer y garantizar el mantenimiento de los equipos de los teletrabajadores, conexiones y programas; así como el valor de la energía y los desplazamientos ordenados por él necesarios para desempeñar sus funciones (art. 6).

Los elementos y medios suministrados no podrán ser usados por persona distinta al teletrabajador, quien al final del contrato deberá restituir los objetos entregados para la ejecución del mismo, en buen estado, salvo el deterioro natural.

Además, se dispone que el empleador, debe contemplar el puesto de trabajo del teletrabajador dentro de los planes y programas de salud ocupacional, asimismo tiene la obligación de contar con una red de atención de urgencias en caso de presentarse un accidente o enfermedad del teletrabajador cuando esté trabajando (art. 10).

Respecto al contrato, no se contemplan referencias especiales a las estipulaciones que deben contener este tipo de contrato, salvo que el empleador debe contar con un registro de teletrabajadores que debe ser informada a los Inspectores de Trabajo del respectivo municipio y donde no existan estos, al Alcalde Municipal.

Se dispone que a los teletrabajadores, dada la naturaleza especial de sus labores, no les son aplicables las disposiciones sobre jornada de trabajo, horas extraordinarias y trabajo nocturno. No obstante, el Ministerio de Protección Social debe contar con una fiscalización especial para garantizar que los teletrabajadores no sean sometidos a excesivas cargas de trabajo (art. 6.1).

Sin embargo, cuando el teletrabajo sea ejecutado donde sea verificable la jornada laboral, y el teletrabajador, a petición del empleador, trabaja por sobre la jornada establecida en el Código, o le asigna más trabajo del normal, corresponde el pago de horas extras, dominicales y festivos en las mismas condiciones de cualquier otro empleado (art. 6.11).

No obstante, el artículo 3° del Decreto 884 de 2012 establece que el contrato o vinculación que se genere a través del teletrabajo deberá indicar los días y los horarios de trabajo para efectos de delimitar la responsabilidad en caso de accidente de trabajo y evitar el desconocimiento de la jornada laboral.

Se establece la igualdad de trato del teletrabajador con el trabajador regular respecto a temas salariales; derecho a negociación colectiva y libertad

sindical; protección a la discriminación en el empleo; seguridad social; formación, y protección la maternidad, entre otras materias.

Asimismo, se establecen ciertas garantías a esta categorías de trabajadores como son el salario del teletrabajador no puede ser menor que el otorgado a un trabajador que preste los mismos servicios en la empresa, y en el caso que la empresa sólo tenga teletrabajadores, el salario mínimo debe ser el que se paga por laboras similares en la localidad, y la asignación de tareas debe hacerse de manera que se garantice su derecho a contar con un descanso de carácter creativo, recreativo y cultural (art. 10).

Por su parte, artículo 4° del Decreto 884 de 2012, establece que la obligación del empleador de promover la igualdad de trato en cuanto a remuneración, capacitación, formación, acceso a mejores oportunidades laborales y demás derechos fundamentales laborales, entre teletrabajadores y demás trabajadores de la empresa privada o entidad pública.

Referente a derechos colectivos, las personas que laboran bajo la modalidad del teletrabajo pueden ser parte sindicatos o asociaciones, de conformidad con lo establecido en la Ley N°1221 de 2008, que en su artículo 6° numeral 6°, establece la igualdad entre teletrabajadores y demás trabajadores de una empresa frente a este tema.

4.2.2. Países con Teletrabajo Mediante Convenios Colectivos.

Argentina.

No cuenta con una regulación específica del teletrabajo. Pero si cuenta en la Ley de Contrato de Trabajo (Ley N° 20.744) con una norma que se refiere al contrato de trabajo a domicilio, señalando:

Los estatutos profesionales y las convenciones colectivas de trabajo regularán las condiciones que debe reunir el trabajador y la forma del cálculo del salario en el caso del trabajo a domicilio.

Este país aprobó por medio de la Ley N° 25.800 el Convenio N° 177 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), sobre trabajo a domicilio. Este Convenio define el trabajo a domicilio y promueve especialmente, la igualdad de trato entre los trabajadores a domicilio y los otros trabajadores asalariados, en materias de: seguridad y salud en el trabajo; protección en regímenes de seguridad social, la remuneración; y el derecho a afiliarse a las organizaciones que escojan y a participar en sus actividades (OIT, 2003).

Ante la falta de una regulación específica, las partes, por medio de negociación colectiva en todos sus niveles, han suscrito convenios colectivos

donde se implementa el teletrabajo con los estándares del Convenio N° 177 de la OIT.

En materia de riesgos del trabajo, el teletrabajo ha sido materia de regulación a través de la Resolución Superintendencia de Riesgos de Trabajo SRT 1552/2012, la cual que en su artículo 1° lo caracteriza como:

“La realización de actos, ejecución de obras o prestación de servicios realizando total o parcialmente en el domicilio del trabajador o en lugares distintos del establecimiento o los establecimientos del empleador, mediante la utilización de todo tipo de Tecnología de la Información y de las Comunicaciones” (Superintendencia de Riesgos del Trabajo, 2012).

A su vez, la Resolución N° 147/2012 del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTySS) creó la Coordinación de Teletrabajo, y le atribuyó, como una de las acciones a su cargo, la de “Proponer a la Superintendencia de Riesgos del Trabajo modificaciones a la Ley de Riesgos del Trabajo de modo de incorporar las nuevas enfermedades y accidentes que se generen como consecuencia del teletrabajo y generar en forma conjunta un Manual de Buenas Prácticas en materia de Teletrabajo” (Ver Anexo, punto 17) (Coordinación del Trabajo, 2012).

Por último, a nivel administrativo, la Resolución N° 595/2013 del MTySS implementó el Programa de Seguimiento y Promoción del Teletrabajo en Empresas Privadas (PROPET), que promueve el teletrabajo en el sector privado; qué aspectos deben tenerse en cuenta para preservar el cuidado de la salud y seguridad de los trabajadores de esta modalidad.

España.

El Estatuto de Trabajadores (ET), en su artículo 13.1, regula el trabajo a distancia. Este artículo fue modificado el año 2012 y se esperaba que, al ser modificado de diera una regulación específica al teletrabajo. Sin embargo, la doctrina laboral igualmente valora la modificación en atención a que recoge implícitamente esta modalidad (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2015).

El artículo 13 del ET entrega una regulación de mínimos, limitada a establecer el principio de igualdad entre trabajadores a distancia y presenciales. Respetando la regulación negociada a nivel europeo y dejando espacio a la autonomía de la voluntad en esta modalidad de trabajo. El concepto de trabajo distancia del artículo 13 del ET señala lo siguiente:

“Tendrá la consideración de trabajo a distancia aquel en que la prestación de la actividad laboral se realice de manera preponderante en el domicilio del trabajador o en el lugar libremente elegido por este, de modo alternativo a su desarrollo presencial en el centro de trabajo de la empresa”.

Se exige además que el acuerdo sea por escrito, en el contrato de trabajo o en acto posterior (art.13.2).

Estos trabajadores a distancia tienen los mismos derechos que los trabajadores que prestan servicios en la empresa, salvo aquellos que son inherentes a la realización de la prestación laboral de manera presencial. Específicamente, la norma dispone que tienen derecho a recibir un salario o remuneración como mínimo igual al de un trabajador de categoría profesional equivalente en el sector económico de que se trate (art. 13.3).

Asimismo, se establece la obligación del empresario o empleador a establecer los medios necesarios para asegurar:

- El acceso efectivo de estos trabajadores a la formación profesional para el empleo, a fin de favorecer su promoción profesional, y
- De posibilitar la movilidad y promoción, debiendo informar a los trabajadores a distancia de la existencia de puestos de trabajo vacantes para su desarrollo presencial en sus centros de trabajo (art.13.4).

En materia de salud y seguridad, a los trabajadores a distancia se les aplica la Ley 31/1995, de Prevención de Riesgos Laborales, y su normativa de desarrollo, por expresa disposición legal del artículo 13.5 del ET.

Finalmente, el mismo artículo 13.5 expresamente señala que los trabajadores a distancia tienen derecho a ejercer los derechos colectivos establecidos para los trabajadores que prestan sus servicios en la empresa, y que para dichos efectos los trabajadores a distancia deberán estar adscritos a un centro de trabajo concreto de la empresa.

Consecuencia de ello, otro instrumento legal utilizado para su aplicación, no tan extendido, han sido los convenios colectivos: a nivel estatal son el de la industria química y la perfumería y afines, que han regulado el teletrabajo, y otros pocos a nivel de empresa.

Bélgica.

El Acuerdo Marco Europeo sobre el Teletrabajo de 2002 (Comisión Europea, 2002) fue reglamentado en Bélgica por el Convenio Colectivo N° 85 de 2005, del Consejo Nacional del Trabajo, y que la ley Arrêté Royal du 13 juin 2006, declaró obligatoria la aplicación del Convenio Colectivo N° 85 del 2006.

Las principales cláusulas del Convenio Colectivo son las siguientes:

- Se reconoce como una forma de organización y/o de realización del trabajo, utilizando las tecnologías de información, en el marco de un contrato de trabajo, en la cual se efectúa la labor, que habría podido también realizarse en los locales del empleador.

- Esta modalidad de trabajo puede ser parte inicial de la descripción del puesto de trabajo o por un acuerdo posterior entre las partes del contrato. El trabajador mantiene siempre el derecho de volver a su modalidad de trabajo anterior.
- Debe ser incorporada por escrito y debe contener, como mínimo, entre otras estipulaciones, la frecuencia de días y/o presencia en la empresa y los periodos durante los cuales el trabajador a distancia debe ser localizable y según qué medios.
- Se estipula la igualdad de condiciones entre todos los trabajadores. Asimismo, el teletrabajador debe estar informado respecto a la descripción del trabajo que debe realizar; el departamento de la empresa al cual está vinculado; y la definición de su superior inmediato o a las otras personas a las cuales puede dirigir cuestiones de carácter profesional o personal.
- El empleador debe proporcionar al trabajador a distancia los equipamientos necesarios para el trabajo a domicilio, instalarlos y mantenerlos. Asimismo, el empleador asume exclusivamente los costos de las conexiones y comunicaciones vinculadas al trabajo a domicilio. En el evento que el trabajador a distancia utilice sus propios equipamientos, los gastos de instalación de los programas informáticos, los gastos de funcionamiento y mantenimiento son de cargo al empleador.
- El empleador debe informar al teletrabajador la política de la empresa en cuanto a salud y seguridad en el trabajo, en particular las exigencias relativas a las pantallas del computador.

El teletrabajo en Bélgica entonces, es posible para:

- Los contractuales
- Titulares de mandatos
- Los aprendices
- El estatutario

El teletrabajo significa que puede trabajar en el hogar o en un lugar de su elección, gracias a la tecnología informática. Puede elegir teletrabajar o no, pero su empleador no está obligado a permitirle el teletrabajo.

También tiene la oportunidad de trabajar a distancia ocasionalmente, por ejemplo, si tiene dificultades ocasionales para llegar a su lugar de trabajo. Luego debe informar a su supervisor por escrito (se acepta el correo electrónico) antes del inicio del día laboral. El superior debe, a su vez, enviar su acuerdo por escrito.

Las condiciones para teletrabajar son las siguientes:

- El comité directivo decide primero si el teletrabajo es posible en una institución.
- Dentro del departamento, es el jefe funcional o superior quien decide si se puede realizar el trabajo a distancia. Comuníquese con el gerente de su departamento para averiguar si puede teletrabajar.
- El trabajo a distancia no puede tomar más de tres quintas partes de su horario de trabajo durante un período de un año. Esto significa, por ejemplo, que puede teletrabajar a lo sumo 3 días a la semana si trabaja a tiempo completo, pero los días de teletrabajo también se pueden desglosar siempre que no se supere el límite de tres quintos por año. El comité de dirección puede establecer otro máximo más bajo.

Si elige teletrabajar, en principio, nada cambia, excepto su lugar de trabajo. Sus derechos y obligaciones se mantienen exactamente iguales tanto si trabaja en su casa como si no. Los siguientes elementos, por lo tanto, permanecen sin cambios:

- El tiempo de trabajo
- Desarrollo profesional y oportunidades de entrenamiento
- La remuneración
- El sistema de permisos
- El accidente de licencia por enfermedad / trabajo

Cualquier teletrabajador también puede recibir una visita de control del servicio de prevención interno que verifica si se cumplen las medidas de seguridad y salud en el lugar de trabajo. Puede solicitar una visita de inspección del departamento correspondiente.

El teletrabajo en la práctica contempla:

- Soporte técnico. El empleador pone a su disposición todo el equipo necesario y también respalda los costos de teletrabajo para las comunicaciones y las conexiones. No puede utilizar este material para fines privados.
- Como teletrabajador, también puede utilizar su propio equipo. En este caso, los costos de instalación de software y mantenimiento correrán a cargo de su empleador. Los términos y condiciones relacionados con las tarifas se establecen en un acuerdo por escrito.

Trabajar desde casa no da derecho a ninguna compensación adicional.

Acuerdo escrito. Antes de la introducción del teletrabajo, se debe firmar un acuerdo por escrito con el empleador. Este acuerdo menciona al menos los siguientes puntos:

- Donde (lugar) teletrabajar.

- Los días en que trabaja a distancia y dónde va a trabajar (esto no se aplica al teletrabajo ocasional)
- Los tiempos en los que el empleado tiene que estar accesible y cómo.
- Cómo el empleador da tareas y cómo las mide.
- Los momentos en los que se puede solicitar asistencia técnica.
- Cómo su empleador le reembolsa los costos de soporte técnico.
- La duración del teletrabajo.
- Las condiciones y condiciones para la suspensión, terminación y extensión del teletrabajo.

Como empleador, lo primero es informar al Ministro del Servicio Civil antes de iniciar el teletrabajo y le transmite cada año en enero un informe anual que contiene toda la información sobre el teletrabajo dentro de su institución. También:

- El empleador pone el equipo y el soporte técnico a disposición del teletrabajador y reembolsa todos los gastos de soporte técnico.
- Toma medidas para garantizar que la protección de datos que utiliza y procesa el teletrabajador para fines comerciales está garantizada.
- Informa al teletrabajador sobre las medidas de seguridad y salud en el lugar de trabajo.
- Informa al teletrabajador sobre las medidas de protección de datos y las restricciones impuestas al uso de equipos y herramientas de TI y cualquier sanción.

Estados Unidos.

El teletrabajo es un acuerdo de trabajo que le permite a un empleado realizar el trabajo, durante cualquier parte de las horas regulares pagadas, en un lugar de trabajo alternativo aprobado (por ejemplo, el hogar, el centro de teletrabajo). Es una herramienta importante para lograr una fuerza laboral resistente y orientada hacia los resultados. En su esencia, el teletrabajo es la gente que realiza su trabajo en lugares diferentes a los que normalmente lo harían. Esto tiene sentido cuando se considera que 'tele' proviene de la palabra griega que significa "desde la distancia"; cuando se combina con el trabajo, significa "trabajar desde la distancia".

La definición oficial de "teletrabajo" se puede encontrar en la Ley de Mejora del Teletrabajo de 2010 y se refiere a un acuerdo de flexibilidad laboral bajo el cual un empleado desempeña las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo, y otras actividades autorizadas, desde un lugar de trabajo aprobado que no sea la ubicación desde la que de otra manera, el empleado trabajaría (Oficina de Publicaciones del Gobierno de EE.UU., 2010).

Teletrabajo en el Gobierno Federal.

Se han dictado por más de una década una serie de leyes en materia de teletrabajo para los empleados federales, bajo diversas denominaciones (telework, work at home, flexible work, telecommuting” etc.).

En el año 2010, bajo el gobierno de Barack Obama, se dicta la Ley de Mejora Teletrabajo (Oficina de Publicaciones del Gobierno de EE.UU., 2010), la cual fue firmada por el presidente Barack Obama el 9 de diciembre de 2010 y en ella:

- Se requiere que cada agencia ejecutiva establezca una política según la cual los empleados federales elegibles están autorizados a teletrabajar.
- Se aplica a todas las agencias federales del Poder Ejecutivo.
- Proporciona una definición legal para el teletrabajo.
- Requiere un acuerdo escrito de teletrabajo entre el empleado y el gerente (manager) como condición para participar en el teletrabajo.
- Requiere que cada agencia ejecutiva incorpore el teletrabajo en sus planes de Continuidad de Operaciones (Continuity of Operations, COOP).
- Exige a las agencias designar a un Oficial Gerente de Teletrabajo (Telework Managing Officer, TMO).
- Requiere que los empleados y gerentes completen la capacitación interactiva de teletrabajo, a menos que el director de la agencia haya hecho una excepción para los empleados que ya hayan estado teletrabajando antes de la promulgación de la citada ley.
- Describe las responsabilidades y las expectativas en relación a las directrices e información de la política del teletrabajo.
- Requiere que cada agencia ejecutiva trabaje con la Oficina de Administración de Personal (OPM) para cumplir con los requisitos obligatorios de recopilación de datos y presentación de informes.
- Provee que diversas agencias deban proporcionar orientación y apoyo, incluidas la OPM, la Administración de Servicios Generales (GSA), la Oficina de Administración y Presupuesto (OMB), el Departamento de Seguridad Nacional (DHS), Agencia Federal de Administración de Emergencias (FEMA), la Administración Nacional de Archivos y Registros (NARA) y el Instituto Nacional de Estándares y Tecnología (NIST).
- Requiere a la OPM mantener un sitio web central de teletrabajo. Esta página web (www.telework.gov) contiene información para las agencias, los empleadores y los trabajadores federales, sobre la manera efectiva de implementar el teletrabajo en el Gobierno Federal (The U.S. Office of Personnel Management, s.f.).
- Proporciona un marco para que las agencias federales aprovechen mejor la tecnología y maximicen el uso del teletrabajo.

- Apoya los esfuerzos de las agencias para alcanzar objetivos importantes, como el reclutamiento y la retención de una fuerza de trabajo federal productiva.
- Mejora el equilibrio entre el trabajo y la vida personal de los empleados federales.

Teletrabajo en el Sector Privado.

La normativa del teletrabajo en la empresa privada está entregada a los convenios colectivos de trabajo y a la implementación de los Códigos de Conductas o Códigos de Buenas Prácticas, que se utilizan como directrices para las negociaciones de las condiciones de trabajo de los teletrabajadores.

Sin embargo, la autoridad laboral federal ha entregado directrices sobre la materia, especialmente tratándose de trabajadores con discapacidad, en base a lo dispuesto en la ley para americanos con discapacidad (United States Department of Justice, s.f.). Esta norma requiere que los empleadores con 15 o más empleados proporcionen adaptaciones razonables para los postulantes y empleados con discapacidad. Adaptación razonable es cualquier cambio en el entorno de trabajo o en la forma en que se realizan habitualmente las cosas, que permite a una persona con discapacidad solicitar un trabajo, realizar un trabajo u obtener igual acceso a los beneficios y privilegios de un trabajo.

La ADA no exige que el empleador deba ofrecer un programa de teletrabajo a todos los empleados, pero, si éste ofrece teletrabajo, debe permitir que los empleados con discapacidad tengan la misma oportunidad de participar en dicho programa (Equal Employment Opportunity Commission, 2017).

En relación al salario, si el teletrabajo se ofrece como una acomodación razonable para un empleado con discapacidad, o si ello es requerido por un sindicato o contrato laboral, entonces el empleador debe pagar la misma tarifa por hora o el mismo salario (que los demás en las mismas condiciones).

En caso de no haber un convenio colectivo u otros convenios laborales, la Ley de Normas Laborales Justas (Fair Labor Standards Act, FLSA), dispone que los empleadores generalmente tienen que pagar a los empleados solo por las horas que realmente trabajan, ya sea en su hogar o en la oficina del empleador. Sin embargo, la FLSA requiere que los empleadores paguen a los trabajadores al menos el salario mínimo por todas las horas trabajadas, y al menos el 1,5 de la tarifa regular por las horas trabajadas en exceso de 40 horas semanales.

Italia.

En Italia no existe regulación específica del teletrabajo. La situación se mantuvo sin grandes cambios normativos hasta la publicación de la Ley N° 81

del 22 de mayo de 2017, que introduce los conceptos de “laboro agile” o “smart working” (en el Capítulo II, artículos 18 y siguientes) en el mundo del trabajo dependiente, aplicándose también al sector público en la medida que sean compatibles con los servicios prestados.

El objetivo de esta regulación fue flexibilizar la forma en que se desarrolla el trabajo con una mayor conciliación con la vida personal del trabajador. Para esto, se autorizó la adopción de distintas formas para ejecutar el trabajo, con énfasis en el uso de nuevas herramientas tecnológicas, además de establecer los derechos y deberes que tendrán tanto trabajadores como el empleador.

El llamado trabajo ágil o trabajo inteligente se rige recientemente por la Ley de 22 de mayo de 2017, nro. 81, que también se aplica a las relaciones de empleo utilizadas por las administraciones públicas.

El teletrabajo no es más que la provisión del desempeño en el trabajo desde la propia casa en lugar de la Oficina. A lo largo de los años se ha experimentado y establecido en muchas administraciones públicas.

El trabajo ágil se presenta, en esencia, como una nueva forma de trabajo a destajo, dado que parte del salario se paga sobre la base de resultados medibles. El hecho de que el resultado esperado se establezca mediante un acuerdo entre las partes no garantiza al trabajador: de hecho, el poder contractual del empleador no es comparable al del trabajador individual, por lo que a menudo las condiciones acordadas responden principalmente a las necesidades de la empresa, y no a los del trabajador. Si los resultados acordados se establecen en el nivel máximo de productividad, en ausencia del límite de la jornada laboral como medida de protección, puede producirse fácilmente un incremento incesante del resultado, a menudo por encima de las posibilidades promedio y, a menudo, fuera de las horas diarias normales. , como lo permite la propia ley. También porque el trabajador se ocupa de todos los tiempos de preparación, de los tiempos muertos debido a la posible lentitud de los instrumentos, en busca de la información necesaria.

En el caso del teletrabajo, estos tiempos relacionados con la producción son responsabilidad del empleador, es decir, caen dentro de la jornada laboral, mientras que en el caso del trabajo ágil, son pagados por el trabajador.

La aplicación del trabajo ágil en empresas privadas ha provocado una erosión masiva del tiempo de vida en favor del tiempo de trabajo. No es casualidad que en Francia la ley para el derecho a la desconexión, por parte de los trabajadores, se haya introducido después de un cierto tiempo (por la noche y en días festivos).

