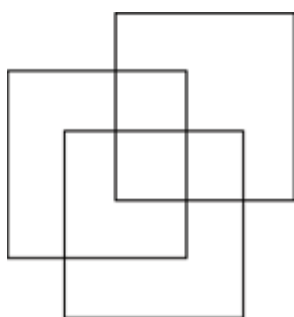


# Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral



Informe conjunto OIT-Eurofound

# Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral



Fundación Europea  
para la Mejora de  
las Condiciones  
de Vida y de Trabajo

Copyright © 2019 Organización Internacional del Trabajo  
Primera edición 2019

La edición original de este informe ha sido publicada por la Oficina Internacional del Trabajo y la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (Eurofound) con el título *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Copyright © 2017 Organización Internacional del Trabajo y Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (Eurofound).

Eurofound no ha participado en la traducción de este informe de edición original en el idioma inglés.

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

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

---

Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral  
Oficina Internacional del Trabajo – Ginebra : OIT, 2019

ISBN: 978-92-2-133532-0 (impreso)  
ISBN: 978-92-2-133533-7 (web PDF)

Publicado también en inglés: *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*  
ISBN 978-92-2-130471-5 (impreso), 978-92-2-130472-2 (web PDF)

---

Las designaciones empleadas en esta publicación y la presentación del material incluido no reflejan opiniones de la Oficina Internacional del Trabajo y Eurofound respecto de la situación jurídica de ningún país, área o territorio, ni sobre sus autoridades o la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad relativa a las opiniones expresadas en artículos, estudios u otras aportaciones firmados es asumida únicamente por sus respectivos autores, y su publicación por la Oficina Internacional del Trabajo o Eurofound no implica que estas avalen estas opiniones.

La referencia a empresas o productos y procesos comerciales no implica que la Oficina Internacional del Trabajo o Eurofound los avalen, como no denota su desaprobación la falta de mención de una empresa, o de un producto o proceso comercial en particular.

Para más información sobre las publicaciones y los productos digitales de la OIT, visite nuestro sitio web: [ilo.org/publns](http://ilo.org/publns).

---

Imagen de portada: Jayakumar/Shutterstock.com  
Impreso en Chile

# Índice

	<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>1</b>
	<b>Introducción</b>	<b>3</b>
<b>1</b>	<b>Descripción de la metodología</b>	<b>5</b>
	Desafíos conceptuales y alcance	5
	Cuestionario estándar para expertos	6
	EECT, medida indirecta de T/TICM	6
<b>2</b>	<b>Impulsores y factores limitantes para T/TICM</b>	<b>9</b>
	Impulsores para la adopción de T/TICM	9
	Factores limitantes a la adopción de T/TICM	10
	Impulsores en países fuera de la UE	11
<b>3</b>	<b>Incidencia e intensidad de T/TICM</b>	<b>13</b>
	Tendencias e incidencia de T/TICM en diez países europeos	13
	Tendencias e incidencia de T/TICM en Argentina, India, Japón y Estados Unidos	16
	Características de los trabajadores T/TICM	17
	Incidencia e intensidad de T/TICM: algunas conclusiones	19
<b>4</b>	<b>Efectos de T/TICM</b>	<b>21</b>
	Tiempo de trabajo: horas de trabajo y organización del tiempo de trabajo	21
	Rendimiento individual y organizacional	26
	Conciliación entre la vida laboral y la personal	28
	Salud y bienestar en el trabajo	34
<b>5</b>	<b>Respuestas de política a T/TICM</b>	<b>43</b>
	Directivas de la UE y normas internacionales del trabajo relevantes	43
	Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo	44
	Legislación nacional y otras medidas gubernamentales referidas a T/TICM	45
	Diálogo social nacional y sectorial	48
	Derecho a desconectar y políticas relacionadas	49
	Ejemplos de T/TICM en empresas y organizaciones	51
	Respuestas de política: algunas conclusiones	54
<b>6</b>	<b>Conclusiones y orientaciones de política</b>	<b>57</b>
	Incidencia e intensidad de T/TICM	57
	Efectos de T/TICM	57
	Respuestas de política a T/TICM	58
	Sugerencias de política	59
	<b>Bibliografía</b>	<b>61</b>
	<b>Anexos</b>	<b>67</b>
	Anexo 1: Estudios nacionales	67
	Anexo 2: Análisis de regresión basado en EECT	68

## Abreviaturas usadas en el informe

ATUS	<i>American Time Use Survey</i> Encuesta sobre el uso del tiempo en Estados Unidos
CTT	<i>Centre for Telework and Teleinformation (Argentina)</i> Centro de Teletrabajo y Teleinformación (Argentina)
EU-LFS	<i>European Labour Force Survey</i> Encuesta de la fuerza de trabajo europea
EWCS	<i>European Working Conditions Survey</i> Encuesta europea sobre las condiciones de trabajo (EECT)
FEVS	<i>Federal Employee Viewpoint Survey</i> Encuesta de puntos de vista de empleados federales (Estados Unidos)
GSS	<i>General Social Survey (US)</i> Encuesta social general (Estados Unidos)
HRM	<i>Human resource management</i> Administración de recursos humanos
ICT	<i>Information and communications technologies</i> Tecnologías de información y comunicación
JILPT	<i>Japanese Institute of Labour Policy and Training</i> Instituto Japonés de Políticas y Capacitación Laboral
METI	<i>Ministry of Economy, Trade and Industry (Japan)</i> Ministerio de Economía, Comercio e Industria (Japón)
MHLW	<i>Ministry of Health, Labour and Welfare (Japan)</i> Ministerio de Salud, Trabajo y Bienestar (Japón)
MIC	<i>Ministry of Internal Affairs and Communications (Japan)</i> Ministerio de Asuntos Internos y Comunicaciones (Japón)
MLIT	<i>Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism (Japan)</i> Ministerio de Tierra, Infraestructura, Transporte y Turismo (Japón)
MNC	<i>Multinational companies</i> Empresas multinacionales
OSH	<i>Occupational safety and health</i> Seguridad y salud en el trabajo (SST)
TEA	<i>Telework Enhancement Act (US)</i> Ley de Promoción y Desarrollo del Teletrabajo (Estados Unidos)
T/ICTM	<i>Telework/ICT-mobile work</i> Teletrabajo/Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicaciones-Trabajo móvil
TPR	<i>Teleworking Population Research (Japan)</i> Investigación de población en teletrabajo (Japón)
WHO	<i>World Health Organization</i> Organización Mundial de la Salud (OMS)

# Resumen

## Introducción

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han revolucionado el trabajo y la vida cotidiana en el siglo XXI. Permiten a las personas conectarse con amigos y familiares –también con compañeros de trabajo y supervisores– en cualquier momento; sin embargo, también facilitan la intrusión del trabajo remunerado en los espacios y tiempos reservados para la vida personal. La separación del trabajo remunerado de los espacios tradicionales de oficina ha sido un factor crucial de este desarrollo. El trabajo de oficina actual y, en términos más amplios, el trabajo del conocimiento, se fundamenta en Internet y se puede llevar a cabo desde prácticamente cualquier lugar y en cualquier momento. Esta nueva independencia espacial ha transformado el rol de la tecnología en el entorno de trabajo, ofreciendo nuevas oportunidades y nuevos desafíos.

Este informe considera el impacto del teletrabajo/TIC-trabajo móvil (T/TICM) en el mundo laboral. T/TICM se puede definir como el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones –como teléfonos inteligentes, *tablets*, *laptops* y ordenadores de sobremesa– para trabajar fuera de las instalaciones del empleador. El informe sintetiza la investigación llevada a cabo por la red de corresponsales europeos de Eurofound en diez Estados miembros de la UE –Bélgica, Finlandia, Francia, Alemania, Hungría, Italia, Holanda, España, Suecia y Gran Bretaña– y consultores de OIT en Argentina, Brasil, India, Japón y Estados Unidos. Se pidió a estos colaboradores que revisaran y resumieran los hallazgos de datos y literatura de investigación sobre el tema del T/TICM en sus respectivos países.

El informe clasifica a los empleados T/TICM en relación con su lugar de trabajo (hogar, oficina u otra ubicación) y la intensidad y frecuencia de su trabajo usando TIC fuera de las instalaciones del empleador. Se identificaron los siguientes grupos: teletrabajadores regulares desde casa, trabajadores T/TICM ocasionales, con una movilidad y frecuencia de trabajo fuera de las instalaciones de la empresa de nivel medio o bajo; y T/TICM de elevada movilidad, con alta frecuencia de trabajo desde distintas ubicaciones, incluso desde casa.

Se analiza el alcance de la adopción de T/TICM en diferentes países, y sus efectos sobre el tiempo de trabajo, rendimiento, conciliación entre la vida laboral y la personal, y salud y bienestar usando información de los estudios nacionales suplementados por datos de la sexta Encuesta Europea sobre las Condiciones de Trabajo (EECT). El informe también revisa las iniciativas de política de los gobiernos, interlocutores sociales y empresas en relación con T/TICM. Los hallazgos pueden contribuir al desarrollo de políticas efectivas en las áreas

de digitalización, condiciones de trabajo justas y trabajo decente en Europa y otras regiones del mundo.

## Hallazgos clave

La incidencia del T/TICM se relaciona no solo con los desarrollos tecnológicos en diferentes países sino también con las estructuras económicas y culturas de trabajo existentes. Los países analizados en este informe con altos porcentajes de T/TICM incluyen a Finlandia, Japón, Holanda, Suecia y Estados Unidos. En general, la incidencia de T/TICM varía sustancialmente de 2% a 40% de empleados, dependiendo de país, ocupación, sector y frecuencia con la que los empleados participan en este tipo de trabajo. En UE-28, un promedio de aproximadamente 17% de empleados participa en T/TICM. En la mayoría de los países, mayores proporciones de trabajadores realizan T/TICM ocasionalmente más que de manera habitual. T/TICM es más común entre profesionales y directivos pero es también significativo entre administrativos y empleados de ventas. En cuanto al género, es más probable que sean los hombres los que realicen T/TICM que las mujeres. Sin embargo, las mujeres realizan más teletrabajo regular desde el hogar que los hombres. Esto sugiere que los roles de género y modelos de vida laboral y familiar específicos de cada país impactan en la configuración del T/TICM.

Respecto de los efectos positivos de T/TICM, los trabajadores refieren reducción de los tiempos de desplazamiento desde casa al trabajo, el aumento de la autonomía en cuanto al tiempo de trabajo, lo que permite mayor flexibilidad de su organización, la mejora de la conciliación entre la vida laboral y personal, y el aumento de la productividad. Las empresas se benefician de la mejora de la conciliación, lo que puede llevar a un aumento de la motivación y una reducción de la rotación de personal en la empresa, la mejora de la productividad y la eficiencia y la reducción de la necesidad de espacio de oficina y de los costos asociados. Las desventajas del T/TICM son la tendencia a trabajar más horas, la superposición entre el trabajo remunerado y la vida personal (interferencia trabajo-casa), y como consecuencia la intensificación del trabajo.

Los teletrabajadores desde la casa parecen referir un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal, en tanto que los trabajadores de “elevada movilidad” están más expuestos al riesgo de padecer efectos negativos en la salud y el bienestar. Las modalidades parciales y ocasionales de T/TICM parecen presentar un saldo más favorable entre las ventajas y los inconvenientes. Desde la perspectiva de género, las mujeres que hacen T/TICM tienden a trabajar menos horas que los hombres, y parecen lograr efectos levemente mejores en la conciliación de la vida laboral y personal.

Por esta razón, los hallazgos acerca de los efectos del T/TICM son sumamente ambiguos y se relacionan con la interacción entre el uso de las TIC, el lugar de trabajo en entornos laborales específicos, el desdibujamiento de los límites entre trabajo y vida personal, y las características de las distintas profesiones. Más aún, si T/TICM sustituye el trabajo en la oficina o lo suplementa parece ser un factor importante a la hora de determinar resultados positivos o negativos.

El Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo (2002) aborda en alguna medida los beneficios y riesgos potenciales del T/TICM en los Estados miembros de la Unión Europea, aunque dicho marco no existe fuera de la misma. Algunos países han lanzado iniciativas referidas a las condiciones de trabajo de los trabajadores T/TICM. Sin embargo, la mayoría de los ejemplos se relaciona con teletrabajo formal, desde la casa. Solo recientemente las iniciativas de gobiernos, interlocutores sociales y empresas comenzaron a interesarse en otras formas del T/TICM, como las horas suplementarias informales, por medio de medidas que limitan dicho trabajo más allá del horario de oficina normal.

## Indicadores políticos

- Debido a que el uso de TIC fuera de las dependencias del empleador conlleva beneficios para empleados y empresas, los diseñadores de políticas deberían tender a acentuar los efectos positivos y reducir los negativos: por ejemplo, promoviendo T/TICM a tiempo parcial, y restringiendo T/TICM informal, suplementario, o T/TICM de elevada movilidad, que conlleve unos horarios de trabajo muy prolongados.
- En realidad, la organización del tiempo de trabajo está cambiando, por lo que es necesario que su reglamentación refleje esta circunstancia. Es especialmente importante abordar la cuestión del T/TICM suplementario, que en algunos casos cabría considerar como horas extraordinarias no remuneradas, y garantizar que se respeten los períodos mínimos de descanso.
- Un problema importante a la hora de aplicar los principios de prevención de OSH y legislación en salud y seguridad laboral al T/TICM es la dificultad de supervisar los entornos de trabajo fuera de las instalaciones del empleador. Un proyecto de la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (UE-OSHA) titulado “Previsión de riesgos nuevos y emergentes en materia de seguridad y salud en el trabajo relacionados con las TIC y la ubicación del trabajo hasta 2025” (*Foresight on new and emerging risks in occupational safety and health associated with ICT and work location by 2025*) ayudará a los formuladores de políticas a responder a estos problemas.
- Para aprovechar plenamente el potencial del T/TICM y mejorar las condiciones de trabajo de los trabajadores interesados, serán necesarias iniciativas de formación y sensibilización, tanto para los trabajadores como para los directivos, en cuanto al uso eficaz de las TIC en el teletrabajo, así como acerca de los posibles riesgos y de cómo gestionar de manera eficaz la flexibilidad que ofrece este régimen.
- El T/TICM puede desempeñar una función importante en las políticas que tienen por objeto promover la integración en la sociedad y en el mercado de trabajo de determinados grupos sociales. Algunos ejemplos de ciertos países indican que esta modalidad de trabajo sirve para incrementar la participación en el mercado de trabajo de trabajadores de edad avanzada, las mujeres jóvenes con hijos y las personas con discapacidad.
- Las iniciativas gubernamentales y los convenios colectivos nacionales o sectoriales son importantes para proporcionar un marco general para una estrategia en materia de T/TICM. Este marco debe proporcionar las condiciones necesarias para el desarrollo de acuerdos específicos que atiendan a las necesidades y preferencias de los trabajadores y de las empresas.
- Se deben tener en cuenta las conclusiones respecto de las diferencias en las condiciones de trabajo de quienes participan en los distintos tipos de T/TICM, por ejemplo, diferencias entre el teletrabajo en casa o el trabajo de elevada movilidad. Las medidas políticas deben abordar las causas subyacentes a los efectos negativos del T/TICM en relación con las condiciones de trabajo que se identifican en el estudio.



# Introducción

*Tiempo y espacio son modos de pensar y no una condición de vida.*

Albert Einstein

Las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) han revolucionado el trabajo y la vida cotidiana en el siglo XXI. Permiten a las personas conectarse con amigos y familiares –también con compañeros de trabajo y jefes– en cualquier momento; sin embargo, también facilitan la intromisión del trabajo remunerado en los espacios y tiempos reservados para la vida personal. La desvinculación del trabajo remunerado de los espacios de oficina tradicional ha sido un factor crucial en este desarrollo. El trabajo de oficina actual y, en términos más amplios, el trabajo basado en el conocimiento, se fundamenta en gran medida en Internet y se desarrolla prácticamente desde cualquier lugar y en cualquier momento. Esta nueva independencia espacial ha transformado el rol de la tecnología en el entorno de trabajo, ofreciendo nuevas oportunidades y planteando nuevos desafíos.

El teletrabajo ha existido desde la década de los 70 cuando se desarrolló la teleconmutación en la industria de la información en el estado norteamericano de California (Nilles, 1975). El trabajo móvil basado en TIC emergió posteriormente a medida que dispositivos inalámbricos más pequeños y medianos como *laptops* y teléfonos móviles permitieron a los empleados trabajar no solo desde casa, sino prácticamente desde cualquier ubicación donde tuvieran necesidad de hacerlo (Messenger y Gschwind, 2016). En sus comienzos se pensaba que en el futuro todos harían trabajo remoto. Sin embargo, si bien TIC ha cambiado realmente el modo de trabajo, el uso de TIC para trabajar fuera de las dependencias del empleador aun no se ha convertido en una práctica general para todos los trabajadores. En realidad, la adopción de estas prácticas de trabajo fue mucho más lenta de lo previsto, debido a diversos factores humanos, sociales y organizacionales (según se describe en el Capítulo 2), que incluyen factores humanos básicos asociados con las necesidades de las personas de conocer cara a cara a otros (Vilhelmson y Thulin, 2016; Eurofound, 2010; Rasmussen y Corbett, 2008).

En simultáneo con los avances tecnológicos, en décadas recientes se han adoptado sistemas más flexibles de

horas de trabajo, impulsados tanto por la necesidad de las empresas de contar con una producción más flexible como por el deseo de los trabajadores de poder conciliar su trabajo con otros compromisos personales –frecuentemente relacionados con obligaciones familiares–.

El aumento de las parejas de doble carrera influyó en este desarrollo, así como el desafío permanente de cumplir con las demandas laborales y familiares.

La flexibilidad espacial y temporal surgida de la nueva TIC tiene el potencial de alterar la forma en que trabajamos y vivimos. Específicamente, la bibliografía sugiere que el lugar, la movilidad y la intensidad de uso de TIC pueden tener implicancias para las condiciones de trabajo y otros resultados. Los investigadores se centran cada vez más en las ventajas e inconvenientes de las nuevas TIC en relación con tiempo de trabajo, rendimiento individual y organizacional, conciliación entre la vida laboral y personal, y salud y seguridad ocupacional. Los formuladores de política y quienes se dedican a las relaciones laborales han comenzado a cobrar conciencia de las implicancias del trabajo basado en TIC que plantea “en cualquier momento, en cualquier lugar”. En algunos países han surgido ciertas iniciativas a nivel nacional, como cambios en la legislación, y programas y acuerdos de los interlocutores sociales.<sup>1</sup> Sin embargo, la mayoría de las políticas y programas existen a nivel organizacional.

Con este informe Eurofound y OIT pretenden sintetizar los estudios nacionales de Argentina, Brasil, India, Japón, Estados Unidos, Bélgica, Finlandia, Francia, Alemania, Hungría, Italia, Holanda, España, Suecia y Gran Bretaña.<sup>2,3</sup>

Se solicitó a los autores de los aportes que identificaran y recopilaran en este estudio la información existente de los conjuntos de datos y estudios de investigación a nivel país acerca de lo que se denomina “teletrabajo/TIC-trabajo móvil” (T/TICM). El T/TICM se puede definir como el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones –como teléfonos inteligentes, *tablets*, *laptops* y ordenadores de sobremesa– para trabajar fuera de las instalaciones del empleador. El informe diferencia entre distintos lugares de trabajo y niveles

1 En este informe, el término “interlocutores sociales” incluye a las organizaciones de trabajadores (sindicatos) y de empleadores.

2 La OIT convocó a una reunión tripartita de expertos acerca de la ordenación del tiempo de trabajo (TMEWTA) en octubre de 2011. El propósito de la investigación realizada en este estudio conjunto Eurofound-OIT es encarar una de las cuestiones principales respecto de horas de trabajo identificadas en las conclusiones de TMEWTA: los efectos de nuevas TIC en la organización del tiempo de trabajo y la conciliación entre la vida laboral y personal.

3 Se seleccionaron los países según dos criterios: elevado uso de TIC fuera de las instalaciones del empleador, de acuerdo con las fuentes de información usadas para preparar el estudio, e inclusión de distintas zonas geográficas de Europa y el resto del mundo.



de frecuencia, agrupando a los trabajadores según el lugar de trabajo (casa, oficina y otras ubicaciones) y la intensidad o frecuencia del trabajo con TIC fuera de las dependencias del empleador.

Sin embargo, la realidad es más compleja. El T/TICM es un fenómeno en crecimiento, que afecta hasta a un tercio de empleados en algunos de los países incluidos en este informe. Los estudios nacionales revisados incluyen encuestas a gran escala y estudios de caso de empresas sobre la incidencia del T/TICM y sus efectos en las horas de trabajo y jornada laboral, rendimiento individual y organizacional, conciliación entre la vida laboral y personal, y salud y bienestar ocupacional. Los estudios también incluyen información pertinente a iniciativas de empresas, interlocutores sociales y gobiernos relacionadas con el uso del T/TICM. Toda la información que se obtuvo se recopiló cuidadosamente y se resumió para este informe. Se usaron los datos de la sexta Encuesta Europea sobre las Condiciones de Trabajo (EECT) para calcular la incidencia del T/TICM en los países de la UE y explorar asociaciones entre T/TICM y tiempo de trabajo, conciliación entre la vida laboral y personal, y salud y bienestar ocupacional (Eurofound, 2016).

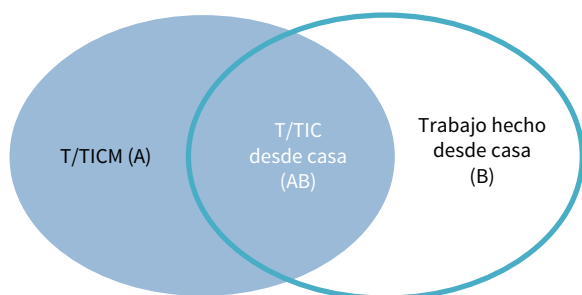
El alcance de este informe abarca los 15 países enumerados precedentemente: cinco países de fuera de Europa y diez Estados miembros de la EU. En relación con la fuerza de trabajo de estos países, el estudio se centra en los empleados que trabajan fuera de las dependencias del empleador usando TIC, con frecuencias variadas. La naturaleza de la relación laboral y del trabajo realizado por los empleados fuera de las instalaciones del empleador difiere de la situación laboral de los trabajadores por cuenta propia. Por defecto, para muchos trabajadores independientes, su casa es también su lugar de trabajo. Si bien excede el alcance de este informe, los autores no obstante reconocen la relevancia de TIC y digitalización para los trabajadores independientes y las implicancias potenciales en cuanto a su forma de trabajar, así como la aparición de nuevas formas de trabajo posibilitadas por TIC en las que la relación laboral no es clara –como el denominado “trabajo en plataforma”–. Será muy importante que en futuras investigaciones se encaren específicamente las implicancias de la digitalización para estos grupos de trabajadores a nivel europeo y global.

# 1 Descripción de la metodología

## Desafíos conceptuales y alcance

Para comprender y comparar la incidencia e intensidad del Teletrabajo/TIC-trabajo móvil (T/TICM) en diversos países, se deben entender los desafíos conceptuales, y las limitaciones en cuanto a los datos disponibles. Los dos términos usados para describir este fenómeno y las definiciones operativas de las fuentes de datos varían entre países. Una traducción del término inglés “teletrabajo” al primer idioma oficial de un país es el término más comúnmente usado para expresar lo que se denomina T/TICM en este estudio. El término “teleconmutar” también se usa en Estados Unidos y en India y Japón para hacer referencia al trabajo que evita la necesidad de desplazamiento. Típicamente las definiciones operativas caen en una de dos categorías superpuestas: trabajo realizado con la ayuda de TIC fuera de las dependencias del empleador (A), y trabajo hecho desde casa (B). El gráfico 1 ilustra la relación entre ambas categorías.