La cancelación de la jornada laboral como medida y limitación en el desempeño, puede fácilmente conducir a una dilatación del tiempo de trabajo, a expensas del tiempo que se dedica a la vida privada.

En el sector privado, el trabajo ágil está produciendo ganancias de productividad de hasta un 25%, y ahorros de hasta un 30% en espacio, electricidad y calefacción (todos los sectores de trabajo están en un régimen de trabajo flexible, a menudo no voluntario, y los espacios relativos se reutilizan para otras actividades, ahorros de seguridad, vales de comida).

Aunque la ley que establece el teletrabajo en la Autoridad Palestina se remonta a 1998, y aunque en muchas administraciones esta institución se ha activado durante años, en el Tribunal de Cuentas el Teletrabajo nunca se introdujo.

Las diferencias son las siguientes: el tipo de teletrabajo “Smart Working”, es cuando el rendimiento del trabajo se realiza en parte dentro de las instalaciones de la empresa y en parte en el exterior (se puede realizar en cualquier lugar).

El Teletrabajador tiene una estación de trabajo fija generalmente en su hogar y se aplica adecuadamente en términos de seguridad.

El modo flexible de ejecución del trabajo subordinado se establece mediante un acuerdo escrito entre las partes, también con formas de organización por fases, ciclos y objetivos y sin restricciones precisas de tiempo o lugar de trabajo, con la posibilidad del uso de herramientas Tecnológicas para la realización de trabajos.

No hay obligaciones escritas. El trabajador está en efecto controlado por su contrato de trabajo, y conserva todas las protecciones previstas, incluidos los períodos de enfermedad.

Las horas de trabajo solo pueden estar dentro de los límites de la duración máxima de las horas de trabajo diarias y semanales, derivadas de la ley y la negociación colectiva (aquí no significa el tiempo máximo elegido en el calendario, sino el horario diario máximo requerido por ley, no más de 8 horas). Es el de la jornada normal de trabajo.

Con duración fija o indefinida. El acuerdo de retiro es indefinido, aviso de retiro no menos de 30 días (90 días, si es ejercido por el Empleador, en el caso de trabajadores discapacitados).

- No hay disposiciones específicas sobre la duración y el retiro;
- El acuerdo sobre el teletrabajo es siempre reversible.

Para la medición de resultados, se requiere que las instituciones identifiquen objetivos de desempeño específico, medible, consistente y compatible con el contexto organizacional, lo que permite, por un lado, responsabilizar a los empleados con respecto a la misión institucional de la administración y, por otro lado, evaluar y mejorar el desempeño laboral. En términos de rendimiento y resultados realmente logrados. También en el Teletrabajo, los resultados son medibles, pero siguen vinculados al tiempo de trabajo, es decir, la duración del día de trabajo.

Deberes del Empleador:

- El Empleador debe pagar a los trabajadores ágiles al menos como a los Trabajadores que realizan los mismos deberes exclusivamente dentro de la Compañía.
- Pagar al teletrabajador, al menos, a aquellos Trabajadores que realizan las mismas tareas exclusivamente dentro de la Compañía;
- Asegurar al Teletrabajador una carga de trabajo equivalente a los empleados "normales";
- Tomar medidas para evitar el aislamiento del teletrabajador;
- Proporcionar a los teletrabajadores las mismas oportunidades de acceso a la capacitación y la carrera que los empleados "normales";
- Proporcionar a los teletrabajadores los mismos criterios de evaluación que los empleados "normales";
- Proporcionar a los teletrabajadores formación específica, sobre los dispositivos telemáticos utilizados y sobre el teletrabajo.

Sí se aplica el Decreto Legislativo no. 196/2003 (Decreto de privacidad)

El empleador debe:

- Tomar las medidas adecuadas para proteger los datos personales procesados por el teletrabajador;
- Informar al trabajador a distancia sobre las leyes y regulaciones de la compañía dedicadas a la protección de datos;
- Solicitar la observancia de estas medidas al Teletrabajador.

El contrato de trabajo regula la forma de utilizar las herramientas de trabajo. El Empleador es responsable del suministro, instalación y mantenimiento de las herramientas de trabajo (a menos que el teletrabajador haga uso de sus propias herramientas).

El empleador debe proporcionar cada año al trabajador y al representante de seguridad laboral información sobre los riesgos generales y los riesgos específicos, dada la modalidad particular de ejecución del trabajo ágil.

Todo lo relacionado con la seguridad es responsabilidad del empleador, y debe ser incluido en el seguro. De conformidad con la legislación vigente, es responsabilidad del empleador no solo informar sobre los riesgos asociados con el trabajo, sino también cumplir con todas las obligaciones relacionadas con la protección de la salud, la seguridad y la prevención.

El Empleador, las Representaciones de los Trabajadores, las Autoridades competentes pueden inspeccionar el lugar donde se realiza el teletrabajo.

La disciplina de la enfermedad, la maternidad y la paternidad, y los permisos diarios previstos por los reglamentos contractuales y por las disposiciones específicas de la ley permanecen sin cambios. La protección contra accidentes en el trabajo (INAIL), el teletrabajo, generalmente se lleva a cabo en una ubicación fija.

4.3. Experiencia Internacional de Liderazgo con Teletrabajo.

Una de las condiciones relevantes para el teletrabajo es saber cómo coordinar a los colaboradores y controlar sus avances cuando éstos pueden estar en distintos lugares o países, para que los objetivos propuestos por las organizaciones no se vean negativamente afectados.

Una de las desventajas para el empleador, es la percepción del liderazgo y personal a cargo en una modalidad de teletrabajo (Mello J. A., 2007).

Para lo anterior, (Dahlstrom, 2013) sugiere adoptar estilos de liderazgo que se ajusten a las necesidades de los teletrabajadores, como estilos directivos, participativos, de apoyo, y orientados a logros.

De los primeros hallazgos de investigación y discusión académica (Avolio, Kahai, & Dodge, E-leadership: Implications for theory, research, and practice, 2000) proponen una definición inicial del liderazgo electrónico, señalando que el término puede ser utilizado para incorporar el liderazgo en un contexto emergente (avances en la tecnología de información y comunicación), presentándose como “un proceso de influencia social mediado por las tecnologías avanzadas de la información para producir cambios en las actitudes, sentimientos, pensamientos, comportamientos y desempeño entre individuos, grupos y organizaciones” (p. 617). Esta definición fue revisada algunos años después por (Avolio, 2007), quien agregó que se trata además de un proceso de influencia social, inmerso en contextos proximales y distales, mediados por las tecnologías de información. Por su parte, (Lee, 2009) lo define brevemente como el liderazgo que se ejerce en un entorno distinto al tradicional; es liderar en el contexto virtual de los negocios.

Las anteriores conceptualizaciones enfatizan la importancia del contexto en el que el liderazgo se estudia y se ejerce, ya que éste no solo coexiste con las tecnologías, sino que ellas son parte fundamental del cambio y de los procesos de transformación organizacional. Así entonces, las tecnologías de la información se convierten en factores críticos que intervienen en los niveles individual, grupal y organizacional, afectando las estructuras organizacionales y las dinámicas que se dan en su interior, lo cual incluye, por supuesto, los procesos de liderazgo que se transforman como resultado de las interacciones con tales tecnologías.

Otro aspecto importante en la comprensión del concepto de liderazgo electrónico, es entender que: la toma de decisiones en la adopción, adaptación y desarrollo de tecnologías de información, así como en la definición de estrategias para comunicar, estructurar e influir sobre los integrantes de los equipos de trabajo respecto a los cambios tecnológicos, son en la actualidad procesos esenciales de la acción de los líderes (Finkelstein, Hambrick, & Cannella, 2009).

De acuerdo con los estudios, los líderes pueden influir en la apropiación de la tecnología, usando ya sea procedimientos legítimos, como la formalización de procesos, el establecimiento de normas y de políticas, o bien procedimientos no legítimos, como la manipulación y dominación de estructuras organizacionales, los cuales (legítimos o no) inciden en los comportamientos, en la motivación, en la percepción y, en general, en la manera de usar y relacionarse con las tecnologías de información y comunicación (Chatterjee, Grewal, & Sambamurthy, 2002).

Por otra parte, dada la complejidad del contexto en el que se desarrollan las organizaciones en la actualidad y la capacidad humana para adoptar estos avances tecnológicos, que ofrecen enormes posibilidades para interactuar en un mundo globalizado, los directivos deben aprender a liderar a través de medios tecnológicos, esto es, ejercer influencia para el logro de objetivos, tal como se esperaría que lo hicieran en forma no virtual. De esta forma, la tecnología permitirá construir nuevas estructuras organizacionales, de las cuales el líder hace parte, y a la vez estas estructuras se irán transformando por la acción del liderazgo sobre las tecnologías. En este orden de ideas, el liderazgo electrónico puede darse en cualquier nivel jerárquico de la organización, involucrando las múltiples interacciones en las que se ejerce influencia recíproca, esto es, persona-persona, persona-grupo, grupo-persona e incluso de organización a organización.

Es importante considerar que entrar a estas nuevas dinámicas requiere del uso adecuado de las tecnologías de información y comunicación, porque estas ofrecen un conjunto de herramientas, técnicas y conocimientos que soportan la participación multipartidaria en dichas actividades organizacionales e inter

organizacionales y en procesos sofisticados de recolección, procesamiento, administración, recuperación, transmisión y disposición de datos y saberes (DeSanctis & Scott Poole, 1994). El uso de estas tecnologías se ha venido convirtiendo en un factor fundamental para los procesos de transformación, adaptación y perdurabilidad de las organizaciones, imponiendo unas demandas específicas para el liderazgo en todos los niveles de gestión (Shapiro & Varian, 2000).

4.3.1. Liderazgo de Equipos Virtuales.

En vista de los avances tecnológicos, los líderes electrónicos deben atender a grandes volúmenes de información y enfrentar un entorno que cambia de forma rápida e impredecible. A lo anterior, se suma la necesidad de comunicarse con sus equipos de trabajo, ya no solo de la forma tradicional, presencialmente, sino a través de una comunicación a través del computador (Avolio, Kahai, & Dodge, E-leadership: Implications for theory, research, and practice, 2000), la cual incluye medios de comunicación digital, videoconferencias, correos electrónicos, mensajes de texto y software de colaboración, a través de mensajes sincrónicos y asincrónicos (Avolio, Sosik, Kahai, & Baker, 2014), cuya efectividad va a depender de la capacidad de liderar adecuadamente bajo entornos virtuales de trabajo.

Liderar en entornos virtuales constituye un reto apremiante, debido a que este será un siglo marcado por grandes cambios que van a desafiar la capacidad de las organizaciones para subsistir y adaptarse dinámicamente a un ambiente cambiante, en el que la tecnología puede ofrecer grandes oportunidades, que solo se podrán aprovechar si el líder logra consolidar equipos virtuales efectivos, lo que le permitirá a la organización ahorrar tiempo y dinero, mientras se beneficia del intercambio cultural, el conocimiento y la experiencia de organizaciones que se encuentran en otras latitudes (Hunsaker & Hunsaker, 2008). Lo anterior influirá en la competitividad, el crecimiento y la perdurabilidad de las organizaciones de este siglo.

Por lo tanto, en la sociedad del conocimiento en la que operan las organizaciones actualmente, liderar efectivamente equipos virtuales será fundamental (Zimmermann, 2011), no solo por la ventaja competitiva que supone, sino también porque ofrece a los trabajadores algo que las nuevas generaciones reclaman: la posibilidad de contar con mayor flexibilidad laboral, desempeñarse con mayor libertad y manejar sus propios horarios (DeRosa, Hantula, Kock, & D'Arcy, 2004). Por este motivo, algunas empresas han establecido que parte de su fuerza de trabajo sea virtual, lo que permite a los empleados trabajar desde sus hogares o desde cualquier lugar, alterando el modo y el estilo de la comunicación tradicional (Crawford-Mathis, 2009).

Los equipos virtuales son entendidos como aquellos en los que sus miembros están interconectados principalmente a través de las tecnologías de la información y en los que las telecomunicaciones ofrecen importantes beneficios para las organizaciones, cuando son adecuadamente lideradas (Brandl & Neyer , 2009). Estos equipos pueden ayudar al desarrollo de nuevos productos, permiten conocer opiniones de los clientes, contribuyen a la planeación estratégica de las compañías y ofrecen soporte al cliente, entre muchas otras actividades (Rosen, Furst, & Blackburn, 2006). Debido a estas potencialidades, estos están siendo objeto prioritario de estudio en el área organizacional (Daim, y otros, 2012).

Considerando el importante cambio que se está produciendo en el entorno, surge la inquietud respecto a si el efecto de la virtualización del contexto laboral demanda un nuevo tipo de liderazgo o, por el contrario, se trata del mismo concepto y el reto es lograr ejercerlo desde otros medios de comunicación; particularmente, aquellos que son mediados por las tecnologías de la información.

De esta forma, aún es pronto para tener una respuesta clara a este interrogante; se sabe poco al respecto, pues los cambios en la tecnología y la forma en que han permeado los procesos organizacionales han crecido de forma exponencial y no hay suficientes estudios que permitan llegar a consensos académicos. En cualquier caso, parece claro que los cambios en la dinámica de la fuerza de trabajo van a requerir que los líderes desarrollen nuevas habilidades, distintas a las tradicionales (Crawford-Mathis, 2009). Al respecto, (Avolio, Kahai, & Dodge, 2000) afirman que la naturaleza del liderazgo tradicional (frente a frente) y la del virtual son fundamentalmente las mismas, mientras que para (Kayworth & Leidner, 2002) la diferencia está en el nivel de complejidad: ser un líder efectivo en contextos virtuales es mucho más complejo, pues el líder debe influir, a través de medios tecnológicos, para lograr que los equipos virtuales sean efectivos.

El mayor grado de complejidad que implica el liderar equipos virtuales se debe a las dispersiones temporales, físicas y culturales que existen entre los miembros (Malhotra, Majchrzak , & Rosen, 2007), demandando una serie de habilidades que debe desarrollar el líder para influir sobre la efectividad.

En el caso de entornos virtuales los trabajadores están dispersos geográficamente y tienen que coordinar las tareas a través de diferentes husos horarios, lo que no sucede en la forma de trabajo tradicional. A lo anterior se suman otras variables que complejizan el proceso y han demostrado tener efecto sobre la efectividad del equipo; son las experiencias previas de los miembros, el tipo de tarea que realizan, los sistemas de recompensa establecidos, las características culturales y las habilidades comunicativas, entre otras (Fan, Chen, Wang , & Chen, 2014).

La comunicación, es considerada la principal habilidad del liderazgo, entendida de manera amplia, como las relaciones interpersonales que supone el liderazgo, y que superan ampliamente la expresión verbal. Si se asume que la comunicación personal es el principal medio de intercambio e influencia entre líderes y colaboradores, y que la forma en que esta se desarrolla determina estilos de liderazgo, surge entonces la inquietud de cómo lograr liderar a través de estos medios digitales, que en cierta forma virtualizan la realidad y la cotidianidad de las organizaciones.

Tradicionalmente, las relaciones entre líderes y colaboradores han sido cara a cara, y este tipo de comunicación personal ofrece una serie de posibilidades que algunas formas de comunicación digital no tienen; por ejemplo, involucra el lenguaje paraverbal (tono, volumen e inflexión de la voz) e información no verbal (expresión facial, gestos, postura corporal, entre otras) que ayudan al entendimiento y a la comprensión del significado de la comunicación.

Cuando se carece de esta información en los ambientes virtuales y la información no es compartida y retroalimentada en el momento mismo de la comunicación, la interpretación puede distorsionarse y la comunicación entre los miembros del equipo puede desviarse (Kayworth & Leidner, 2002).

Con base en lo anterior, se puede afirmar que los equipos tradicionales tienen la ventaja de la comunicación personal en tiempo real entre líderes y colaboradores, la cual suele ser más efectiva, mientras que en entornos virtuales el líder y sus colaboradores deben comunicarse y trabajar asincrónicamente, a través de tecnologías de la información. Por lo tanto, las características de tiempo y espacio con relación a la comunicación plantean a los líderes de este siglo uno de los retos más importantes para garantizar una efectiva gestión de las organizaciones en contextos virtuales (Hambley, O'Neill, & Kline, 2007).

5. Desarrollo de la Propuesta.

A continuación y en base a las formas o metodologías que han utilizado otros países para aplicar el teletrabajo, se propondrán formas de aplicación en Chile que se ajusten de mejor forma a la realidad del país.

5.1. Implementación del Teletrabajo en las Organizaciones.

En las organizaciones el proceso de implementación del teletrabajo consiste en un compromiso institucional, en desarrollar la planeación, dar inicio a un proceso de prueba y validación, y así llegar a la adopción de un modelo. Supone una transformación organizacional de fondo, desde cómo se hace hasta como se evalúa.

El proyecto de adopción de esta modalidad laboral requiere del liderazgo y la participación de un equipo de trabajo coordinado, la utilización de recursos y la movilización hacia un cambio cultural y de procedimientos, que no son posibles de alcanzar si no existe una voluntad clara de las directivas, que respalde las acciones derivadas.

La iniciativa de aplicar el modelo surge como propuesta para ahorrar costos fijos, modernizar la organización y utilizar las herramientas para mejorar la productividad, o buscando alternativas de retención y desarrollo del talento; sin embargo, es el equipo directivo quien soporta, permite que se concrete el proyecto y promueve la participación activa de toda la organización en las distintas fases para que este se lleve a cabo con éxito. Si no existe compromiso institucional no es posible pensar en un proyecto de este tipo, que alcance las expectativas y genere los beneficios impulsados por sus promotores.

Los pasos que han seguido en este respecto países como Colombia, son los siguientes:

a. Acuerdo a nivel directivo.

El resultado de este paso debería ser la voluntad por parte de la alta dirección de la entidad por adoptar modelos de teletrabajo, que servirá de base para las etapas siguientes.

b. Conformación del equipo líder del proyecto de teletrabajo.

El equipo puede estar conformado por un área específica que logre el apoyo de las otras áreas claves o por un grupo de personas representantes de cada una de estas, que trabaje de manera coordinada para lograr los objetivos. Se sugiere que mínimo formen parte del equipo líder, representantes de las áreas de Recursos Humanos, Financiera,

Tecnología y Seguridad Informática, Jurídica, el responsable del Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo de la organización, y del sindicato (en caso de que exista). Entre ellos se elegirá al líder del proyecto, quien idealmente debe tener nivel decisivo al interior de la organización.

Las funciones básicas del equipo coordinador son:

- Elaborar la planificación estratégica del proyecto.
- Supervisar en forma continua el avance de la ejecución del proyecto.
- Generar informes de avance y finales del proyecto.
- Modificar el proyecto, realizando ajustes o correcciones que estimen pertinentes.
- Desarrollar la política de teletrabajo en la organización.

Como apoyo al equipo líder se podrán designar supervisores por área quienes velarán por el cumplimiento de las funciones y valorarán distintos aspectos del modelo propuesto, que servirán de base para el trabajo de la coordinación del proyecto. Entre otras, los supervisores podrán hacer mediciones en relación con:

- Adaptación al cambio del área de trabajo donde el trabajador estaba desarrollando las funciones.
- Respuesta a las expectativas de comunicación e interacción del equipo de trabajo.
- Funcionamiento de las herramientas tecnológicas.
- Respuesta de los sistemas de seguimiento y control de los objetivos pactados.

c. Formalización del inicio del proyecto de teletrabajo.

En el caso de entidades públicas se recomienda la expedición de una resolución que respalde las acciones del proyecto, sus lineamientos generales, la conformación y responsabilidades del equipo líder.

Así mismo, en el ámbito privado podrá emitirse un comunicado a las distintas direcciones de la organización confirmando la voluntad de realizar el proceso y la asignación de responsabilidades para su desarrollo.

Para desarrollar una propuesta es necesario aclarar antes las modalidades de teletrabajo que se han identificado por otros países con mayor trayectoria:

Teletrabajo Autónomo: Trabajadores independientes o empleados que se valen de las TIC para el desarrollo de sus tareas, ejecutándolas desde cualquier lugar elegido por ellos.

Teletrabajo Suplementario: Trabajadores con contrato laboral que alternan sus tareas en distintos días de la semana entre la empresa y un lugar fuera de ella usando las TIC para dar cumplimiento. Se entiende que teletrabajan al menos dos días a la semana.

Teletrabajo Móvil: Trabajadores que utilizan dispositivos móviles para ejecutar sus tareas. Su actividad laboral les permite ausentarse con frecuencia de la oficina. No tienen un lugar definido para ejecutar sus tareas.

De acuerdo al informe realizado el año 2017 por el Eurofound y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que examinaron el impacto del teletrabajo(T), la tecnología de comunicaciones de información (TIC) y el trabajo de TIC móvil (T/TICM) en varias ubicaciones (hogar, oficina u otra ubicación) en equilibrio trabajo-vida. T/TICM puede ser definido como el uso de información y tecnologías de comunicación (TIC), tal como smartphones, tablets, laptops y/o computadores de escritorio, para trabajo que es ejecutado fuera de la empresa o localidad del empleador. El informe distingue entre los lugares de trabajo y los niveles de frecuencia, agrupando a los trabajadores en relación a ambos, el lugar de trabajo (casa, oficina y otros lugares) y la intensidad o frecuencia de trabajo con TIC desde fuera de la empresa.

El trabajo móvil basado en las TIC, fue una de varias formas nuevas de empleo identificadas por Eurofound en su informe del 2015. Entregando la siguiente clasificación de teletrabajo:

| Categoría | Uso de TIC | Lugar de Trabajo | |
|-----------------------------|-------------------------------|---|---|
| Teletrabajo regular en casa | Siempre o casi todo el tiempo | Trabajando fuera de la empresa varias veces en el mes | Desde casa al menos varias veces al mes y en otros lugares (excepto la empresa) con menos frecuencia que varias veces al mes |
| Alto T/TICM (Móvil) | | | Al menos varias veces en la semana en al menos dos otros lugares que no son la empresa o trabajando diariamente en al menos otro lugar. |
| T/TICM ocasional | | | Menos frecuente y/o menos lugares que con alto T/TICM. |
| Siempre en la empresa | Todas las categorías | Siempre en la empresa. | |

Tabla 3: Clasificación del Teletrabajo según el Eurofound.