Gráfico 1: Formas de empleo cubiertas en los informes nacionales



Por ejemplo, las fuentes de datos para el estudio nacional de Japón cubren A y AB separadamente –T/TIC en sentido general y su intersección con B (trabajo hecho desde casa)–. Las encuestas a las que se hace referencia en el informe para Estados Unidos cubren A o B, pero no su intersección como categoría individual. Los datos para India provienen de una nueva encuesta de empleados realizada para este estudio que aplica la definición de T/TICM como se describe en la categoría A. La definición operativa usada en el estudio de Argentina también está en línea con esta definición.

En los estudios nacionales las fuentes de datos europeas a veces rotulan a todos los trabajadores que trabajan fuera de las dependencias del empleador con TIC como (A) y (AB). Sin embargo, en algunos casos incluyen solo a los trabajadores que trabajan desde casa (B), que típicamente involucra trabajar con TIC, por ejemplo, según el estudio nacional de Gran Bretaña, el 94% de quienes trabajan desde casa usan dispositivos TIC, según datos de Gran Bretaña para la Encuesta Europea de Población Activa (EU-LFS) 2015.

Por esta razón, inspirándose en los estudios nacionales, el informe ocasionalmente se referirá al T/TICM (o teletrabajo) como trabajo hecho fuera de las dependencias del empleador en diversas ubicaciones. En el informe, el término T/TICM tiene el mismo significado que teletrabajo, siendo ambos términos intercambiables. Teletrabajo en casa (T/TICM en casa) se usa para referirse al trabajo realizado en casa usando TIC.

Si bien dentro de la amplia categoría de T/TICM las fuentes de información a nivel nacional utilizan diversos términos y conceptos, a los efectos de este estudio la terminología para los grupos de trabajadores se define de la siguiente manera: 1) teletrabajadores regulares desde el hogar, trabajo realizado principalmente de manera regular desde casa; 2) T/TICM de elevada movilidad: trabajo que involucra una elevada frecuencia de trabajo en diversos lugares fuera de las dependencias del empleador, y 3) trabajadores T/TICM ocasionales o teletrabajo ocasional: empleados que realizan T/TICM ocasionalmente desde casa u otras ubicaciones, o ambas, con bajo nivel de movilidad.<sup>4</sup> En este informe, el término teletrabajo parcial en casa se usa también para hacer referencia al teletrabajo regular en casa realizado por empleados que trabajan desde casa solo uno o dos días por semana, es decir, teletrabajo a tiempo parcial.

La finalidad de este análisis respecto de la categorización pretende identificar los diversos tipos de situaciones en las que los empleados pueden realizar T/TICM.

Como se explica en la introducción, este informe se centra en los empleados. El trabajo independiente (trabajo por cuenta propia) puede ser conceptualmente complicado en el contexto del T/TICM, debido a los límites solapados entre “trabajo desde casa” con TIC y “trabajo en casa” sin TIC (como el trabajo tradicional, industrial en casa).<sup>5</sup>

4 Teletrabajo regular en casa significa trabajo realizado desde casa regularmente. Sin embargo, no significa necesariamente trabajar todos los días desde casa. Por ejemplo, para el análisis de la EECT, trabajar al menos varias veces por mes desde casa es el límite que define teletrabajo regular en casa. En principio es posible trabajar regularmente desde casa (por ejemplo, una vez por semana) y en ese caso, podría denominarse también teletrabajo a tiempo parcial en casa.

5 “Trabajar desde casa se considera teletrabajo en casa, en tanto que “trabajar en casa” hace referencia al trabajo hecho en casa usando la casa como lugar de trabajo y producción sin TIC. Un ejemplo de este último es el trabajador que cose vestimenta en su casa y vende sus productos a una empresa, generalmente basado en sistema de remuneración a destajo.

Además, en relación con la definición del T/TICM usada en este informe la mayoría de las personas que trabajan por cuenta propia están en realidad trabajando en las dependencias del empleador –su propia casa– o son ellos los empleadores. En algunos capítulos del informe, se presenta información comparativa para ilustrar las diferencias entre empleados y trabajadores independientes.

## Cuestionario estándar para expertos

En 2015, Eurofound y OIT desarrollaron en conjunto un cuestionario estándar para expertos que se usó para estructurar y recopilar los datos acerca de T/TICM disponibles en cada país analizado en este informe. La extensión y profundidad de los datos disponibles de T/TICM varían sustancialmente entre los 15 países observados. Las fuentes de datos de todos los estudios nacionales incluyen encuestas a gran escala de individuos, en tanto que algunas incluyen encuestas de hogares y empresas. Otras fuentes de información comprenden estudios de investigación, entrevistas en profundidad con expertos y empleadores, informes, legislación y políticas empresariales respecto de trabajo habilitado por TIC fuera de las dependencias del empleador.

Los cuestionarios para cada país se pueden dividir aproximadamente en tres grupos, según tipo y cantidad de fuentes de datos utilizadas. En Brasil, Hungría, e India solo se tuvo acceso a datos preexistentes limitados concernientes al tema. Las principales fuentes de datos para los estudios de Argentina, Estados Unidos y los países europeos fueron en general encuestas de alcance nacional del trabajo desde casa y el uso de TIC (generalmente como parte de encuestas sobre fuerza laboral o condiciones de trabajo). Los datos para el informe de Japón se obtuvieron principalmente de encuestas de T/TICM.

Las estadísticas pertinentes a T/TICM se generaron, en diversa medida, en estos países. Lo que parece dar lugar a esta variación son los diferentes niveles de interés que despierta el tema entre formuladores de políticas y autoridades públicas, que generalmente inician y apoyan la investigación de T/TICM para promover la adaptación de los sistemas y mercados de trabajo existentes a la “era de la información”. La adopción concreta del T/TICM por parte de empleadores y empleados parece tener un papel menor.

La información de Europa se complementa con datos de la sexta ola (2015) de la Encuesta Europea de las Condiciones de Trabajo (EECT). Los objetivos de EECT son: a) medir las condiciones de trabajo en los países europeos sobre una base armonizada; b) analizar las relaciones entre diversos aspectos de las condiciones

de trabajo; c) identificar grupos en riesgo y cuestiones preocupantes, así como áreas de avance; d) monitorear tendencias en el curso del tiempo; y e) contribuir al desarrollo de políticas europeas, en particular sobre calidad del trabajo y problemas de empleo. La encuesta incluyó 43.850 entrevistas presenciales con trabajadores, empleados y trabajadores independientes. Se han realizado análisis descriptivo y multivariado para investigar la incidencia de T/TICM sobre tiempo de trabajo, conciliación entre la vida laboral y personal y salud y bienestar, y las asociaciones entre las mismas (Eurofound, 2015a).<sup>6</sup> En el análisis de EECT que aparece en este informe solo se incluyeron empleados.

## EECT medida indirecta de T/TICM

A pesar de los recientes desarrollos, las fuentes estadísticas incluidas en los estudios nacionales demuestran que son varios los problemas fundamentales, como el uso de diferentes umbrales y modos de medir la incidencia del T/TICM en Europa y otros sitios que impiden obtener conclusiones comparativas.

Teniendo en cuenta estas limitaciones, la sexta Encuesta Europea sobre las Condiciones de Trabajo (EECT, 2015) (Eurofound, 2016) es una buena fuente para mapear la incidencia e intensidad del T/TICM en los países europeos desde una perspectiva transnacional. Sobre la base del lugar de trabajo principal y el uso declarado de TIC, se puede crear un indicador indirecto basado en los datos de EECT 2015 que captura la incidencia del T/TICM en todos los Estados miembros de la UE. La EECT pregunta a los encuestados si su trabajo remunerado principal involucra “trabajar con computadoras, *laptops*, teléfonos inteligentes, etc.”, y con qué frecuencia. También pregunta cuál es la frecuencia de trabajo: en las dependencias del empleador; en las instalaciones del cliente; en un automóvil u otro vehículo; en un sitio externo; en casa; o en un espacio público. La aplicación práctica de la definición de los trabajadores T/TICM en EECT 2015 incluye trabajadores que 1) trabajan con TIC “todo el tiempo” o “casi todo el tiempo”; y 2) trabajan en una o más ubicaciones distintas de las dependencias del empleador “como mínimo varias veces por mes”.

Se estableció una distinción entre trabajadores que trabajan principalmente desde casa (teletrabajadores regulares desde casa) y trabajadores móviles. El grupo T/TICM también se puede dividir entre quienes trabajan fuera de las dependencias del empleador con alta frecuencia y quienes solo lo hacen ocasionalmente. La distinción se hace principalmente porque una revisión de la bibliografía relevante sugirió que distintos niveles de intensidad del T/TICM y del rango de lugares en los que trabajan los individuos pueden

6 Ver el análisis de regresión basado en EECT en el Anexo 2.

**Cuadro 1: Aplicación práctica de las categorías del T/TICM según los ítems “uso de TIC” y “lugar de trabajo”**

Categoría	Uso de TIC	Lugar de trabajo	
Teletrabajo regular desde casa	Siempre o casi todo el tiempo	Trabajar varias veces por mes en al menos un lugar distinto de las dependencias del empleador.	Desde casa al menos varias veces por mes y en todas las otras ubicaciones (excepto las dependencias del empleador) con frecuencia menor a varias veces por mes.
T/TICM de alta movilidad			Como mínimo varias veces por semana en al menos dos lugares distintos de las dependencias del empleador, o trabajar a diario en al menos otra ubicación.
T/TICM ocasional			Con menos frecuencia y/o en menos ubicaciones que T/TICM con alta frecuencia.
Siempre en las dependencias del empleador	Todas las categorías	Siempre en las dependencias del empleador	

Fuente: Sexta EECT (2015).

potencialmente tener diferentes consecuencias en las condiciones de trabajo.

Sobre la base de la aplicación práctica de los grupos enumerados en el cuadro 1, se puede definir a cada uno de la siguiente manera:

- *Teletrabajo en casa:* Empleados que trabajan en casa regularmente usando TIC.
- *T/TICM de elevada movilidad:* Empleados que trabajan regularmente en varios lugares, con un nivel elevado de movilidad y usando TIC.

- *Trabajadores T/TICM ocasionales:* Empleados que trabajan en uno o más lugares fuera de las dependencias del empleador solo ocasionalmente y con un grado de movilidad mucho menor que el grupo de elevada movilidad.
- *Siempre en las dependencias del empleador:* Empleados que trabajan exclusivamente en las instalaciones del empleador, con o sin TIC.

Finalmente, además de los estudios nacionales y la EECT 2015, el análisis contenido en este informe incluye hallazgos de bibliografía de investigación relevante.



## 2 Impulsores y factores limitantes para T/TICM

El teletrabajo/trabajo móvil mediante TIC (T/TICM) se considera ventajoso tanto para empleadores como para empleados por diversas razones. Una de ellas es la potencial mejora de conciliación entre la vida laboral y personal, sin olvidar la reducción del tiempo de desplazamiento de casa al trabajo. Puede reducir lo siguiente: transporte físico y congestión urbana; contaminación y uso de energía; espacio de oficina y costos asociados. Puede crear oportunidades de empleo, atraer y retener a trabajadores calificados, y potencialmente incluso impulsar el crecimiento económico en regiones remotas (ver, por ejemplo, Haddon y Lewis, 1994, y Bailey y Kurland, 2002). La mayoría de estas motivaciones se enumeran en los estudios nacionales de Francia, Alemania, Italia, Holanda, España, Suecia y Gran Bretaña, y en todos los estudios nacionales de OIT. En todos estos países, T/TICM –especialmente el teletrabajo en casa– se está transformando en una estrategia de creciente importancia para grupos con dificultades para combinar el uso del tiempo para diversos fines en diferentes ubicaciones (Wheatley, 2012a).

### Impulsores para la adopción de T/TICM

#### Conciliación entre la vida laboral y personal

Como señaló la Encuesta Europea sobre las Condiciones de Trabajo (EECT) (Eurofound, 2016), uno de los principales impulsores para la adopción del T/TICM y las formas de empleo flexible en general es la mejora de la conciliación entre la vida laboral y personal de los empleados. TIC permite a los empleados una mejor conciliación entre trabajo y vida personal al eliminar el tiempo de desplazamiento o adaptar las horas de trabajo a las necesidades personales. Para las empresas es también una manera de mejorar la retención de empleados. Por ejemplo, en Alemania, una encuesta de empresa sobre la reconciliación de trabajo y vida familiar encuentra que la mejor conciliación de la vida laboral y familiar en empresas es un impulsor importante para los directivos al adoptar sistemas de horas de trabajo flexibles, incluyendo teletrabajo y sistemas de trabajo móvil (BMFSFJ, 2013). Más de cuatro quintos (80,7%) de las empresas encuestadas afirmaron que la conciliación entre la vida laboral y familiar era “importante” o “bastante importante”. La tendencia avanza hacia formatos individuales de organizar las horas de trabajo. Un estudio realizado por BITKOM señala que además de tratar de mejorar la conciliación entre la vida laboral y personal, las empresas pretenden lograr mayor

retención de sus empleados (Pfisterer *et al.*, 2013). Otras razones que dieron los empleados para adoptar formas de trabajo móvil incluían: mejor reconciliación de la vida familiar y de trabajo (considerada “muy importante” o “bastante importante” por 86% de los encuestados), mayor flexibilidad en cuanto a tiempo (calificada como “importante” o “bastante importante” por 79%), mayor satisfacción en el trabajo (“importante” o “bastante importante” para 65%) y sin desplazamiento (“importante” o “bastante importante” para 63%). Asimismo, en España, una encuesta realizada por IDC en 2013 y destacada en el informe nacional de España, 70,9% de los empleadores encuestados informaron que las “motivaciones sociales”, especialmente la mejora de la conciliación entre la vida laboral y personal, eran la razón principal para aplicar políticas de trabajo flexible.

Incluso en algunos países donde el fenómeno T/TICM no estaba tan difundido como en otros, la conciliación entre la vida laboral y personal puede ser un factor importante para impulsar el cambio. Por ejemplo, en Italia, los sindicatos más representativos –la Confederación General Italiana del Trabajo (*Confederazione Generale Italiana del Lavoro, CGIL*), la Confederación Italiana de Sindicatos de Trabajadores (*Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori, CISL*) y la Unión Italiana del Trabajo (*Unione Italiana del Lavoro, UIL*)– han instado a adoptar el teletrabajo para mejorar la calidad de las políticas de conciliación entre la vida laboral y personal para los empleados que viven muy alejados del lugar de trabajo (cuyo tiempo de desplazamiento es de aproximadamente tres horas por día para llegar al lugar de trabajo), o que deben cuidar niños o familiares directos con discapacidades. Si bien no se menciona en el estudio nacional italiano, la situación también se podría aplicar a trabajadores que tienen a su cuidado familiares mayores.

#### Avances en TIC

Otro impulsor importante del desarrollo del T/TICM son indudablemente los avances de las tecnologías de la información y las comunicaciones ocurridos en los últimos años. Si bien el teletrabajo en casa ha sido factible durante décadas, las denominadas “nuevas TIC” como teléfonos inteligentes y computadoras-*tablets* han revolucionado el trabajo y la vida en el siglo XXI. Crucial para este desarrollo es la desvinculación del trabajo de los espacios de oficina tradicional. Los teléfonos inteligentes, las *tablets* y dispositivos similares permiten no solo las formas tradicionales de teletrabajo (trabajar desde casa o teletrabajo en casa), también facilitan el trabajo



en movimiento (lo que este informe denomina trabajo móvil mediante TIC) y desde cualquier ubicación. Los hallazgos del estudio nacional sueco, por ejemplo, sugieren que desde 2005 la mayor portabilidad, interactividad y calidad de los nuevos tipos de medios permiten que el teletrabajo sea más factible para muchos trabajadores. Como se verá más adelante, la incidencia del T/TICM ha crecido notablemente desde la década de los noventa en algunos países, en particular Suecia y Estados Unidos.

## Sistemas de tiempo de trabajo flexible

El uso de TIC para trabajar fuera de las dependencias del empleador también se relaciona con la ampliación del uso de sistemas de tiempo de trabajo flexibles. Según Eurofound (2012), los motivos para implementar sistemas de tiempo de trabajo flexible se relacionan con la mejora de las condiciones de trabajo –más específicamente, formas en donde los trabajadores puedan reconciliar el trabajo y la vida personal– y también con los requerimientos de sistemas de producción específicos, y por esta razón, necesidades organizacionales para mejorar productividad y rendimiento. Por ello, como TIC permite flexibilidad espacial y temporal, los lugares de trabajo donde se están desarrollando sistemas de tiempo de trabajo flexible pueden también incorporar T/TICM.

Los contextos en los que se desarrolla T/TICM con mayor facilidad incluyen entornos de trabajo basados en resultados. Desde la perspectiva sectorial, la española “Fundación Primero de Mayo” (2015) refiere que en la industria manufacturera como el trabajo se debe ejecutar en un taller o línea de producción es más difícil introducir sistemas de tiempo de trabajo flexible y teletrabajo que en otros sectores donde existen más alternativas para la gestión basada en resultados. Según el estudio nacional de Gran Bretaña, el T/TICM es más común en sectores intensivos en tecnología y en las empresas multinacionales anglosajonas (EMN). Sin embargo, existe un alto grado de heterogeneidad que sugiere que las elecciones individuales de teletrabajo son tan importantes como la cultura de la organización.

Finalmente se puede decir que las ocupaciones y tareas laborales involucran cada vez más comunicación y transferencia de conocimiento y productos informativos, símbolos, y servicios mediante grandes distancias. Por estas razones, los empleos y las tareas se han adaptado gradualmente para T/TICM. Esta tendencia sigue fuertemente asociada con ocupaciones de mayor estatus en el sector de servicios avanzados (Vihelmsen y Thulin, 2016).

## Factores limitantes a la adopción de T/TICM

A pesar de este desarrollo, varios factores impiden la adopción concreta de T/TICM por parte de las organizaciones, a pesar de la tecnología disponible. Por ejemplo, en algunos países y organizaciones, la cultura de trabajo las torna reacias a introducir teletrabajo y otros tipos de

sistemas de trabajo flexible y los empleados individuales pueden ser renuentes a usar dichas opciones incluso cuando están disponibles. Por ejemplo, según el estudio español, su cultura de trabajo se caracteriza por niveles relativamente altos de presentismo y en muchos lugares de trabajo no impulsado principalmente por objetivos. El resultado es la implementación relativamente baja de sistemas de trabajo flexibles, entre ellos el teletrabajo. Según la encuesta de 2013 de IDC mencionada anteriormente, solo el 13% de las empresas españolas ofrecen este tipo de sistema laboral.

Las actitudes de empleadores (u organizacionales) y directivos hacia T/TICM resultan otro factor importante –tanto para impulsar como para limitar su crecimiento–. A diferencia de la situación en España, el estudio sueco refirió que los directivos en Suecia favorecen el teletrabajo más que en otros países. Vihelmsen y Thulin (2016) encontraron evidencia de que la disposición de los empleadores a permitir el teletrabajo aumentó en Suecia entre 2005 y 2012, indicando una reducción de los factores limitantes significativos asociados con la confianza, poder y control de los directivos. Además de su disposición a permitir y apoyar el trabajo en casa, otros factores incluyen los niveles de confianza entre directivos y empleados, la autopercepción de sostenibilidad laboral, las necesidades de interacción en el lugar de trabajo, y la disponibilidad de espacio de oficina y equipamiento en casa.

Según la mayoría de los estudios nacionales para este informe, los directivos parecen tener considerable resistencia a T/TICM en muchas organizaciones incluyendo aquellas que ya tienen políticas de teletrabajo/ teleconmutación implementadas. Todos los estudios nacionales coinciden en que esta resistencia se debe principalmente a que el tradicional estilo de gestión “orden y control” no resulta factible con T/TICM, y muchos directivos temen esta pérdida de control. Por ejemplo, el estudio nacional de Estados Unidos observa, ...“y los directivos suelen desconfiar de los teletrabajadores”. Suponen que los trabajadores holgazanean cuando están fuera de su vista (p. 26). Entre los países incluidos en este estudio, la resistencia de los directivos al T/TICM es quizás más intensa en India, según lo indica la siguiente afirmación del estudio nacional de India:

*Los directivos se pueden resistir al teletrabajo especialmente en países como India de gran distancia con el poder, debido a su incapacidad de controlar o monitorear físicamente a subordinados dispersos que mediante la teleconmutación también reducen su dependencia de ellos. En realidad, para recuperar su poder los supervisores pueden incrementar las indicaciones y el control [de] los procedimientos de trabajo o incluso aumentar la vigilancia de los subordinados.*

(Estudio nacional de India, p. 33).

Resulta interesante señalar que según el estudio nacional de Bélgica, los empleadores con experiencia en adoptar

teletrabajo valoran sus ventajas más que aquellos que aún no han hecho la experiencia. Este hallazgo sugiere que algunos empleadores pueden tener prejuicios contra el teletrabajo.

## Impulsores en países fuera de la UE

Fuera de la Unión Europea, la adopción del T/TICM se relaciona estrechamente con elementos específicos del país que impulsan este sistema de trabajo. En Estados Unidos, el teletrabajo/teleconmutación comenzó en las décadas de 1970 y 1980, en la industria informática de California (Nilles, 1975), y se ha expandido gradualmente a lo largo de las décadas. La Ley de Mejora de Teletrabajo de 2010 incluso estipula que los organismos del gobierno federal de Estados Unidos deberán autorizar el T/TICM a todos los empleados del gobierno federal (para información adicional, ver capítulo 5). En la actualidad, el teletrabajo/teleconmutación se promociona cada vez más en Estados Unidos como un tipo de modelo de negocios que atrae los mayores talentos y reduce tanto el tiempo de desplazamiento como los costos, y el espacio de oficina y los costos asociados.

En Japón se promueve principalmente el T/TICM como herramienta para combatir la erosión de la fuerza de trabajo. La reducción del índice de natalidad, junto con una población envejecida y bajos índices de empleo entre mujeres han dado por resultado una menor participación en la fuerza de trabajo en las dos últimas décadas. En respuesta, los organismos públicos como el Ministerio del Interior y Comunicaciones (MIC), el Ministerio de Tierras, Infraestructura, Transporte y Turismo (MTIT) y el Ministerio de Salud, Trabajo y Bienestar (MSTB) promueven enérgicamente el T/TICM para alentar una mayor participación en la fuerza de trabajo, particularmente entre mujeres con hijos pequeños. Más aún, regularmente se generan datos nacionales integrales sobre el tema en Japón debido a la particular atención que prestan al T/TICM las autoridades públicas. Sin embargo, existe una clara diferencia entre quienes trabajan principalmente en casa –denominados “Teleconmutadores” en Japón– y los “trabajadores móviles”. Si bien la

participación en teletrabajo es totalmente voluntaria para los Teleconmutadores, suele ser obligatoria para los trabajadores móviles –principalmente los empleados de ventas– para aumentar el tiempo de atención al cliente y reducir los costos de espacio de oficina.

En Argentina, diversos esfuerzos para crear políticas e instituciones públicas específicas para este sistema de trabajo a nivel nacional han centrado su atención en T/TICM. Una Comisión de Teletrabajo iniciada por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTESS) presentó en 2007 un proyecto legislativo para regular las normas de salud y seguridad en el trabajo de los teletrabajadores. Los expertos de esta Comisión provenían del Centro de Teletrabajo y Teleformación (EU-LFS) de la Universidad de Buenos Aires, que se creó en 2000 como respuesta a la seria crisis económica que afectó a Argentina en la década de 1990. Los investigadores de CTT evalúan la capacidad de crear empleo por medio de T/TICM en la era de la información y trabajan en estrecha colaboración con organismos públicos y organizaciones de trabajadores y empleadores.

En Brasil e India, el interés público en T/TICM ha crecido con mayor lentitud que en los países ya analizados. En Brasil, los debates nacionales respecto de méritos y limitaciones de esta forma de trabajo se han promovido hace relativamente poco, por ejemplo, hubo un seminario sobre el tema a cargo de la Comisión brasileña de legislación participativa (CLP) en junio de 2013. Un elemento central que impulsó este debate es la preocupación creciente por la contaminación del aire y la congestión de tráfico en las principales zonas urbanas, por ejemplo São Paulo, donde según el estudio nacional de Brasil, es muy alta la concentración promedio anual de contaminantes (como materia particulada fina y ozono) y el tiempo promedio de desplazamiento de casa al trabajo es muy prolongado (una hora y 40 minutos), por tanto se considera que T/TICM es una manera de reducir desplazamiento y contaminación. Sin embargo, si bien en India han surgido problemas similares en términos de serias congestiones de tráfico y la contaminación resultante, ha habido poco debate público de T/TICM como respuesta posible y los sistemas de tiempo de trabajo flexible no son parte del modelo comercial predominante.



# 3 Incidencia e intensidad de T/TICM

A los investigadores les ha preocupado cada vez más la incidencia e intensidad del teletrabajo/trabajo móvil mediante TIC (T/TICM), al recolectarse más datos a nivel nacional y subnacional acerca de estos temas. Sin embargo como se mencionó en el Capítulo 1, las dificultades en relación con los datos disponibles imposibilitan las conclusiones comparativas y la descripción integral y comparativa de T/TICM en los países incluidos en este estudio.

Uno de los problemas es que a pesar del creciente consenso, no existe aún una definición universal de teletrabajo o T/TICM (ver, por ejemplo, Sullivan, 2003). Se usan diferentes definiciones, dependiendo del lugar de trabajo, la intensidad de uso de TIC y la distribución de tiempo entre oficina y casa/otras ubicaciones. Por ejemplo, mientras que algunos estudios se centran estrictamente en la casa como lugar de trabajo (Greenworking, 2012), es decir, en teletrabajadores desde casa, otros tienen un foco más amplio e incluyen otros lugares de trabajo fuera de las instalaciones del empleador (por ejemplo, CBS y TON, 2014; Dares, 2004). Además, algunos autores solo consideran a quienes realizan T/TICM regularmente (CBS y TNO, 2014), y otros incluyen a teletrabajadores ocasionales (por ejemplo, Lyly-Yrjänäinen 2015). En última instancia estas diferencias generan distintas conclusiones y resultados que impiden o al menos dificultan un análisis comparativo.

Otro problema es la disponibilidad limitada de datos acerca de la incidencia e intensidad de T/TICM en muchos países. A pesar del creciente interés de los investigadores en este sistema de trabajo, en algunos países son infrecuentes los datos precisos e integrales o bien no reflejan la población concreta que realiza este tipo de trabajo porque solo se refieren a personas que trabajan desde casa. En las siguientes secciones se presentarán datos de la incidencia e intensidad del T/TICM principalmente referido a empleados. Sin embargo para ciertos países e indicadores solo se cuenta con información de empleo total; estas cifras nacionales cubren a todos los trabajadores, no solo a los empleados.

## Tendencias e incidencia de T/TICM en diez países europeos

Varias series de datos históricas permiten establecer tendencias históricas respecto de la cantidad de trabajadores T/TICM por mapear. Según estas fuentes, el segmento de trabajadores T/TICM ha aumentado desde principios del siglo XXI, según señalan algunos autores como Popma (2013) y Holtgrewe (2014). En Francia por ejemplo, el segmento de empleados T/TICM aumentó de 7% en 2007 a 12,4% en 2012 (Greenworking, 2012). De manera similar, en Suecia, el segmento de empresas

con teletrabajadores aumentó de 36% en 2003 a 51% en 2014 (Estadísticas de Suecia, 2015). En Suecia la investigación más reciente (Vilhelmson y Thulin, 2016) indica que, después de un período de relativo estancamiento de la cantidad de teletrabajadores, de 2005 a 2012 hubo un aumento significativo que posiblemente se deba a algunos de los impulsores mencionados en el Capítulo 2 (por ejemplo, mayores capacidades de los dispositivos TIC y aumento de las actividades basadas en conocimiento) y a la reducción de algunos factores limitantes, como la resistencia de los directivos.

Sin embargo, una mirada más cuidadosa revela que la incidencia es muy baja en algunos de los países analizados y la expansión de T/TICM se ha estancado en otros en los últimos años. En Hungría, por ejemplo, la cantidad de trabajadores T/TICM regulares en casa no creció según lo esperado. A pesar del aumento referido entre 2006 (0,7%) y 2014 (1,3%) el segmento real de dichos trabajadores sigue siendo menor (KSH, 2014). En Francia, aún no se ha incorporado T/TICM en la mayoría de las grandes empresas: 75% permite el teletrabajo, pero solo en proyectos piloto (Greenworking, 2012).

Alemania está por debajo del promedio de UE en términos de teletrabajo en casa y considerablemente detrás de otros países como los escandinavos (Brenke, 2016). Solo el 12% de todos los empleados de Alemania trabaja principal u ocasionalmente desde casa, si bien el 40% de los empleos se adecuan a esta forma de trabajo al involucrar el uso de TIC y no ser necesario que el trabajador esté en una determinada ubicación.

Datos de España indican que 6,7% de trabajadores participan en T/TICM en ese país (INSHT, 2011).

Vale la pena analizar con más detalle los hábitos de trabajo de teletrabajadores y trabajadores móviles mediante TIC, en términos de lugar principal de trabajo, frecuencia de teletrabajo o trabajo móvil, o su organización del trabajo y tiempo de trabajo. El lugar es un elemento esencial para establecer una distinción entre teletrabajo en casa (siendo casa el lugar de trabajo principal) y trabajo móvil mediante TIC (trabajar desde otros sitios fuera de las dependencias del empleador, como cafeterías, trenes y aviones y otros espacios públicos).

Walrave y De Bie (2005) señalan que en la región flamenca de Bélgica más de la mitad (60%) de los empleados que trabajan fuera de las dependencias del empleador mediante TIC lo hacen desde casa. Los lugares de trabajo menos comunes incluyen oficinas de clientes (16%) y medios de transporte (11%). Muy pocos trabajadores T/TICM usan un telecentro u otra ubicación de teletrabajo (4%).

De modo similar, Pfisterer *et al.* (2013) muestran que en Alemania la ubicación principal de los empleados que usan

TIC fuera de las dependencias del empleador es su casa, en segundo lugar autos y trenes y luego hoteles y otras ubicaciones. Este patrón se aplica a hombres y mujeres casi por igual (las mujeres tienden a trabajar desde casa levemente más que los hombres.) En general entonces el teletrabajo en casa es más común que el trabajo móvil mediante TIC, cuando usan TIC fuera de las dependencias del empleador, los empleados en general prefieren trabajar en casa aun teniendo la opción de mayor flexibilidad en diversos lugares o viajando.

En términos de la intensidad de T/TICM –con cuánta frecuencia los empleados realizan dicho trabajo– no parece haber un patrón uniforme en los estudios considerados. Pfisterer *et al.* (2013) y TOR-VUB (2004) muestran que los empleados que teletrabajan en casa lo hacen con bastante frecuencia (estudios nacionales de Bélgica, Alemania, y Gran Bretaña). Según Pfisterer *et al.* (2013), el 21% de los empleados de Alemania que usan TIC a diario teletrabajan en casa todos los días (comparado con 10% de quienes usan TIC una vez por semana y 13% ocasionalmente). Asimismo, Perkiö-Mäkelä y Hirvonen (2013) señalan que en Finlandia los empleados que han realizado T/TICM en el curso de los últimos 12 meses en general lo han hecho semanalmente (41%). Un quinto (20%) han realizado T/TICM mensualmente, en tanto que 26% lo han hecho de manera irregular. En contraste, Estadísticas de Suecia (2015) muestra que de todos los empleados suecos la mayoría teletrabaja solo pocas horas por semana (24%) más que con frecuencia (4% teletrabaja hasta dos días por semana y 4% adicional teletrabaja tres días por semana o más).

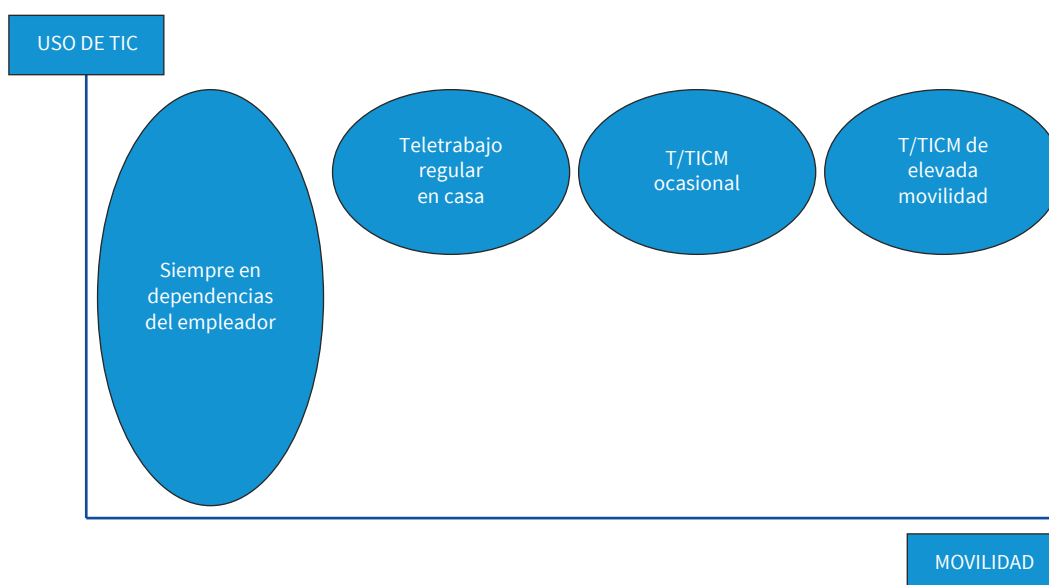
Se usaron las dimensiones clave del T/TICM mencionadas precedentemente –lugar de trabajo/movilidad e intensidad de uso de TIC– para desarrollar un indicador indirecto usando EECT 2015.<sup>7</sup>

Las siguientes categorías se crearon a partir de estos datos: teletrabajador regular desde casa; trabajador T/TICM de elevada movilidad; y trabajador T/TICM ocasional. La última categoría incluye teletrabajo ocasional en casa y trabajo móvil mediante TIC ocasional.

En el capítulo 1 se encuentran las definiciones completas de los términos del gráfico 2 y los detalles de la metodología empleada.

En 2015 en la UE aproximadamente 3% de los trabajadores realizaban principalmente teletrabajo regular en casa, aproximadamente 5% T/TICM de elevada movilidad y aproximadamente 10% T/TICM ocasional. En total, alrededor de 17% de los empleados realizaban T/TICM (gráfico 3). El hecho que quienes realizan “teletrabajo regular en casa” representan el grupo menos numeroso podría sugerir que trabajar en casa es la forma menos popular del T/TICM entre los empleados. Sin embargo, quienes trabajan en casa también se pueden incluir en los grupos del T/TICM ocasional y de elevada movilidad, ya que estos trabajadores trabajan en lugares diversos, que ocasionalmente pueden incluir su casa. En realidad, 47% de quienes se encuentran en el grupo del T/TICM de elevada movilidad y 51% del grupo del T/TICM ocasional trabajaron en casa en algún momento durante los 12 meses anteriores a la entrevista.

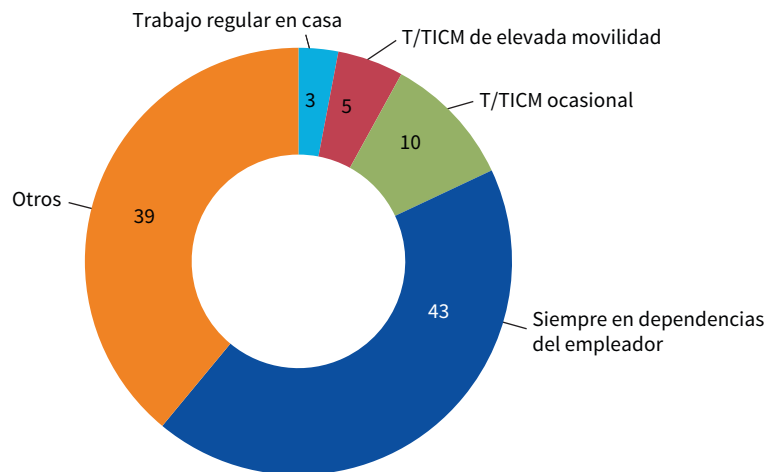
**Gráfico 2: Clasificación de empleados que realizan T/TICM según el nivel de movilidad y uso de TIC fuera de las dependencias del empleador**



Fuente: Desarrollado por los autores.

<sup>7</sup> Según se señala en el Capítulo 1, se excluye del análisis el grupo “otros” porque incluye un grupo combinado de trabajadores que usan TIC o no la usan cuando la frecuencia de trabajo fuera de las dependencias del empleador es baja.

**Gráfico 3: Proporción de empleados que participan en T/TICM en la UE28 (porcentajes)**



Fuente: EECT 2015.

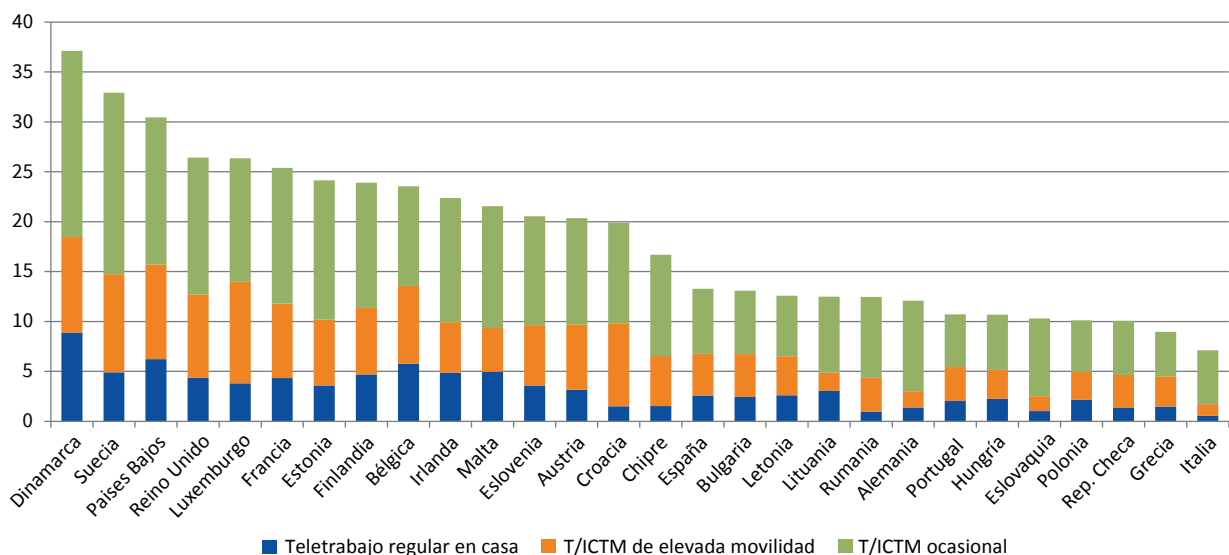
Nota: Estos datos se basan en la categorización indirecta del T/TICM.

El gráfico 4 ilustra la incidencia del T/TICM entre empleados de los 28 Estados miembros de la UE. Entre los diez países de la UE incluidos en este estudio, una mayor proporción de empleados de los países escandinavos usan TIC –siempre o casi todo el tiempo– y trabajan en diversos grados fuera de las dependencias del empleador. Bélgica, Francia, Holanda y Gran Bretaña son otros países de la UE con un segmento relativamente alto de trabajadores T/TICM. Cuatro de los países incluidos en este estudio están por debajo del promedio de la UE28: Alemania, Hungría, Italia y España. Tomando en cuenta las diferentes metodologías y fuentes de información usadas a nivel nacional, son comparables los resultados de EECT 2015 y de las fuentes de información nacionales presentadas precedentemente.

La Encuesta de Fuerza de Trabajo de la UE (2015) muestra que entre los diez países, Alemania, Hungría, Italia y España también tienen porcentajes menores de empleados que trabajan desde casa, en tanto que Bélgica, Finlandia, Holanda y Suecia están por encima del promedio de la UE en relación con el segmento de empleados que trabajan en casa (Eurostat, 2015). En este caso, el indicador incluye empleados que trabajan en casa independientemente del uso de TIC. Sin embargo, como se señaló anteriormente en relación con los países de la UE con información relevante, la gran mayoría de empleados que trabajan en casa lo hacen usando TIC.

Otro hallazgo interesante, usando el indicador indirecto de EECT 2015, es que en algunos países, el segmento de

**Gráfico 4: Porcentaje de empleados que realizan T/TICM en UE28, por categoría y país**



Fuente: EECT 2015.



trabajadores que participa en T/TICM ocasional es en cierta medida mayor que el segmento de quienes participan en T/TICM de manera regular o con alta intensidad (T/TICM de elevada movilidad y trabajo regular en casa), aunque en otros países la incidencia de ambos grupos es similar.

## Tendencias e incidencia de T/TICM en Argentina, India, Japón y Estados Unidos<sup>8</sup>

Respecto de estos cuatro países externos a la UE, solo se puede demostrar el desarrollo de T/TICM con el tiempo en Estados Unidos. Allí, 37% de todos los trabajadores informan que en 2015 “teleconmutaron” o teletrabajaron (o realizan T/TICM) hubo un leve aumento comparado con 30% en la década anterior. Esta proporción es cuatro veces mayor que el 9% de trabajadores que lo hacía en 1995 (Gallup, 2014, Gallup, 2016).

El nivel de intensidad del T/TICM se compara en estos cuatro países en la mayor medida posible. Específicamente, la comparación se centra en empleados que trabajan fuera de las dependencias del empleador mediante TIC, al menos un día u ocho horas por semana.

*Teleworking Population Research* (TPR), de Japón, solo incluye empleados en puestos de tiempo completo, y la intensidad del índice de referencia de ocho horas por semana se refiere a lo que se denomina “teletrabajador en sentido limitado” en el informe de Japón. En Estados Unidos, *General Social Survey* (GSS) (Encuesta Social General) permite un índice de referencia de intensidad similar: al menos una vez por semana. La encuesta de India equipara aproximadamente este nivel de frecuencia con un cálculo de T/TICM al menos un día por semana. En Argentina los cálculos respecto de T/TICM no se aportan por intensidad.

El segmento de trabajadores T/TICM varía en los países estudiados en los informes de OIT –de 20% en Estados Unidos, 19% en el “sector organizado” (economía formal) no agrícola de India, 16% en Japón, a solo 1.6% en Argentina–<sup>9</sup> (no se conocen datos acerca de la incidencia de T/TICM en Brasil, pero resulta interesante señalar que los servicios telemediados en dicho país se duplicaron en exceso durante la última década, llegando a 1% del empleo formal asalariado antes de atascarse durante la reciente recesión económica). Debido a que el empleo en el “sector organizado” de India representa una porción relativamente pequeña (14%-16%) del empleo total en dicho país (*Institute of Applied Manpower Research*, 2012), la incidencia del T/TICM en los países externos a Europa solo es realmente sustancial en Estados Unidos y Japón.

En la investigación respecto del tema aún son muy infrecuentes los ítems de encuesta sobre T/TICM ocasional a un menor nivel de intensidad. Japón es una excepción notable, muy probablemente debido a los grandes esfuerzos del gobierno japonés por promover T/TICM. La encuesta TPR de Japón incluye ítems de “teletrabajador en sentido amplio”, definido como T/TICM de menos de ocho horas por semana y con un mínimo de un minuto por semana. El teletrabajo de tan baja intensidad podría incluir una sola llamada telefónica o correo electrónico de casa o de lugares como cafeterías o trenes. El estudio nacional de Japón estima que el segmento de trabajadores T/TICM entre todos los empleados con este bajo nivel de intensidad es bastante elevado: aproximadamente 32% de todos los empleados de Japón.

Para Estados Unidos se pueden identificar cifras similares a las del T/TICM en Japón al considerar un uso más ocasional. Por ejemplo los resultados de la encuesta *Federal Employee Viewpoint* (FEVS) indican que 29% de todos los empleados del gobierno federal realizan T/TICM cuando se incluyen las categorías “muy infrecuentemente” y “uno o dos días por mes”. En otras palabras, aproximadamente solo 70% de los empleados federales nunca realizan T/TICM. Se puede identificar un segmento comparable de empleados que nunca realizan T/TICM en la fuerza de trabajo total de Estados Unidos (60%) usando datos de GSS y también entre todos los encuestados activos de los datos Ipsos (68%). Sobre la base de los hallazgos de todas las fuentes de datos disponibles, el estudio de Estados Unidos estimó que la incidencia e intensidad de T/TICM entre empleados de Estados Unidos es la siguiente: 2,5% - 4% de empleados realizan T/TICM al menos 2,5 días por semana; 6% - 10% de empleados lo hacen 1 a 2,5 días por semana; 4% - 5% de empleados realizan T/TICM ocasional a nivel mensual, y 6% - 11% adicional realizan T/TICM con menos frecuencia.

Los hallazgos sugieren que T/TICM de menor intensidad varía entre los países europeos incluidos en este informe, y que es posible que T/TICM ocasional esté aumentando en Japón y Estados Unidos. Un segmento de aproximadamente 30 a 40% de empleados, tanto en Japón como Estados Unidos, usa TIC infrecuentemente y/o por períodos breves, para trabajar fuera de las dependencias del empleador.

El cuadro 2 presenta datos disponibles para los diez países de la UE y los cinco países del resto del mundo analizados en este informe, ya sea de teletrabajo en casa o la totalidad de T/TICM. Según se señaló anteriormente, es importante recordar que estas cifras se basan en diferentes umbrales y modos de medir la incidencia del T/TICM. No obstante, aportan indicios generales respecto del nivel total de importancia de este sistema de trabajo en diferentes países del mundo.

<sup>8</sup> No existen datos de T/TICM en Brasil.

<sup>9</sup> Es importante recordar que el “sector organizado” de India (economía formal) representa solo una pequeña porción de la economía total del país. Suponiendo que T/TICM es infrecuente en el ‘sector no organizado’ (economía informal), el porcentaje de trabajadores T/TICM dentro de toda la economía india es bastante pequeño.