Adoptar el teletrabajo, de acuerdo a la experiencia registrada por otros países, requiere que se consideren tres aspectos fundamentales, los organizacionales, tecnológicos y jurídicos. El primero, se refiere a la gestión

del cambio organizacional, al compromiso y la sensibilización; el segundo, a los tecnológicos, que se refieren a la definición de la infraestructura y plataformas tecnológicas que soportarán el teletrabajo. Por último, en el aspecto jurídico, se debe poner atención a la legislación vigente en materia jurídica, de riesgos laborales y de relaciones con los sindicatos y a las modalidades posibles de implementación.

5.2. Modelos de Implementación de Teletrabajo.

Algunos países han planteado una propuesta de como implementar el teletrabajo, a continuación se comparan las etapas y acciones de ellas consideradas por los modelos de implementación de países que han incorporado el teletrabajo:

| País | Etapas Propuestas | Acciones |
|------------|--|--|
| Colombia | Compromiso Institucional | <ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo a nivel directivo • Conformación del equipo líder del proyecto • Formalización del inicio del proyecto de teletrabajo. |
| | Planeación | <ul style="list-style-type: none"> • Planeación general del proyecto • Sensibilización |
| | Autoevaluación | <ul style="list-style-type: none"> • Componente jurídico • Componente tecnológico • Componente organizacional • Informe de conclusiones de la autoevaluación |
| | Prueba Piloto | <ul style="list-style-type: none"> • Definición de la población • Convocatoria • Selección • Capacitación |
| | Apropiación y Adopción | <ul style="list-style-type: none"> • Adopción del modelo • Estrategias de comunicación y seguimiento • Banco de buenas prácticas |
| Costa Rica | Diseño (Investigación y Planificación) | <ul style="list-style-type: none"> • Conformar comisión de Teletrabajo • Capacitar a la comisión • Enmarque estratégico del programa • Elaborar el documento del programa y el plan de trabajo • Elaborar Reglamento-Documentos |
| | Gestión (Implantación y Gestión del | <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar plan de sensibilización a jefaturas • Mapeo de áreas y puestos |

| | | |
|--------|--|---|
| | Programa) | <p>teletrabajables</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selección de teletrabajadores • Aplicar plan de comunicación • Formar a jefes y teletrabajadores • Inicio del programa |
| | Evaluación (Seguimiento y Evaluación) | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar productividad del teletrabajador • Evaluar clima laboral en áreas con teletrabajadores • Evaluación integral del programa de teletrabajo • Ajuste y extensión del programa a otras áreas |
| España | Planteamiento, puestos y perfiles | <ul style="list-style-type: none"> • Plantearse qué tipo de trabajos y perfiles podrían ser elegibles para este tipo de programas. • Establecer los escenarios en los que el teletrabajo se puede llevar a cabo (movilidad, hogar u otros lugares). • Establecer tiempos de Trabajo razonables para la organización, área, cargo y el perfil del teletrabajador. • Preparación del entorno y los recursos necesarios para el mismo. |
| | Utilizar la tecnología para potenciar el teletrabajo | <ul style="list-style-type: none"> • Poner a disposición de los empleados herramientas que acerquen a las personas, en tiempo real o bien en modo asíncrono. • Considerar usabilidad y sencillez de las herramientas tecnológicas. |
| | Formación y Sensibilización de la compañía. | <ul style="list-style-type: none"> • Establecer un proceso continuo de aprendizaje, de cómo se gestiona el teletrabajo, mediante herramientas y proveyendo de una comprensión común en toda la organización. |
| | Comunicación Interna y Externa | <ul style="list-style-type: none"> • Alinear la comunicación interna y externa. • Trabajar la transparencia, consistencia entre lo que se dice y se hace y el nivel de compromiso de los empleados y de los teletrabajadores. |
| | Puesta en marcha | <ul style="list-style-type: none"> • Designar el o las áreas de la organización estarán incluidas en el programa de teletrabajo indicando criterios y razones para ello. • Seleccionar cargos y personas |

| | | |
|--------|-----------------------------|---|
| | | <p>adecuadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La planificación y puesta en marcha debe ser avalada por la Alta Dirección y se recomienda que actúen como sponsors, en el punto de partida de su comunicación y difusión. • Fijar e implantar un adecuado seguimiento, a través de plazos e hitos específicos y de la medición del éxito en su implantación. • Organizar un comité de teletrabajo y un reporte regular sobre la marcha del programa al Comité de Dirección. • Medir el éxito final, fijando un punto de partida que sirva de punto de comparación. • El impacto final dependerá de que beneficios se busquen con el teletrabajo y del éxito obtenido en el mismo proceso, como medio para conseguir este impacto: satisfacción de teletrabajadores, uso de los espacios, absentismo, la productividad, ahorro en viajes, ahorro en energía, etc. |
| EE.UU. | Implementación del programa | <ul style="list-style-type: none"> • Una declaración de propósito (es decir, una que identifique los beneficios o resultados previstos del teletrabajo, como la preparación para emergencias, la eficiencia de la fuerza laboral, la calidad de la vida laboral y el ahorro de costos); • Definiciones claras de: a) teletrabajo, b) empleado, c) elegibilidad, d) lugar de trabajo / lugar de trabajo oficial, y e) lugar de trabajo / ubicación alternativos; • Una declaración de que la participación de los empleados en un acuerdo de teletrabajo es voluntaria; • Énfasis en el teletrabajo como un acuerdo establecido para facilitar la realización del trabajo; • Información sobre cómo identificar los puestos elegibles para el teletrabajo, incluida la forma de aplicar las limitaciones a la participación descritas en la Ley (por ejemplo, identificar |

| | | |
|--|---|--|
| | | <p>cualquier obstáculo legal para permitir que un empleado trabaje, considerando la naturaleza del trabajo) a realizarse, y evaluar si permitir que un empleado en particular teletrabajo disminuya el desempeño de los empleados o las operaciones de la agencia, etc.);</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aspectos del acuerdo de empleo que podrían modificarse cuando un empleado participa en el teletrabajo (por ejemplo, a los teletrabajadores se les puede permitir comenzar el día laboral antes y terminar antes que en esos días en que viajan); • Si los arreglos de teletrabajo a tiempo completo son permisibles y, de ser así, aspectos del convenio de empleo que podrían cambiar si un empleado teletrabajara a tiempo completo (por ejemplo, el impacto en el pago por localidad, viajes, procedimientos de reducción en vigor, etc.). ; • Información sobre la importancia de la seguridad de los empleados mientras trabaja en sitios de trabajo alternativos; • Citas y apéndices cuando se hace referencia a fuentes internas o externas, como autoridades, documentos y políticas relacionadas (incluidos los hipervínculos cuando sea posible para el acceso). |
| | <p>Responsabilidades de los participantes</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Hacer hincapié en las responsabilidades del teletrabajador para garantizar que el acuerdo no tenga un impacto negativo en el trabajo de otros miembros del grupo de trabajo (por ejemplo, compañeros de trabajo, supervisores); • Describir qué tipo de soporte, materiales y equipo puede proporcionar la agencia a los teletrabajadores, qué no proporcionará la agencia y qué responsabilidades pueden compartir entre la agencia y el teletrabajador (por ejemplo, proporcionar computadoras portátiles, impresoras, teléfonos, |

| | | |
|--|--------------------------|---|
| | | <p>suministros, servicios de Internet, etc.). Las agencias tal vez deseen consultar con su Asesor Jurídico sobre las implicaciones de la ley de apropiaciones para este tema;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asignar responsabilidades claramente establecidas para el mantenimiento de registros y los requisitos de informes, no solo para los aspectos operativos diarios, sino también para informar a la OPM en el agregado de cada año (por ejemplo, el Estado anual de teletrabajo en el Informe del Gobierno Federal al Congreso). • Deben definirse responsabilidades específicas para: <ul style="list-style-type: none"> ○ Supervisores y gestores de teletrabajadores. ○ Empleados de teletrabajo ○ TMOs y coordinadores de teletrabajo. |
| | Operaciones del programa | <ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos para establecer un acuerdo de teletrabajo (por ejemplo, solicitud, niveles de aprobación, plazo para la aprobación / denegación, requisitos de capacitación, acuerdo por escrito, etc.); • Requisitos específicos de la agencia para la capacitación de los empleados antes de firmar un acuerdo de teletrabajo por escrito y comenzar el trabajo a distancia; • Procedimientos para cambiar o modificar los arreglos de teletrabajo (por ejemplo, horarios o ubicaciones); • Requisito de que un acuerdo de teletrabajo escrito sea revisado a intervalos regulares según lo determine la agencia; • Procedimientos para la terminación o retiro de un acuerdo de teletrabajo; y • Expectativas y procedimientos claros para contingencias inesperadas que podrían afectar el acuerdo de teletrabajo. Por ejemplo, defina claramente las expectativas de los |

| | | |
|--|--|--|
| | | empleados de teletrabajo durante situaciones que involucran el despido temprano, la llegada tardía o el cierre de las oficinas federales al público, la enfermedad, el retiro durante un día de teletrabajo al sitio oficial para satisfacer las necesidades relacionadas con el negocio, o si un teletrabajo día cae en un feriado federal. |
|--|--|--|

Tabla 4: Propuestas de Implementación de países.

Por otro lado, la Unión Europea sugiere el siguiente marco de trabajo para implementar teletrabajo:

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • El carácter voluntario del teletrabajo tanto para el trabajador y el empleador interesado; • La garantía de que los teletrabajadores se beneficien de los mismos derechos en cuanto a las condiciones de empleo que trabajadores los que trabajan en la empresa. • Medidas que debe tomar el empleador para garantizar que los datos utilizados y procesados por el teletrabajador están sujetos a las normas de protección de datos apropiadas y que se respete la privacidad del teletrabajador (el teletrabajador debe cumplir con estas reglas); • Provisión para la instalación y mantenimiento de equipo de teletrabajo, que es responsabilidad de los empleadores a menos que el teletrabajador elija utilizar su propio equipo; • Protección de la salud y seguridad laboral del teletrabajador, de la cual el empleador es responsable en conformidad con la legislación aplicable en la UE y a nivel nacional, y con convenios colectivos; • La organización del trabajo, y en particular que el Teletrabajador gestione la organización de sus propios tiempos de trabajo dentro de la legislación aplicable, convenios colectivos, normas de la empresa y también aplicando una carga de trabajo y rendimiento equivalentes a las normas aplicables a los trabajadores que se encuentran en la compañía; • Medidas para evitar que el teletrabajador sea aislado del resto de la comunidad trabajadora de la compañía; • Acceso a oportunidades de formación y desarrollo profesional que deben ser las mismas que para trabajadores de la compañía; • Derechos colectivos de los teletrabajadores, que deben ser los mismos que para los empleados que trabajan en la compañía (en particular, no debe haber ningún obstáculo para la comunicación con los representantes de los trabajadores); • Implementación y seguimiento. |
|---|

Tabla 5: Marco de Trabajo propuesto por la Unión Europea.

5.3. Propuesta de Metodología Implementación del Teletrabajo en Chile.

Considerando las propuestas de implementación señaladas en el número anterior (5.2), se estima que dada la escasa experiencia de Chile en aplicar el teletrabajo, la cual radica principalmente en empresas privadas internacionales establecidas en el país, se propone realizar una mezcla de las propuestas expuestas llegando a la siguiente definición:

| Etapas Propuestas | Acciones |
|---------------------------|--|
| Compromiso Organizacional | <ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo a nivel directivo • Conformación del equipo líder del proyecto • Formalización del inicio del proyecto de teletrabajo. |
| Planificación y Diseño | <ul style="list-style-type: none"> • Planificación general del proyecto • Sensibilización • Plantearse qué tipo de trabajos y perfiles podrían ser elegibles para este tipo de programas. • Establecer los escenarios en los que el teletrabajo se puede llevar a cabo (movilidad, hogar u otros lugares). • Establecer tiempos de Trabajo razonables para la organización, área, cargo y el perfil del teletrabajador. • Preparación del entorno y los recursos necesarios para el mismo. |
| Autoevaluación | <ul style="list-style-type: none"> • Componente jurídico o legal • Componente tecnológico • Componente organizacional • Informe de conclusiones de la autoevaluación |
| Implementación legal | <ul style="list-style-type: none"> • Generar, modificar y establecer la normativa asociada al teletrabajo, que permita garantizar el cumplimiento de los derechos y deberes de las partes, de forma que los teletrabajadores no se vean menoscabados en derechos y beneficios y el empleador pueda controlar la productividad de sus teletrabajadores, pese a la distancia. • Hacer hincapié en las responsabilidades del teletrabajador para garantizar que el acuerdo no tenga un impacto negativo en el trabajo de otros miembros del grupo de trabajo • Describir qué tipo de soporte, materiales y equipo puede proporcionar el empleador a los teletrabajadores, qué no proporcionará y qué responsabilidades pueden compartir entre el empleador y el teletrabajador (por ejemplo, |

| | |
|--------------------------|--|
| | proporcionar computadoras portátiles, impresoras, teléfonos, suministros, servicios de Internet, etc.). |
| Implementación Operativa | <ul style="list-style-type: none"> • Poner a disposición herramientas que acerquen a las personas, en tiempo real o bien en modo asíncrono. • Considerar usabilidad y sencillez de las herramientas tecnológicas. • Establecer un proceso continuo de aprendizaje, de cómo se gestiona el teletrabajo, mediante herramientas y proveyendo de una comprensión común en toda la organización. • Designar el o las áreas de la organización que estarán incluidas en el programa de teletrabajo indicando criterios y razones para ello. • Seleccionar cargos y personas adecuadas. • La planificación e implementación debe ser avalada por la Alta Dirección y se recomienda que actúen como sponsors, en el punto de partida de su comunicación y difusión. • Fijar e implantar un adecuado seguimiento, a través de plazos e hitos específicos y de la medición del éxito en su implantación. • Organizar un comité de teletrabajo y un reporte regular sobre la marcha del programa al Comité de Dirección. • Medir el éxito final, fijando un punto de partida que sirva de punto de comparación. • El impacto final dependerá de que beneficios se busquen con el teletrabajo y del éxito obtenido en el mismo proceso, como medio para conseguir este impacto: satisfacción de teletrabajadores, uso de los espacios, absentismo, la productividad, ahorro en viajes, ahorro en energía, etc. |
| Apropiación y Adopción | <ul style="list-style-type: none"> • Adopción del modelo • Estrategias de comunicación y seguimiento • Banco de buenas prácticas |

Tabla 6: Propuesta de Implementación Teletrabajo en Chile.

5.4. Modelos de Liderazgo.

Al igual que para los modelos de implementación, primero se verán las propuestas en cuanto a liderazgo realizadas por algunos países y luego se realizará una propuesta para Chile en base a las experiencias que se describen a continuación.

Independiente de la modalidad de trabajo, de acuerdo a estudios realizados, un líder resulta ser más efectivo cuando tiene un alto grado de lo

que se conoce como inteligencia emocional. Si bien el coeficiente intelectual y las destrezas técnicas son relevantes pero como “aptitudes de umbral”, es decir, son requisitos básicos para puestos ejecutivos. Pero la investigación de Daniel Goleman, junto con otros estudios, muestran claramente que la inteligencia emocional es la condición sine qua non del liderazgo. Sin ella, una persona puede tener la mejor preparación del mundo, una mente incisiva y analítica, y un infinito surtido de ideas inteligentes, pero aún así no será un buen líder (Goleman, 2004).

Enfocados en el teletrabajo, los estudios realizados por la Universidad de Defensa de Estados Unidos, han revelado que a pesar de la falta de comunicación cara a cara, aún es posible establecer relaciones efectivas entre el gerente y los colaboradores en un entorno de trabajo a distancia y que la salud de esas relaciones dependerá en gran medida de tres elementos clave, los que se describen a continuación (Shillingford, 2017):

No todos los empleados deben teletrabajar.

El teletrabajo requiere autodisciplina, auto motivación y competencia laboral. “Los empleados que tienen la oportunidad de teletrabajar deben poder trabajar con poca o ninguna supervisión directa y con un contacto personal mínimo con los compañeros de trabajo” (Mello J. A., 2007). Los empleados que no hayan demostrado estas cualidades, no se les debe permitir teletrabajar. Además, se debe considerar el tipo de trabajo a realizar. El trabajo que se encuentra orientado a la tarea pareciera prestarse más para el teletrabajo, mientras que no sucede de la misma forma con el trabajo que requiere trabajo en equipo o del contacto personal con los clientes.

Los líderes se deben elegir sabiamente.

El gerente debe sentirse cómodo con el manejo de personas que no están a su alcance, que están fuera de su vista y de su control directo. Debe estar completamente familiarizado con las necesidades individuales de cada uno de sus empleados. Esto es especialmente importante en un entorno de teletrabajo debido a que algunos empleados necesitan y/o desean una buena interacción con los compañeros de trabajo y un entorno más social, mientras que otros prefieren trabajar en mayor aislamiento social. Algunos empleados necesitan y/o desean una retroalimentación regular o continua de los supervisores y otros están más motivados y/o satisfechos por la retroalimentación autogenerada del trabajo en sí.

Los gerentes deben también poder confiar en que los intereses de sus empleados están en línea con los intereses de la organización. El "control" constante de los teletrabajadores debido a la falta de confianza solo dañará la relación gerente empleado.

La comunicación efectiva con los teletrabajadores es imprescindible. Los gerentes de teletrabajadores deben ser excelentes comunicadores y ser competentes en el uso de diversos métodos de comunicaciones en línea (salas de chat de Internet, Skype, Twitter, conferencias de audio/video, videos en línea, podcasts, etc.). Si bien se ha demostrado que los métodos de comunicación anteriores son efectivos en entornos de trabajo a distancia, los gerentes deben ser alentados a reunirse cara a cara con sus empleados con la mayor frecuencia posible.

El apoyo organizacional es clave para alcanzar el éxito.

El apoyo de la gerencia de nivel ejecutivo es imprescindible para que un programa de teletrabajo prospere. Los gerentes a nivel ejecutivo deben ver que se desarrolle una capacitación individualizada específica para los empleados, gerentes de nivel medio y líderes a nivel ejecutivo, a fin de garantizar que cada miembro de la organización entienda el impacto que el teletrabajo tendrá sobre ellos como individuos y ambiente de trabajo en su conjunto. Se debe hacer énfasis específico en la capacitación de los gerentes de nivel medio, ya que los estudios muestran que son la razón principal para la lenta adopción del teletrabajo.

La gerencia de nivel ejecutivo debe respaldar las decisiones de los gerentes intermedios con respecto a la capacidad de un empleado para teletrabajar y su frecuencia para hacerlo. La administración a nivel ejecutivo debe garantizar que los sistemas y redes informáticos sean compatibles con un entorno de trabajo a distancia, de modo que no haya una degradación en la producción o el rendimiento del trabajo en comparación con un entorno de trabajo en la oficina tradicional. Finalmente, dado que "el teletrabajo implica un marcado contraste con los medios tradicionales de empleo, los empleadores que permiten el teletrabajo deben utilizar prácticas de gestión diferentes a las de los empleadores que no ofrecen el teletrabajo" (Mello J. A., 2007). Por lo tanto, "el desarrollo e implementación de un sistema de gestión de rendimiento integral es crucial en un entorno de trabajo a distancia" (Mello J. A., 2007). Las organizaciones que "han establecido sistemas de gestión y retroalimentación del rendimiento que se centran en el establecimiento de objetivos y/o el rendimiento basado en objetivos encuentran que funcionan mejor con el teletrabajo (además de limitar la resistencia de la gerencia)" (Mello J. A., 2007).

De acuerdo a lo señalado por (Shillingford, 2017), el teletrabajo definitivamente cambia la manera en que los gerentes y empleados se ven no solo entre sí, sino también a la organización. El conocimiento de estos impactos, y la comprensión de las razones detrás de ellos, mejorarían en gran medida las posibilidades de un programa de teletrabajo exitoso. Finalmente

concluye refiriéndose a cómo deben enfocarse las capacitaciones de los distintos actores o perfiles en un ambiente de teletrabajo, señalando que en el caso de la capacitación de teletrabajo de supervisión para gerentes de nivel medio, se debe considerar:

- Incluir bloques de instrucción sobre la teoría y la psicología detrás de la tendencia de los gerentes de nivel medio a resistirse al teletrabajo y la importancia de establecer una relación de confianza con el empleado.
- Comprender el aislamiento profesional y cómo mitigarlo, la posibilidad de un exceso de autonomía y cómo puede influir en la forma en que los empleados ven y se comunican con los gerentes de nivel medio.
- Que los gerentes de nivel medio también deben ser competentes en todas las formas de comunicaciones en línea.

Y finalmente, el establecimiento de sistemas integrales de gestión del rendimiento y de retroalimentación que se centran en el establecimiento de objetivos y/o el rendimiento basado en objetivos es una de las formas más efectivas de abordar la resistencia del supervisor al teletrabajo (Mello J. A., 2007).

En lo que respecta a la capacitación en teletrabajo para empleados, debe:

- Ampliarse para incluir bloques de instrucción sobre el aislamiento profesional, la teoría y la psicología detrás de la tendencia de los gerentes de nivel medio a resistirse al teletrabajo, y la importancia de la comunicación frecuente con su gerente directo y con otro personal de la oficina.
- Enfatizar la importancia de establecer una relación de confianza con su gerente directo.

La capacitación en teletrabajo para el liderazgo a nivel ejecutivo debiese incluir instrucción sobre la teoría y la psicología detrás de la tendencia de los gerentes de nivel medio a resistir el teletrabajo, la conciencia del aislamiento profesional y el exceso de autonomía, y la importancia de la aprobación y el respaldo genuinos de los líderes a nivel ejecutivo para el teletrabajo.

Estados Unidos es uno de los países que más ha desarrollado el teletrabajo, alcanzando al 37% de los trabajadores en el año 2015 (EFE Ginebra, 2017), ha implementado un sitio web oficial del programa de teletrabajo del Gobierno Federal, "Telework.gov" (Oficina de Administración de Personal de los Estados Unidos, 2010). La Oficina de Administración de Personal (OPM) de los EE. UU., y la Administración de Servicios Generales de los EE.UU. (GSA, por sus siglas en inglés) establecieron este sitio web interinstitucional para proporcionar un acceso fácil a la información, con el fin de orientar a las agencias en la implementación del teletrabajo y para la capacitación de los empleados. Lo anterior considerando que según la Ley de Mejora del Teletrabajo del año 2010, Ley Pública 111-292, las agencias deben informar

anualmente los datos de teletrabajo a la Oficina de Administración de Personal de los EE.UU.