Cuadro 2: Porcentajes de T/TICM por país

País	Grupo	%	Año	Fuente
Alemania	Teletrabajo en casa (al menos 1 día por semana) Todos los trabajadores	12	2014	Mikrozensus
Argentina	T/TICM (N/A) Todos los trabajadores	2	2011	National Survey on Information and Communication Technologies (ENTIC)
Bélgica	Teletrabajo en casa (al menos a veces)** Todos los trabajadores Teletrabajo en casa (al menos 1 día por semana) Empleados (Región Flamenca solamente)	20	2011	Belgium Labour Force Survey
		23	2004	TOR-VUB
Estados Unidos	T/TICM (al menos 1 día por semana) Empleados	20	2012	General Social Survey (GSS)
España	Indicador indirecto de T/TICM. Todos los trabajadores	7	2011	National Working Conditions Survey (National Statistics Institute)
Finlandia	T/TICM (durante los últimos 12 meses) Empleados	28	2013	Finnish Working Life Barometer
Francia	Indicador indirecto de T/TICM Todos los trabajadores	7	2004	DARES
		12	2012	Greenworking
Gran Bretaña	Teletrabajo en casa (semana de referencia) Empleados	4	2015	Labour Force Survey - Oficina Nacional de Estadísticas
Holanda	T/TICM (Al menos medio día /semana) Empleados	15	2014	Statistics Netherlands y TNO
Hungría	Teletrabajo en casa (últimas 4 semanas) Todos los trabajadores	1	2014	Hungarian Labour Force Survey (Oficina Central de Estadísticas de Hungría)
India	T/TICM (al menos 1 día por semana) Empleados	19**	2015	Propia
Italia	T/TICM (Alcance N/A) Todos los trabajadores	5	2013	Smart Working Observatory of the Polytechnic University of Milan
Japón	T/TICM (al menos 8 horas por semana) Empleados	16	2014	Teleworking Population Research (TPR)
Suecia	Empleados de teletrabajo en casa * (total) Empleados (al menos 1 día por semana)	32	2012	Estadísticas de Suecia
		8		

Fuente: Estudios nacionales.

Nota: Este cuadro presenta el porcentaje de trabajadores (empleo total o solo empleados) que realizan diversos niveles de T/TICM. Se han seleccionado datos correspondientes a al menos un día por semana, si estaban disponibles. Se han redondeado los porcentajes.

\*Se refiere a trabajo en casa con o sin TIC.

\*\*La cifra para India es para empleados del "sector organizado" no agrícola (economía formal) solamente. No se cuenta con datos de Brasil.

## Características de los trabajadores T/TICM

Los datos nacionales recabados de los diez Estados miembros de la UE permiten arribar a algunas conclusiones acerca de las características de los trabajadores T/TICM. También se presentan hallazgos de los países de OIT respecto de ocupación, sector económico y género de los trabajadores T/TICM, a pesar de existir ciertas limitaciones de datos para dichos países.

### Ocupación y situación de empleo

Para Alemania, Brenke (2014) señala que no se puede realizar todo tipo de trabajo fuera de las dependencias del empleador y no todos los empleos dependen de TIC. Algunas ocupaciones (como vendedor en una tienda u operaciones en plantas de fabricación) requieren que el empleado se desempeñe en un lugar de trabajo fijo para

realizar tareas relacionadas con su trabajo. Otras ocupaciones (como conductores de autobús o trabajadores de la construcción) requieren que el trabajador trabaje constantemente fuera de las dependencias del empleador, sin involucrar el uso de TIC. De manera similar, en Hungría y Holanda, el segmento menor de T/TICM se encuentra entre operadores de planta y maquinaria, y también en ocupaciones y oficios elementales y trabajadores de profesiones afines (KSH, 2005; CBS y TNO, 2014).

De acuerdo con las conclusiones de un informe sobre nuevas formas de empleo (Eurofound, 2015), el mayor segmento de trabajadores T/TICM se encuentra normalmente entre los denominados trabajadores del "conocimiento" –empleados altamente calificados, frecuentemente en cargos directivos y profesionales, ver Hungría (KSH, 2005), Holanda (CBS y TNO, 2014), y España (INSHT, 2011)–. En Gran Bretaña, por ejemplo, los empleados que trabajan principalmente en casa y dependen del uso de TIC están

sobrerrepresentados en las ocupaciones más profesionales: 18% son directivos, 24% tienen ocupaciones profesionales y 25% están en ocupaciones profesionales y técnicas asociadas. Esta tendencia también se refleja en datos de Holanda, donde 41% de los empleados que usan TIC al menos medio día por semana fuera de las dependencias del empleador son directivos, y 24% son profesionales (Ruiz y Walling, 2005). De manera similar, en Finlandia varios estudios señalan que T/TICM es más común entre empleados con un estatus ocupacional más elevado (Perkiö-Mäkelä y Hirvonen, 2013; Sutela y Lehto, 2014; Lyly-Yrjänäinen, 2015). Los resultados de EECT 2015 confirman que los trabajadores que participan en T/TICM se encuentran principalmente en profesiones de mayor nivel (los ejemplos incluyen directivos, profesionales y técnicos), pero EECT muestra, asimismo, que la proporción de empleados administrativos también es importante. Un ejemplo de una ocupación que involucra T/TICM de elevada movilidad es la de representantes comerciales y de ventas. Los empleados de oficina y maestros realizan T/TICM ocasional.

En relación con el estatus de empleo, Ruiz y Walling (2005) indican que en Gran Bretaña quienes trabajan en casa y dependen del uso de TIC (60% comparado con 38% de empleados) son, en su mayoría los trabajadores independientes. En el caso de empleados, es más probable que los trabajadores estén empleados a tiempo completo (67%) que a tiempo parcial (33%). En España las estadísticas también sugieren que los trabajadores T/TICM están sobrerrepresentados entre los independientes (25% de todos los trabajadores independientes usan computadora). El análisis de los datos de EECT 2015 confirma que los trabajadores independientes están sobrerrepresentados entre quienes realizan T/TICM especialmente entre los trabajadores de elevada movilidad. EU-LFS 2015 también señala una mayor representación de trabajadores independientes en el trabajo en casa (teletrabajo): el doble de empleados en relación con teletrabajo ocasional y casi diez veces más cuando es de alto nivel de intensidad. Si bien este informe se centra en empleados, resulta interesante señalar que los trabajadores independientes dedican más tiempo que los empleados a trabajar fuera de las instalaciones de su trabajo.

En India, Japón y Estados Unidos, el ranking de incidencia de T/TICM por ocupación, dentro de cada país, exhibe un patrón similar. Directivos, profesionales, trabajadores administrativos y quienes trabajan en servicios y ventas (clasificados de mayor a menor) son las ocupaciones que más comúnmente posibilitan las TIC.

Si bien el relativo protagonismo de cada una de estas categorías de empleo varía por país, cada empleo ofrece condiciones singulares para T/TICM. Por ejemplo, las TIC

comúnmente posibilitan muchas de las tareas de los administrativos y pueden, por esta razón, ser realizadas remotamente durante cierta parte de la semana laboral. Los empleados de ventas están frecuentemente en las instalaciones de sus clientes mientras usan TIC para mantener contacto con sus colegas remotos. El trabajo de los directivos, así como el de profesionales altamente educados, permite un grado relativamente alto de autonomía, que posibilita que trabajen fuera de la supervisión directa del empleador en sus dependencias. En contraste, se pueden encontrar porcentajes relativamente bajos de trabajadores T/TICM en empleos caracterizados por la necesidad de presencia física en las dependencias del empleador, bajo uso de TIC o baja autonomía. Dichas condiciones se encuentran típicamente en los empleos elementales, en los que la proporción de trabajadores T/TICM es inferior a 10% en todos estos países.

## Sector económico

Este patrón de distribución de T/TICM también se reconoce en los sectores económicos de los diez países de la UE. En los sectores que requieren que el empleado esté en un lugar de trabajo fijo para realizar sus tareas (como fabricación), el porcentaje de T/TICM es relativamente bajo (excepto para directivos), en tanto que los sectores con alta dependencia de TIC y más flexibilidad respecto de la ubicación del trabajo exhiben altos porcentajes de T/TICM. En Holanda en 2014, por ejemplo, T/TICM fue más prevalente en los siguientes sectores: información y comunicación (42%), actividades financieras y seguros (36%) y actividades profesionales, científicas y técnicas (28%) (CBS y TNO, 2014).<sup>10</sup> En Hungría, la proporción de teletrabajadores es más alta en servicios y entre las organizaciones sin fines de lucro y no gubernamentales, pero está por debajo del promedio en el sector público (KHS, 2005). En España, el trabajo móvil mediante TIC parece ser más prevalente en el sector servicios que en agricultura, construcción e industria (INSHT, 2011). En Suecia se encontró que este trabajo está estrechamente asociado con ocupaciones de alto nivel del sector de servicios avanzados (Vilhelmson y Thulin, 2016). EECT 2015 muestra resultados más consistentes entre países de Europa: T/TICM es más prominente en el sector TI, el sector de servicios financieros, los servicios en general, seguidos por la administración pública.

Fuera de la UE, la incidencia del T/TICM por sector económico se clasifica de manera bastante diferente en los países analizados. Específicamente, los mayores segmentos de T/TICM en Japón se encuentran en el sector de manufactura (16% de empleados). Los principales sectores T/TICM en Estados Unidos son las actividades profesionales, científicas y técnicas, y las relacionadas con la salud humana y el trabajo social

<sup>10</sup> En Holanda, la provisión de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado también indica una elevada proporción de empleados que usa TIC al menos medio día por semana fuera de las instalaciones del empleador (42%). Sin embargo, estos podrían no ser clasificados como trabajadores T/TICM. El lugar de trabajo de los empleados del sector es mayormente en las dependencias de los clientes; el trabajo fuera de las instalaciones del empleador depende de la industria y no se trata de un sistema de trabajo que posibilita el uso de TIC.

(16% de empleados). En Argentina, donde T/TICM es relativamente escaso, este sistema de trabajo es sin duda más prominente en el sector de administración pública y defensa (19% de empleados), ya que ha sido enérgicamente promovido por el gobierno durante muchos años. Finalmente, los mayores segmentos de T/TICM en India (solo el sector organizado) aparecen en el sector de administración pública y defensa, y el de provisión de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado. En este último, es probable que los trabajadores T/TICM sean móviles.

## Género

Respecto de las características demográficas, los resultados disponibles basados en datos nacionales varían sustancialmente entre países. La distribución de teletrabajadores entre hombres y mujeres, por ejemplo, es casi igual en Alemania (Pfisterer *et al.*, 2013) y Hungría (KHS, 2005). Por el contrario, en Finlandia (Perkiö-Mäkelä y Hirvonen, 2013), Gran Bretaña (Ruíz y Walling, 2005), Francia (Greenworking, 2012), Suecia (Estadísticas de Suecia, 2015) y Holanda (CBS y TNO, 2014) es más probable que los teletrabajadores y los trabajadores móviles mediante TIC (capturados en los datos holandeses) sean hombres que mujeres. La diferencia va desde leve –cuatro puntos porcentuales en Finlandia y seis puntos porcentuales en Holanda– a considerable –en Francia, 63% de empleados que trabajan fuera de las dependencias de los empleadores usando TIC son hombres, mientras que en Gran Bretaña, el desglose hombre-mujer de trabajadores T/TICM es 70%-30%. El análisis de los datos de EECT 2015 muestra que, en general, las diferencias de género en T/TICM no se relacionan con la distribución de trabajadores por género mediante sectores u ocupaciones. Los hallazgos sugieren que esto se relaciona más con horarios de trabajo extensos. Como los hombres tienden a trabajar más horas, también participan en más T/TICM fuera de las dependencias del empleador.

Los hallazgos de EECT también muestran que hay una porción mayor de hombres en T/TICM en general (54% hombres y 36% mujeres). Resulta interesante que el porcentaje de mujeres es más elevado en teletrabajo en casa (57%) que en T/TICM (34%), mientras que los hombres están sobrerrepresentados en este último. Los resultados son consistentes con los datos nacionales cuando en los estudios nacionales se establece una distinción en estas tipologías. EU-LFS 2015 muestra una distribución por género más equitativa en relación con teletrabajo en casa (11% de mujeres *versus* 10% de hombres).

En consecuencia, se puede arribar a la conclusión que en Europa en general las mujeres tienden a teletrabajar en casa un poco más que los hombres, mientras que los hombres realizan mucho más trabajo móvil mediante TIC que las mujeres. Esto se puede deber, entre otras razones, a que las mujeres usan el teletrabajo en casa como estrategia para combinar el trabajo remunerado con su familia y otras responsabilidades personales.

En el estudio de países externos a la UE hay una mayor incidencia de T/TICM en hombres que en mujeres, con la excepción de Argentina. La mayor diferencia de género en la incidencia de T/TICM en estos países aparece en Japón: solo 13,7% de todas las empleadas de ese país trabajan con T/TICM, comparado con 21,4% de todos los empleados. Esta sustancial diferencia de género en T/TICM en Japón parece contradecir el propósito proclamado de recurrir al teletrabajo para incrementar la participación femenina en la fuerza laboral de dicho país (ver comentarios en el Capítulo 2).

Los resultados relacionados con el segmento de trabajadores T/TICM por género también demuestran una clara brecha entre géneros en estos países, donde más hombres que mujeres participan en T/TICM. India y Japón presentaron las mayores diferencias en la distribución de T/TICM por género. En India hasta 80,4% de trabajadores T/TICM son hombres (19,6% mujeres), y en Japón 67,7% de trabajadores T/TICM son hombres (32,3% mujeres). Si bien la distribución por género en India puede estar asociada en parte con un mayor índice de respuesta a la encuesta entre hombres que entre mujeres, la participación masculina en la fuerza laboral es sustancialmente mayor que la femenina (*Institute of Applied Manpower Research*, 2012).

La información disponible sugiere por consiguiente que hay importantes diferencias de género en relación con T/TICM entre los países incluidos en este estudio. En algunos de ellos, como Gran Bretaña, Japón, Francia y Holanda, los hombres dominan claramente este sistema de trabajo, en tanto que otros como Argentina, Suecia y Estados Unidos tienen mayor equilibrio entre géneros. Sin embargo, al analizar el teletrabajo exclusivamente en casa, tanto EU-LFS como EECT 2015 señalan que en algunos países europeos como Francia una proporción mayor de mujeres que de hombres trabajan en casa regularmente, y una proporción levemente mayor de hombres realiza teletrabajo en casa ocasionalmente. Esto sugiere que el género es importante en relación con T/TICM y que es probable que el uso de TIC para trabajar fuera de las dependencias del empleador esté determinado por roles de género y modelos de trabajo y vida familiar específicos del país.

## Incidencia e intensidad de T/TICM: algunas conclusiones

En general se confirma que T/TICM está aumentando en la mayoría de los países analizados en este informe. Los empleados que realizan T/TICM aun tienden a hacerlo más en casa que en otros lugares. Sin embargo, algunos datos sugieren un aumento del uso de TIC en otros lugares, particularmente de forma más ocasional.

Los hallazgos del análisis comparativo de la incidencia de T/TICM entre los países analizados en este informe indican que el trabajo regular mediante TIC fuera de

**Cuadro 3: Clasificación de países en relación con el uso de TIC fuera de las dependencias del empleador desde la perspectiva de comparación**

Elevada proporción de empleados que realizan T/TICM	Proporción promedio de empleados que realizan T/TICM	Baja proporción de empleados que realizan T/TICM
Estados Unidos Finlandia Holanda Japón Suecia	Bélgica Francia Gran Bretaña	Alemania Argentina España Hungria Italia

**Nota:** Para los países de la UE, la clasificación se basa en el ranking de países usando datos de EU-LFS 2015 y EECT 2015 desde la perspectiva de comparación. Se excluye India porque los datos de encuesta disponibles se basan en el sector organizado (formal) de la economía, que representa solo un pequeño porcentaje de la fuerza laboral del país. No se cuenta con datos sobre T/TICM para Brasil.

las dependencias del empleador es más común entre los siguientes: empleados que gozan de cierto grado de autonomía en su trabajo, así como directivos y profesionales; empleados que trabajan mediante TIC, como profesionales y trabajadores administrativos, y aquellos cuya actividad tradicionalmente involucra trabajo en las dependencias de los clientes, incluso sin TIC, como los empleados de ventas. En términos de sectores, T/TICM es más común en los servicios financieros, los sectores relacionados con TI y la administración pública. Resulta interesante señalar que existen diferencias por país que parecen estar relacionadas con distintas estructuras económicas y cultura de trabajo en diferentes ocupaciones o sectores. En general la ocupación parece pesar más que el sector económico en términos de la incidencia de T/TICM.

El desglose por género revela variaciones específicas de país que se pueden relacionar con los roles de género predominantes y los modelos de trabajo y vida familiar.

En general, los hombres realizan más T/TICM en parte porque trabajan con horarios más extensos, lo que parece

estar relacionado con la división de roles de género predominante en el ámbito del trabajo remunerado y no remunerado.

Para concluir, el típico teletrabajador en casa o trabajador móvil mediante TIC tiende a ser un trabajador del conocimiento altamente calificado que ocupa un cargo profesional o directivo y trabaja principalmente en casa en lugar de trabajar de manera más flexible en diferentes lugares.

El cuadro 3 representa un intento de clasificar países en relación con la incidencia de T/TICM, sobre la base de distintas fuentes de información. Cinco son los países con elevada incidencia: Japón y Estados Unidos, seguidos por Finlandia, Holanda y Suecia en Europa. Parece que los países de Europa central y meridional tienen en general una incidencia menor de dicho sistema de trabajo, al igual que Argentina. Distintos factores pueden explicar las variaciones: la difusión de TIC, conectividad a Internet, habilidades de TIC, estructura económica, PIB del país, y su geografía y cultura del trabajo, incluidos los modelos directivos.



## 4 Efectos de T/TICM

Resulta difícil arribar a conclusiones definitivas sobre los efectos del teletrabajo/trabajo móvil mediante TIC (T/TICM) en el mundo laboral tomando como base el estado actual de la investigación sobre el tema. Esto se debe a que los estudios no se hacen a una escala que aporte una base suficiente para arribar a conclusiones generales, a nivel país, o bien porque las definiciones operativas varían entre países o difieren de las usadas en este informe. No obstante, en el contexto de una ausencia casi completa de investigación comparada sobre el tema, los resultados que se presentan en este capítulo pueden brindar cierta evidencia comparativa en relación con los efectos de T/TICM.

Los hallazgos clave de los efectos de T/TICM se resumen a partir de los estudios nacionales, suplementados por datos de EECT 2015 y presentados para las siguientes dimensiones: tiempo de trabajo, rendimiento individual y organizacional, conciliación entre la vida laboral y personal, y salud y bienestar en el trabajo.

### Tiempo de trabajo: horas de trabajo y organización del tiempo de trabajo

El primer efecto explorado es el del teletrabajo y trabajo móvil mediante TIC sobre el tiempo de trabajo de quienes usan dichos sistemas, tanto en términos de duración del trabajo (la cantidad de horas trabajadas) y de organización del tiempo de trabajo (cuándo se realiza). El potencial de cambiar la duración de las horas de trabajo y la diversificación de la organización del tiempo de trabajo es mayor entre los teletrabajadores en casa y trabajadores móviles mediante TIC que entre otros, ya que TIC ayuda a la gente a organizar el trabajo de manera más flexible y permite que se realice a cualquier hora y en cualquier ubicación. Esto se relaciona con la autonomía del tiempo de trabajo, que también es materia de análisis en este capítulo.

#### Efectos de T/TICM en la duración del trabajo

El hecho que T/TICM se pueda realizar de manera flexible tiene efectos potenciales en la cantidad de horas trabajadas. Los empleados no están atados a las dependencias del empleador como lugar de trabajo fijo, sino que pueden realizar sus tareas en cualquier lugar y a cualquier hora. Esto ofrece la oportunidad de horas de trabajo más prolongadas y organizadas con mayor flexibilidad. Además, se torna confusa la distinción entre T/TICM como sustituto del trabajo de oficina tradicional –horas de trabajo sustitutivas– y T/TICM como suplemento del trabajo de oficina más allá de las horas de trabajo normales –horas de trabajo suplementarias–.

Estos efectos posibles se reflejan claramente en los estudios de los Estados miembros de la UE, y en los estudios

nacionales encargados por OIT en otras regiones del mundo. Según la casi totalidad de los estudios nacionales, los trabajadores T/TICM tienden a trabajar más horas que la media. Por ejemplo, en Bélgica, los empleados refieren 39 horas contractuales de trabajo por semana, sin embargo las horas de trabajo concretas varían y son diferentes para teletrabajadores y no teletrabajadores. Mientras que los no teletrabajadores trabajan un promedio de 42,6 horas por semana, los teletrabajadores trabajan un poco más: un promedio de 44,5 horas por semana, –1,9 horas más (Walrave y De Bie, 2005)–. Se refieren resultados similares para Finlandia (Ojala, 2011), Holanda (CBS y TNO, 2014), España (INSHT, 2011), Suecia (Trygg, 2014) y Gran Bretaña (Tipping *et al.*, 2012). En España, los resultados de la Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo señalan que 19% de los trabajadores que se desempeñan en las instalaciones del empleador trabajan más de 40 horas por semana, comparado con 24% de quienes trabajan en casa y 33% de los que trabajan en otra ubicación.

En realidad, el único estudio de la UE con hallazgos diferentes de los anteriores es el de Wheatley (2012b) basado en Gran Bretaña, que también desagrega las horas de trabajo por género y ubicación. Los hallazgos sugieren que los teletrabajadores –hombres y mujeres– en casa trabajan menos que los no teletrabajadores, siendo que los teletrabajadores en casa trabajan 34,6 horas por semana comparado con 37,2 para los no teletrabajadores. También halló que los trabajadores T/TICM trabajan más que la media, con 39,3 horas para quienes trabajan mientras viajan y 38,5 horas para los trabajadores T/TICM multilocalización. Las cifras para trabajadoras son sustancialmente menores en general, y reflejan la mayor propensión de las empleadas a trabajar a tiempo parcial; no obstante, también exhiben un patrón similar: 21,3 horas para teletrabajadoras *versus* 26,6 horas para trabajadoras no T/TICM y más horas para trabajadoras T/TICM que viajan por trabajo (29 horas) o trabajan en multilocalizaciones (28,7 horas). Estas diferencias de género también aparecen en un estudio finlandés, que señala que los trabajadores tienen horarios promedio de trabajo semanales más extensos (38,6 horas) que la media nacional de 36,8 horas, en tanto que las trabajadoras, con 35,9 horas semanales, tienen menos horas de trabajo semanal promedio. Por este motivo, 19% de los teletrabajadores trabajan más de 41 horas, comparado con 6% de las teletrabajadoras (Ojala, 2011).

Sobre esta base, se puede argüir que los trabajadores T/TICM tienden a trabajar más horas que los no T/TICM. Esto no ocurre solo en Europa sino también en otras regiones del mundo. Por ejemplo, la encuesta realizada por el Ministerio de Tierras, Infraestructura, Transporte y Turismo (MLIT) de Japón, a la que se hace referencia en el estudio nacional japonés, indica que los trabajadores



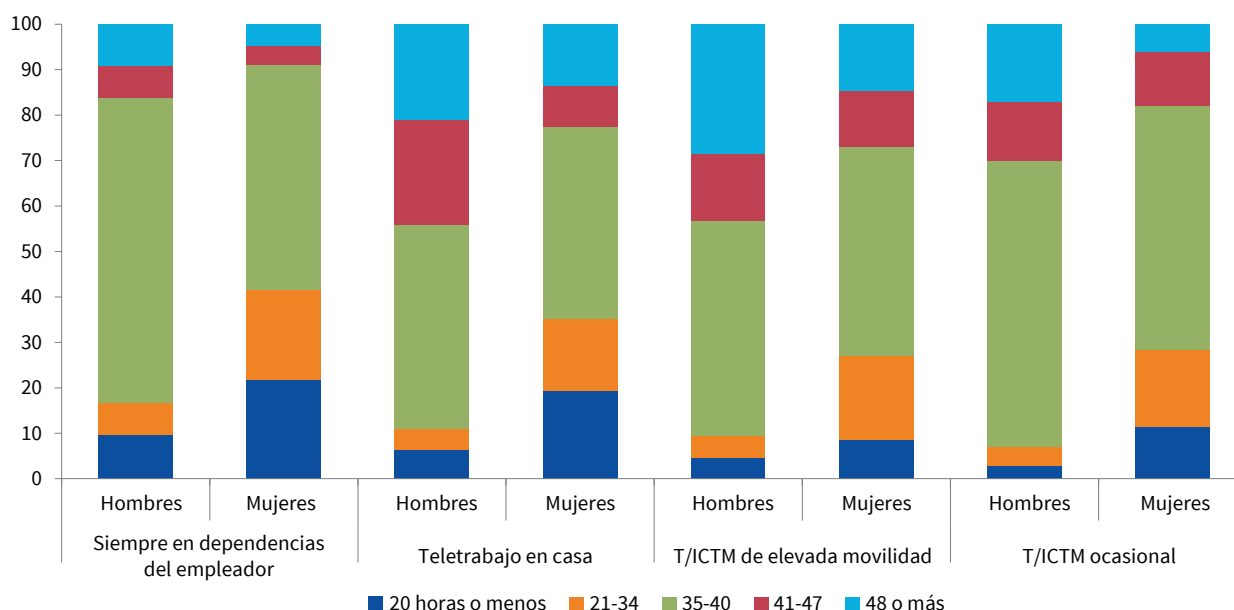
T/TICM dedican un promedio de 43,9 horas por semana al trabajo remunerado. Quienes trabajan en casa con la ayuda de equipamiento TIC dedican 46,5 horas por semana al trabajo remunerado. Estas cifras se comparan con un promedio de solo 39,1 horas de trabajo por semana en la totalidad de la fuerza de trabajo japonesa. Los resultados para quienes realizan T/TICM con menor intensidad aclaran más estas cifras. Los empleados que usan TIC para su trabajo entre un minuto y ocho horas por semana refieren un promedio aun menor de 37,6 horas de trabajo por semana. En otras palabras, cuanto mayor la intensidad de T/TICM, mayor es el tiempo semanal de trabajo. Como era de esperar, 63% de los trabajadores T/TICM en empleo dependiente en el estudio del Instituto de Trabajo, Política y Capacitación japonés afirma que la prolongación del tiempo de trabajo es la mayor desventaja de este sistema (JILPT, 2015).

Resultados comparables a los de Japón se encuentran también en Estados Unidos y Argentina. En el primero, los hallazgos basados en datos de *American Time Use Survey* (ATUS) indican que 78% del aumento de las horas de trabajo desde 2007 a 2014 entre trabajadores se relaciona con el tiempo trabajado en casa más que en la oficina. También se refiere T/TICM como suplemento –más que sustituto– de trabajo en las dependencias del empleador en *General Social Survey* (GSS) de Estados Unidos. Más de dos quintos (41%) de quienes respondieron a la encuesta 2014 informó que trabaja en casa “para ponerse al día con el trabajo”. Se encuentra también una proporción levemente mayor de trabajadores T/TICM entre quienes trabajan más de 60 horas semanales (34%) que entre quienes trabajan entre 50 y 59 horas por semana (30%). Asimismo, un estudio de la Fundación CENIT (Centro de

Estudios para la Transformación) de Argentina encontró que 30% de los entrevistados trabaja mayor cantidad de horas cuando teletrabaja (Fundación CENIT, 2012). En India, los resultados de la encuesta indican que una proporción mayor de trabajadores T/TICM trabaja muchas horas (definido como más de 48 horas por semana) comparado con los trabajadores de oficina (66% comparado con 59%).

Como sugieren los resultados precedentes, T/TICM suele conllevar una extensión de las horas de trabajo totales. Lo que dificulta el cálculo de la misma es el hecho que gran parte de este T/TICM adicional parece ocurrir más allá y por encima de las horas de trabajo regulares (normales) y fuera de contratos formales, lo que significa que trabajar fuera de las dependencias del empleador usando TIC parece suplementar en alguna medida el tiempo de trabajo normal. Por ejemplo, el estudio de Glorieux y Minnen (2008) indica que aproximadamente la mitad de quienes teletrabajan en Bélgica lo hacen además de su trabajo en las dependencias del empleador. Un estudio español encontró resultados similares al demostrar que 64% de los trabajadores españoles realizan tareas laborales durante su tiempo de ocio, ocho puntos porcentuales más que el promedio (56%) (Randstad, 2012). Beaugregard *et al.* (2013) encontró que la diferencia entre las horas trabajadas y las horas establecidas por contrato es más elevada entre los teletrabajadores que entre los trabajadores de oficina. En Japón, una mayoría de encuestados en el estudio MLIT citado en el estudio nacional japonés refiere trabajo T/TICM fuera de los contratos formales. De hecho, 68% de estos trabajadores T/TICM afirmó que no se les permite explícitamente trabajar fuera de las dependencias del empleador. En Estados Unidos, más trabajadores T/TICM refirieron que teleconmutan fuera del horario de

Cuadro 5: Porcentaje de empleados por tipo de T/TICM, género y horas de trabajo, EU28



Fuente: EECT 2015.

trabajo normal además de trabajar en la oficina durante el día, sin embargo, una encuesta reciente de Gallup halló que proporciones casi iguales de trabajadores que teleconmutan lo hacen durante el día de trabajo normal en lugar de ir a la oficina como aquellos que lo usan para suplementar su día de trabajo normal en la oficina (46% y 45%, respectivamente). Gallup arriba a la conclusión que “esto representa un cambio significativo en la naturaleza de la teleconmutación” (Gallup, 2016).

En Europa, los datos de EECT 2015 señalan que el segmento de empleados que trabajan muchas horas –definidas como más de 48 por semana– es mayor entre los trabajadores T/TICM que entre otros empleados, incluyendo teletrabajadores regulares en casa y especialmente entre trabajadores con elevada movilidad (ver cuadro 5). Esto es así para hombres y mujeres, si bien es más probable que los hombres trabajen muchas horas en la oficina (o planta industrial) y en cada categoría de T/TICM, especialmente los T/TICM de elevada movilidad. Estos resultados parecen confirmar los hallazgos de los estudios nacionales que plantean que es más probable que los trabajadores T/TICM trabajen muchas horas comparado con sus contrapartes de oficina. Este resultado es posteriormente apoyado por análisis multivariado. Una regresión logit confirma que los trabajadores T/TICM trabajan más horas que sus contrapartes de oficina, pero otras variables como edad, país, ocupación y sector también desempeñan un rol. Sin embargo, después de controlar estas variables sigue habiendo una asociación positiva entre T/TICM y horas de trabajo, lo que indica que probablemente los trabajadores T/TICM trabajen más horas o que es más probable que quienes trabajan más horas sean trabajadores T/TICM. Dada la naturaleza del trabajo “en cualquier momento, en cualquier lugar”, este es el resultado esperable.

Datos de la Encuesta de Fuerza de Trabajo de Gran Bretaña aportan información adicional, más detallada acerca de horas extraordinarias entre teletrabajadores, en comparación con trabajadores de oficina (*UK Data Service*, 2015). Según estos datos, los teletrabajadores trabajan más horas extraordinarias (9,8 horas por semana) que los trabajadores de oficina (8,4 horas por semana). Más aún, raramente se remuneran las horas extraordinarias de los teletrabajadores: 80% de horas extraordinarias de teletrabajadores quedan sin remunerar (un promedio de 7,8 horas), comparado con 60% de horas extraordinarias de trabajadores de oficina (un promedio de cinco horas). Asimismo, solo 10% de quienes respondieron la encuesta realizada por los expertos nacionales de India informó que se les remuneraba el trabajo realizado más allá de su horario habitual de oficina, y entre los trabajadores T/TICM la cifra es incluso menor (4%), a pesar de que trabajan más horas extraordinarias. El uso de TIC durante los recesos fue informado por 57% de quienes siempre trabajan en las dependencias del empleador, comparado con 83% entre los trabajadores T/TICM. En realidad, 65% de los encuestados declaró que los dispositivos móviles relacionados con el trabajo eran la causa de que trabajaran más allá de los horarios laborales normales.

De modo que T/TICM puede ser no solo un suplemento a las horas de trabajo normal, sino que frecuentemente es informal y no remunerado –otro indicador de los límites borrosos y elásticos entre horas sustitutivas y suplementarias, y por ello entre el trabajo y la vida privada. Una razón importante de estos límites borrosos es la creciente cantidad de empleados disponibles para trabajar fuera del horario laborable normal mediante TIC. En Finlandia, según su encuesta de calidad de vida laboral, 65% de los trabajadores informó que habían sido contactados por cuestiones relacionadas con el trabajo fuera del horario laborable normal en 2013, en su mayoría mediante correo electrónico. Más de un tercio (35%) informó que dichos contactos se repitieron varias veces durante el periodo de referencia (Sutela y Lehto, 2014). De manera similar, en España, 68% de los trabajadores españoles confirman que reciben correos electrónicos o llamadas telefónicas fuera del horario de trabajo normal (Randstad, 2012). En Suecia, más de la mitad de los interrogados (53%) por una encuesta (53%) de trabajadores móviles y no móviles estuvieron disponibles después del horario de trabajo normal, incluso a diario (Unionen, 2013). Además, 31% estuvo de acuerdo “completamente” o “en cierto grado” en que frecuentemente revisan los correos electrónicos de trabajo después del horario laborable normal. La razón más comúnmente citada para estar disponibles es ayudar a los colegas (73% de los trabajadores móviles y 48% de los no móviles declararon que esta es la razón). La segunda razón más habitual es ayudar a clientes (según 61% de trabajadores móviles y 30% de no móviles) (Unionen, 2013). En menor medida, los encuestados dieron como razón para estar contactable “las expectativas del empleador” (25% de trabajadores móviles, 17% de no móviles).

Otra razón que explica las horas de trabajo más extensas en T/TICM es la mayor capacidad de trabajar independientemente de la ubicación. En una encuesta realizada en Francia por el Instituto de investigación independiente OBERGO a 406 trabajadores y trabajadores móviles mediante TIC, 61% afirmó que su horario de trabajo se ha incrementado (Lasfargue y Fauconnier, 2015a). En entrevistas cualitativas de seguimiento, el informe encontró que la razón de tal aumento es el menor tiempo dedicado al desplazamiento hacia y desde el trabajo, que demanda un promedio de 1,38 horas por día. El menor tiempo de desplazamiento se aprovecha para dedicar más tiempo al trabajo en la mañana, de manera que el tiempo de desplazamiento se convierte en tiempo de trabajo. Más aún, según los dos estudios finlandeses, el segmento de empleados cuyo tiempo de trabajo no es monitoreado por el empleador es mayor entre teletrabajadores (36%) que entre empleados en general (20%) (Sutela y Lehto, 2014 y Vesala y Tuomivaara, 2015). Este hallazgo señala que la responsabilidad de monitorear el tiempo de trabajo se traslada cada vez más a los empleados, por tanto, desde la perspectiva de los trabajadores individuales, la gestión del tiempo se ha hecho más compleja.

## Efectos de T/TICM en la organización del tiempo de trabajo

T/TICM impacta no solo en la duración de las horas de trabajo, sino también en su organización. La flexibilidad espacial de realizar tareas relacionadas con el trabajo independientemente de la ubicación permite que se alteren los horarios regulares de trabajo y se trabaje fuera de las horas laborales regulares. Las horas de trabajo relativamente más extensas de los trabajadores T/TICM, que pueden usar la flexibilidad espacial para complementar el trabajo de oficina tradicional (como se describió precedentemente), contribuye aún más a modificar los horarios de trabajo tradicionales. De hecho, como señalan Walrave y De Bie (2005b) para los trabajadores flamencos de Bélgica, la estructura de su día típico de teletrabajo se aleja bastante de un día de oficina normal de ocho horas. Casi la mitad de los trabajadores (45%) hacen algún mandado entre las actividades laborales, adaptan las horas de trabajo a las necesidades familiares o realizan tareas domésticas cuando tienen un recreo. Solo una minoría de los trabajadores en casa se ajusta al horario de oficina (9%), en tanto que otros empiezan a trabajar más temprano o más tarde o terminan de trabajar más temprano o más tarde (36%). Así, si bien el día de trabajo de los teletrabajadores es típicamente más largo que el de los trabajadores de oficina (como se señaló precedentemente), también es más “poroso” (ver Genin, 2016).

El horario vespertino (18 horas a la medianoche) parece ser popular para que los trabajadores T/TICM hagan horas sustitutivas (CBS y TNO, 2014) y suplementarias (Glorieux y Minnen, 2008). Según CBS y TNO (2014), 27% de los teletrabajadores suelen hacer su trabajo en horario vespertino, y 43% lo hace a veces. Particularmente los directivos (38%) tienden a trabajar regularmente en dicho horario. Asimismo, en Finlandia, Anttila *et al.* (2009), tomando datos de la encuesta de *Statistics Finland* acerca del uso del tiempo, encontró que era típico el teletrabajo vespertino. Los trabajadores del conocimiento en particular, suelen trabajar en casa durante el horario vespertino, que alcanza su punto máximo entre 20 y 22 horas. Resulta interesante que este estudio halló que dicho trabajo usualmente es suplementario más que un sustituto del trabajo tradicional de oficina. También el informe nacional de India encontró que los entrevistados que eran teletrabajadores tenían mucha más probabilidad de trabajar después de las 18 horas que los trabajadores de oficina (66% *versus* 54%).

Trabajar durante el fin de semana también es más típico entre los trabajadores T/TICM que entre los de oficina. Según CBS y TNO (2014) la mitad de los trabajadores holandeses trabajan los domingos, ya sea a veces o

habitualmente, comparado con 38% de trabajadores no T/TICM. Que el trabajo de fin de semana es típico entre los trabajadores T/TICM en casa se confirma por medio de los resultados de encuestas de Bélgica (Glorieux y Minnen, 2008), España (INSHT, 2011) y Finlandia (Anttila *et al.*, 2009). En este último caso, los encuestados refirieron que el mismo suele complementar más que sustituir el trabajo tradicional de oficina. También el informe nacional de Japón indica que casi 30% de teletrabajadores trabajan seis o siete días por semana, mientras que el de India refleja que los encuestados que teletrabajan tienen más probabilidades de trabajar seis o más días por semana que sus contrapartes de oficina (66% *versus* 58%).

Sin embargo, trabajar por la noche (medianoche a 6 a.m.) es inusual para teletrabajadores y no teletrabajadores. En realidad, según CBS y TNO (2014), en Holanda el trabajo nocturno habitual es incluso menos prevalente entre los trabajadores T/TICM en casa (3%) que entre otros empleados (8%).

Las actitudes de los empleadores hacia horarios de trabajo tan atípicos son mixtas. Según Pfisterer *et al.* (2013), 29% de los empleadores encuestados en Alemania no esperaban que sus empleados estuvieran disponibles para trabajar fuera de las horas de trabajo normales. Otro 28% señaló que esperaban disponibilidad, pero solo en casos excepcionales. De las empresas encuestadas, 19% esperaba que los empleados estuvieran disponibles las noches hábiles, y 17% también los fines de semana. Solo 4% esperaba que los empleados estuvieran disponibles durante las vacaciones o por la noche. En contraste, en Francia, según la encuesta OBERGO citada más arriba, los encuestados informaron que la razón de su tiempo de trabajo más prolongado e intensivo y sus horarios de teletrabajo más atípicos es la presión que sienten de justificar su actividad mientras están ausentes de la oficina (Lasfargue y Fauconnier, 2015a).<sup>11</sup>

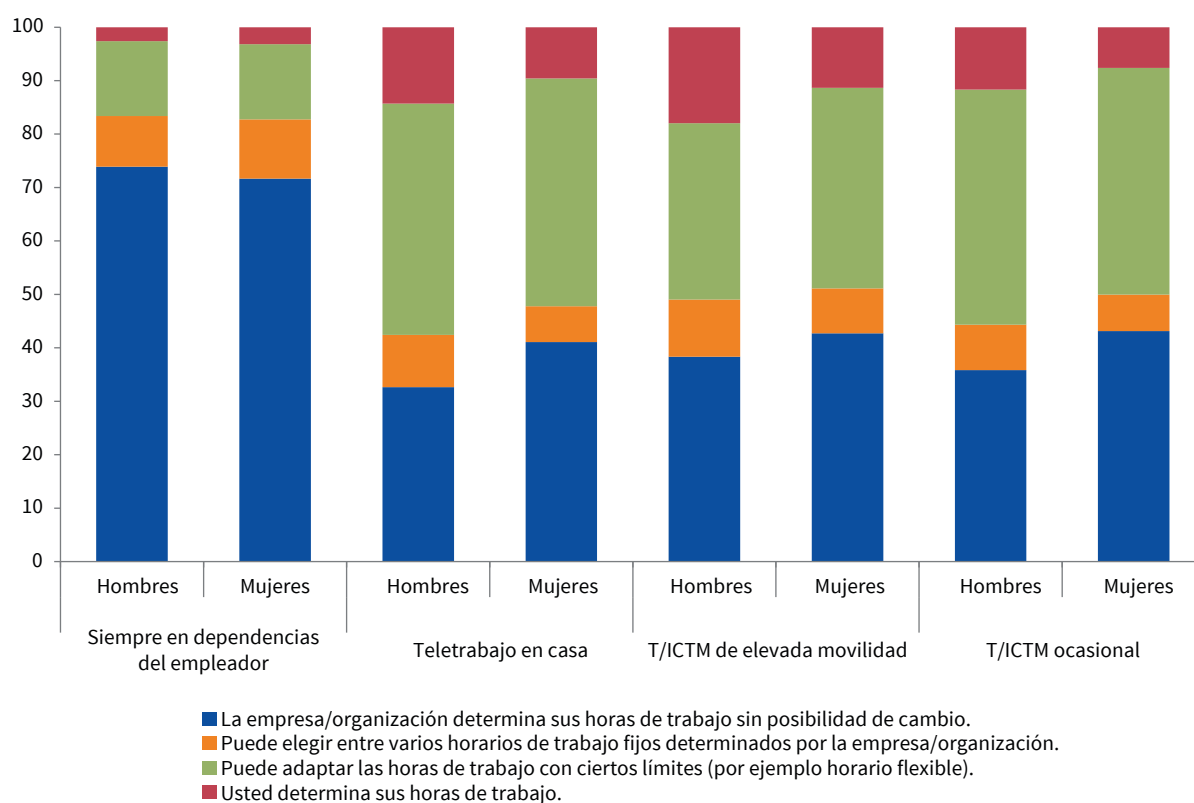
## T/TICM y la autonomía del tiempo de trabajo

En los países con información disponible, T/TICM suele estar asociado con mayor flexibilidad del tiempo de trabajo orientada al empleado, es decir, “autonomía del tiempo de trabajo”.<sup>12</sup> Es el caso de Bélgica, Finlandia, Francia, Japón, Holanda, España, Suecia, Gran Bretaña y Estados Unidos. Por ejemplo, los estudios de investigación que analizaron el tiempo de trabajo de los teletrabajadores en Gran Bretaña (como Wheatley, 2012b) frecuentemente se centran en los elementos positivos de la capacidad de los teletrabajadores de combinar trabajo con tareas domésticas. Esto tiende a suponer implícitamente que los teletrabajadores gozan de cierto grado de discrecionalidad en las tareas, si bien el tema no se suele cubrir

11 Este instituto de investigación recibe apoyo financiero de CFTD, una de las dos grandes confederaciones sindicales de Francia.

12 La flexibilidad del tiempo de trabajo puede estar orientada al empleador, al empleado, o tomar una forma más equilibrada que combine aspectos de ambos tipos de flexibilidad. La flexibilidad del tiempo de trabajo orientada al empleado se conoce también como “soberanía del tiempo”, lo que significa que los trabajadores tienen cierto grado de selección e influencia sobre sus horarios y programas de trabajo.

Gráfico 6: Porcentaje de empleados con autonomía del tiempo de trabajo por tipo de T/TICM y género, EU28



Fuente: EWCS 2015.

explícitamente. En Francia, se identificó la organización autónoma del tiempo de trabajo como un efecto particularmente robusto del teletrabajo: 84% de teletrabajadores afirmaron que había aumentado su libertad para manejar el tiempo de trabajo y 88% señalaron que su conciliación entre vida profesional, familiar, y social era mejor cuando teletrabajaban (Lasfargue y Fauconnier, 2015a).

T/TICM es también más común en las tareas profesionales y en niveles con mayor antigüedad, correlacionándose ambos positivamente con diversas medidas de discrecionalidad y autonomía en las tareas. El grado de autonomía frecuentemente depende de un entendimiento informal entre el empleado y el directivo, que se desprende de las actitudes gerenciales hacia el trabajo remoto. El estudio de Ojala (2011, citado en el estudio nacional de Finlandia) demuestra además que los cargos autónomos e “inspiradores” son los mayores predictores de teletrabajo y trabajo suplementario en casa, lo que indica que los teletrabajadores en general cuentan con discrecionalidad para determinar sus propios programas y ritmos de trabajo.

Como ya se señaló, la soberanía del tiempo de trabajo de los teletrabajadores se evidencia aún más en los resultados, lo que indica que el segmento de empleados cuyo tiempo de trabajo no se monitorea es levemente mayor entre teletrabajadores que entre los empleados en general.

En Europa, los resultados de EECT 2015 confirman que en realidad hay un segmento sustancialmente mayor de empleados que realizan T/TICM con autonomía del tiempo de trabajo en comparación con los trabajadores que permanecen siempre en las dependencias del empleador. Esto se cumple tanto para hombres como para mujeres en las tres categorías de T/TICM, si bien es levemente más probable que los hombres de cada categoría gocen de dicha autonomía y no así las mujeres.

En consecuencia, parece que los trabajadores que participan en T/TICM tienen un grado significativo de discrecionalidad, por lo menos en relación con la organización de su tiempo de trabajo, y esta autonomía se debe en cierta medida al hecho que T/TICM es más común entre oficinistas de nivel intermedio a elevado.

### Tiempo de trabajo: algunas conclusiones

Los resultados presentados en esta sección demuestran que las horas de trabajo de los trabajadores T/TICM, particularmente los de alta movilidad mediante TIC y los teletrabajadores en casa, son típicamente más prolongadas que las de los empleados que siempre trabajan en las dependencias del empleador. Es clave saber si el trabajo realizado fuera de las instalaciones del empleador sustituye el trabajo regular en dicha ubicación, o lo suplementa. La evidencia disponible sugiere que trabajar fuera de las dependencias del empleador usando TIC

parece suplementar en alguna medida el tiempo de trabajo normal, a requerimiento del empleador o sin que este lo solicite. Más aún, este T/TICM suplementario parece no ser remunerado, al menos en países con datos disponibles. Los trabajadores T/TICM tienen más probabilidades de hacer trabajo vespertino o los fines de semana que los trabajadores que siempre trabajan en la oficina, si bien es menos probable que trabajen por la noche. No solo más trabajadores recurren a TIC para trabajar fuera de las dependencias del empleador sino que esta situación también parece afectar la duración y organización de su tiempo de trabajo.