Según se señala en el sitio “Telework.gov”, es importante tener en cuenta que los estándares de rendimiento para los empleados de teletrabajo deben ser los mismos que los estándares de rendimiento para los empleados que no trabajan a distancia. Las expectativas de la gerencia para el desempeño deben abordarse claramente en el plan de desempeño del empleado, y este plan debe revisarse para garantizar que las normas no creen desigualdades o inconsistencias entre los empleados que trabajan a distancia y los que no lo hacen. Al igual que los empleados que no trabajan a distancia, los teletrabajadores son responsables de los resultados que producen. Las buenas técnicas de gestión del rendimiento practicadas por el administrador significarán una transición más suave y fácil a un entorno de teletrabajo.

Un sistema de desempeño orientado a resultados se enfoca en tener una fuerza laboral diversa, orientada a resultados, de alto rendimiento, así como un sistema de gestión de desempeño que planifique, monitoree, desarrolle, califique y recompense de manera efectiva el desempeño de los empleados. En un entorno de teletrabajo, la gestión por resultados y no por presencia física se vuelve aún más crítica. Los gerentes deben establecer una definición clara de los objetivos y los indicadores de desempeño, y asegurar un seguimiento cercano de esos indicadores.

La Oficina de Administración de Personal (OPM) ha emitido una guía para los gerentes, quienes también pueden beneficiarse de una herramienta desarrollada por el Programa de Teletrabajo del Estado de Arizona que sugiere los siguientes pasos de resultados:

- Revisar las tareas y responsabilidades actuales del trabajo.
- Establecer resultados medibles y entregables.
- Especificar quién recibe o monitorea los resultados y entregables, y cuándo ocurrirán los puntos de control interinos y las fechas de vencimiento.
- Utilizar un lenguaje que evite la subjetividad, la vaguedad y la interpretación. Ser claro y específico para evitar malentendidos sobre lo que se requiere.
- Vincular resultados y entregables a objetivos organizacionales. Es importante que los empleados comprendan la importancia de nuestras funciones de trabajo en relación con los objetivos, la misión, los productos y los servicios de la organización.
- Seguir los resultados de rendimiento. El seguimiento de los resultados permite comparar desde el período de revisión hasta el período de revisión sobre cómo se encuentra.
- Programar la evaluación continua y revisar según sea necesario. Esto se aplica tanto a la evaluación formal y continua de su desempeño laboral como al proceso de gestión orientado a resultados. Realice cambios en cada uno de estos según corresponda.

La guía para el teletrabajo del gobierno federal de EE.UU., indica las siguientes sugerencias de acuerdo al perfil (Oficina de Administración de Personal, 2011):

Para el perfil del Gerente o Supervisor. Las habilidades de gestión y supervisión, la participación y el apoyo pueden hacer del teletrabajo una herramienta y un activo efectivo para cualquier organización. Para implementar efectivamente un programa de teletrabajo, los gerentes deben poner en práctica las siguientes pautas, recomendaciones y, en algunos casos, leyes:

- Liderar con el ejemplo: los gerentes y supervisores deben comprometerse a utilizar el teletrabajo en la mayor medida posible para que los programas federales de teletrabajo tengan éxito. La investigación en el campo laboral/vida confirma que los supervisores, gerentes y ejecutivos principales que modelan el uso de las flexibilidades en el lugar de trabajo, como el teletrabajo en cualquier organización, sirven como motores clave para lograr un cambio cultural positivo en esa organización. Esto es especialmente cierto si el clima y la cultura de la organización han reflejado tradicionalmente una visión escéptica o incluso hostil del teletrabajo. Hay una tendencia de los empleados a modelar el comportamiento de los supervisores. La no participación de los supervisores puede enviar un mensaje no verbal de desaprobación. Incluso podría sugerir que avanzar en la fuerza laboral federal (por ejemplo, ser promovido) depende de la presencia física del empleado en el lugar de trabajo principal. Los gerentes y supervisores que teletrabajan ayudarán a disipar esta noción falsa y abrir el camino hacia una cultura de teletrabajo en la agencia.
- Conozca a su Funcionario Administrativo de Teletrabajo (TMO): cada agencia ha designado un TMO que sirve como el principal punto de contacto para preguntas sobre políticas y programas. Los gerentes deben mantener un contacto frecuente con su TMO, o la persona designada por el TMO, para garantizar que la política y los procedimientos de la agencia se apliquen correctamente y para asegurarse de que estén al tanto de toda la gama de apoyo y recursos disponibles para ellos.
- Conozca sus políticas y procedimientos de teletrabajo, incluidos los acuerdos de negociación colectiva aplicables: los gerentes deben familiarizarse con sus empleados y con la política de su agencia y los acuerdos de negociación colectiva aplicables para garantizar que cumplan con sus requisitos. La mayoría de las políticas de la agencia y muchos acuerdos de negociación colectiva incluirán procedimientos para establecer acuerdos de teletrabajo, obtener equipo y asuntos relacionados. Además, todas las agencias deben tener políticas sobre sistemas de información y seguridad y los gerentes/supervisores deben asegurarse de

que sus elecciones de equipos y acuerdos de teletrabajo cumplan con estas políticas. La seguridad de la información incluye la protección de archivos y documentos confidenciales de "copia impresa".

- Participe en la capacitación: la OPM ofrece capacitación en línea sobre teletrabajo interactivo para gerentes y empleados en www.telework.gov. Además, muchas agencias ofrecen su propia capacitación en teletrabajo y los TMO están disponibles para consultar con los gerentes. Recuerde que los empleados que deseen teletrabajar deben completar con éxito la capacitación sobre teletrabajo antes de firmar un acuerdo de teletrabajo, a menos que esté exento por el jefe de la agencia según lo estipulado en la ley [P.L. 111-292, sección 6503(b)]. Se recomienda a los gerentes y supervisores que completen la capacitación en teletrabajo.
- La capacitación en seguridad de la tecnología de la información, administrada a nivel de agencia, es obligatoria. Los gerentes deben asegurarse de que los teletrabajadores completen esta capacitación y comprendan sus responsabilidades para salvaguardar la información relacionada con el trabajo.
- Determinar la elegibilidad de los empleados: las agencias tienen discreción para determinar los criterios de elegibilidad de teletrabajo para sus empleados, sujeto a los requisitos y limitaciones de la ley. Estos criterios deben detallarse en la política de la agencia y también pueden estar cubiertos en los acuerdos de negociación colectiva aplicables. Consulte la sección sobre Elegibilidad y participación más arriba para conocer las pautas para realizar este tipo de determinaciones basadas en la ley y la política de teletrabajo de su agencia.
- Comprenda y evalúe las necesidades del grupo: el teletrabajo a menudo se implementa poco a poco, en lugar de hacerlo estratégicamente, a medida que los individuos solicitan acuerdos. Este enfoque reactivo conlleva el riesgo de plantear problemas de equidad. En la medida de lo posible, el teletrabajo debe implementarse estratégicamente, teniendo en cuenta las necesidades y el trabajo del grupo. Las agencias han facilitado esto al hacer determinaciones más amplias sobre la elegibilidad de los empleados y notificar a los empleados. Sin embargo, los gerentes y supervisores pueden estar tomando decisiones con respecto al teletrabajo situacional y grupos de empleados recién contratados.
- Crear y firmar acuerdos de teletrabajo por escrito: el teletrabajador y su gerente/supervisor deben celebrar un contrato de teletrabajo por escrito para cada tipo de teletrabajo, ya sea que el empleado trabaje de forma regular o de manera coyuntural. Los parámetros de este acuerdo son los establecidos más a menudo por la política de la agencia y/o el acuerdo de negociación colectiva, pero deben incluir ciertos elementos clave. Lo más importante es que el gerente y el empleado deben firmar y fechar el

acuerdo. Se recomienda a los gerentes y TMO que mantengan copias de todos los acuerdos de teletrabajo.

- Los acuerdos de teletrabajo son documentos vivos y deben ser revisados por el gerente y el teletrabajador, y deben volver a firmarse regularmente, preferiblemente a intervalos regulares como lo define la política de teletrabajo de su agencia y los acuerdos de negociación colectiva aplicables. Como mínimo, los nuevos acuerdos de teletrabajo deben prepararse y firmarse cuando se establece una nueva relación de empleado/supervisor.
- OPM recomienda encarecidamente que las agencias incluyan un lenguaje específico en el acuerdo de teletrabajo para cualquier empleado a quien se le pueda pedir que teletrabaje en caso de situaciones de emergencia o eventos de continuidad. Los eventos de continuidad incluirían una crisis de salud de emergencia o pandemia nacional o local que resulte en la activación de los planes de continuidad. Los eventos de emergencia incluirían inclemencias del tiempo u otras situaciones que pueden interrumpir las operaciones normales y dar lugar a una oferta de "teletrabajo no programado". Recuerde que la ley requiere que todos los teletrabajadores tengan un acuerdo escrito de teletrabajo. Esto significa que un empleado que desea optar para "teletrabajo no programado" durante una emergencia climática no se puede teletrabajar si no hay un acuerdo por escrito. Se debe alentar a las personas que pueden ser teletrabajadores situacionales (incluido el "teletrabajo no programado") a practicar el teletrabajo con regularidad y con la mayor frecuencia posible.
- Denegaciones de base por motivos comerciales: las solicitudes de teletrabajo pueden ser denegadas y los acuerdos de teletrabajo pueden ser cancelados. El teletrabajo no es un derecho del empleado, incluso si el empleado se considera "elegible para el teletrabajo".
- Las decisiones de denegación y terminación deben basarse en las necesidades operativas o el desempeño de acuerdo con la descripción de la ley, no por razones personales. Por ejemplo, un gerente puede negar un acuerdo de teletrabajo si los deberes de la posición no son susceptibles de teletrabajo. Si la denegación o finalización del empleado se debió a un problema de desempeño, la denegación o finalización debe incluir información sobre cuándo el empleado podría volver a presentar una solicitud y también, si corresponde, qué medidas debe tomar el empleado para mejorar su probabilidad de aprobación. Las denegaciones deben proporcionarse de manera oportuna. Los gerentes también deben revisar los acuerdos de negociación colectiva de la agencia y la política de teletrabajo para garantizar que cumplan con los requisitos aplicables.
- Los gerentes deben proporcionar a los empleados (y guardar copias de) las denegaciones escritas firmadas o las terminaciones de los acuerdos de trabajo a distancia. Estos deben incluir información sobre por qué el

acuerdo fue denegado o terminado. El TMO también debe ser alertado con respecto a las denegaciones o terminaciones y las copias proporcionadas a él/ella también.

- Con respecto a los empleados cubiertos por un acuerdo de negociación colectiva, las apelaciones se regirán por el procedimiento de reclamo negociado (a menos que este tema esté específicamente excluido de ese procedimiento por el acuerdo de negociación colectiva, en cuyo caso regirá el procedimiento de reclamo de la agencia). Para los empleados de la unidad no negociadora, el procedimiento de quejas de la agencia en vigor cubriría las apelaciones de una denegación de una solicitud de teletrabajo.
- Utilice buenas prácticas de gestión del rendimiento: es importante tener en cuenta que los estándares de rendimiento para los empleados de teletrabajo deben ser los mismos que los estándares de rendimiento para los empleados que no trabajan a distancia. Las expectativas de la gerencia para el desempeño deben abordarse claramente en el plan de desempeño del empleado, y el plan de desempeño debe revisarse para garantizar que las normas no creen desigualdades o inconsistencias entre los empleados que trabajan a distancia y los que no lo hacen. Al igual que los empleados que no trabajan a distancia, los teletrabajadores son responsables de los resultados que producen. Las buenas técnicas de gestión del rendimiento practicadas por un administrador significarán una transición suave y más fácil a un entorno de teletrabajo.
- Comunicar las expectativas: el acuerdo de teletrabajo proporciona un marco para la discusión que debe tener lugar entre el gerente y el empleado sobre las expectativas. Para todos los tipos de teletrabajo, esta discusión es importante para garantizar que los gerentes y los empleados entiendan las expectativas de los demás sobre temas básicos como los siguientes:
 - ¿Qué tecnologías se utilizarán para mantener el contacto?
 - ¿Qué equipo proporcionará la agencia? ¿Qué equipo proporcionará el teletrabajador? ¿Qué se compartirá?
 - ¿Quién proporciona asistencia técnica en caso de interrupción del equipo?
 - ¿Cuál será el horario semanal / mensual de teletrabajo?
 - ¿Cómo se mantendrá informados al gerente y a los compañeros de trabajo sobre el cronograma?
 - ¿Los cambios deben ser aprobados previamente?
 - ¿Cuál será el horario diario de teletrabajo? ¿Las horas serán las mismas que en la oficina principal, o serán diferentes?
 - ¿Cuáles son los atributos físicos de la oficina de teletrabajo y se ajustan a los estándares de seguridad básicos? (Es posible que las agencias deseen proporcionar a los empleados una lista de verificación de seguridad auto certificada para orientación)

- ¿Cuáles son las expectativas de disponibilidad por teléfono, correo electrónico, etc.?
- ¿Cuál es la expectativa con respecto a la cantidad de notificación (si corresponde) dada para informar al lugar de trabajo oficial, y cómo se proporcionará dicha notificación?
- ¿Cómo termina un contrato de teletrabajo entre la gerencia o el empleado?
- ¿Quién se espera que teletrabajen en una emergencia?
- ¿Qué se espera de un teletrabajador en caso de una emergencia?
- Facilite la comunicación con todos los miembros del grupo de trabajo: los empleados de teletrabajo y no teletrabajadores deben comprender las expectativas sobre los arreglos de teletrabajo, incluida la cobertura, la comunicación y las responsabilidades. Aunque los teletrabajadores individuales deben asumir la responsabilidad de su propia disponibilidad y el intercambio de información, los gerentes pueden ayudar a garantizar que se implementen métodos para mantener una comunicación abierta entre los miembros de un grupo de trabajo. Se alienta a los empleados y gerentes a ejercer cortesía profesional para mantenerse informados sobre su disponibilidad a lo largo del día laboral.
- Mantenga la equidad en la asignación de trabajo y recompense el desempeño: los gerentes deben evitar distribuir el trabajo basado en la "disponibilidad" según lo medido por la presencia física, y evitar el peligro de asumir que alguien que está presente y que parece estar ocupado en realidad está realizando más trabajo que alguien que está fuera del sitio. Las buenas prácticas de gestión del desempeño son esenciales para que el teletrabajo sea efectivo y equitativo.
- Tome buenas decisiones sobre el equipo: GSA ofrece pautas para el equipo y el apoyo que una agencia puede proporcionar a los teletrabajadores, en el Boletín de Regulaciones Federales de Gestión (FMR) 2006-B3, Pautas para acuerdos alternativos en el lugar de trabajo (consulte "Información de teletrabajo de GSA" en la sección Referencias en el final de este documento). En general, las decisiones sobre las formas en que deben equiparse los teletrabajadores son tomadas por la agencia y el gerente individual de acuerdo con la política de teletrabajo de la agencia y los acuerdos de negociación colectiva aplicables. Los gerentes deben familiarizarse con estas pautas y también con la política de la agencia sobre equipos. Dentro de esas limitaciones, el desafío para los gerentes es encontrar el equilibrio correcto entre presupuesto, seguridad y efectividad. Los factores a considerar incluyen las necesidades de tecnología basadas en el trabajo del empleado, los requisitos de seguridad de la agencia y las restricciones presupuestarias. Además, es posible que los gerentes también deban tener conversaciones según sea apropiado para asegurar la

disponibilidad de equipos relacionados con las solicitudes de ajustes razonables.

- Practicar el teletrabajo: el éxito del programa de teletrabajo de una organización depende del uso regular y rutinario. La experiencia es la única forma de permitir que los gerentes, empleados, soporte de tecnología de la información (TI) y otras partes interesadas trabajen a través de cualquier tecnología, equipo, comunicaciones, flujo de trabajo y problemas asociados que puedan inhibir la transparencia del teletrabajo. Se debe alentar a las personas que se espera o se prevé que trabajen en una situación de emergencia, incluidos los gerentes y supervisores, a que trabajen a distancia con cierta frecuencia en circunstancias que no sean de emergencia. Los gerentes y supervisores deben hacer un punto para participar regularmente en el teletrabajo para liderar con el ejemplo y sentirse cómodos al tratar con la dinámica de la administración en un entorno de teletrabajo.
- Seguridad: los teletrabajadores deben abordar los problemas de su propia seguridad personal para que sean efectivos al teletrabajar desde una oficina en el hogar u otro lugar de trabajo alternativo. Los empleados del gobierno que causan o sufren lesiones y / o daños relacionados con el trabajo en el lugar de trabajo alternativo están cubiertos por la Ley de Reclamaciones de Responsabilidad Civil de los Empleados Militares y Civiles, o la Ley de Compensación de los Empleados Federales (compensación de trabajadores), según corresponda .
- Los gerentes deben revisar una lista de verificación de seguridad con los teletrabajadores para garantizar el cumplimiento y deben investigar de inmediato cualquier informe de accidentes o lesiones en el trabajo.

Para el perfil del Empleado, la guía los orienta con respecto a su participación en los programas de teletrabajo de la agencia. Ellos deben conocer la información sobre el teletrabajo proporcionada a las agencias federales y TMO. Se les sugiere tengan en cuenta las siguientes pautas y consejos:

- Los empleados pueden beneficiarse del teletrabajo porque:
 - Ayuda a los empleados a tener una mayor flexibilidad para realizar su trabajo al tiempo que cumple con las responsabilidades personales y comunitarias.
 - Puede ayudar a reducir el estrés al disminuir el tiempo de viaje, liberando ese tiempo para cumplir con los asuntos familiares y personales.
 - Puede ayudar al empleado a liberarse de las distracciones de la oficina, lo que puede ser particularmente importante cuando se trabaja en un proyecto complejo.

- Fomenta la participación en su agencia: cuando los empleados sienten que tienen un mayor control sobre su entorno laboral, tienden a sentirse más comprometidos con sus organizaciones.

Los empleados que entienden las responsabilidades y expectativas de todas las partes involucradas tendrán una experiencia más exitosa con el teletrabajo. Para ser un teletrabajador efectivo, los empleados deben poner en práctica las siguientes pautas, recomendaciones y, en algunos casos, leyes:

- Conocer a su Funcionario Administrativo de Teletrabajo (TMO): cada agencia ha designado un TMO que sirve como el principal punto de contacto para preguntas sobre políticas y programas. Los empleados deben mantenerse en contacto con su TMO o la persona designada para recibir apoyo y asistencia, así como para asegurarse de que siguen la política y los procedimientos de la agencia.
- Conocer su política y procedimientos de teletrabajo, incluidos los acuerdos de negociación colectiva aplicables: los empleados deben familiarizarse con la política de su agencia, y acuerdos de negociación colectiva aplicables para garantizar que cumplen con sus requisitos. La mayoría de las políticas de la agencia incluirán procedimientos para establecer acuerdos de teletrabajo, obtener equipo y asuntos relacionados. Además, todas las agencias deben tener políticas sobre sistemas de información y seguridad tecnológica (ver Seguridad), y los empleados deben trabajar con sus gerentes / supervisores para asegurar que sus elecciones de equipos y acuerdos de teletrabajo cumplan con estas políticas. La seguridad de la información incluye la protección de archivos y documentos confidenciales de "copia impresa" necesarios para el trabajo.
- Realizar una autoevaluación: un acuerdo de teletrabajo exitoso comienza con una buena autoevaluación. Los empleados deben considerar los siguientes factores al tomar una determinación honesta acerca de sus capacidades de teletrabajo:
 - Sus tareas incluyen suficiente trabajo "portátil" para la cantidad de teletrabajo que se propone.
 - Tiene la capacidad de trabajar independientemente, sin supervisión cercana.
 - Se siente cómodo con la tecnología necesaria (si la hay) para teletrabajar.
 - Tiene una buena comunicación con mi supervisor, compañeros de trabajo y clientes que permitirán una transición relativamente fluida de mi sitio oficial a mi sitio alternativo.
 - Tiene suficiente espacio de oficina de teletrabajo en mi ubicación alternativa para poder realizar el trabajo.

- El área de trabajo es segura y cumple con todos los requisitos de la política de teletrabajo de la agencia para la seguridad.
- Los acuerdos de cuidado de dependientes (por ejemplo, cuidado de niños, cuidado de ancianos o cuidado de cualquier adulto dependiente) están en vigencia porque reconozco que no puedo usar el teletrabajo como un medio para el cuidado de dependientes.
- Tiene la capacidad de ser flexible con respecto al acuerdo de teletrabajo para responder a las necesidades del supervisor, el grupo de trabajo y la carga de trabajo.
- Participe en la capacitación: la OPM ofrece capacitación en línea sobre teletrabajo interactivo para gerentes y empleados. Además, muchas agencias ofrecen su propia formación en teletrabajo. Los empleados que deseen teletrabajar deben completar con éxito la capacitación sobre teletrabajo antes de firmar un acuerdo de teletrabajo, a menos que esté exento por el jefe de la agencia según lo estipulado en la ley [P.L. 111-292, Sección 6503 (b)].

La capacitación en seguridad de tecnología de la información, administrada a nivel de agencia, también es obligatoria. Los teletrabajadores deben completar esta capacitación y comprender sus responsabilidades para proteger la información relacionada con el trabajo.

- Entre en un acuerdo de teletrabajo escrito y firmado: el teletrabajador y su gerente/supervisor deben firmar un contrato de teletrabajo por escrito para cada tipo de teletrabajo, ya sea que el empleado trabaje de forma regular o de manera coyuntural. Los parámetros de este acuerdo son los más a menudo establecidos por la política de la agencia y/o el acuerdo de negociación colectiva, pero deben incluir ciertos elementos clave. Lo más importante es que el gerente y el empleado deben firmar y fechar el acuerdo.

Los elementos que deben incorporarse en un acuerdo de teletrabajo escrito incluyen:

- La ubicación de la oficina de teletrabajo (típicamente la residencia del empleado).
- Un inventario de equipo, es decir, lo que el empleado suministrará; Lo que la agencia suministrará, lo que se compartirá.
- El horario de teletrabajo.
- información de contacto de teletrabajo (por ejemplo, el número de teléfono que se usará el día del teletrabajo).
- Una lista de verificación de seguridad, es decir, una lista de auto certificación para guiarlo en la verificación de la seguridad de su sitio de trabajo alternativo.
- Expectativas para el teletrabajo de emergencia, es decir, tener claro si se espera que trabaje o no en el caso de un evento de continuidad, como una emergencia nacional o local; durante un

evento de emergencia que involucre clima inclemente; u otra situación que pueda resultar en una interrupción de las operaciones normales de la oficina. Con respecto a la continuidad de las operaciones, tenga en cuenta que los miembros del Grupo de Reubicación de Emergencia (ERG) deben estar preparados para teletrabajar en cualquier momento.

Los acuerdos de teletrabajo deben actualizarse a medida que cambian las circunstancias, por ejemplo, si el horario de teletrabajo cambia. El gerente y el teletrabajador deben trabajar juntos periódicamente para evaluar el acuerdo, hacer cambios en el acuerdo según sea necesario y volver a firmar el documento.

- Proteja la información y los datos: los empleados deben responsabilizarse de la seguridad de los datos y otra información que manejan durante el trabajo a distancia. Los empleados deben:
 - Estar familiarizados con, entender y cumplir con las políticas de seguridad de la información de su agencia
 - Participar en la capacitación de seguridad de la información de la agencia; y
 - Mantener la seguridad de cualquier material relevante, incluidos archivos, correspondencia y equipos, además de seguir los protocolos de seguridad para conectividad remota. Dependiendo de la sensibilidad de la información que se maneja, es posible que la oficina en el hogar tenga que incluir medidas de seguridad, como archivadores con llave, similares a las que se pueden usar en el sitio de trabajo oficial.
- Planifique el trabajo: los empleados que teletrabajan deben evaluar la portabilidad de su trabajo y el nivel de tecnología disponible en el sitio remoto mientras se preparan para el teletrabajo. Se recomienda a los empleados que planifiquen sus días de teletrabajo para que sean lo más productivos posible considerando las siguientes preguntas:
 - ¿Qué archivos u otros documentos tendré que llevar conmigo cuando salga de mi lugar de trabajo principal el día antes del trabajo a distancia?
 - ¿Qué equipo necesitaré llevar?
 - ¿Quién debe ser notificado de que estaré trabajando a distancia?
 - ¿Qué otros pasos debo tomar antes de salir de mi oficina (por ejemplo, reenviar el teléfono)?
 - En el caso de un teletrabajo de emergencia o "no programado", ¿qué debería tener disponible en todo momento en mi lugar de trabajo alternativo para que pueda funcionar sin tener que volver a la oficina principal para recuperar materiales?

- Administre las expectativas y la comunicación: los gerentes son los responsables finales del funcionamiento efectivo del grupo de trabajo. Sin embargo, los teletrabajadores deben ayudar a gestionar las expectativas del grupo y su propia comunicación para evitar cualquier impacto negativo de su acuerdo. Los temas que deben abordarse incluyen los siguientes:
 - Copia de seguridad: incluso con un trabajo muy portátil, existen invariablemente instancias en las que se requiere presencia física y un compañero de trabajo puede tener que intervenir. La copia de seguridad del compañero de trabajo debe planificarse, no debe ser onerosa y debe ser recíproca. La capacitación cruzada del personal tiene amplios beneficios organizacionales y debe ser una prioridad de gestión.
 - Asistencia en el lugar: los teletrabajadores pueden necesitar ocasionalmente a alguien que esté físicamente presente en la oficina principal para que los ayude (por ejemplo, para enviar un documento por fax o buscar información). Una vez más, estos acuerdos no deberían ser excesivamente onerosos; Un "sistema de amigos" entre los teletrabajadores puede ser la solución menos disruptiva.
 - Comunicación con el Gerente: el gerente debe mantenerse informado del horario del teletrabajador, cómo ponerse en contacto con el teletrabajador y el estado de todos los trabajos pendientes.
 - Comunicación con compañeros de trabajo y clientes: los compañeros de trabajo deben ser informados sobre el manejo adecuado de las llamadas telefónicas u otras comunicaciones que son responsabilidad del teletrabajador, y los clientes no deben notar que el teletrabajador trabaja desde un lugar de trabajo alternativo (es decir, el trabajo debería ser inconsútil).
- Seguridad: los teletrabajadores deben abordar los problemas de su propia seguridad personal para que sean efectivos al teletrabajar desde una oficina en el hogar u otro lugar de trabajo alternativo. Los empleados del gobierno que causan o sufren lesiones y/o daños relacionados con el trabajo en el lugar de trabajo alternativo están cubiertos por la Ley de Reclamaciones de Responsabilidad Civil de los Empleados Militares y Civiles, o la Ley de Compensación de los Empleados Federales (compensación de trabajadores), según corresponda. Los empleados deben:
 - Proporcionar espacio de teletrabajo adecuado, con silla, escritorio y equipo de computadora ergonómicamente correctos
 - Completar una lista de verificación de seguridad que certifique que el espacio está libre de peligros. Esta lista de verificación no es legalmente vinculante, pero detalla las expectativas de la administración y, si está firmada, asume el cumplimiento

- Informar inmediatamente cualquier accidente relacionado con el trabajo que ocurra en el lugar de trabajo a distancia y proporcione al supervisor toda la documentación médica relacionada con el accidente. Puede ser necesario que un representante de la agencia acceda a la oficina central para investigar el informe.

Otro modelo es el propuesto por España, en el cual se distinguen las siguientes conductas y acciones que deben asumir los directivos y supervisores para enfrentar el teletrabajo, en cada etapa del proyecto de implementación, así como las acciones que se esperan de un teletrabajador.

| Etapa | Rol | Acciones |
|-----------------------------------|--------------------------------|---|
| Planteamiento, puestos y perfiles | Organización y alta dirección. | <ul style="list-style-type: none"> • Habilitar un proceso de decisión sobre las características que hacen a un puesto virtualizable o parcialmente virtualizable. • Habilitar un proceso de decisión sobre la elección de la persona, que quiera acceder al teletrabajo, puesto, perfil profesional, competencias, desempeño, etc. • Visibilizar los criterios y generar un comité de Teletrabajo que ayude a evaluar y seguir el proceso de decisión e implantación. • Establecer el proceso y definir los actores relevantes, para analizar actividades y el contexto en el que se desarrollará el puesto de trabajo del profesional. • Establecer y aplicar las acciones pertinentes de acuerdo al marco jurídico, de prevención de riesgos laborales, de seguridad y confidencialidad. |
| | Supervisor | <ul style="list-style-type: none"> • Participa en el proceso de decisión, aportando su visión sobre la actividad del puesto y la preparación de la persona. • Facilita la reflexión con el empleado, sobre los aspectos que conlleva el teletrabajo, a través de un proceso fluido de diálogo que ayude a la persona, a llegar a conclusiones, sobre qué elementos preparar y su impacto a nivel individual y de equipo. • Prepara un plan de acción conjunto con su colaborador, para desarrollar de forma |

| | | |
|--|----------|---|
| | | <p>realista aquellos aspectos de competencias o de preparación de su entorno que puedan influir en la selección final del empleado para el teletrabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participa activamente en el proceso para determinar los escenarios de Teletrabajo, los tiempos a invertir en el mismo, el lugar o contexto de teletrabajo y los recursos necesarios asociados al mismo. • Considera cada caso de forma individual en su equipo, informando y apoyando al empleado, en el cumplimiento de las acciones necesarias relativas al marco jurídico, de prevención de riesgos laborales, de seguridad y confidencialidad aplicables en lo que respecta a la relación de teletrabajo entre la compañía y el empleado. • Provee feedback continuo. |
| | Empleado | <ul style="list-style-type: none"> • Realiza valoración de su preparación, situación personal y contexto familiar, antes de solicitar incorporarse al programa de teletrabajo. • Aporta su visión en el proceso de decisión, sobre la virtualización de su puesto de trabajo y el impacto en la organización y sobre sus habilidades y preparación al teletrabajo. • Junto a su supervisor prepara un plan de acción para cubrir aquellas pequeñas deficiencias que pueden influir es su selección final para el teletrabajo. • Analiza y provee la información necesaria, sobre los diferentes escenarios en los que trabaja, la flexibilidad requerida y la aplicabilidad del teletrabajo, los tiempos a invertir en el mismo, el lugar o contexto del teletrabajo y los recursos necesarios asociados al mismo. • Expone su situación personal y profesional para facilitar la definición y el reflejo jurídico necesario, la prevención de riesgos laborales, de seguridad y la confidencialidad aplicable en el marco de relación de teletrabajo con la compañía, |

| | | |
|---|---------------------------------------|---|
| | | <p>velando, junto con su supervisor en el cumplimiento de las acciones necesarias.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrega feedback sobre aspectos a tener en cuenta, en cuanto al impacto del propio proceso, en su situación, que pudieran ser de utilidad para futuras situaciones con otros colaboradores. |
| <p>Utilizar la tecnología para potenciar el teletrabajo</p> | <p>Organización y alta dirección.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Integrar los nuevos usos de la tecnología para conseguir mayor productividad. • Establecer un flujo de comunicación desde y hacia el departamento de tecnología. Se debe abordar las ventajas y compromisos del uso de la nueva tecnología en el trabajo, junto con la formación necesaria para que los empleados puedan utilizarla de forma óptima. • Generar la confianza suficiente con el Departamento de IT para que éste exponga sus necesidades de seguridad, medios técnicos, personal, etc. Establecer una hoja de ruta que indique la disponibilidad a corto plazo, que respete las condiciones actuales de IT y su posterior evolución, en base a las necesidades de los usuarios, tendencias de la industria y requerimientos de la tecnología. • Acercar al departamento IT a las experiencias diarias de los directivos y empleados, para que conozcan en terreno las necesidades de negocio y las condiciones de los entornos de trabajo desde donde se conectan. • Dotar a los empleados (teletrabajadores) de dispositivos móviles de última generación. • Crear cultura de presencia virtual, a través de la tecnología, en la que los empleados informen de su estado para que el resto sepa cuando y como puede colaborar con ellos, minimizando así las interrupciones. • Poner a disposición de toda la organización un soporte tecnológico que provea un servicio de calidad y |

| | | |
|-----------------------------------|-------------------------------|--|
| | | compromiso en tiempos de respuesta, con el objetivo de facilitar una experiencia positiva del empleado con la tecnología. Generando guías y foros con las preguntas habituales de los usuarios y sus respuestas o soluciones. |
| | Supervisor | <ul style="list-style-type: none"> • Transmitir a sus empleados que la tecnología es una capacidad que permite al empleado acceder a formas de trabajo más productivas y conciliadoras con su modelo de vida. • Comunicar a los empleados la existencia de capacidades tecnológicas y de soporte técnico, relacionada con las políticas de teletrabajo. • Recoger el feedback consolidado diario de sus equipos y transmitirlo al departamento de IT, para el diseño de aplicativos más ajustados a los escenarios reales de uso. • Liderar con el ejemplo y gestionar con éxito una cultura presencial virtual, integrando en el mismo equipo a teletrabajadores y a aquellos que trabajan desde la oficina. • Ante problemas técnicos o logísticos dar apoyo al empleado para que siga siendo productivo y se centre en su negocio. |
| | Empleado | <ul style="list-style-type: none"> • Aprender las nuevas tecnologías. • Tomar las decisiones pertinentes sobre el uso más eficiente de la tecnología en cada momento. • Colaborar con los demás en el uso de la tecnología, promoviendo su utilización de la manera acordada en el equipo y en la organización. • Ayudar con su feedback a IT a diseñar interfaces sencillas y productivas. • Utilizar de forma eficiente el servicio de soporte técnico y participar activamente en los foros o en la elaboración de guías con preguntas y respuestas que ayuden a los usuarios. |
| Formación y Sensibilización de la | Organización y Alta dirección | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar y establecer un plan de formación y sensibilización sobre todos los aspectos relacionados con el |

| | | |
|--------------------------------|-------------------------------|--|
| compañía. | | <p>teletrabajo, al equipo directivo y a todos los involucrados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajar en los siguientes programas formativos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Filosofía de la compañía que avala el teletrabajo. ○ Definición de los puestos de trabajo, candidatos y del proceso de elección, incluyendo las causas y situaciones que motivan el teletrabajo. ○ Aspectos generales a considerar en el teletrabajo, para los teletrabajadores como por el resto de la organización. ○ Aspectos especializados, que el teletrabajador debe tener en cuenta en su trabajo diario. |
| | Supervisor | <ul style="list-style-type: none"> • Se debe involucrar en el proceso de formación y sensibilización, permitiendo que se integren teletrabajadores y no teletrabajadores, colaborando como un único equipo. • Detecta y manifiesta las carencias de conocimientos (legales, sistemas de evaluación, etc.) para adaptar los programas de formación a las necesidades reales. • Empatiza con aquellas personas que pudieran ser candidatas a trabajar a distancia, facilitándoles el proceso de formación para la preparación necesaria en el teletrabajo. |
| | Empleado | <ul style="list-style-type: none"> • Se involucra en su aprendizaje, en el de su equipo y demás miembros de la organización, para facilitar la integración del teletrabajo en la organización. • Actúa como garante del buen uso y las buenas prácticas del teletrabajo en la organización, dando feedback sobre posibles mejoras que faciliten el funcionamiento. |
| Comunicación Interna y Externa | Organización y Alta dirección | <ul style="list-style-type: none"> • El uso de herramientas corporativas es clave para su divulgación y entendimiento, utilizando un balance entre los medios y herramientas virtuales |

| | | |
|--|------------|---|
| | | <p>y físicas. Ejemplos de ello son la intranet y los foros, blogs, web interactivas, newsletter, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respecto a la comunicación externa, puede ser divulgar las prácticas instauradas en prensa, medios especializados, redes sociales, foros empresariales, etc. |
| | Supervisor | <ul style="list-style-type: none"> • Ejerce como transmisor de primera línea del impacto de estos programas en sus equipos. • Debe ser facilitador, abierto y flexible y debe contar con toda la información para responder y/o encauzar las inquietudes de sus colaboradores. Es crucial para que las personas vean el teletrabajo como una oportunidad y una buena práctica integrada y aceptada en la compañía. • Utiliza las herramientas disponibles para la comunicación interna y externa, facilita la circulación de los mensajes a través de ellas. |
| | Empleado | <ul style="list-style-type: none"> • Asegurarse de entender bien los mensajes y de enmarcarlos en su contexto profesional, aclarando dudas a través de su supervisor o de otras instancias. • Participa como principal agente informal de comunicación de cómo se está implantando el teletrabajo y asume una responsabilidad directa sobre la percepción del sistema dentro y fuera de la compañía • Se involucra en la mejora de su funcionamiento y en la propuesta de nuevas ideas, que faciliten la interconexión de todos los empleados y el acceso a las políticas y herramientas necesarias para su colaboración y el éxito en su trabajo. |

Tabla 7: Acciones y/o Responsabilidades por Roles (Fuente: Libro Blanco Teletrabajo España)

5.5. Propuesta de Perfiles y Acciones para el Teletrabajo que Faciliten el Liderazgo.

Dadas las características que debiesen tener las personas que participaran en cada perfil asociado al teletrabajo, que fueron sugeridas en el número anterior, se sugiere como propuesta para la selección de personal y como guía para desempeñar correctamente cada rol, seguir una pauta que mezcle las condiciones y/o sugerencias antes realizadas y que facilite el liderazgo en el trabajo a distancia. Finalmente, la propuesta consideraría lo siguiente:

| Rol | Características |
|--|---|
| Gerente o Supervisor | Sentirse cómodo con el manejo de personas que no están a su alcance, que están fuera de su vista y de su control directo. |
| | Tener la capacidad de familiarizarse con las necesidades individuales de cada una de las personas con quienes trabaja o supervisa, para determinar quienes de ellos tienen capacidades de teletrabajar. |
| | Poder confiar en sus empleados. |
| | Comunicarse de forma efectiva. |
| | Liderar con el ejemplo |
| | Conocer políticas y procedimientos de teletrabajo, incluidos los acuerdos de negociación colectiva aplicables |
| | Comprender y evaluar las necesidades del grupo |
| | Autoconsciente, tener la aptitud de reconocer y entender los estados de ánimo, emociones e impulsos propios, así como su efecto sobre los demás. Esto se refleja en características como: Confianza en sí mismo, valoración realista de sí mismo, capacidad de reírse de sí mismo. |
| | Autorregulación, es la capacidad de controlar o redirigir los impulsos negativos o el mal humor. Propensión a no tomar decisiones apresuradas, a pensar antes de actuar. Se refleja en características como confiabilidad, integridad, comodidad con la ambigüedad, apertura al cambio. |
| | Motivación, pasión por trabajar por razones que van más allá del dinero o el estatus, tendencia a luchar por los objetivos con energía y persistencia. Reflejado en una fuerte orientación al logro, optimismo, incluso frente a la adversidad, compromiso con la organización. |
| | Empatía, aptitud para entender el maquillaje emocional de otras personas, habilidad para tratar a las personas en función de sus reacciones emocionales. Se refleja en la destreza en formar y retener el talento, la sensibilidad intercultural, servicio a clientes y consumidores. |
| Habilidades sociales, competencia en el manejo de relaciones y la creación de redes sociales, capacidades para encontrar | |

| | |
|------------------|---|
| | puntos comunes y estrechar lazos. Reflejada en la eficacia en liderar cambios, capacidad de persuasión, pericia en crear y liderar equipos. |
| Empleados | Autodisciplina |
| | Auto motivación |
| | Competencia laboral |
| | Poder trabajar con poca o ninguna supervisión directa y con un contacto personal mínimo con los compañeros de trabajo. |

Tabla 8: Características esperadas de quienes cumplan cada perfil.

| Rol | Acciones |
|-----------------------|--|
| Organizacional | Debe utilizar prácticas de gestión diferentes a las de los empleadores que no ofrecen el teletrabajo |
| | Debe desarrollar e implementar un sistema de gestión de rendimiento integral |
| | Capacitar a los empleados para desarrollar las habilidades requeridas para cada rol. |
| | Habilitar un proceso de decisión sobre las características que hacen a un puesto virtualizable o parcialmente virtualizable. |
| | Habilitar un proceso de decisión sobre la elección de la persona, que quiera acceder al teletrabajo, puesto, perfil profesional, competencias, desempeño, etc. |
| | Visibilizar los criterios y generar un comité de Teletrabajo que ayude a evaluar y seguir el proceso de decisión e implantación. |
| | Establecer el proceso y definir los actores relevantes, para analizar actividades y el contexto en el que se desarrollará el puesto de trabajo del profesional. |
| | Establecer y aplicar las acciones pertinentes de acuerdo al marco jurídico, de prevención de riesgos laborales, de seguridad y confidencialidad. |
| | Integrar los nuevos usos de la tecnología para conseguir mayor productividad. |
| | Establecer un flujo de comunicación desde y hacia el departamento de tecnología. Se debe abordar las ventajas y compromisos del uso de la nueva tecnología en el trabajo, junto con la formación necesaria para que los empleados puedan utilizarla de forma óptima. |
| | Generar la confianza suficiente con el Departamento de TI para que éste exponga sus necesidades de seguridad, medios técnicos, personal, etc. Establecer una hoja de ruta que indique la disponibilidad a corto plazo, que respete las condiciones actuales de TI y su posterior evolución, en |

| | |
|--|---|
| | base a las necesidades de los usuarios, tendencias de la industria y requerimientos de la tecnología. |
| | Acercar al departamento TI a las experiencias diarias de los directivos y empleados, para que conozcan en terreno las necesidades de negocio y las condiciones de los entornos de trabajo desde donde se conectan. |
| | Dotar a los teletrabajadores de dispositivos móviles de última generación. |
| | Crear cultura de presencia virtual, a través de la tecnología, en la que los empleados informen de su estado para que el resto sepa cuando y como puede colaborar con ellos. |
| | Poner a disposición de toda la organización un soporte tecnológico que provea un servicio de calidad y compromiso en tiempos de respuesta, con el objetivo de facilitar una experiencia positiva del empleado con la tecnología. Generando guías y foros con la preguntas habituales de los usuarios y sus respuestas o soluciones. |
| | Desarrollar y establecer un plan de formación y sensibilización sobre todos los aspectos relacionados con el teletrabajo, al equipo directivo y a todos los involucrados. |
| | Trabajar en los siguientes programas formativos: <ul style="list-style-type: none"> • Filosofía de la compañía que avala el teletrabajo. • Definición de los puestos de trabajo, candidatos y del proceso de elección, incluyendo las causas y situaciones que motivan el teletrabajo. • Aspectos generales a considerar en el teletrabajo, para los teletrabajadores como por el resto de la organización. • Aspectos especializados, que el teletrabajador debe tener en cuenta en su trabajo diario. |
| | El uso de herramientas corporativas es clave para su divulgación y entendimiento, utilizando un balance entre los medios y herramientas virtuales y físicas. Ejemplos de ello son la intranet y los foros, blogs, web interactivas, newsletter, etc. Respecto a la comunicación externa, puede ser divulgar las prácticas instauradas en prensa, medios especializados, redes sociales, foros empresariales, etc. |

Tabla 9: Acciones Esperadas de los Directivos de la Organización.