Finalmente, pero de igual importancia, un segmento mucho mayor de trabajadores T/TICM gozan de un grado significativo de autonomía del tiempo de trabajo, más que sus contrapartes de oficina. Se trata de un hallazgo importante, porque como se analizará posteriormente en este capítulo, un estudio de Eurofound señala la importancia de la autonomía del tiempo de trabajo en relación con la conciliación entre la vida laboral y personal, particularmente respecto de las implicancias para la productividad (Eurofound, 2012). Los hallazgos también revelan diferencias entre países, que parecen estar relacionadas con los patrones de tiempo de trabajo, cultura y roles de género específicos del país. Más aún, se debe explorar la experiencia cualitativa de los trabajadores en cuanto a su tiempo de trabajo y las implicancias de estos nuevos patrones de regulación del mismo.

## Rendimiento individual y organizacional

El fenómeno de T/TICM facilita el trabajo flexible, que si bien típicamente mejora el rendimiento individual también torna más complejas su gestión y supervisión. Respecto de los efectos de T/TICM acerca del rendimiento, se pueden identificar dos niveles: individual y organizacional.<sup>13</sup> Esencial para el éxito de T/TICM es su efecto en el rendimiento individual de los empleados. El vínculo causal entre T/TICM y rendimiento laboral no está claro como frecuentemente se presume, sino que depende en gran medida del equilibrio entre comunicación y ubicación que es inherente a todas las formas de teletrabajo.

Los estudios disponibles indican efectos en general positivos de T/TICM sobre el rendimiento individual, según informan los estudios nacionales de Argentina, Brasil, India, Japón y Estados Unidos. Más aún, la mayoría de los hallazgos de los estudios nacionales europeos también

apoya la conclusión que T/TICM tiene en general efectos positivos en el rendimiento individual.

### Flexibilidad del tiempo de trabajo y conciliación entre la vida laboral y personal para mejorar el rendimiento individual y organizacional

Varios de los impulsores para adoptar T/TICM (Capítulo 2) apuntan a mejorar el rendimiento individual y organizacional. Estudios de Francia, Suecia y Gran Bretaña sugieren que las mejoras en el rendimiento se relacionan con mayor cantidad de horas de trabajo y la capacidad de concentrarse en ciertas tareas gracias a la falta de interrupciones que normalmente existen en el lugar de trabajo.

Desde la perspectiva del empleado, los trabajadores suecos, por ejemplo, sienten que se los motiva a teletrabajar para concentrarse mejor o terminar su trabajo fuera de las horas de trabajo normales (Trygg, 2014). Estos aspectos pueden contribuir a un rendimiento mayor de los empleados. En realidad, casi 80% de los empleadores de Suecia afirmaron que el trabajo ocasional de sus empleados fuera de las dependencias del empleador en general resulta en mayor productividad (André, 2013). Un estudio de Gran Bretaña sugiere también que tanto la flexibilidad como la autonomía tienen un rol en la mejora del rendimiento, pero con ciertos matices (Beauregard *et al.*, 2013). Según el estudio, la productividad es mayor entre los teletrabajadores en casa, y presenta dos razones principales que lo explican.

En primer lugar, los trabajadores en casa tienden a trabajar más horas no remuneradas que sus contrapartes de oficina, por esta razón el aumento de productividad se debe en parte a un aumento del tiempo de trabajo real, la segunda explicación es que los trabajadores en casa son más productivos porque sufren menos interrupciones que los trabajadores de oficina.

En Francia se encontraron resultados similares, según el estudio OBERGO, 84% de teletrabajadores afirmaron que su productividad aumentó debido al teletrabajo, y 81% dijo que su trabajo era de mayor calidad que el de la oficina (Lasfargue y Fauconnier, 2015a). Las razones proporcionadas en el informe francés también se relacionan con la organización individual a nivel micro, de los aspectos laborales, como menos interrupciones para los teletrabajadores que para sus colegas o superiores; menos tiempo dedicado a responder llamados telefónicos

13 Concepto de rendimiento individual o laboral. Como construcción multidimensional, el rendimiento individual o laboral puede incluir comportamientos específicos de las tareas (como uso de TIC para cuestiones personales más que relacionadas con el trabajo); conductas específicas no relacionadas con las tareas (como mayor autonomía); tareas comunicacionales (como la capacidad de TIC para compartir información); esfuerzo; apoyar a grupos o colegas, y tareas directivas (posibilidades de TIC para monitorear y mejorar el rol directivo). La descripción se adaptó de Campbell *et al.* (1990). Por este motivo evaluar cómo se ejecutan estas dimensiones laborales definiría el nivel de rendimiento. ¿Acaso el uso de TIC fuera de las dependencias del empleador mejora la ejecución individual de las dimensiones mencionadas? Rendimiento organizacional: el concepto de rendimiento organizacional en este estudio se define ampliamente, no solo como la situación económica del establecimiento que incluye productividad de la mano de obra, rentabilidad y segmentos de mercado, sino también el desarrollo del trabajo y problemas del personal, como ausentismo, contratación y retención, motivación y compromiso del personal y satisfacción del cliente. Esta definición se adaptó del informe Eurofound (2011).



o a comunicarse vía correo electrónico y más tiempo para trabajar, ya que no se deben trasladar hacia y desde la oficina. Los aportes de Francia y Gran Bretaña sugieren que T/TICM parcial parece tener mayor impacto en el rendimiento/productividad que los casos más extremos de niveles elevados o inexistentes de T/TICM. En cuanto a los países externos a Europa, estos aspectos relacionados con el rendimiento se han informado en Brasil.

Las empresas encuentran que el T/TICM mejora la retención del personal. T/TICM (especialmente el trabajo en casa) se está convirtiendo en una estrategia cada vez más importante entre los trabajadores que luchan por combinar el uso diario del tiempo para diversos propósitos en diferentes ubicaciones, según investigó Wheatley (2012a). Debido a ello T/TICM puede atraer a dichos trabajadores. Kelly *et al.* (2008) encontró que las organizaciones también usan T/TICM como herramienta de contratación para atraer a profesionales altamente calificados, el principal grupo de trabajadores que exige horarios de trabajo flexible.

Un abordaje algo diferente para mejorar la productividad se centra en flexibilizar las oficinas (por ejemplo “uso compartido de escritorios”) para ahorrar costos relacionados con espacio de oficina. Este abordaje consiste en usar el espacio que dejan vacante los teletrabajadores para otros empleados. La desventaja es que algunos trabajadores se pueden sentir forzados a teletrabajar involuntariamente, debido a la naturaleza a veces obligatoria de dichas medidas (Nilsson, 2014). El espacio flexible requiere que el empleado trabaje en cualquier lugar por lo que TIC es un facilitador esencial.

Según los estudios nacionales de la UE, este abordaje se ha desarrollado en Bélgica, Francia, Holanda, Suecia y Gran Bretaña.

Varios ejemplos de casos de empresa analizados en el estudio nacional de Brasil ilustran cómo un mejor rendimiento individual mediante el uso de T/TICM puede resultar en un mejor rendimiento organizacional. Además, las evaluaciones de un proyecto piloto con T/TICM para la empresa SERPRO, empresa federal de procesamiento de datos de Brasil, mostraron que la introducción de políticas de trabajo desde casa (teletrabajo en casa) resultaba en beneficios netos para la empresa debido a la combinación de mayor productividad, menores costos y mejor calidad de vida para los empleados. Los resultados de la encuesta 2014 relativas a tendencias en el uso de comunicaciones en Japón indican que empresas medianas (1.000 a 2.000 empleados) y grandes compañías (más de 5.000 empleados) mejoraron su rendimiento organizacional mediante T/TICM (MIC, 2015).

En Europa, los estudios nacionales de Holanda y Bélgica sugieren que ciertas características de T/TICM pueden en general mejorar el rendimiento al estimular conductas innovadoras. El aporte holandés señala que si bien el rendimiento individual promedio de los trabajadores T/TICM es similar al de otros empleados, los primeros exhiben mayores niveles de trabajo innovador al compararlos con otros empleados. También se han informado

hallazgos similares en Bélgica. Estos estudios nacionales sugieren también que la supervisión mediante monitoreo o control puede entorpecer dicha conducta innovadora.

Resulta interesante que la reducción del tiempo de desplazamiento y su relación con el rendimiento es más prominente en países externos a la UE. Por ejemplo, el estudio de Brasil informó que la empresa *Service Cobranças* Curitiba halló que la rotación de personal y la falta de puntualidad (llegar tarde al trabajo) se podían reducir en más de 50% con la ayuda de sistemas T/TICM. La productividad, efectividad y calidad de vida de sus empleados también mejoró, más de 10 puntos porcentuales. En el mismo país, la empresa ALGAR encontró que tanto empleados como empleadores se benefician con la reducción del tiempo de desplazamiento y sus costos. La reducción del tiempo de desplazamiento de los empleados puede resultar en un mejor rendimiento organizacional, ya que T/TICM permite a las empresas incrementar el tiempo de servicio a los clientes por parte de los trabajadores, muchos de ellos empleados de ventas, y reducir también sus costos de espacio de oficina.

Otras cuestiones de relevancia incluyen el teletrabajo para mantener la continuidad de las operaciones en caso de terremotos (como sucedió en Japón) u otras catástrofes (como la gripe aviaria en Estados Unidos). La ventaja de la continuidad de las operaciones en tiempos de desastres naturales se clasifica en tercer lugar (23,5%) en la encuesta 2014 de tendencias en el uso de comunicaciones (MIC, 2015). Esta ventaja se interpreta en el estudio nacional de Japón como una reacción al Gran Terremoto del Este de Japón de 2011. Se pueden encontrar similitudes en la introducción de la ley de promoción y desarrollo del teletrabajo (TEA en inglés) en Estados Unidos, que originalmente se propuso en respuesta a la pandemia de gripe aviaria de 2000 (si bien se promulgó recién en 2010; ver Capítulo 5 pertinente a respuestas de política).

Recurriendo a los diez estudios nacionales de la UE y los cinco no europeos, se puede concluir que el potencial aumento de rendimiento asociado con T/TICM se relaciona principalmente con la flexibilidad espacial y temporal que ofrece dicha modalidad y sus consecuencias asociadas, como ahorro de tiempo de desplazamiento y espacio de oficina (y costos asociados), mayor autonomía, más oportunidades de generar conductas laborales innovadoras, ausencia de interrupciones, o la posibilidad de trabajar más tiempo. Las características individuales como motivación y habilidades parecen desempeñar un rol, al igual que la eficiencia en el trabajo asociada al uso de TIC. Se debe recordar que algunos de estos estudios son impulsados por organizaciones que apoyan las formas flexibles de trabajo, si bien hay otros más independientes que encuentran que T/TICM se asocia con cierto aumento de rendimiento o productividad.

### Obstáculos e inconvenientes de T/TICM respecto de rendimiento

A pesar de los potenciales efectos positivos de T/TICM sobre productividad y conciliación entre vida laboral y



personal, este sistema no se ha adoptado ampliamente para la fuerza de trabajo europea. Como se señaló en el Capítulo 2, algunos aspectos y factores contextuales, como culturas de trabajo o sistemas de producción particulares en Europa y otras regiones del mundo, podrían inhibir el desarrollo de T/TICM. Por ejemplo, su implementación efectiva en ciertos contextos laborales se podría ver limitada por un monitoreo riguroso o tipos controladores de supervisión.

Uno de los obstáculos para el uso de T/TICM y la mejora del rendimiento es la complejidad y habilidades necesarias para usar TIC de manera eficaz, especialmente para algunos grupos de trabajadores. Según el aporte español, 26% de PyMES refieren estos problemas. En Gran Bretaña, los argumentos respecto del “trabajo flexible” han sugerido que sin algún tipo de política empresarial habrá brechas de habilidades para TIC que resultarán difíciles de cubrir para los empleadores.

En Suecia, TNS Sifo realizó una encuesta concerniente a rendimiento individual para TDC, una empresa que ofrece soluciones TI a empresas y organizaciones (TDC, 2015). Se preguntó a los 1.027 participantes si encontraban obstáculos al trabajar fuera de la oficina. Los resultados indican que muchos empleados tuvieron dificultades técnicas que entorpecieron su trabajo.

En Bélgica, Walrave y De Bie (2005b) señalaron que muchos puestos no son aptos para teletrabajo (27% de encuestados). Identificaron el temor respecto de la falta de supervisión de los empleados (17%) como otro obstáculo para implementar T/TICM y mejorar el rendimiento. Según el estudio nacional sueco, para los directivos la coordinación del teletrabajo es costosa, los programas necesarios son difíciles, y el control de los trabajadores remotos resulta problemático. Confianza, control, y poder fueron los obstáculos principales que limitaban la implementación de programas de teletrabajo y favorecían a los profesionales más que a los administrativos. En Holanda, algunos obstáculos para mejorar el rendimiento con T/TICM se relacionan con límites borrosos entre la vida laboral y familiar (muy poca división entre vida laboral y privada), carencia de un espacio silencioso para trabajar en casa, y falta de contacto cara a cara con los compañeros de trabajo.

Sin embargo, en Estados Unidos, los efectos pertinentes al rendimiento individual de T/TICM informal suplementario, como responder llamados telefónicos y correos electrónicos en dispositivos móviles fuera de los horarios normales de trabajo, parecen oscilar entre neutros y negativos. Por ejemplo, un estudio realizado por Boston Consulting Group en 2012 indica que las horas totales de trabajo en la empresa se redujeron 11% después de advertir a los empleados que no enviaran mensajes durante su tiempo libre. Sin embargo no se pudieron identificar los efectos de dicha advertencia en el rendimiento, a pesar de la reducción de las horas de trabajo (para más información ver Capítulo 5). Asimismo, la empresa Vynamic (2015) informó un aumento de productividad después

de interrumpir el acceso a los servidores de la red de la empresa los fines de semana y de 22 a 6 horas los días hábiles. Este resultado positivo se relacionó con mejor descanso y mayor bienestar de los empleados.

### Rendimiento individual y organizacional: algunas conclusiones

Resumiendo, pareciera que la flexibilidad espacial y temporal que posibilita TIC tiene en general consecuencias positivas para el rendimiento en los puestos adecuados para T/TICM. De hecho, TIC representa un cambio tecnológico que ayuda a mejorar el rendimiento. Ciertas circunstancias pueden mejorar aún más el rendimiento individual y organizacional. Se pueden diferenciar los factores relacionados con autonomía y rendimiento del trabajador de los relacionados con reducción de costos para la empresa. Más aún, ciertas circunstancias contextuales e individuales (como crisis) representan un terreno ideal para la implementación de T/TICM, y ayudan a evitar la reducción del rendimiento. No obstante se deben abordar y evaluar ciertos aspectos para obtener los mayores beneficios del teletrabajo fuera de las dependencias del empleador mediante TIC, que incluyen el desarrollo de habilidades TIC, actitudes de los directivos, y monitoreo del rendimiento de políticas y prácticas. También se deberá tomar en consideración que la falta de períodos necesarios de descanso puede poner en peligro las ventajas potenciales de T/TICM en cuanto a rendimiento.

### Conciliación entre la vida laboral y personal

La bibliografía acerca de la relación entre el uso de TIC para trabajar fuera de las dependencias del empleador y las percepciones referidas de conciliación entre la vida laboral y personal es compleja. La relación entre T/TICM y conciliación entre la vida laboral y personal puede ser positiva o negativa dependiendo de ciertos factores. Algunas cuestiones planteadas en la bibliografía incluyen mayor autonomía temporal y organizacional, más horas de trabajo y la sensación de estar siempre disponible, ambigüedad de roles y la “imprecisión” del límite entre trabajo remunerado y vida personal (ver revisión de la bibliografía en Messenger y Gschwind, 2015). Además, que el trabajo realizado fuera de las dependencias del empleador sustituya o suplemente el trabajo en la oficina (como se comentó en la sección sobre tiempo de trabajo) parece ser un factor clave para que los trabajadores perciban si el teletrabajo y el trabajo TICM incrementa o reduce la conciliación entre la vida laboral y personal.

### T/TICM y conciliación entre la vida laboral y personal: algunos resultados positivos

Varios estudios nacionales señalan algunos resultados positivos de los efectos de T/TICM referentes a la conciliación entre la vida laboral y personal. A continuación se presentan algunos ejemplos ilustrativos.

En Francia el estudio OBERGO sugiere que T/TICM puede contribuir a la conciliación entre la vida laboral y personal, aun cuando 61% de teletrabajadores en casa trabajan más tiempo (Lasfargue y Fauconnier, 2015a). Por ejemplo, los encuestados usaron el tiempo ahorrado de desplazamiento para estar con su familia (79%), para actividades personales (66%) o para actividades en la comunidad local (47%). En consecuencia, 95% de los encuestados afirmó que el teletrabajo ha tenido un impacto positivo en su calidad de vida tanto en el trabajo como fuera de él; 89% refirió una mayor calidad de vida familiar y 88% percibió una mejor conciliación entre la vida laboral y personal. De manera similar en Japón, como lo resalta el estudio nacional, es muy probable que el teletrabajo reduzca el tiempo de desplazamiento y contribuya a una mejor conciliación entre la vida laboral y personal.

Los resultados del estudio nacional belga parecen mostrar un modesto resultado en la conciliación entre la vida laboral y personal. Walrave y De Bie (2005a) indicaron que el teletrabajo tiene un impacto positivo en la conciliación entre la vida laboral y personal para 56% de teletrabajadores. Para 34%, dicha conciliación no cambió y 11% refirió una reducción. Teletrabajadores y no teletrabajadores afirmaron que trabajar a distancia de la oficina (central) reduce el estrés, aumenta la calidad de vida, facilita la realización de tareas domésticas y, finalmente, pero no menos importante, mejora la conciliación entre la vida laboral y personal. En España, un informe oficial sobre teletrabajo en dicho país señala también que el teletrabajo facilita la conciliación entre la vida laboral y personal y reduce el estrés, ya que los trabajadores tienen más libertad para organizar su tiempo de trabajo (Fundación Másfamilia, 2012).

El estudio nacional de Italia, nutriéndose de un informe de Edenred, también señala los beneficios del teletrabajo para la conciliación entre la vida laboral y personal: 44,5% de empleados consideraron el teletrabajo una medida esencial para organizar y conciliar su vida laboral y privada. En Holanda, Peters *et al.* (2009) llegaron a la conclusión que la flexibilidad temporoespacial afecta positivamente la conciliación entre la vida laboral y personal de los trabajadores. Sin embargo, este efecto positivo tiende a ser más pronunciado en quienes trabajan 12-24 horas por semana que en quienes trabajan más tiempo.

Finalmente, en Argentina los resultados de un estudio llevado a cabo por CENIT en Buenos Aires describen un cuadro incluso más positivo. El estudio halló que 68% de los encuestados seleccionó “más tiempo para estar con la familia” como ventaja de esta forma de trabajo, en tanto que solo 10% de los trabajadores afirmó que T/TICM complicaba la vida familiar en el hogar (Fundación CENIT, 2012).

### T/TICM y conciliación entre la vida laboral y personal: resultados ambiguos

Casi todos los estudios nacionales informan efectos tanto positivos como negativos de T/TICM sobre la conciliación entre la vida laboral y personal, a veces incluso en un

mismo individuo. La mayoría de los estudios nacionales incluyen hallazgos relacionados con el fenómeno de “desdibujamiento de límites” –a superposición de límites entre las esferas de trabajo remunerado y vida personal–. Por ejemplo, una encuesta del Instituto Japonés de Política y Capacitación Laboral (JILPT, 2015) a trabajadores T/TICM en Japón muestra que la “ambigüedad de trabajo y tiempo libre” fue la mayor desventaja de T/TICM tanto para mujeres (36,4%) como hombres (39,3%). Asimismo, una investigación del Ministerio de Salud y Bienestar de Japón (MHLW, 2014), que cubrió empleados de 30 empresas japonesas, encontró que a 43,5% de los encuestados les resulta “difícil separar el trabajo de la vida familiar”.

También se encontraron resultados similares a los de Japón en Estados Unidos, Argentina, Brasil e India. Por ejemplo, en un estudio de *Accenture Global Research* (2013) de 4.100 ejecutivos de empresas estadounidenses, más de las tres cuartas partes (77%) dijo que la tecnología les permitía ser más flexibles con sus horarios, y alrededor de 80% citó la flexibilidad de sus jornadas como “extremadamente” o “muy” importante para conciliar trabajo y vida personal. De manera similar, en un informe especial de Ipsos de 2011 sobre teleconmutación en empleados estadounidenses 77% de los encuestados “acordó” o “acordó energicamente” que los teletrabajadores tienen más posibilidades de lograr la conciliación entre trabajo y familia. Sin embargo, al mismo tiempo, 70% de los encuestados en este estudio informó que la tecnología resultaba en un desdibujamiento de límites porque introducía el trabajo en sus vidas personales, y 48% también informó que el teletrabajo crea más conflictos entre trabajo y familia.

En Brasil, según su estudio nacional, una encuesta a agentes de centros de atención telefónica que trabajan desde casa indicó que 98% informó una mejor calidad de vida, también de vida familiar, principalmente debido al tiempo ahorrado en desplazamiento (93%) y por tener más tiempo para sus familias (91%). Sin embargo, la mitad (50%) de los encuestados brasileños también informó efectos negativos debido a problemas domésticos que interferían en su trabajo (Home Agent, 2015). En India, la mayoría de los encuestados que participan en T/TICM informó que con la ayuda de TIC podían al menos ocasionalmente tener tiempo libre para asuntos familiares (79,3%). Más aún, 67% de los encuestados informó que el uso de TIC para trabajar fuera de las dependencias del empleador no tenía impacto o solo ocasional en la vida personal. Sin embargo, al mismo tiempo, aproximadamente la mitad (51%) de los encuestados T/TICM que respondieron la encuesta india informó que trabajaba “todo el tiempo”; 46% afirmó que atendía llamados relacionados con el trabajo “con bastante frecuencia” o “la mayor parte del tiempo”; y 81% dijo que ocasionalmente estaba en “modo *stand-by*” en su casa, o sea, que el empleador podía llamar en cualquier momento a su dispositivo móvil privado por una cuestión laboral.

Los hallazgos de los estudios nacionales europeos sugieren que si bien queda espacio sustancial para conciliar

mejor la vida laboral y personal al trabajar de manera flexible usando TIC, un segmento relativamente alto de empleados T/TICM informa que ocasionalmente, o con más frecuencia, se ausenta o descuida actividades familiares debido a actividades laborales que interfieren con la vida personal, es decir, interferencia entre el trabajo y el hogar (WHI en inglés). Además, faltar o descuidar el trabajo debido a responsabilidades familiares (interferencia entre hogar y trabajo) es más común entre los trabajadores T/TICM. Este tipo de información se ha referido en Holanda, Finlandia, Alemania, Suecia y Gran Bretaña.