| Rol | Acciones |
|-------------------|--|
| Supervisor | Buenas técnicas de gestión del rendimiento |
| | Sistema de desempeño orientado a resultados, de alto rendimiento, que planifique, monitoree, desarrolle, califique y recompense de manera efectiva el desempeño de los empleados |

| |
|--|
| Definir claramente los objetivos y los indicadores de desempeño, y asegurar un seguimiento cercano de esos indicadores. |
| Revisar las tareas y responsabilidades actuales del trabajo. |
| Establecer resultados medibles y entregables. |
| Especificar quién recibe o monitorea los resultados y entregables, y cuándo ocurrirán los puntos de control interinos y las fechas de vencimiento. |
| Utilizar un lenguaje que evite la subjetividad, la vaguedad y la interpretación. Ser claro y específico para evitar malentendidos sobre lo que se requiere. |
| Vincular resultados y entregables a objetivos organizacionales. Es importante que los empleados comprendan la importancia de nuestras funciones de trabajo en relación con los objetivos, la misión, los productos y los servicios de la organización. |
| Seguir los resultados de rendimiento. El seguimiento de los resultados permite comparar desde el período de revisión hasta el período de revisión sobre cómo se encuentra. |
| Programar la evaluación continua y revisar según sea necesario. Esto se aplica tanto a la evaluación formal y continua de su desempeño laboral como al proceso de gestión orientado a resultados. Realice cambios en cada uno de estos según corresponda. |
| Crear y firmar acuerdos de teletrabajo por escrito. |
| Incluir un lenguaje específico en el acuerdo de teletrabajo para cualquier empleado a quien se le pueda pedir que teletrabaje en caso de situaciones de emergencia o eventos de continuidad |
| Sus decisiones de denegación y terminación deben basarse en las necesidades operativas o el desempeño de acuerdo con la descripción de la ley, no por razones personales |
| Proporcionar a los empleados (y guardar copias de) las denegaciones escritas firmadas o las terminaciones de los acuerdos de trabajo a distancia. |
| Comunicar las expectativas. ¿Qué tecnologías se utilizarán para mantener el contacto? ¿Qué equipo proporcionará la agencia? ¿Qué equipo proporcionará el teletrabajador? ¿Qué se compartirá? ¿Quién proporciona asistencia técnica en caso de interrupción del equipo? ¿Cuál será el horario semanal / mensual de teletrabajo? ¿Cómo se mantendrán informados al gerente y a los compañeros de trabajo sobre el cronograma? ¿Los cambios deben ser aprobados previamente? ¿Cuál será el horario diario de teletrabajo? ¿Las horas serán |

| | |
|--|--|
| | <p>las mismas que en la oficina principal, o serán diferentes?</p> <p>¿Cuáles son los atributos físicos de la oficina de teletrabajo y se ajustan a los estándares de seguridad básicos?</p> <p>¿Cuáles son las expectativas de disponibilidad por teléfono, correo electrónico, etc.?</p> <p>¿Cuál es la expectativa con respecto a la cantidad de notificación (si corresponde) dada para informar al lugar de trabajo oficial, y cómo se proporcionará dicha notificación?</p> <p>¿Cómo termina un contrato de teletrabajo entre la gerencia o el empleado?</p> <p>¿Quién se espera que teletrabajen en una emergencia?</p> <p>¿Qué se espera de un teletrabajador en caso de una emergencia?</p> |
| | <p>Facilitar la comunicación con todos los miembros del grupo de trabajo.</p> |
| | <p>Mantener la equidad en la asignación de trabajo y recompense el desempeño.</p> |
| | <p>Tomar buenas decisiones sobre el equipo. Encontrar el equilibrio correcto entre presupuesto, seguridad y efectividad. Los factores a considerar incluyen las necesidades de tecnología basadas en el trabajo del empleado, los requisitos de seguridad de la agencia y las restricciones presupuestarias</p> |
| | <p>Revisar una lista de verificación de seguridad con los teletrabajadores para garantizar el cumplimiento y deben investigar de inmediato cualquier informe de accidentes o lesiones en el trabajo.</p> |
| | <p>Participa en el proceso de decisión, aportando su visión sobre la actividad del puesto y la preparación de la persona.</p> |
| | <p>Facilita la reflexión con el empleado, sobre los aspectos que conlleva el teletrabajo, a través de un proceso fluido de diálogo que ayude a la persona, a llegar a conclusiones, sobre qué elementos preparar y su impacto a nivel individual y de equipo.</p> |
| | <p>Prepara un plan de acción conjunto con su colaborador, para desarrollar de forma realista aquellos aspectos de competencias o de preparación de su entorno que puedan influir en la selección final del empleado para el teletrabajo.</p> |
| | <p>Participa activamente en el proceso para determinar los escenarios de Teletrabajo, los tiempos a invertir en el mismo, el lugar o contexto de teletrabajo y los recursos necesarios asociados al mismo.</p> |
| | <p>Considera cada caso de forma individual en su equipo, informando y apoyando al empleado, en el cumplimiento de las acciones necesarias relativas al marco jurídico, de prevención de riesgos laborales, de seguridad y confidencialidad aplicables en lo que respecta a la relación de teletrabajo entre la compañía y el empleado.</p> |

| | |
|--|--|
| | Provee feedback continuo. |
| | Transmitir a sus empleados que la tecnología es una capacidad que permite al empleado acceder a formas de trabajo más productivas y conciliadoras con su modelo de vida. |
| | Comunicar a los empleados la existencia de capacidades tecnológicas y de soporte técnico, relacionada con las políticas de teletrabajo. |
| | Recoger el feedback consolidado diario de sus equipos y transmitirlo al departamento de IT, para el diseño de aplicativos más ajustados a los escenarios reales de uso. |
| | Liderar con el ejemplo y gestionar con éxito una cultura presencial virtual, integrando en el mismo equipo a teletrabajadores y a aquellos que trabajan desde la oficina. |
| | Ante problemas técnicos o logísticos dar apoyo al empleado para que siga siendo productivo y se centre en su negocio. |
| | Se debe involucrar en el proceso de formación y sensibilización, permitiendo que se integren teletrabajadores y no teletrabajadores, colaborando como un único equipo. |
| | Detecta y manifiesta las carencias de conocimientos (legales, sistemas de evaluación, etc.) para adaptar los programas de formación a las necesidades reales. |
| | Empatiza con aquellas personas que pudieran ser candidatas a trabajar a distancia, facilitándoles el proceso de formación para la preparación necesaria en el teletrabajo. |
| | Ejerce como transmisor de primera línea del impacto de estos programas en sus equipos. |
| | Debe ser facilitador, abierto y flexible y debe contar con toda la información para responder y/o encauzar las inquietudes de sus colaboradores. Es crucial para que las personas vean el teletrabajo como una oportunidad y una buena práctica integrada y aceptada en la compañía. |
| | Utiliza las herramientas disponibles para la comunicación interna y externa, facilita la circulación de los mensajes a través de ellas. |

Tabla 10: Acciones Esperadas del Supervisor o Líder.

| Rol | Acciones |
|-----------------|--|
| Empleado | Conocer a su Funcionario Administrativo de Teletrabajo o líder. |
| | Conocer la política y procedimientos de teletrabajo, incluidos los acuerdos de negociación colectiva aplicables. |
| | Autoevaluarse. Los empleados deben considerar los siguientes factores al tomar una determinación honesta acerca de sus capacidades de teletrabajo: <ul style="list-style-type: none"> • Sus tareas incluyen suficiente trabajo "portátil" para la cantidad de teletrabajo que se propone. |

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Tiene la capacidad de trabajar independientemente, sin supervisión cercana. • Se siente cómodo con la tecnología necesaria (si la hay) para teletrabajar. • Tiene una buena comunicación con mi supervisor, compañeros de trabajo y clientes que permitirán una transición relativamente fluida de mi sitio oficial a mi sitio alternativo. • Tiene suficiente espacio de oficina de teletrabajo en mi ubicación alternativa para poder realizar el trabajo. • El área de trabajo es segura y cumple con todos los requisitos de la política de teletrabajo de la agencia para la seguridad. • Los acuerdos de cuidado de dependientes (por ejemplo, cuidado de niños, cuidado de ancianos o cuidado de cualquier adulto dependiente) están en vigencia porque reconozco que no puedo usar el teletrabajo como un medio para el cuidado de dependientes. • Tiene la capacidad de ser flexible con respecto al acuerdo de teletrabajo para responder a las necesidades del supervisor, el grupo de trabajo y la carga de trabajo. |
| | Firmar un acuerdo de teletrabajo escrito |
| | Proteger la información y los datos. Los empleados deben responsabilizarse de la seguridad de los datos y otra información que manejan durante el trabajo a distancia. |
| | <p>Planificar el trabajo. Se recomienda a los empleados que planifiquen sus días de teletrabajo para que sean lo más productivos posible considerando las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué archivos u otros documentos tendré que llevar conmigo cuando salga de mi lugar de trabajo principal el día antes del trabajo a distancia? • ¿Qué equipo necesitaré llevar? • ¿Quién debe ser notificado de que estaré trabajando a distancia? • ¿Qué otros pasos debo tomar antes de salir de mi oficina (por ejemplo, reenviar el teléfono)? • En el caso de un teletrabajo de emergencia o "no programado", ¿qué debería tener disponible en todo momento en mi lugar de trabajo alternativo para que pueda funcionar sin tener que volver a la oficina principal para recuperar materiales? |
| | Administre las expectativas y la comunicación. Los teletrabajadores deben ayudar a gestionar las expectativas del grupo y su propia comunicación para evitar cualquier impacto negativo de su acuerdo. |

| | |
|--|--|
| | Seguridad. Los teletrabajadores deben abordar los problemas de su propia seguridad personal para que sean efectivos al teletrabajar desde una oficina en el hogar u otro lugar de trabajo alternativo. |
| | Aprender las nuevas tecnologías. |
| | Tomar las decisiones pertinentes sobre el uso más eficiente de la tecnología en cada momento. |
| | Colaborar con los demás en el uso de la tecnología, promoviendo su utilización de la manera acordada en el equipo y en la organización. |
| | Ayudar con su feedback a TI a diseñar interfaces sencillas y productivas. |
| | Utilizar de forma eficiente el servicio de soporte técnico y participar activamente en los foros o en la elaboración de guías con preguntas y respuestas que ayuden a los usuarios. |
| | Se involucra en su aprendizaje, en el de su equipo y demás miembros de la organización, para facilitar la integración del teletrabajo en la organización. |
| | Actúa como garante del buen uso y las buenas prácticas del teletrabajo en la organización, dando feedback sobre posibles mejoras que faciliten el funcionamiento. |
| | Asegurarse de entender bien los mensajes y de enmarcarlos en su contexto profesional, aclarando dudas a través de su supervisor o de otras instancias. |
| | Participa como principal agente informal de comunicación de cómo se está implantando el teletrabajo y asume una responsabilidad directa sobre la percepción del sistema dentro y fuera de la compañía |
| | Se involucra en la mejora de su funcionamiento y en la propuesta de nuevas ideas, que faciliten la interconexión de todos los empleados y el acceso a las políticas y herramientas necesarias para su colaboración y el éxito en su trabajo. |

Tabla 11: Acciones Esperadas de los Teletrabajadores de la Organización.

5.6. Análisis y Propuesta en el Aspecto Legislativo.

La Unión Europea en los últimos años, ha formulado políticas relacionadas con la promoción y organización del teletrabajo/TIC - móvil (T/ICTM), dirigidas tanto a fomentar los efectos positivos de T/ICTM como a reducir los efectos negativos. Estas respuestas de política provienen de diversos actores y en diversos niveles: gobiernos nacionales, diálogo social nacional y sectorial, y a nivel de empresa o lugar de trabajo. Sin embargo, a nivel internacional, el tema apenas se ha abordado, con la notable excepción del Acuerdo Marco

Europeo de 2002 sobre el teletrabajo en la UE (Eurofound and the International Labour Office, 2017).

El lugar de trabajo suele ser el dominio central de las políticas relacionadas con T/ICTM. Las empresas privadas y otras organizaciones organizan el trabajo de acuerdo con sus objetivos comerciales u organizativos y otros requisitos, incluidas las políticas que permiten o alientan los acuerdos laborales que permiten o alientan a los empleados a trabajar fuera de las instalaciones del empleador, a menudo con la ayuda de las TIC. Esto se suele hacer a través de políticas de gestión de recursos humanos (HRM), a menudo en consulta con los trabajadores y/o mediante convenios colectivos a nivel de empresa. Además, dentro de los marcos provistos por estas políticas de la compañía, a veces las modalidades de los acuerdos T/ICTM se formalizan en un acuerdo escrito entre el empleador y el teletrabajador. Dichos acuerdos también pueden incluirse en convenios colectivos nacionales, sectoriales y/o empresariales. Por último, pero no menos importante, las medidas y la legislación del gobierno también pueden configurar las condiciones para T/ICTM, así como regular ciertas responsabilidades en el contexto de la salud ocupacional y el bienestar (incluida la salud mental). Además, los gobiernos también pueden alentar el desarrollo de T/ICTM en empresas/organizaciones a través de políticas ad hoc diseñadas para facilitar el logro de objetivos específicos, como los relacionados con el equilibrio entre el trabajo y la vida, la conciliación entre el trabajo y la familia o las políticas de inclusión. A veces, estas políticas están diseñadas para aumentar la participación en la fuerza laboral de grupos específicos (como trabajadores mayores, mujeres con niños pequeños o personas con discapacidades).

Directivas relevantes de la Unión Europea y normas internacionales del trabajo.

Aunque no hay directivas de la UE centradas específicamente en T/ICTM, varias tienen una relevancia particular para los trabajadores sujetos a este tipo de acuerdos laborales. Por ejemplo, la Directiva de tiempo de trabajo de la UE especifica una serie de disposiciones diseñadas para proteger la salud y la seguridad de los trabajadores en toda la UE, incluidos los que realizan T/ICTM. Estas disposiciones establecen un marco legal que determina un máximo de 48 horas de trabajo por semana incluyendo horas extras. El período de referencia no debe exceder de cuatro meses, pero puede extenderse hasta seis meses. Bajo ciertas condiciones (por ejemplo, en el caso de un convenio colectivo), se puede extender hasta un máximo de un año. La Directiva sobre el tiempo de trabajo también prevé períodos mínimos de horas consecutivas de descanso diario (11 horas) y descanso semanal (35 horas); este último se puede promediar durante un período de dos semanas.

Otras directivas relevantes de la UE en el campo de la salud y seguridad ocupacional están relacionadas con el uso de las TIC para trabajar fuera de las instalaciones del empleador. La Directiva 89/391, la "Directiva marco de SST", no distingue entre diferentes lugares de trabajo y, además, el Acuerdo Marco Europeo sobre el Teletrabajo especifica que: *“El empleador es responsable de la protección de la salud y seguridad en el trabajo del teletrabajador de conformidad con la Directiva 89/391 y las directivas hijas pertinentes, la legislación nacional y los convenios colectivos”*.

En términos de acuerdos específicos relacionados con T/ICTM a nivel europeo, el Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo, celebrado en 2002 entre los interlocutores sociales europeos, es de suma importancia. Este acuerdo marco proporciona algunas pautas generales con respecto a los principios que deben seguirse al desarrollar acuerdos de teletrabajo en empresas privadas y otras organizaciones. Este acuerdo de socio social de la UE se discute con más detalle en la siguiente sección.

Fuera de Europa, no hay acuerdos a nivel internacional específicamente centrados en ninguno de los acuerdos de T/ICTM. Lo mismo puede decirse con respecto a las normas internacionales del trabajo; No existe un instrumento legal con un enfoque exclusivo en el trabajo a distancia y el trabajo por medio de las TIC. Sin embargo, algunas normas de la OIT son relevantes para ese tipo de trabajo, incluidas algunas relacionadas con el tiempo de trabajo, el descanso semanal y los trabajadores con responsabilidades familiares.

El Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo abarca los siguientes elementos:

- El carácter voluntario del teletrabajo tanto para el trabajador como para el empleador de que se trate;
- La garantía de que los teletrabajadores se benefician de los mismos derechos en cuanto a las condiciones de empleo que los trabajadores comparables que trabajan en las instalaciones del empleador;
- Medidas que debe tomar el empleador para garantizar que los datos utilizados y procesados por el teletrabajador estén sujetos a las normas de protección de datos adecuadas y que se respete la privacidad del teletrabajador (el teletrabajador debe cumplir con estas reglas);
- Provisión para la instalación y mantenimiento de equipos para teletrabajo, que es la responsabilidad del empleador, a menos que el teletrabajador elija utilizar su propio equipo;
- Protección de la salud y seguridad en el trabajo del teletrabajador, de la que el empleador es responsable de conformidad con la legislación aplicable a nivel de la UE y nacional, y con los convenios colectivos;
- La organización del trabajo, y en particular que el teletrabajador gestione la organización de su propio tiempo de trabajo dentro de la legislación

aplicable, los convenios colectivos y las reglas de la empresa y también aplique una carga de trabajo equivalente y estándares de rendimiento aplicables a los trabajadores comparables en las instalaciones del empleador;

- Medidas para evitar que el teletrabajador se aisle del resto de la comunidad laboral de la empresa;
- Acceso a oportunidades de capacitación y desarrollo profesional, que deben ser las mismas que para los trabajadores comparables en las instalaciones del empleador;
- Los derechos colectivos de los teletrabajadores, que deben ser los mismos que para los empleados en las instalaciones del empleador (en particular, no debe haber ningún obstáculo para comunicarse con los representantes de los trabajadores) y;
- Implementación y seguimiento. En 2006 se llevó a cabo una evaluación de este acuerdo (CES, et al., 2006).

Es interesante observar que el reciente crecimiento en el uso de las TIC fuera del lugar de trabajo de manera ocasional y/o informal puede no estar cubierto por el acuerdo marco anterior, ya que se refiere solo al trabajo realizado de manera "regular", la mayoría de los cuales es el teletrabajo a domicilio. Sin embargo, la definición de teletrabajo en el acuerdo marco es intencionalmente amplia, ya que se diseñó para cubrir "un amplio y rápido espectro de circunstancias y prácticas" Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo, Consideraciones generales).

Hoy en día, sin embargo, el teletrabajo no solo tiene lugar en casa; otros espacios son cada vez más relevantes (por ejemplo, cafés y aeropuertos), de ahí el uso del término "T/ICTM".

Los gobiernos han estado promoviendo y, en menor medida, regulando los acuerdos de T/ICTM, en primera instancia como una medida para promover el equilibrio entre la vida laboral y familiar u otras prioridades nacionales (por ejemplo, la continuidad de las operaciones del gobierno en períodos de crisis), pero También en el contexto de las iniciativas relacionadas con la salud ocupacional y el bienestar. Las respuestas de políticas a T/ICTM incluyen diversos objetivos y condiciones en todos los países y organizaciones. En este contexto, se puede hacer una separación aproximada entre T/ICTM regular, principalmente políticas de trabajo desde el hogar (es decir, teletrabajo desde el hogar) y el uso ocasional, generalmente informal, de las TIC para trabajar fuera de las instalaciones del empleador.

Se pueden identificar varios puntos en común entre los ejemplos de políticas nacionales al T/ICTM regular, que, a menudo es el teletrabajo desde el hogar. Los ejemplos incluyen pautas para la adopción y ejecución adecuadas de teletrabajo con equipos de TIC en Japón y la Ley de Mejora del Teletrabajo de

2010 en los EE. UU., que se aplica a todos los empleados del gobierno federal de EE.UU., lo que lo convierte en el programa de teletrabajo más grande del mundo. El enfoque legislativo parece ser más común en algunos países de la UE (por ejemplo, Hungría, Italia y España), a menudo adoptando disposiciones del acuerdo marco.

En Japón, en las últimas décadas, el gobierno y algunos de sus ministerios centrales se han esforzado por promover el teletrabajo. Por ejemplo, una declaración emitida en 2013 por el Gabinete afirma que la promulgación del teletrabajo podría facilitar la promoción del equilibrio trabajo-vida entre los trabajadores y la revitalización de las áreas provinciales. Además, afirma que la creciente popularidad de este modelo promoverá las siguientes características: el compromiso de las trabajadoras con la sociedad; la seguridad de la fuerza laboral en una sociedad con una tasa de natalidad decreciente y un envejecimiento de la población; las responsabilidades del cuidado de los niños varones; y la combinación de trabajo remunerado y atención de enfermería (Secretaría de Gabinete, 2015, p.16). Sin embargo, parece que el objetivo principal de promover el teletrabajo es abordar el problema de la disminución del tamaño de la fuerza laboral: la fuerza laboral japonesa alcanzó su número récord de 67.93 millones de personas en 1998, y desde entonces ha disminuido gradualmente en más de dos millones de personas, en décadas posteriores. Por esta razón, el gobierno respalda la creación de modelos de teletrabajo que brindan el "teletrabajo propio de todo el día", en cooperación con organizaciones industriales para trabajadores a los que les resulta difícil viajar al trabajo (por ejemplo, aquellos que tienen niños pequeños o responsabilidades de enfermería). Para promover el teletrabajo, el Ministerio de Asuntos Internos y Comunicaciones de Japón (MIC) ha emprendido el Proyecto de Desarrollo Nacional para el Teletrabajo (Telewaku Zenkoku Tenkai Purojekuto) desde 2012, y organizando seminarios para la promoción del teletrabajo, presentando los beneficios de adoptar este acuerdo de trabajo. El Ministerio de Salud, Trabajo y Bienestar (MHLW) han establecido el Centro de Consultas de Teletrabajo (Telewaku Sodan Senta) en Tokio y ha proporcionado subsidios a pequeñas y medianas empresas que introducen un sistema de "teletrabajo propio para todo el día" o un sistema de oficina satelital. El Ministerio de Economía, Comercio e Industria (METI) ha organizado numerosos seminarios para promover el teletrabajo, presentando los beneficios a las empresas de adoptar este arreglo de trabajo. El Ministerio de Tierra, Infraestructura, Transporte y Turismo (MLIT) está investigando continuamente el trabajo a distancia en Japón y publica informes anuales sobre este tema.

De manera similar, en Argentina, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, MTESS) ha estado promoviendo activamente el teletrabajo durante varios años. Crearon la red de

teletrabajo; Desarrolló un manual de buenas prácticas en teletrabajo; y lanzó un observatorio tripartito para seguir el desarrollo de los programas de teletrabajo en las empresas y promover las mejores prácticas. El coordinador de teletrabajo de MTESS muestra en su sitio web varios programas relacionados con la certificación de habilidades de teletrabajo, la promoción del teletrabajo en empresas privadas y el sector público, y el teletrabajo para varios grupos específicos de trabajadores (como los jóvenes, los trabajadores de más edad y las personas con discapacidades).

En Finlandia, el teletrabajo ha estado en la agenda nacional y en varios programas gubernamentales desde la década de 2000.

La motivación se relacionó inicialmente con la política regional y el equilibrio entre la vida laboral y familiar, pero ha cambiado gradualmente para incluir también el bienestar de los trabajadores, la sostenibilidad del trabajo (a la luz de carreras profesionales más largas), así como razones ambientales (para enfrentar los desafíos derivados de cambio climático). En 2006, el gobierno finlandés tomó la decisión de promover el teletrabajo, basándose en el trabajo preparatorio tripartito. Los principales objetivos fueron mejorar la calidad de vida laboral, aumentar la productividad y promoción de formas de trabajo ecológicas y sostenibles. En 2007, el Ministerio de Empleo de Finlandia publicó una "guía para el teletrabajo", financiada por el Fondo Social Europeo, para apoyar el desarrollo de la gestión y el trabajo.

Acuerdos para mejorar la productividad y la calidad del trabajo (Pekkola y Uskelin, 2007). En 2009, el Ministerio de Empleo y Economía de Finlandia publicó un informe sobre el teletrabajo, con recomendaciones prácticas y medidas para facilitar la introducción del teletrabajo en empresas y organizaciones. A partir de 2011, el Finnish Environment Institute estableció un día nacional de teletrabajo, en colaboración con Microsoft y, a partir de 2014, el Instituto Finlandés de Salud Ocupacional. La campaña está organizada por una red de 22 organizaciones ejecutoras, que representan a una amplia gama de actores públicos y privados, así como a los interlocutores sociales (EECN, 2011; Heinonen y Saarimaa, 2009), que incluye un premio para el gerente de teletrabajo del año.

Hungría fue el primer país en incorporar el acuerdo europeo de interlocutores sociales sobre el teletrabajo en el marco normativo nacional, en consulta con e involucrando a los interlocutores sociales. El reconocimiento legal a nivel nacional se oficializó a través de una ley (Ley XXVIII de 2004 sobre la modificación de ciertas leyes relacionadas con el empleo) cuyas disposiciones sobre el teletrabajo se incorporaron posteriormente al Código del Trabajo (Ley XXII de 1992) como un capítulo separado. En 2003, el gobierno húngaro desarrolló una estrategia integral a medio plazo sobre la sociedad de la información húngara (Magyar Informacios Tarsdalom Strategia). En el mismo

año, el Ministro de Trabajo encargó a la recién creada Junta de Teletrabajo desarrollar una hoja de ruta para la introducción del teletrabajo en Hungría. Aunque posteriormente se crearon varias instituciones, como un centro de teletrabajo en el Centro de Intervención del Mercado Laboral de Budapest (que se ocupa de la capacitación de teletrabajadores potenciales), perdió su énfasis en 2011 cuando pasó a llamarse Centro de Capacitación e Investigación de Turr Istvan. De hecho, el teletrabajo fue principalmente un componente de un programa activo de inclusión en el mercado laboral en todo momento, con un enfoque en el apoyo a las personas en situaciones de desventaja (como las mujeres que regresan a trabajar después de estar de baja por maternidad, nuevos ingresos y trabajadores mayores).

En Italia, la ley del 16 de junio de 1998 establece las normas para el teletrabajo en el sector público en Italia. El decreto del 18 de octubre de 2012 estipula que las administraciones públicas presenten sus respectivos planes de teletrabajo antes del 31 de marzo de cada año. En la ciudad de Milán, en 2014, 2015 y 2016, se organizó un "día de trabajo ágil" (giornata di lavoro agile), que involucró a 100 empresas públicas y privadas, de manera voluntaria. Cientos de empleados trabajaron a distancia o "trabajaron con flexibilidad" por un día.

Esto tuvo varios impactos positivos, como el ahorro de tiempo de hasta dos horas en el traslado, así como una reducción de la contaminación. Aunque el teletrabajo no es muy popular en Italia, sin embargo, en enero de 2016 se elaboró un proyecto de ley sobre el "trabajo ágil" (lavoro agile), destinado a aumentar la productividad y facilitar el equilibrio trabajo-vida.

Específicamente, define el trabajo ágil como un tipo de contrato de trabajo con las siguientes características:

- La posibilidad de cumplir con algunas tareas laborales fuera de las instalaciones del empleador dentro de los límites de tiempo de trabajo establecidos en la legislación y los convenios colectivos; la posibilidad de utilizar herramientas tecnológicas para realizar el trabajo; y la ausencia de una estación de trabajo fija en aquellos momentos en que el trabajo se realiza fuera de las dependencias del empleador.
- Además, el proyecto de ley establece la responsabilidad del empleador por la seguridad y salud de los empleados, así como por el correcto funcionamiento de las herramientas tecnológicas proporcionadas para realizar trabajo fuera de las instalaciones del empleador.
- Cada empresa debe firmar un acuerdo ad hoc para la introducción del trabajo ágil: tales acuerdos regulan las formas en que el empleador ejerce su poder de gestión, así como el establecimiento de días de descanso y la garantía del derecho de desconexión. El borrador también apunta al principio de igualdad de trato (económico y legislativo) entre el "trabajador

ágil" y uno que trabaja en las instalaciones del empleador en la misma empresa.

En España, apenas existe legislación sobre el teletrabajo. Sin embargo, la Ley 3/2012 sobre medidas urgentes para la reforma del mercado laboral regula algunos aspectos del trabajo a distancia (teletrabajo). Los acuerdos de teletrabajo deben formularse por escrito, y el teletrabajador tiene los mismos derechos que los demás trabajadores en materia de salud y seguridad, salarios, capacitación y representación. Esta disposición se incluyó debido a la introducción de nuevas formas de relaciones de empleo basadas en el uso de las TIC. El objetivo es promover innovaciones en la organización del trabajo, mejorar el equilibrio entre el trabajo y la vida y aumentar las oportunidades de empleo. Es solo un marco legal preliminar y aproximado, con muchos aspectos a ser regulados más adelante. Por ejemplo, las condiciones de empleo relacionadas con el tiempo de trabajo, los salarios y la frontera entre el trabajo y la vida personal requieren un mayor desarrollo legal, como se detalla en el libro blanco sobre el teletrabajo en España (MásFamilia, F. , 2012). Los sindicatos, tal como se describe en su guía para la reforma laboral (Guía sindical para la reforma laboral) también indicaron que los conceptos deben aclararse más. Sin embargo, a nivel local hay algunos ejemplos interesantes, como la comunidad de Madrid, que creó un servicio de intermediación para riesgos psicosociales (servicio de intermediación en riesgos psicosociales). Este servicio se ocupa, por ejemplo, de problemas de salud mental, como el aumento del estrés debido a una mayor incertidumbre o falta de límites entre el trabajo y la vida privada.

En Suecia, si bien las reglas y regulaciones relacionadas con el mercado laboral son decididas casi exclusivamente por los interlocutores sociales (quienes no consideran que T/ICTM sea un tema particularmente importante para la negociación o la regulación, ver más arriba), la Agencia Sueca para el Medio Ambiente Laboral se ocupa de Cuestiones relacionadas con el entorno laboral y los derechos de los trabajadores. En relación con el teletrabajo, la autoridad ha resaltado el problema en su sitio web mediante la publicación de artículos relacionados con el trabajo informático en el hogar y el estrés de TI, por ejemplo, la abrumadora cantidad de información disponible y la sensación de que uno debería estar constantemente disponible para responder a las demandas laborales. A través del teléfono móvil o correo electrónico. El mensaje principal de esta agencia es que el teletrabajo es una responsabilidad conjunta y que el empleador es parcialmente responsable, ya sea que haya un acuerdo por escrito para el teletrabajo o no.

En el Reino Unido, el gobierno ha redactado una guía para el teletrabajo a raíz del Acuerdo Europeo sobre el Teletrabajo. En términos más generales, en el Reino Unido, todos los empleados tienen (desde 2014) el derecho a solicitar

un trabajo flexible (incluido el trabajo desde casa), sujeto a un período de calificación de dos años. Anteriormente, este "derecho de solicitud" era

Disponible para los cuidadores, incluidos los padres de niños pequeños. Sin embargo, un empleado no tiene el derecho de exigir un trabajo flexible: más bien, a los empleadores solo se les exige que presten la debida atención a las solicitudes de trabajo flexible realizadas por sus empleados. Muchas empresas más grandes en el país tenían procedimientos similares, incluida la extensión a todos los empleados, incluso antes de que entrara en vigor la nueva legislación.

En los Países Bajos, la Ley de Condiciones de Trabajo se revisó el 1 de julio de 2012 para ampliar la definición de trabajo a distancia y el trabajo desde el hogar al "trabajo localmente independiente". "Realizar un trabajo remunerado en la vivienda u otro lugar elegido por el empleado, fuera de las instalaciones del empleador" se rige por el Decreto de Condiciones de Trabajo (Arbowet), incluida toda la legislación sobre salud y bienestar. Según este decreto, el empleador tiene el deber de cuidar, que incluye cuando un empleado trabaja desde su casa o en otro lugar, fuera de las instalaciones del empleador, y debe verificar si el empleado está trabajando de acuerdo con la Ley de Condiciones de Trabajo. La naturaleza de esta verificación no se encuentra en las respuestas de la Política a T/ICTM especificadas, pero puede incluir el suministro de información, el registro de horas de trabajo y la discusión sobre el desempeño y las entrevistas de evaluación para el empleado. En última instancia, el empleador es responsable. Si un empleado se niega a seguir una instrucción del empleador, entonces el empleador puede rechazarles la opción de teletrabajo.

En general, las respuestas de política a T/ICTM ocasional e informal son generalmente mucho más restrictivas (y menos frecuentes) que las para tiempo regular, aunque a tiempo parcial, T/ICTM. Esta diferencia, sin duda, surge debido a que gran parte de este tipo informal y ocasional de T/ICTM parece complementar, en lugar de sustituir, el trabajo en la oficina, lo que efectivamente resulta en un trabajo de horas extra no remunerado. Sin embargo, a medida que el uso de las TIC fuera del lugar de trabajo se ha expandido, la cuestión del pago de horas extra para T/ICTM fuera del horario laboral normal se está convirtiendo en un problema, por ejemplo, en Finlandia y los Estados Unidos. En este último, varios casos ya han resultado en litigios, y varias firmas estadounidenses han establecido recientemente como política de la compañía prohibir los mensajes relacionados con el trabajo fuera del horario comercial, ya sea por simple consejo o al cerrar sus servidores los fines de semana, tardes y noches. - Un tipo de política de empresa que se originó en Alemania. Las regulaciones a nivel nacional de este tipo fueron recientemente implementadas por el Tribunal Superior del Trabajo en Brasil. Los empleados ahora tienen derecho a recibir una tercera parte de su salario

regular por hora en los momentos en que sus compañías requieren que se les solicite que trabajen fuera del horario laboral normal.

5.6.1. Revisión Propuesta de Modificación al Código del Trabajo Realizada por el Gobierno de Chile.

De acuerdo a la definición de teletrabajo indicada en el sitio “telework.gob”, éste se define como un acuerdo de trabajo que le permite a un empleado realizar el trabajo, durante cualquier parte de las horas regulares pagadas, en un lugar de trabajo alternativo aprobado (por ejemplo, el hogar, el centro de teletrabajo). Es una herramienta importante para lograr una fuerza laboral resistente y orientada hacia los resultados. En su esencia, el teletrabajo es la gente que realiza su trabajo en lugares diferentes a los que normalmente lo harían. Esto tiene sentido cuando se considera que 'tele' proviene de la palabra griega que significa "desde la distancia"; cuando se combina con el trabajo, significa "trabajar desde la distancia" (Oficina de Administración de Personal de los Estados Unidos, 2010).

Colombia lo define en su libro blanco del Teletrabajo como: “Una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y comunicación TIC para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo” (Corporación Colombia Digital & Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones & Ministerio del Trabajo, 2012).

La OIT (2016), propone una definición de teletrabajo, señalando que es una forma de organización del trabajo con dos características principales: a) en primera instancia, implica que la actividad laboral se realiza en un lugar distinto del establecimiento principal del empleador o de las plantas de producción, en donde el trabajador no mantiene contacto personal con los demás trabajadores, y b) conlleva el uso de tecnologías que faciliten la comunicación entre las partes. Se señala, además, que esta actividad puede realizarse en línea, o fuera de línea y que puede organizarse para realizarse tanto de forma individual como colectiva; por otro lado, su dinámica y estructura de organización puede conformar la totalidad de las tareas del trabajador o bien constituir solo una parte de ellas, y ser ejecutado por trabajadores independientes o trabajadores asalariados (OIT, 2016).

En la propuesta de modificación realizada por el Gobierno de Chile, se define el teletrabajo como: la modalidad de trabajo a distancia, a aquel pacto que faculta al trabajador a prestar sus servicios total o parcialmente, desde su

domicilio u otro lugar o lugares distintos de los establecimientos de la empresa. Se entenderá por teletrabajo cuando los servicios sean prestados mediante la utilización de medios tecnológicos, informáticos o de telecomunicaciones o bien cuando los servicios prestados deban reportarse mediante tales medios.

Efectivamente la propuesta de definición del Gobierno de Chile, no es exactamente igual a la de los países referenciados anteriormente, sin embargo, considera los mismos atributos del concepto Teletrabajo.

Siguiendo con la revisión de la propuesta de modificación del Gobierno, se indica que el lugar donde se realizará el teletrabajo debe ser un lugar único y determinado: “En el momento de pactar esta modalidad, las partes deberán acordar el lugar o lugares en que el trabajador prestará los servicios, que podrá ser el domicilio del trabajador u otro lugar único y determinado”, al señalar esto último de “lugar único y determinado”, se ve demasiado rígido y difiere de lo señalado por otros países como Colombia u otros países europeos, que no requieren definir un lugar específico y tienen considerado el teletrabajo móvil, en el cual no se tiene un lugar definido para ejecutar las tareas. Sin embargo, en el párrafo siguiente de la propuesta de Gobierno se señala: “En aquellos casos en que, por la naturaleza de los servicios, éstos puedan prestarse en distintos lugares o bien mediante la utilización de medios tecnológicos, informáticos o de telecomunicaciones, las partes podrán acordar que el trabajador esté facultado para elegir libremente el lugar desde donde ejercerá sus funciones”. Lo anterior hace que la propuesta de Chile este a la altura, en ese aspecto, a lo implementado por otros países más experimentados.

En lo que respecta al tiempo que se dedica al trabajo remoto por parte del trabajador, la propuesta al igual que en los otros países analizados en los puntos precedentes, deja abierta la posibilidad de que sea la totalidad o solo parte de la jornada laboral. Sin embargo, no se menciona explícitamente que sucedería en caso de trabajar remotamente en horarios no contemplados en la jornada laboral.

En lo relativo a los derechos del trabajador a distancia y a su remuneración, la propuesta es clara y señala que no debiese haber ningún tipo de menoscabo de los derechos que el Código del Trabajo establece para los trabajadores en general, esto último incluye la remuneración.

De los dos párrafos anteriores, se infiere que las horas extraordinarias están contempladas también para los teletrabajadores, de acuerdo a lo indicado en el apartado o párrafo inmediatamente anterior, esto significa que de acuerdo con lo establecido en el inciso 3° del artículo 32 del Código del Trabajo, las horas extraordinarias debiesen pagarse con un recargo del 50% sobre el sueldo convenido para la jornada ordinaria de trabajo, liquidarse y pagarse

conjuntamente con las remuneraciones ordinarias del respectivo período. Lo anterior considerando que una jornada ordinaria de trabajo, de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 22 del Código del Trabajo no puede exceder de 45 horas semanales.

No es del todo clara la propuesta al señalar que cuando la adopción del teletrabajo se acuerde con posterioridad al inicio de la relación laboral, las partes deben establecer un plazo, que no puede ser inferior a tres meses, dentro del cual cualquiera de las partes tendrá derecho a retomar de forma unilateral las mismas condiciones laborales pactadas con anterioridad a la suscripción de la modalidad de trabajo a distancia. Seguido de ello, indica que una vez finalizado el plazo será necesario el acuerdo de ambas partes para adoptar la modalidad de trabajo presencial, lo que pareciese contradecirse con lo señalado previamente, de que cualquiera de las partes tendrá derecho a retomar de forma unilateral las mismas condiciones laborales pactadas con anterioridad a la suscripción de la modalidad de trabajo a distancia, durante el periodo establecido.

Señala además, que si la relación laboral se inició conforme a las normas de lo indicado en la misma propuesta de modificación del código del trabajo, es decir, si la relación laboral inició con trabajo a distancia o teletrabajo, entonces será siempre necesario el acuerdo de ambas partes para adoptar la modalidad de trabajo presencial. Lo anterior no difiere mayormente de las condiciones adoptadas por otros países en este respecto.

El control del cumplimiento de la jornada laboral, será responsabilidad del empleador, al igual que en todos los países que utilizan el teletrabajo. Para esto y como existen diversas formas, videoconferencias, mensajería instantánea, paquetes de software específicos, que permiten monitorear el desempeño de los trabajadores.

Al igual que en otros países, si la naturaleza del trabajo lo permite, el teletrabajador podrá pactar con su empleador el poder distribuir libremente sus horarios, respetando siempre su jornada laboral, pudiendo también quedar excluido de la limitación de jornada de trabajo, esto en el caso que los servicios se presten mediante medios tecnológicos, informáticos o de telecomunicaciones. En este último caso el empleador deberá encargarse que se respeten los tiempos de descansos, permisos y vacaciones que le corresponden al trabajador (tiempo de desconexión), lo cual debe quedar definido en el reglamento interno de la empresa.

El trabajador podrá hacer uso de su equipamiento o del equipamiento del empleador, lo que debe quedar estipulado en el contrato de trabajo.

Los gastos y costos asociados a la operación, funcionamiento, mantenimiento y reparación del equipamiento deben ser asumidos por el empleador. Al igual

que la comunicación de las condiciones de seguridad y de salud que el trabajador debe cumplir, junto con una capacitación respecto de las principales medidas de seguridad y salud que el trabajador debe tener presente para desempeñar las labores para las cuales fue contratado. Lo anterior, se ajusta a las medidas adoptadas por otros países más experimentados en teletrabajo.

De acuerdo a lo señalado en la propuesta de modificación, la formalización del teletrabajo se realizará mediante un contrato de trabajo y una vez acordada esta modalidad de trabajo, el empleador deberá registrar dicho pacto de manera electrónica en la Dirección del Trabajo, quien remitirá copia a la Superintendencia de Seguridad Social y al organismo administrador del seguro al que se encuentre adherido el empleador, siendo responsabilidad de la Dirección del Trabajo la fiscalización del cumplimiento de los acuerdos.

5.6.2. Propuesta Legal para Chile.

En base a lo expuesto anteriormente, en el aspecto legal la propuesta de modificación al código del trabajo presentada por el Gobierno de Chile, se asemeja mucho a lo realizado por otros países, permitiendo a las partes formalizar, regular, controlar y asegurar las condiciones del teletrabajo. De los aspectos abarcados por otros países, hay uno que es relevante y no ha sido considerado en la propuesta legislativa de Chile y es la capacitación que realizan países como EE.UU. y Hungría a quienes trabajaran a distancia, sean líderes o teletrabajadores. EE.UU. la realiza al menos a los empleados públicos, pero es conveniente e importante considerar la formación o instrucción de quienes adopten esta modalidad de trabajo, donde parte de los contenidos deben ser, sus deberes y derechos, las modalidades de teletrabajo permitidas y de ellas las que son utilizadas por su empleador, la forma de proceder ante fallas en el equipamiento, etc.

Finalmente, es probable que en la medida que esta modificación al Código del Trabajo comience a regir, puedan surgir nuevas condiciones que requieran ampliar o modificar lo propuesto de forma de poder ir ajustándolo a la realidad nacional, a las actualizaciones o nuevas opciones entregadas por la tecnología y a las mejoras que se requieran incorporar, como podría ser el caso de la inclusión de la capacitación o formación de los teletrabajadores respecto de las implicancias legales, tecnológicas, derechos, deberes, etc., de esta modalidad de trabajo y del cómo se debe aplicar para lograr los objetivos propuestos.

6. Conclusiones.

El teletrabajo es sin duda una oportunidad para conciliar la vida laboral con la vida familiar. Tanto empresarios como trabajadores tienen beneficios producto del uso de las tecnologías de la información, la flexibilidad de localización y la flexibilidad de tiempo. La empresa por ejemplo, puede disminuir sus gastos en equipamiento, acondicionamiento de lugares de trabajo y en la compra o arriendo de oficinas. Por el lado de los teletrabajadores, estos tendrán los mismos beneficios individuales y sociales de cualquier otro trabajador, serán reconocidos por la ley los accidentes y enfermedades causadas por actividades laborales y por lo tanto aplican para los seguros a los que todo trabajador formal y presencial tienen derecho.

Con el teletrabajo se promueven y fortalecen las capacidades de autogestión, compromiso y responsabilidad del empleado, como también la confianza recíproca entre trabajador y empleador. Adicionalmente, se puede contar con mayor disponibilidad de la información, disminución de tiempo y dinero en desplazamientos, mejora en la calidad de vida del empleado y con ello la disminución del estrés, y principalmente, facilita la inserción laboral de personas que son cabezas de hogar con hijos pequeños, personas con discapacidad y de la tercera edad que quedan al margen del mercado laboral tradicional.

Después de analizar las propuestas de algunos países respecto a metodologías de implementación del teletrabajo, de las características esperadas para cada perfil o participante en el teletrabajo y las acciones que se espera realice cada uno, es claro que debe haber necesariamente un orden establecido el cual se debe aplicar para lograr con éxito implementar el teletrabajo, debiendo con ello conocer cuáles son las características que identifican a una persona que será capaz de liderar un equipo o de teletrabajar, o si es necesario, para prepararlo antes de que asuma esta modalidad. Pero antes que lo anterior, es necesario contar con un sustento legal, que permita asegurar a las partes, empleador como empleado, que se cumplirán sus derechos y que cada uno a su vez, se comprometerá a cumplir con sus deberes.

La propuesta de modificación del Código del Trabajo realizada por el Gobierno Chileno, entrega el soporte legal a quienes decidan teletrabajar, empresas y trabajadores y es la base para que comience a aumentar el teletrabajo en el país, considerando que a la fecha ha existido una resistencia al cambio de modalidad de trabajo por parte de los empleadores, principalmente por la dificultad que ven en esta modalidad de poder controlar el desempeño y/o rendimiento del trabajador, sin embargo, esta modificación de la ley les faculta para implementar formas de control haciendo uso de la tecnología y control directo.

Habiendo realizado el estudio y análisis anterior, como producto de ello, se realizaron propuestas de metodologías para: aplicar el teletrabajo, distinguir quienes pueden liderar equipos y quienes pueden desempeñarse como

teletrabajadores, cuales son las características y acciones esperadas de ellos y de la organización. Esto con el único fin de facilitar la implementación de esta modalidad de trabajo.

Quedan sin duda algunos asuntos que resolver aún, que pueden ser analizados posteriormente, uno de ellos como se mencionó en el análisis legal y es que a futuro se considere la capacitación de quienes adopten esta modalidad de trabajo, en relación a lo esperado de cada rol participante en el teletrabajo, pudiendo así tener claridad de lo que se espera de ellos, de cómo interactuar con el resto del equipo de trabajo, cómo integrarse a la compañía y de cuáles son sus deberes y derechos. Otro asunto que no se abordó en este trabajo, porque el enfoque estuvo en la aplicación del teletrabajo en empresas que se encuentran localizadas en Chile, sin embargo, sería interesante analizar si esto también es aplicable a teletrabajadores extranjeros que laboren para empresas nacionales y cuáles serían las condicionantes que se podrían incorporar, si las hubiere.