En Gran Bretaña, por ejemplo, Harris (2003) cita el ejemplo de la falta de límites claros entre ambas esferas, que confunde al empleado y su vida personal, y resulta en un día laboral mucho más largo. Como se describió precedentemente en la sección sobre tiempo de trabajo, este se intercala más con “el tiempo libre”, tornándose así más elástico. Resulta interesante que el estudio indica que el problema de límites es difícil para directivos y empleados, ya que a veces no queda claro cuándo los empleados están en el trabajo y cuándo no lo están. En Suecia, los resultados del estudio Unionen señalaron que para muchos empleados el trabajo invade el tiempo libre y, en Gran Bretaña, el estudio de Harris encontró que la diferencia entre trabajadores móviles y no móviles era significativa. Entre los trabajadores TICM, más de cuatro de cada diez percibían una línea cada vez más desdibujada entre el trabajo y la vida privada, comparados con dos de cada diez en el caso de los trabajadores no móviles. Sin embargo, otro estudio sueco (Edenhall, 2011) llegó a la conclusión que el trabajo “sin límites” era en su mayoría positivo –específicamente para tratar cuestiones laborales y personales– y que el grupo de trabajadores con más dificultades para manejar el trabajo “sin límites” era en concreto el de los directivos, principalmente porque se conectan más en su “tiempo de descanso”.

Es posible que estos resultados se extiendan a todo el fenómeno de T/TICM, si bien menos países cuentan con esta información. Una vez más, los resultados parecen ser ambiguos: si bien los trabajadores T/TICM pueden trabajar a distancia para conciliar mejor vida laboral y personal, también corren más riesgo de trabajar en su tiempo libre (tiempo de trabajo no remunerado) y que se “desdibujen” los límites entre trabajo remunerado y otros compromisos personales, por ejemplo las responsabilidades familiares. Como los dispositivos TIC de “tercera generación”, teléfonos inteligentes y computadoras-tablet facilitan el trabajo en cualquier lugar y momento, es decir, teletrabajo ocasional o T/TICM ocasional (Messenger y Gschwind, 2016), parece probable que el límite entre trabajo remunerado y vida personal se desdibujará cada vez más.

También se estudió en Finlandia la interfaz trabajo-familia, con hallazgos que muestran como en otros casos resultados ambivalentes. Usando datos de las encuestas finlandesas de calidad de vida laboral 2003 y 2008, Ojala *et al.* (2013) estudiaron los efectos de teletrabajo

y horas extraordinarias informales en casa sobre la interfaz trabajo-familia. Se examinaron medidas positivas y negativas sobre esta interfaz mediante el análisis de regresión logística. Las medidas usadas para determinar una interfaz positiva fueron: a) capacidad parental de lidiar con los hijos; y b) resoluciones amistosas de conflicto entre horas de trabajo, trabajo en el hogar y tiempo personal en la familia. Por otra parte se midió una interfaz trabajo-familia negativa con: a) el sentimiento subjetivo de los encuestados respecto de desatender cuestiones hogareñas debido a su trabajo; y b) la opinión de su cónyuge/pareja sobre trabajo excesivo por parte del encuestado.

Estos hallazgos sugieren que esquemas bien intencionados de trabajo flexible resultaron en intromisión en la vida familiar. Según este estudio, el teletrabajo en casa no se relaciona con una mejor interfaz trabajo-familia: solo se aportaron exiguas pruebas de que el teletrabajo y el trabajo informal en casa favorecen la vida familiar. En particular, trabajar horas extraordinarias no remuneradas en casa, es decir T/TICM suplementario, aumenta el sentimiento de culpa por desatender los problemas hogareños, y es más probable que los empleados que trabajan en casa de manera informal fuera de horario refieran que el trabajo afecta la vida familiar (Ojala *et al.*, 2013).

En otro estudio finlandés, Pyöriä y Saari (2013) presentan un estudio de caso sobre los efectos de T/TICM en dos organizaciones expertas del sector público finlandés. Por medio de entrevistas mapearon los impactos sobre la conciliación entre la vida laboral y personal tal como los perciben los empleados. Los hallazgos principales fueron que en general los empleados tenían experiencias positivas del teletrabajo. De acuerdo con los autores de este estudio, una práctica recomendada es alternar la teleconmutación y el trabajo en la oficina.

En Alemania, el estudio BITKON indica que las actitudes hacia el uso de TIC difieren ampliamente entre los empleados (Pfisterer *et al.*, 2013). Mientras que 79% de 505 empleados encuestados afirmó que trabajar desde casa los ayudaba a conciliar el trabajo y la vida familiar, 55% refirió que trabajar desde casa generaba demasiada superposición entre vida privada y laboral.

No obstante, en relación con la confusión del límite entre vida laboral y personal y la porosidad resultante descrita anteriormente, algunos trabajadores prefieren integrar su vida laboral y personal. Según el estudio nacional de Estados Unidos, en particular los empleados más jóvenes tienden a operar de este modo. El cuadro 4 muestra cuán entrecruzadas están la vida laboral y personal para este grupo etario.

En Hungría, T/TICM no es un fenómeno extendido. Sin embargo la encuesta en la web de la Asociación Húngara de Teletrabajo a sus usuarios de Internet registrados, junto con experiencias recabadas por la asociación (ambas compartidas en su sitio web) aportan algunos hallazgos no representativos sobre el tema (Magyar

**Cuadro 4: Empleados estadounidenses más jóvenes y uso de TIC, en casa y en el trabajo (porcentajes)**

Porcentaje de empleados estadounidenses más jóvenes que realizan las siguientes actividades	
En el trabajo	En casa
60% revisa o envía correos electrónicos personales	51% revisa o envía correos electrónicos laborales
57% envía mensajes de texto personales	43% envía textos relacionados con el trabajo
53% realiza llamadas telefónicas personales	46% realiza llamadas telefónicas laborales
50% revisa o usa las redes sociales	34% realiza investigación relacionada con el trabajo

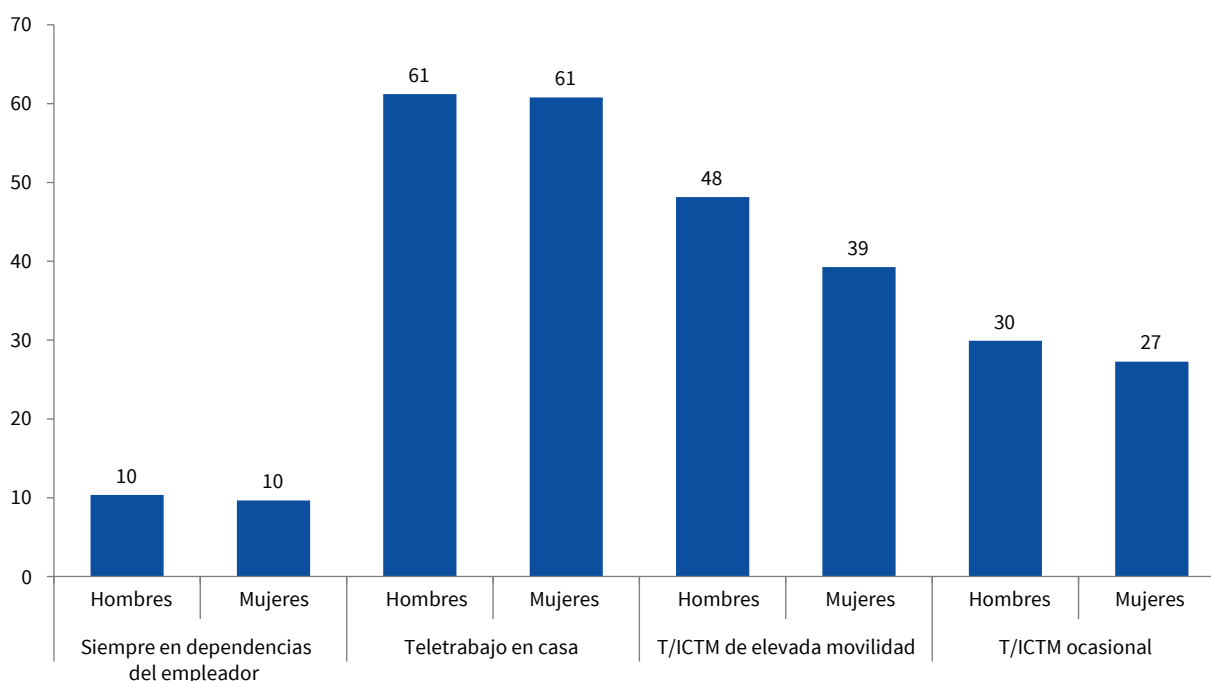
Fuente: Gallup, 2014 citada en el estudio nacional de Estados Unidos.

*Távmunka Szövetség*, 2016). La reducción del tiempo de desplazamiento y la flexibilidad del tiempo de trabajo se consideraron aspectos con influencia positiva respecto a la conciliación entre la vida laboral y personal de los trabajadores, aunque también se resaltó el problema de la interferencia trabajo-familia.

## T/TICM y conciliación entre la vida laboral y personal: dimensión de género

Al analizar los datos de EECT 2015 pareciera que existe mayor potencial de conflicto de interferencia trabajo-hogar en el caso de los trabajadores T/TICM, porque un porcentaje sustancialmente superior trabaja en su tiempo libre para cubrir las demandas laborales (ver gráfico 7). Esto se aplica tanto a hombres como a mujeres, y también a todas las categorías de T/TICM analizadas en este informe, particularmente teletrabajo en casa. Un análisis multivariado, con control de variables contextuales, confirma que los trabajadores T/TICM de elevada movilidad y los teletrabajadores en casa corren mayor riesgo de desatender las obligaciones familiares que quienes trabajan en las dependencias del empleador.<sup>14</sup>

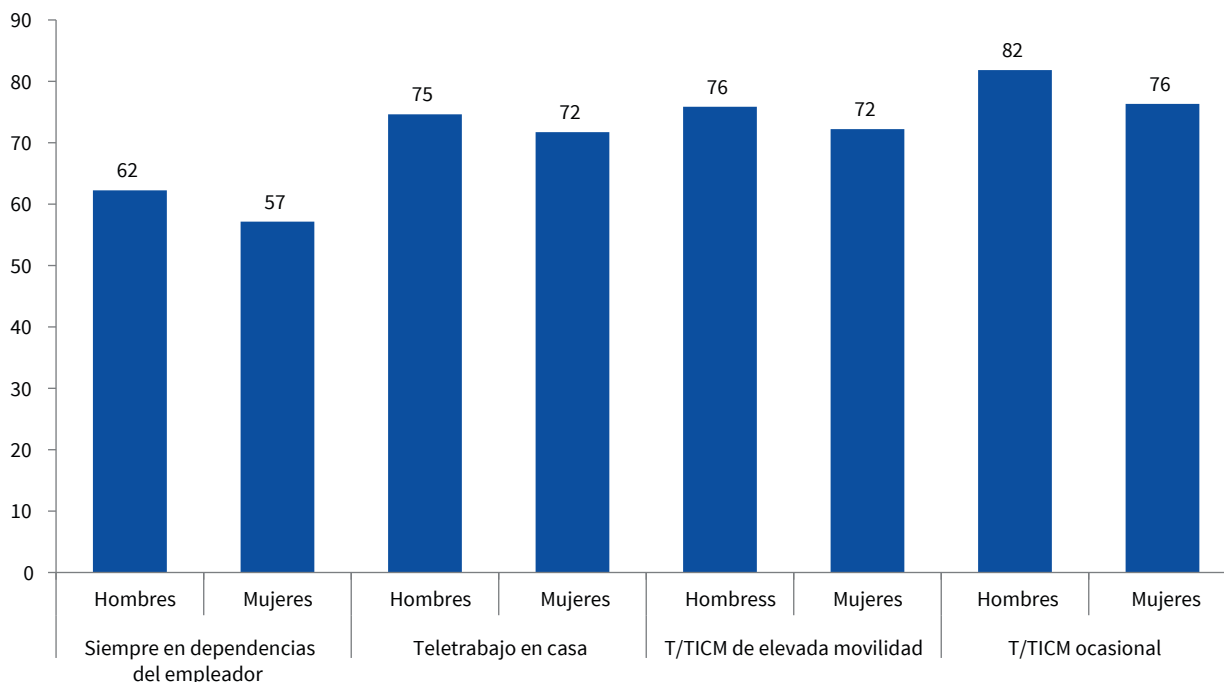
El análisis de los datos de EECT 2015 revela que es más probable que los trabajadores T/TICM se puedan tomar tiempo libre durante las horas de trabajo normal para ocuparse de responsabilidades familiares o personales (ver gráfico 8). Esto se aplica a todas las categorías de T/TICM, y a mujeres y hombres, si bien parece ser un poco más fácil para los hombres que para las mujeres de todas las categorías de trabajadores T/TICM. En consecuencia, parece que la “confusión” entre trabajo remunerado y

**Gráfico 7: Los empleados refieren que trabajan en su tiempo libre para cumplir las exigencias laborales a diario y varias veces por semana por tipo de T/TICM y género, EU28 (porcentajes)**

Fuente: EECT 2015, basada en respuestas a la pregunta: en los últimos 12 meses, ¿con qué frecuencia trabajó en su tiempo libre para cumplir exigencias laborales (al menos varias veces por mes)?

14 La EECT plantea dos cuestiones, una se refiere a que el trabajo remunerado impide que los trabajadores dediquen el tiempo necesario a los asuntos familiares y la otra plantea que las responsabilidades familiares impiden que los trabajadores dediquen el tiempo necesario a las obligaciones laborales.

**Gráfico 8: Los empleados refieren que es “muy” o “bastante” fácil tomarse tiempo libre durante las horas de trabajo para ocuparse de asuntos personales o familiares, por tipo de T/TICM y género, EU28 (porcentajes)**



**Fuente:** EECT 2015 basada en respuestas a la pregunta: ¿Diría que organizarse para tener una o dos horas libres durante las horas de trabajo y ocuparse de asuntos personales o familiares es ... “muy fácil” o “bastante fácil”?

compromisos familiares o personales puede avanzar en ambas direcciones.

Un informe interesante de España, *Nuevas tecnologías, trabajo y paternidad*, publicado por la Universitat Oberta de Catalunya en 2012, incluye un análisis cualitativo basado en entrevistas detalladas con padres (Miyar Cruz, 2012). Entre otros hallazgos, el informe muestra cómo afectan a los hombres las nuevas posibilidades que ofrece TIC para la conciliación entre la vida laboral y personal. De acuerdo con el estudio, una cantidad significativa de padres considera que el uso de TIC ha facilitado la conciliación entre trabajo y vida personal. Algunos encuestados explicaron que cuando trabajan fuera de la oficina prefieren hacerlo en casa, de lo contrario podrían tener problema para trasladar su *laptop* o encontrar una buena conexión *Wi-Fi*. Otros resultados indican que los padres que usan TIC intensamente se acostumbran a la movilidad y flexibilidad, y les interesa mantener estas condiciones al cambiar de trabajo: valoran esta flexibilidad y no quieren regresar a horarios “rígidos”. Además, el informe arriba a la conclusión que no es posible definir una clara relación “causa y efecto” entre un ambiente de trabajo flexible (con o sin TIC) y mayor compromiso parental en el cuidado de los hijos. En otras palabras, no queda claro si la opción de sistemas de trabajo flexible es una causa, o quizás una

consecuencia, del compromiso de los padres con sus hijos y su interés en la conciliación de trabajo y vida personal.

En Gran Bretaña, Wheatley (2012b) encontró que las teletrabajadoras en casa tienden a realizar múltiples tareas domésticas y es más probable que dediquen menos horas a su trabajo remunerado. Los trabajadores, en cambio, tienden a tener un patrón de trabajo más similar a jornadas completas y contribuyen poco a los quehaceres domésticos. Los resultados de los estudios japoneses también exhiben variaciones por género. Por ejemplo, una encuesta entre teletrabajadores realizada por JILPT señala que 42% de todas las encuestadas, pero solo 16,5% de los encuestados, seleccionó asuntos familiares como una ventaja de T/TICM.<sup>15</sup> Por el contrario, la ventaja más citada de T/TICM entre los encuestados (58%) fue “mejorar la productividad/eficiencia operativa”, si bien una proporción sustancial (48,4%) de todas las encuestadas también la citó (JILPT, 2015).

Finalmente, los hallazgos de EECT 2015 muestran algunos resultados con variaciones sobre las percepciones de los trabajadores respecto de la adaptación de sus horas de trabajo a sus compromisos familiares o sociales, como ilustra el gráfico 9. Los trabajadores en casa regulares de Estados Unidos refieren una adaptación levemente

<sup>15</sup> Específicamente, seleccionaron lo siguiente: más tiempo para comunicarse con la familia, más tiempo para tareas domésticas, más tiempo para atender/cuidar a los hijos.



mejor de sus horas de trabajo a sus compromisos familiares o sociales que quienes siempre trabajan en las dependencias del empleador. El análisis multivariado (ver Anexo 2) confirma este hallazgo. Más aún, sugiere que cuando los teletrabajadores en casa reducen las horas de trabajo suplementario o enfrentan variaciones en aspectos relacionados con la organización del trabajo (por ejemplo intensidad, autonomía y apoyo), puede mejorar la conciliación entre la vida laboral y personal. Por el contrario, los trabajadores T/TICM ocasionales y especialmente los de alta movilidad refieren resultados menos positivos en todos los indicadores de la encuesta que miden la conciliación entre la vida laboral y personal, incluyendo la adaptación de sus horas de trabajo a sus compromisos familiares o sociales. Los resultados son bastante similares para mujeres y hombres, excepto para los trabajadores T/TICM de elevada movilidad y ocasionales; en estos dos grupos, las mujeres tienen alguna probabilidad mayor que los hombres de referir una adaptación positiva entre trabajo y vida personal (“buena” o “muy buena”).

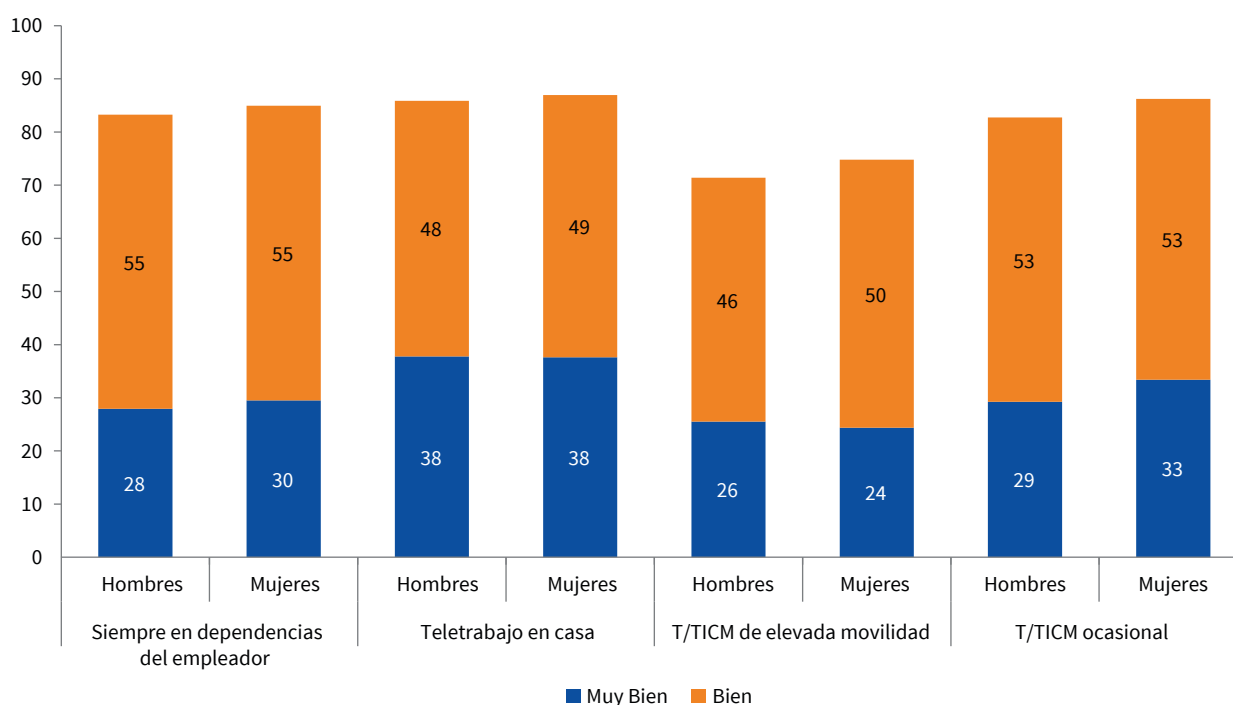
### T/TICM y conciliación entre la vida laboral y personal: algunas conclusiones

T/TICM puede realmente tener un efecto positivo sobre la conciliación entre la vida laboral y personal en general, principalmente debido a la reducción del tiempo de desplazamiento y la autonomía para organizar el tiempo de trabajo sobre la base de las necesidades y

preferencias individuales de los trabajadores. Sin embargo, los hallazgos de EECT 2015 respecto del “ajuste” trabajo-vida personal sugiere que los empleados que realizan el trabajo regular en casa o T/TICM ocasional parecen obtener mejores resultados que quienes realizan T/TICM de elevada movilidad. Al mismo tiempo, hay cierto riesgo de superposición entre vida laboral y personal o familiar –interferencia trabajo-hogar (y también interferencia hogar-trabajo)– debido a horas de trabajo más extensas y la combinación de obligaciones simultáneas, que pueden dar por resultado la confusión de los límites entre trabajo y vida personal y mayor conflicto entre trabajo y familia. La ambigüedad del fenómeno de “desdibujamiento de límites” se refiere más en Finlandia, Francia, Alemania, Hungría, India, Holanda, Suecia, Gran Bretaña y Estados Unidos, en tanto que los aspectos principales, más positivos de la mejora en la conciliación entre la vida laboral y personal se han referido en Argentina, Bélgica, Italia y España.

También existen diferencias importantes entre grupos de trabajadores según su género (por ejemplo, las mujeres tienden a trabajar menos horas) y las trabajadoras parecen lograr una conciliación entre la vida laboral y personal levemente mejor que los hombres gracias a T/TICM. En tal sentido, las mujeres suelen usar el teletrabajo en casa más que en otros lugares fuera de la “oficina” y parecen hacerlo para conciliar las tareas relacionadas con trabajo y familia. Además, los directivos tienen diferentes motivaciones y más dificultades para conciliar la vida

**Gráfico 9: Porcentaje de empleados que refieren que sus horas de trabajo se adaptan “bien” o “muy bien” a los compromisos familiares o sociales por tipo de T/TICM y sexo, EU28**



Fuente: EECT 2015, basada en respuestas a la pregunta: ¿Cómo se adaptan sus horas de trabajo a sus compromisos familiares o sociales fuera del trabajo?

laboral y personal. Finalmente, la evidencia señala que factores como nivel de intensidad del trabajo, actitudes y relaciones laborales empleado-empleador, y frecuencia de T/TICM se relacionan con una conciliación mejor o peor entre la vida laboral y personal.

Todos estos hallazgos sugieren que los efectos de T/TICM sobre la conciliación entre la vida laboral y personal son altamente ambiguos y quizás incluso contradictorios. Por un lado, los trabajadores T/TICM refieren menos tiempo de desplazamiento, más tiempo para sus familias y mejor conciliación entre la vida laboral y personal; por otro, también refieren un aumento de las horas de trabajo, desdibujamiento de los límites entre trabajo remunerado y vida personal y más interferencia trabajo-vida personal. Además, los hallazgos sugieren que los mismos individuos pueden referir efectos tanto positivos como negativos de T/TICM sobre la conciliación entre la vida laboral y personal.