7. Bibliografía.

- Academia Internacional de Teletrabajo. (2017). *Informe sobre el Estado del Teletrabajo en América Latina y el Caribe*. Academia Internacional de Teletrabajo-Capítulo América Latina y el Caribe.
- Arab Verdugo, F. (2018). *Mercado Laboral ¿Cómo enfrentamos el futuro?* Santiago.
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, Vol 62(1), 25-33.
- Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). Adding the “E” to E-Leadership:: How it May Impact Your Leadership. *Organizational Dynamics* Vol. 31(4), 325-338.
- Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 615-688.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly* Vol. 25 (1), 105-131.
- Brandl, J., & Neyer, A.-K. (2009). Applying cognitive adjustment theory to cross-cultural training for global virtual teams. *Human Resource Management*, 341-353.
- Chatterjee, D., Grewal, R., & Sambamurthy, V. (2002). Shaping up for E-Commerce: Institutional Enablers of the Organizational Assimilation of Web Technologies. *MIS Quarterly* Vol. 26(2), 65-89.
- Comisión Europea. (16 de Julio de 2002). *Derecho de la Unión Europea (Eur-Lex)*. Obtenido de <https://eur-lex.europa.eu/homepage.html?locale=es>: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=URISERV:c10131&from=FR>
- Coordinación del Trabajo. (24 de 02 de 2012). *Portal de Información Jurídica*. Obtenido de <http://www.revistarap.com.ar>: http://www.revistarap.com.ar/Derecho/administrativo/empleo/1ADM0080098747000.html#CONTENIDO_GRATUITO
- Corporación Colombia Digital & Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones & Ministerio del Trabajo. (2012). *Libro Blanco del Teletrabajo en Colombia*. Bogotá.
- Crawford-Mathis, K. J. (2009). Concepts and Challenges of E-Leadership. En *Encyclopedia of Human Resources Information Systems: Challenges in e-HRM* (págs. 161-165). IGI Global.
- Dahlstrom, T. R. (2013). Telecommuting and Leadership Style. . *Public Personnel Management*, 42, 438-451.
- Daim, T. U., Ha, A., Reutiman, S., Hughes, B., Pathak, U., Bynum, W., & Bhatla, A. (2012). Exploring the communication breakdown in global virtual teams. *International Journal of Project Management* Vol. 30 Issue 2, 199-212.

- Darville Álvarez, P., Díaz Mery, R., Fuenzalida Aguirre, J., Soto Jara, T., & Vera Bustamante, C. (2018). *Evaluación Sistema de Teletrabajo del Instituto Nacional de Propiedad Industrial*. Santiago.
- Departamento de Políticas Sectoriales OIT. (2016). *Las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores*. Ginebra: OIT.
- DeRosa, D. M., Hantula, D. A., Kock, N., & D'Arcy, J. (2004). Trust and leadership in virtual teamwork: A media naturalness perspective. *Human Resource Management Vol. 43, Issue2-3*, 219-232.
- DeSanctis, G., & Scott Poole, M. (1994). Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Structuration Theory. *Organization Science Vol. 5*, 121-287.
- EFE Ginebra. (15 de febrero de 2017). El teletrabajo, fenómeno al alza pero que varía aún entre el 2 y el 40 por ciento. Ginebra.
- Equal Employment Opportunity Commission. (2017). *Work At Home/Telework as a Reasonable*. Obtenido de <https://www.eeoc.gov/facts/telework.html>
- Eurofound and the International Labour Office. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Ginebra.: Publications Office of the European Union, and the International Labour Office.
- Fan, K., Chen, Y.-H., Wang, C.-W., & Chen, M. (2014). E-leadership effectiveness in virtual teams: motivating language perspective. *Industrial Management & Data Systems Volume 114, Issue 3*, 421-437.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. Strategic Management (Oxford University Press).
- Gac Mena, P. A. (2013). *Flexibilidad Laboral en Chile*. Santiago.
- Gobierno Colombia. (15 de Julio de 2008). *Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones*. Obtenido de <https://www.mintic.gov.co>: <https://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-3703.html>
- Gobierno Francés . (Octubre de 2006). *Acuerdo de 6 de octubre de 2006 sobre teletrabajo*. Obtenido de legifrance.gouv.fr: https://www.legifrance.gouv.fr/affichIDCC.do;jsessionid=0C911DE67157746B63C72FFA371DB631.tpdjo02v_3?idConvention=KALICONT000005635557&cidTexte=KALITEXT000005678363
- Gobierno Francés. (12 de Marzo de 2012). Artículo 133 de la Ley n ° 2012-347, de 12 de marzo de 2012, sobre el acceso al puesto titular y la mejora de las condiciones de contratación de los agentes contractuales en la administración pública. Francia.
- Gobierno Francés. (22 de Septiembre de 2017). *Ordenanza No. 2017-1387 sobre la previsibilidad y seguridad de las relaciones laborales*. Obtenido de

https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexteArticle.do;jsessionid=B93BC605214AF1478CE0A0B6A8928700.tplgfr25s_1?idArticle=JORFARTI000035607440&cidTexte=JORFTEXT000035607388&dateTexte=29990101&categorieLien=id

- Gobierno Portugal. (01 de Septiembre de 2015). *AICEP Portugal Global*. Obtenido de <http://www.portugalglobal.pt>:
<http://www.portugalglobal.pt/ES/InvertirenPortugal/SistemaLaboral/Paginas/SistemaLaboral.aspx>
- Goleman, D. (2004). *¿Qué hace a un líder?* Harvard Business Review.
- Hambley, L. A., O'Neill, T. A., & Kline, T. J. (2007). Virtual Team Leadership: Perspectives From the Field. *International Journal of e-Collaboration (IJEC)*, 40-64.
- Hunsaker, P. L., & Hunsaker, J. S. (2008). Virtual teams: a leader's guide. *Team Performance Management: An International Journal Vol. 14 (Nros. 1/2)*, 86-101.
- Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. (2002). Leadership Effectiveness in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, 7-40.
- La Oficina de Administración de Personal de EE.UU.(OPM). (s.f.). *Telework.gov*. Obtenido de <https://www.telework.gov/>
- Lee, M. R. (2009). Effective Virtual Project Management Using Multiple E-Leadership Styles. En I. Lee, *Encyclopedia of E-Business Development and Management in the Global Economy* (págs. 445-454). IGI Global.
- Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). Leading Virtual Teams. *Academy of Management Perspectives Vol. 21, No. 1*, 60-70.
- Martínez, H. G. (2013). *Creación y Gestión de Equipos Virtuales Globales*. Santiago: Universidad de Chile.
- MásFamilia, F. . (2012). *El Libro Blanco del Teletrabajo en España. Del trabajo a domicilio a los e-workers. Un recorrido por la flexibilidad espacial la movilidad y el trabajo en remoto*.
- Mello, J. (2007). Managing Telework Programs Effectively. *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 247-261.
- Mello, J. A. (2007). Managing Telework Programs Effectively. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19, 247-261.
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (30 de Octubre de 2015). *Agencia Estatal - Boletín Oficial del Estado*. Obtenido de <https://www.boe.es>:
<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11430&p=20151024&tn=2>
- Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. (30 de Octubre de 2015). *Real Decreto Legislativo 5/2015, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público*. Obtenido de <https://www.boe.es>:
<https://www.boe.es/eli/es/rdlg/2015/10/30/5/dof/spa/pdf>

- Morales Varas, G., & Romanik Foncea, K. (2011). *Una mirada a la figura del Teletrabajo*. Santiago. Oficina de Administración de Personal. (2011). *Guide to Telework in the Federal Government*. Oficina de Administración de Personal de los Estados Unidos. (2010). *Telework.gob*. Obtenido de Teletrabajo : <https://www.telework.gov/>
- Oficina de Publicaciones del Gobierno de EE.UU. (2010). *Ley de Mejora del Teletrabajo* . Obtenido de U.S. Government Publishing Office: <https://www.gpo.gov/fdsys/pkg/BILLS-111hr1722enr/pdf/BILLS-111hr1722enr.pdf>
- OIT. (28 de Noviembre de 2003). *Ley N° 25.800, Convenio sobre Trabajo a Domicilio N° 177 de la OIT, 1996*. Obtenido de Ministerio Público de la Defensa: <https://www.mpd.gov.ar/index.php/marco-normativo/365-normativa-nacional/leyes/3240-ley-n-25-800-convenio-sobre-trabajo-a-domicilio-n-177-de-la-oit-1996>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (s.f.). *Tesaurus Institucional OIT*. Obtenido de <http://ilo.multites.net>: <http://ilo.multites.net/defaultes.asp>
- Pattillo, M. (05 de 06 de 2017). *Teletrabajo en Chile: empresas deben ajustar contratos y supervisar equipamiento del hogar*. Obtenido de <http://www.economiaynegocios.cl>: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=366860>
- Presidencia de la República de Brasil. (13 de Julio de 2017). LEY Nº 13.467. *Ley Nº 13.467, Alteración de la Consolidación de las Leyes del Trabajo (CLT)*. Brasil.
- Rosen, B., Furst, S., & Blackburn, R. (2006). Training for virtual teams: An investigation of current practices and future needs. *Human Resource Management*, 229-247.
- Shapiro, C., & Varian, H. R. (2000). *El dominio de la información: una guía estratégica para la economía de la red*. Antoni Bosch Editor.
- Shillingford, J. V. (2017). *Telework and the Manager Employee Relationship*. Defense Acquisition University Aberdeen Proving Ground United States.
- Superintendencia de Riesgos del Trabajo. (08 de Noviembre de 2012). *Información Legislativa - Ministerio de Justicia y Derechos Humanos Presidencia de la Nación*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar>: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/200000-204999/204726/norma.htm>
- The U.S. Office of Personnel Management. (s.f.). *Teletrabajo*. Obtenido de [telework.gov](https://www.telework.gov): <https://www.telework.gov/guidance-legislation/telework-legislation>
- United States Department of Justice. (s.f.). *Americans with Disabilities Act (ADA)*. Obtenido de <https://www.ada.gov/>
- Zimmermann, A. (2011). Interpersonal relationships in transnational, virtual teams towards a configurational perspective. *International Journal of Management Reviews*, 13 (1), 59-78.

8. Anexos.

8.1. Anexo N°1. “Informe Cámara de Diputados a Propuesta de Modificación Código del Trabajo”.

Oficio N° 14.362

Jsk/ccco

S.103ª/366ª

VALPARAÍSO, 20 de noviembre de 2018

A S.E. EL
PRESIDENTE DEL
H. SENADO

Con motivo de la moción, certificado y demás antecedentes que tengo a honra pasar a manos de V.E., la Cámara de Diputados ha aprobado el proyecto de ley que modifica el Código del Trabajo en materia de trabajo a distancia, correspondiente al boletín N° 12.008-13, del siguiente tenor:

PROYECTO DE LEY

“Artículo único.- Introdúcense las siguientes modificaciones en el Código del Trabajo, cuyo texto refundido, coordinado y sistematizado fue fijado por el decreto con fuerza de ley N° 1, de 2002, del Ministerio del Trabajo y Previsión Social:

1. Agregase en el inciso cuarto del artículo 22, entre los vocablos “medios” e “informáticos”, la expresión “tecnológicos”.

2. Incorporase el siguiente Capítulo VIII, en el Título II del Libro I:

“Capítulo VIII

DEL TRABAJO A DISTANCIA Y TELETRABAJO

Artículo 152 quáter.- Los trabajadores podrán pactar por escrito con el empleador, al inicio o durante la vigencia de la relación laboral, que la prestación de los servicios bajo dependencia y subordinación se realice fuera de las instalaciones de la empresa, conforme a las normas del presente Capítulo, mientras sus labores, necesidades e intereses lo permitan.

Se entenderá por modalidad de trabajo a distancia aquel pacto que faculta al trabajador a prestar sus servicios total o parcialmente, desde su domicilio u otro lugar o lugares distintos de los establecimientos de la empresa. Se entenderá por teletrabajo cuando los servicios sean prestados mediante la utilización de medios tecnológicos, informáticos o de telecomunicaciones o bien cuando los servicios prestados deban reportarse mediante tales medios.

En el momento de pactar esta modalidad, las partes deberán acordar el lugar o lugares en que el trabajador prestará los servicios, que podrá ser el domicilio del trabajador u otro lugar único y determinado.

En aquellos casos en que, por la naturaleza de los servicios, éstos puedan prestarse en distintos lugares o bien mediante la utilización de medios tecnológicos, informáticos o de telecomunicaciones, las partes podrán acordar que el trabajador esté facultado para elegir libremente el lugar desde donde ejercerá sus funciones.

La modalidad de trabajo a distancia o teletrabajo podrá abarcar todo o parte de la jornada de trabajo, combinando tiempos de trabajo de forma presencial en las instalaciones de la empresa con tiempos de trabajo fuera de ella.

Las normas del presente Capítulo no se aplicarán cuando el trabajador deba prestar servicios en lugares designados y habilitados por el empleador, aun cuando se encuentren ubicados fuera de las dependencias de la empresa o establecimiento.

Artículo 152 quáter A.- La modalidad de trabajo a distancia o teletrabajo y su continuidad deberá ser siempre acordada por ambas partes. El pacto de modalidad de teletrabajo a que se refiere este Capítulo, no podrá implicar en ningún caso un menoscabo a los derechos que le reconoce este Código al trabajador, en especial, en su remuneración.

En caso de que la modalidad de trabajo a distancia o teletrabajo se acuerde con posterioridad al inicio de la relación laboral, las partes deberán establecer un plazo, que no podrá ser inferior a tres meses, dentro del cual cualquiera de ellas tendrá derecho a retomar de forma unilateral las mismas condiciones laborales pactadas con anterioridad a la suscripción de la modalidad de trabajo a distancia. Una vez vencido dicho plazo, será necesario el acuerdo de ambas partes para adoptar la modalidad de trabajo presencial.

Si la relación laboral se inició conforme a las normas de este Capítulo, será siempre necesario el acuerdo de ambas partes para adoptar la modalidad de trabajo presencial.

Artículo 152 quáter B.- El trabajador a distancia estará sujeto a las reglas generales de jornada de trabajo del Capítulo IV del Libro I del presente Código. El empleador, cuando corresponda, deberá implementar, a su costo, un mecanismo fidedigno de registro de cumplimiento de jornada de trabajo a distancia conforme a las reglas del artículo 33.

Sin perjuicio de lo dispuesto en el inciso anterior, si la naturaleza de las funciones del trabajador a distancia lo permite, las partes podrán pactar que el trabajador distribuya libremente su jornada en los horarios que mejor se adapten a sus necesidades, respetando siempre los límites máximos de la jornada diaria y semanal.

Con todo, si los servicios se prestan mediante la utilización de medios tecnológicos, informáticos o de telecomunicaciones, o bien, cuando los servicios prestados deban reportarse mediante tales medios, las partes podrán acordar que el trabajador quede excluido de la limitación de jornada de trabajo de conformidad con lo señalado en el inciso cuarto del artículo 22, debiendo en tal caso el

empleador garantizar el derecho a desconexión de los trabajadores, tomando todas las medidas necesarias que permitan que el trabajador goce de tiempos en los cuales no estará obligado a responder comunicaciones, órdenes u otros requerimientos de su empleador, respetando su tiempo de descanso, permisos y vacaciones, así como su intimidad personal y familiar. Para estos efectos, el empleador deberá elaborar una política interna en la que se fijarán las modalidades del ejercicio de este derecho de desconexión y la forma en la cual se garantizará. Dicha política deberá constar en el reglamento interno de la empresa y ser registrada en la Inspección del Trabajo. El tiempo de desconexión entre jornadas deberá ser al menos equivalente al tiempo de descanso diario que deben tener los trabajadores de conformidad a las reglas generales contenidas en los artículos 22 y siguientes.

Artículo 152 quáter C.- Además de las estipulaciones previstas en el artículo 10 del presente Código, el contrato de trabajo de los trabajadores regidos por este Capítulo deberá contener lo siguiente:

1. Indicación expresa de que las partes han acordado la modalidad de trabajo a distancia o teletrabajo, especificando si será de forma total o parcial y, en este último caso, la fórmula de combinación entre trabajo presencial y trabajo a distancia o teletrabajo.

2. El lugar o los lugares acordados con la empresa desde donde se prestarán los servicios, salvo que las partes hayan acordado la modalidad del inciso cuarto del artículo 152 quáter.

3. El período de duración del acuerdo de trabajo a distancia o teletrabajo, el cual podrá ser indefinido o por un tiempo determinado.

4. Los sistemas de control y gestión que utilizará el empleador respecto de los servicios convenidos con el trabajador, los que no podrán vulnerar nunca los derechos fundamentales de este último.

5. La determinación de la propiedad de los equipos y materiales con los que se prestarán los servicios pactados, y la especificación de las condiciones físicas y

técnicas de restitución de aquellos elementos que sean de propiedad de la empresa. El trabajador no podrá ser obligado a utilizar elementos de su propiedad.

6. Los gastos asociados a los costos de operación, funcionamiento, mantenimiento y reparación de equipos relacionados con esta modalidad de trabajo, los cuales serán siempre de cargo del empleador y no constituirán remuneración para todos los efectos legales.

7. La circunstancia de haberse acordado que el trabajador podrá distribuir su jornada en el horario que mejor se adapte a sus necesidades, conforme al inciso segundo del artículo 152 quáter B.

8. El plazo dentro del cual las partes podrán, unilateralmente, retomar las condiciones de trabajo originales, de conformidad al inciso segundo del artículo 152 quáter A.

Artículo 152 quáter D.- Los trabajadores que prestan servicios a distancia o teletrabajo gozarán de todos los derechos individuales y colectivos contenidos en este Código, cuyas normas les serán aplicables en tanto no sean incompatibles con las contenidas en el presente Capítulo.

En cualquier caso, la modalidad de trabajo a distancia o teletrabajo, así como el ejercicio del derecho contenido en el inciso segundo del artículo 152 quáter A, no podrá significar, en caso alguno, vulneración de los derechos fundamentales de los trabajadores, siendo responsabilidad del empleador, dentro de la esfera de sus atribuciones, tomar las medidas necesarias para garantizar aquello.

Artículo 152 quáter E.- Las condiciones específicas de seguridad y salud a que deben sujetarse los trabajadores regidos por este Capítulo, serán reguladas por un reglamento que dictará al efecto el Ministerio del Trabajo y Previsión Social.

En aquellos casos en que las partes estipulen que los servicios se prestarán desde el domicilio del trabajador u otro lugar previamente determinado, el empleador comunicará al trabajador las condiciones de seguridad y salud que el puesto de trabajo debe cumplir de acuerdo al inciso anterior, debiendo, en todo

caso, velar por el cumplimiento de dichas condiciones, conforme al deber de protección consagrado en el artículo 184 del presente Código.

En todo caso, el empleador podrá siempre requerir al respectivo organismo administrador del seguro de la ley N° 16.744 que, previa autorización del trabajador, y mediante visita presencial, informe acerca de si el puesto de trabajo cumple con todas las condiciones de seguridad y salud reguladas en el reglamento señalado en el inciso primero y demás normas vigentes sobre la materia.

Sin perjuicio de lo anterior, en cualquier tiempo, la Dirección del Trabajo, previa autorización del trabajador, podrá fiscalizar el debido cumplimiento de la normativa laboral en el puesto de trabajo a distancia o teletrabajo.

Artículo 152 quáter F.- Conforme al deber de protección que tiene el empleador, siempre deberá informar por escrito al trabajador a distancia o teletrabajo acerca de los riesgos que entrañan sus labores, de las medidas preventivas y los medios de trabajo correctos según cada caso en particular, de conformidad a la normativa vigente. Adicionalmente, y previo al inicio de las labores a distancia o teletrabajo, el empleador deberá efectuar una capacitación al trabajador acerca de las principales medidas de seguridad y salud que debe tener presente para desempeñar dichas labores. Esta capacitación podrá realizarla directamente el empleador o a través del organismo administrador del seguro de la ley N° 16.744, según estime conveniente.

El empleador deberá, además, informar por escrito al trabajador de la existencia o no de sindicatos legalmente constituidos en la empresa en el momento del inicio de las labores. Asimismo, en caso de que se constituya un sindicato con posterioridad al inicio de las labores, el empleador deberá informar este hecho a los trabajadores sometidos a este contrato dentro de los diez días siguientes de recibida la comunicación establecida en el artículo 225 de este Código.

Artículo 152 quáter G.- Con el fin de fomentar las relaciones interpersonales entre sus trabajadores, el empleador deberá ejecutar jornadas de reunión y convivencia a las que puedan concurrir todos los trabajadores sin distinción de su modalidad de trabajo.

Las jornadas de reunión y convivencia se realizarán al menos cada tres meses y los gastos de su ejecución serán con cargo al empleador y siempre dentro de la jornada laboral ordinaria de los trabajadores.

Sin perjuicio de lo señalado en los incisos anteriores, los trabajadores que presten servicio bajo la modalidad de teletrabajo podrán informar su inasistencia por correo electrónico u otro medio digital con al menos dos días previos a la jornada de reunión y convivencia respectiva.

Artículo 152 quáter H.- Dentro de los quince días siguientes a que las partes acuerden la modalidad de trabajo a distancia o teletrabajo, el empleador deberá registrar dicho pacto de manera electrónica en la Dirección del Trabajo. A su vez, la Dirección del Trabajo remitirá copia de dicho registro a la Superintendencia de Seguridad Social y al organismo administrador del seguro de la ley N° 16.744 al que se encuentre adherido la entidad empleadora.

El Director del Trabajo determinará la forma, condiciones y características del registro de dichos acuerdos y las demás normas necesarias para verificar el cumplimiento de los requisitos contemplados en los artículos anteriores.

La fiscalización del cumplimiento de los acuerdos de trabajo a distancia o teletrabajo corresponderá a la Dirección del Trabajo, sin perjuicio de las facultades conferidas a otros servicios del Estado en virtud de las leyes que los rijan.

3. Agregase el siguiente inciso final en el artículo 203:

“Respecto de los trabajadores regulados por el Capítulo VIII del Título II del Libro Primero de este Código, el empleador designará la sala cuna en el convenio que fija dichas modalidades de trabajo.”.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

Artículo primero.- Dentro de un año, contado desde la entrada en vigencia de la presente ley, las empresas cuyos trabajadores ya prestan servicios a distancia o teletrabajo, deberán ajustarse a los términos que el articulado permanente fija para estas modalidades de trabajo.

Artículo segundo.- Esta ley entrará en vigencia el primer día del mes subsiguiente a la publicación del reglamento señalado en el artículo 152 quáter E, el que deberá adecuarse a los principios y condiciones de la ley N° 16.744, y dictarse en el plazo de seis meses contado desde la publicación de la presente ley.”.

Dios guarde a V.E.

MAYA FERNÁNDEZ ALLENDE

Presidenta de la Cámara de Diputados

MIGUEL LANDEROS PERKIĆ

Secretario General de la Cámara de Diputados