Debido a esta ambigüedad, los investigadores han cambiado cada vez más su abordaje al análisis de este tema y han comenzado a preguntar cómo, y no si, T/TICM –en particular el teletrabajo en casa– puede resultar útil para conciliar trabajo remunerado y vida personal (Duxbury *et al.*, 2014). Si bien los términos difieren entre estudios, una clave para lograr resultados positivos al conciliar la vida laboral y personal con ayuda del teletrabajo es una estrategia individual óptima para la “gestión trabajo-vida personal” (Kreiner *et al.*, 2009) o “gestión de límites” (Duxbury *et al.*, 2014). De modo que es importante encontrar una combinación apropiada, a nivel individual, de estrategias de gestión de límites entre la segmentación del trabajo remunerado y la vida personal y la integración del trabajo remunerado y la vida personal recurriendo a T/TICM.<sup>16</sup>

## Salud y bienestar en el trabajo

La investigación de Eurofound ha mostrado que el tiempo de trabajo y la conciliación entre la vida laboral y personal se asocian con salud y bienestar en el trabajo (Eurofound, 2012). Por tanto, se entiende que realizar trabajo fuera de las dependencias del empleador con T/TICM afectará también la salud y el bienestar. Sin embargo, contrariamente a los estudios sobre la interfaz trabajo-vida personal en relación con T/TICM presentados en este informe, pocos estudios a nivel nacional se han referido a los aspectos de salud y bienestar de dicho trabajo.

La flexibilidad espacial y temporal y el uso de TIC son elementos clave de las condiciones de trabajo de T/TICM. Investigación llevada a cabo sobre los vínculos entre TIC e intensificación del trabajo y ambientes laborales estresantes muestran que el uso de TIC puede aumentar el ritmo de trabajo (Green, 2006), que en algunos casos

resultará en mayor estrés y agotamiento de los empleados (Bartley *et al.*, 2011). Chesley (2014) señala que el uso de TIC puede afectar negativamente los niveles de estrés, que probablemente se relacionan con la discrecionalidad de espacio y tiempo y el trabajo realizado en espacios y horarios no laborales (desdibujando límites). Sin embargo, se pueden asociar costos y beneficios con el uso de TIC. La investigación de Eurofound (2012) acerca de flexibilidad del tiempo de trabajo muestra que bajo ciertas condiciones dicha flexibilidad orientada al empleado (la elección e influencia del trabajador en relación con tiempo de trabajo o “soberanía del tiempo” (ver el análisis en la sección sobre tiempo de trabajo para más detalles)) puede tener consecuencias positivas para la conciliación entre la vida laboral y personal y salud, pero que las jornadas laborales altamente irregulares e impredecibles tienen normalmente el efecto contrario.

Aspectos ergonómicos, intensidad del trabajo, desdibujamiento de límites entre trabajo remunerado y vida privada, y menos tiempo de desplazamiento y aislamiento: estos aspectos parecen ser típicos de T/TICM, y tienen diferentes consecuencias para la salud y el bienestar.

## Ergonomía

Son pocas las publicaciones y artículos que se refieren a las implicancias ergonómicas de los dispositivos TIC portátiles para el trabajo (Comisión Europea, 2010). En Europa, la información sobre este tema la han aportado los estudios nacionales de Finlandia, Holanda y España.

En Finlandia, la primera investigación de aspectos ergonómicos del teletrabajo (por ejemplo aspectos relacionados con postura) se realizó en 2014, como encuesta por Internet encargada por la empresa fabricante de muebles finlandesa ISKU (1.508 entrevistados). Más de la mitad de los encuestados afirmó que no había prestado atención a la ergonomía al trabajar en casa, y 94% informó que sus empleadores tampoco habían demostrado interés en ergonomía relacionada con teletrabajo. Casi la mitad de quienes respondieron no tenía en casa una silla de oficina ni un escritorio de trabajo, y 53% dijo que tenía dolor en los hombros. Más aún, 46% informó dolor cervical y un tercio dolor lumbar. En general, casi la mitad dijo que había tenido dolores relacionados con el trabajo (Turvallisuusutiset, 2014).

En Holanda se informó que los trabajadores T/TICM realizan su trabajo con una pantalla visual durante más tiempo (5,8 horas por día) que otros trabajadores y en línea con valores típicos de los sectores financiero y de seguros donde una gran proporción de trabajadores está expuesta a este tipo de riesgo (CBS y TNO, 2014).

En España, la Unión Interprofesional de la Comunidad de Madrid, UICM, una asociación sin fines de lucro que

<sup>16</sup> Clark (2000), en investigación pertinente a conciliación trabajo-vida personal, definió la teoría de gestión de límites usando estrategias de “integración” y “segmentación”, según se aplican en el contexto de teletrabajo.



reúne a profesionales de distintas áreas como ciencias, economía, derecho, salud y tecnología, organizó una conferencia de un día sobre “Prevención de patologías relacionadas con TIC” en abril de 2015. Los resultados mostraron que los principales problemas de salud que surgen del uso de tecnologías móviles son dolor cervical y dolor en los tendones de muñecas y dedos. También pueden aparecer problemas oftalmológicos y trastornos del sueño.

En general parece que se necesita más investigación en relación con riesgos ergonómicos concretos y otros riesgos físicos potenciales del uso de TIC fuera de las dependencias del empleador, especialmente en relación con los dispositivos móviles más recientes. Existe más bibliografía referida a la potencial influencia de TIC sobre intensidad de trabajo y aspectos psicosociales del trabajo mediante TIC fuera de las dependencias del empleador, que se analizará en la próxima sección.

### Autonomía e intensificación

La bibliografía referente al uso de TIC en general, tanto en el lugar de trabajo como fuera de las dependencias del empleador, suele indicar que si bien TIC posibilita mayor autonomía, también aumenta la intensidad de trabajo. La investigación parece respaldar la idea que la naturaleza de la conectividad mediante TIC afectará directamente el control de cómo y cuándo trabajan según lo perciben los empleados, y por esta razón su flexibilidad personal en la organización de trabajo remunerado y vida personal. Sin embargo, aspectos como la posibilidad de ser estrechamente monitoreados, el potencial de trabajar más tiempo a un ritmo mayor con interrupciones, la expectativa de conectividad constante con el trabajo, y la posible interferencia entre el tiempo laboral y no laboral indican que algunos trabajadores que usan TIC dentro y fuera del lugar de trabajo con fines laborales pueden sentir altos niveles de exigencia e intensidad de trabajo. Por ejemplo, Green (2006) encontró evidencia que demuestra que la intensificación del trabajo se asociaba con cambio tecnológico a comienzos del siglo, especialmente como resultado de formas específicas de organización del trabajo caracterizadas por el monitoreo de los procesos laborales y la evitación del tiempo de inactividad en el proceso de producción.

Esta sección repasa algunos ejemplos, resaltando los elementos que ilustran la naturaleza paradójica de las condiciones de trabajo de T/TICM.

Algunos estudios nacionales analizan si recursos tales como autonomía o recompensas ayudan a hacer frente a la intensificación potencial y el estrés. En Alemania, el *Cologne Institute for Economic Research (IW Köln)* analizó los niveles de estrés en empleados que trabajan en red digital (Hammermann y Stettes 2015). En lugares de trabajo

basados en Internet, los trabajadores no refieren mayores niveles de estrés. Aproximadamente 95% está (muy) satisfecho con su trabajo en la medida en que cuenta con autonomía en el lugar de trabajo y pueda planificar sus tareas, y solo 4% mostró signos de mayor riesgo de estrés debido a niveles elevados de plazos cortos y presión para el rendimiento, combinados con falta de autonomía. Si bien esta información se relaciona con los trabajadores mediante TIC en general, demuestra el potencial de TIC para posibilitar mayores niveles de autonomía, al menos para algunos grupos de trabajadores.

En Gran Bretaña, Kelliher y Anderson (2010) señalan la aparente paradoja entre la elevada satisfacción de los trabajadores flexibles (teletrabajadores) y la intensificación del trabajo. Sostienen que parte del motivo de intensificación del trabajo para los trabajadores es el intercambio social entre empleadores y empleados: a cambio de la capacidad de trabajar flexiblemente, los trabajadores pueden responder con más esfuerzo (generalmente esto se denomina “reciprocidad”). Sin embargo, este parece ser precisamente un elemento de la ecuación. Un informe de Grant *et al.* (2003) confirma que T/TICM se asocia con factores de riesgo que resultan de la intensificación y falta de tiempo de recuperación, que podrían exceder el simple intercambio social entre empleador y empleado. La tendencia de los trabajadores T/TICM a trabajar más, explica al menos en parte el hallazgo de Grant.

En Finlandia, Kandolin y Tuomivaara (2010) analizaron datos de la Encuesta sobre Condiciones de Trabajo y salud (*Work and Health Survey*) de 2009 y hallaron que la flexibilidad respecto de horario y lugar de trabajo se correlaciona con el bienestar del empleado. Los empleados que realizaban más teletrabajo tenían sentimientos de fuerza y energía en el trabajo con más frecuencia que quienes teletrabajaban menos. Sin embargo el estudio nacional de Finlandia también resalta el riesgo de mayor estrés en casos de horas de trabajo prolongadas al realizar T/TICM, debido al menor tiempo de recuperación (Ojala y Pyöriä, 2013; Vesala y Tuomivaara, 2015).

Entre los teletrabajadores de Bélgica, según investigación de Walrave y De Bie (2005b), los niveles de estrés se redujeron para 43% de empleados, no hubo cambio para 46% y aumentaron para 11%. La mayoría de teletrabajadores no percibió ningún cambio en la presión laboral.

Un análisis de los datos de EECT 2015 señala una potencial tensión laboral al analizar los niveles de autonomía e intensidad del trabajo para diferentes grupos. El modelo psicosocial de Karasek (teoría de “demanda-control”) plantea que las demandas laborales y también la autonomía en el trabajo determinan los niveles de estrés<sup>17</sup>. El primer factor puede aumentar el estrés en tanto que el segundo puede ayudar al trabajador a enfrentar dichas

17 Karasek y Theorell (1990) plantearon la hipótesis que los empleos con altos niveles de demanda (por ejemplo una gran carga de trabajo) unidos a bajos niveles de control o latitud para tomar decisiones se asociaron con mayor exposición a estrés y efectos negativos en salud.

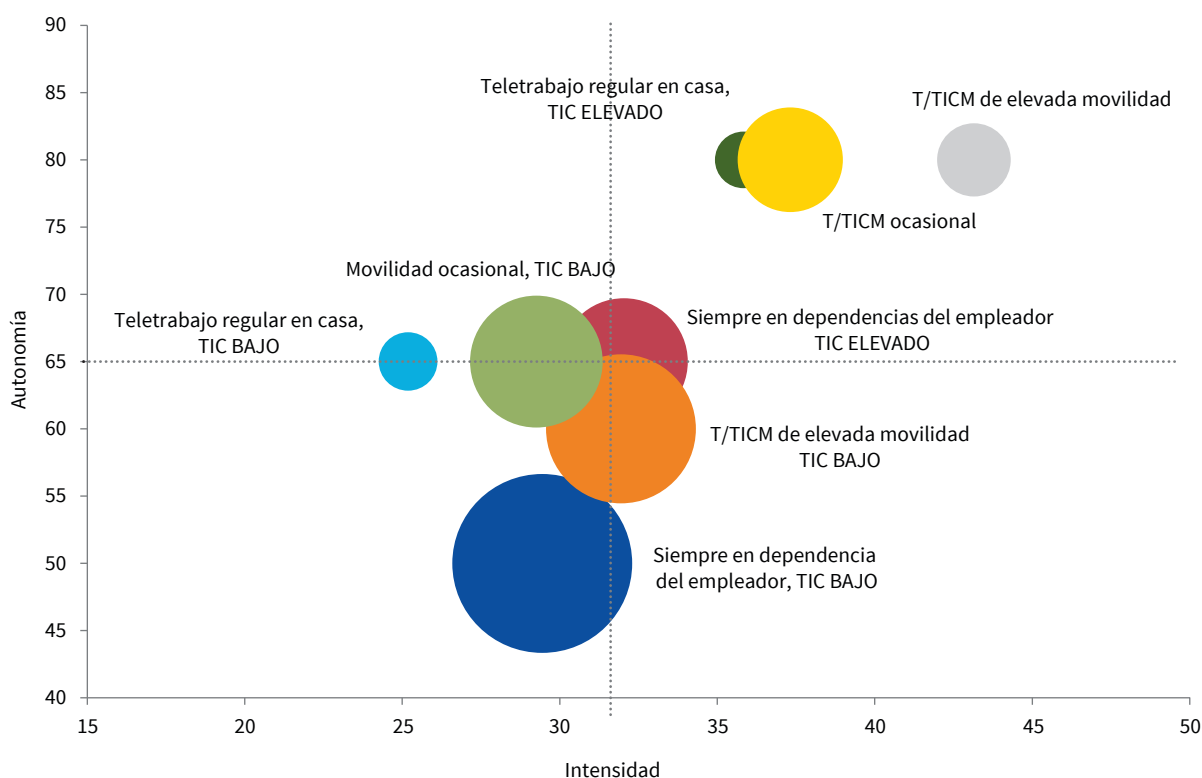
demandas. El gráfico 10 muestra los valores medios de intensidad y autonomía de acuerdo con cada grupo para empleados de la EU28.<sup>18,19</sup> El tamaño de la burbuja representa el segmento de empleados según las categorías de la medida indirecta de EECT para T/TICM.

El gráfico 10 ilustra que el uso elevado de TIC parece estar asociado con mayor intensidad de trabajo: esto ocurre principalmente con empleados que trabajan en diverso grado fuera de las dependencias del empleador, y menos con los que siempre trabajan allí. Al mismo tiempo, la figura sugiere que el uso elevado de TIC también se asocia con mayores niveles de autonomía (o control) sobre el trabajo para todos los grupos, independientemente del lugar de trabajo. El otro aspecto de T/TICM –flexibilidad espacial o movilidad– parece estar asociado con mayores niveles de intensidad sobre todo cuando se combina con el uso de TIC, si bien no tanto con niveles crecientes

de autonomía (y solo para los trabajadores de elevada movilidad combinada con TIC).

Sin embargo, al considerar los grupos ocupacionales, existen menos diferencias en relación con la autonomía en las funciones al realizar cualquier tipo de T/TICM (un ejemplo son los profesionales, categoría ISCO 2). Este resultado sugiere que dentro del grupo ocupacional “profesionales” (altamente representados entre los trabajadores T/TICM), las variaciones en la intensidad del trabajo se asocian con la movilidad del lugar de trabajo. Sin embargo, es muy probable que la ocupación del empleado y el uso de TIC influyan en la autonomía. Resulta interesante observar que las diferencias entre niveles ocupacionales en relación con autonomía parecen ser más pronunciadas para los empleados que siempre trabajan en las dependencias del empleador que para quienes lo hacen mediante TIC fuera de las mismas.

**Gráfico 10: Índices de autonomía e intensidad en relación con el trabajo fuera de las dependencias del empleador y frecuencia de uso de TIC**



Fuente: EECT 2015.

**Nota:** Las categorías son: teletrabajador regular en casa, trabajador T/TICM con elevada movilidad, trabajador T/TICM ocasional, y “siempre en dependencias del empleador”. Los trabajadores con TIC elevado tienen un alto nivel de uso de TIC. En los otros grupos el uso de TIC es de mediano a bajo o inexistente.

18 La intensidad se basó en las preguntas de EECT acerca del trabajo a gran velocidad y con plazos limitados, la cantidad de fuentes de presión en el trabajo, contar con tiempo suficiente para realizar la tarea, conflictos de valor en el trabajo y frecuentes interrupciones disruptivas. Este índice se denomina *Job quality intensity index* (Eurofound, 2016).

19 La autonomía se basó en las preguntas de EECT respecto de la capacidad de elegir o cambiar tareas, métodos y velocidad de trabajo, y también participar en la elección de los compañeros de trabajo, y la posibilidad de tomar un receso a voluntad.

Al considerar en conjunto ambas dimensiones (autonomía e intensidad de trabajo), el gráfico 10 indica que los únicos grupos del cuadrante superior derecho (mayor autonomía e intensidad) son los que contienen trabajadores T/TICM; los otros están cerca de los valores medios o abajo a la izquierda. Este resultado también es válido al considerar las diferentes ocupaciones (categorías ISCO). En consecuencia, si bien la ocupación es importante por las variaciones en intensidad de trabajo y autonomía (por ejemplo, los directivos normalmente tienen más de ambas), realizar T/TICM es aún relevante, ya que parece estar asociado con intensidad y autonomía. Sigue en duda si la autonomía de estos trabajadores es suficiente para enfrentar el alto nivel de intensidad de trabajo. El análisis multivariado de los datos de EECT 2010 (Eurofound y EU-OSHA, 2014) señala que la intensidad de trabajo, según la define el índice de EECT, se asocia más estrechamente con estrés que con autonomía. En este sentido, dentro del grupo T/TICM, los teletrabajadores regulares en casa están en mejor situación que aquellos con elevada movilidad. Por esta razón, se espera que la probabilidad de que dichos trabajadores refieran estrés será menor.<sup>20</sup> Además, la EECT confirma que quienes trabajan fuera de las dependencias del empleador con alto uso de TIC refieren más estrés que quienes siempre trabajan en las dependencias del empleador y, dentro de ese grupo, los trabajadores T/TICM de elevada movilidad informan mayores niveles de estrés.

### Desdibujamiento de límites

Los trabajadores T/TICM tienen potencial para lograr una buena conciliación entre la vida laboral y personal: esto se relaciona con flexibilidad del tiempo de trabajo, ya mencionada, y el mayor nivel de autoorganización que posibilita TIC. Sin embargo, como se analizó en el Capítulo 4, este sistema de trabajo podría potencialmente desdibujar el límite entre trabajo remunerado y vida personal, generando problemas para la salud y el bienestar de dichos trabajadores. Además, la disponibilidad para el trabajo “24/7” puede generar conflicto familiar y estrés. La mayor intensidad referida por empleados T/TICM también se relaciona con el desdibujamiento de límites entre los espacios y horarios de trabajo y descanso.

Un hallazgo interesante del estudio nacional finlandés es que quienes realizan T/TICM en ocupaciones de nivel alto refieren más estrés y descuido de las tareas domésticas, mientras que quienes ocupan puestos de nivel bajo refieren sentimientos positivos porque pueden progresar profesionalmente. El análisis de los datos de EECT 2015 también indica que T/TICM se asocia con descuido de las tareas domésticas.

La mayoría de los diez países de la UE señala una fuente potencial de estrés para los trabajadores T/TICM: la dificultad de separar el trabajo remunerado de su vida privada. Esto se definió en una sección anterior sobre conciliación entre la vida laboral y personal como “interferencia trabajo-hogar” o “interferencia hogar-trabajo” (dependiendo cuál perturba a la otra), ambas desdibujan los límites entre trabajo remunerado y otros aspectos de la vida. El riesgo de que esto ocurra aumenta al trabajar más horas –que según EECT 2015 afecta a una proporción mayor de trabajadores T/TICM de elevada movilidad que a teletrabajadores regulares en casa y teletrabajadores ocasionales (ver la sección sobre tiempo de trabajo)–.

### Desplazamiento y reducción de estrés

El desplazamiento entre la casa y el lugar de trabajo puede resultar muy estresante debido a la congestión de tráfico, y expone a los trabajadores a diversos riesgos de salud y seguridad. Los trabajadores T/TICM podrían minimizar o evitar estos problemas. El estudio nacional de Brasil señala que el tiempo de desplazamiento promedio entre la casa y el trabajo en el área metropolitana de São Paulo es aproximadamente una hora y 40 minutos debido a masivas congestiones de tráfico. Además, en São Paulo quienes se trasladan para trabajar están expuestos a concentraciones de contaminantes (como materia particulada fina y ozono) que superan ampliamente las normas de la Organización Mundial de la Salud (OMS). En este contexto el aumento de T/TICM no solo aportaría beneficios para la salud de los individuos que se trasladan para trabajar, sino que tendría también un mayor impacto positivo en la congestión de tráfico y la salubridad del medio ambiente.

Encuestas de Francia (Lasfargue y Fauconnier, 2015a) y Alemania (Zok y Dammasch, 2012) señalan que la reducción del desplazamiento como consecuencia del teletrabajo puede dar origen a menores niveles de estrés y reducir los niveles de fatiga. Esto también se ha referido en una cantidad de países incluidos en este estudio (por ejemplo, Hungría y Gran Bretaña).

La EECT 2015 parece confirmar que los trabajadores T/TICM refieren tiempos de desplazamiento mayores cuando trabajan en las dependencias del empleador. En el caso de teletrabajo regular en casa, los trabajadores podrían realizar dicho trabajo para dar respuesta a trayectos tan prolongados. En el caso de los trabajadores más móviles, es muy probable que el alto nivel de movilidad sea también causa de mayores tiempos de desplazamiento.

20 Siguiendo los modelos de autonomía-control en el trabajo, los niveles de estrés de los individuos en el trabajo se pueden relacionar con variaciones de intensidad de trabajo y autonomía. Sin embargo, otros abordajes psicosociales se refieren a otros elementos que tienen influencia sobre el estrés y potenciales efectos negativos para la salud (como el modelo de desequilibrio esfuerzo-recompensas). Por ello, no solo intensidad y autonomía determinan los niveles de estrés sino que existen otras variables contextuales e individuales no incluidas en el análisis de EECT 2015 en este capítulo.

## Aislamiento

El aislamiento debido a T/TICM puede tener potenciales efectos negativos sobre la salud y bienestar en el trabajo. Según el informe de Eurofound, Nuevas formas de empleo, uno de los aspectos más problemáticos del trabajo móvil parece ser el aislamiento y la imposibilidad de compartir información informal como ocurre en un lugar de trabajo fijo (Eurofound, 2015). Por ejemplo, las tres mayores desventajas de T/TICM en un estudio de teletrabajadores en Buenos Aires, citado en el estudio nacional de Argentina son “menos interacción con amigos” (62%), “trabajar estando enfermo” (50%) y “estar más aislado” (36%) (Fundación CENIT, 2012).

Un estudio realizado por la empresa Home Agent (2015), citado en el informe de Brasil, halló resultados similares. En una encuesta, la mayoría de los trabajadores de esta empresa identificó como desventaja clave del teletrabajo (63%) estar aislado de sus colegas; la mitad de ellos también dijo que al trabajar desde casa las cuestiones personales pueden distraerlos de su trabajo. Por el contrario, los datos de JILPT presentados en el informe nacional de Japón indican que en comparación con otras desventajas, la sensación de soledad o alienación fue seleccionada por solamente 5,4% de los encuestados; 5,3% seleccionó mayores problemas de salud; y 5,7% refirió como desventaja la interrupción causada por ruido. Además los resultados de JILPT indican que 4,2% de los trabajadores T/TICM realizan trabajo nocturno (entre medianoche y 5 a.m.), lo que probablemente aumenta la fatiga física de los trabajadores (JILPT, 2015).

En Gran Bretaña, el estudio de Beaugard en empleados de Acas (Beaugard *et al.*, 2013) descubrió que el aislamiento social se asocia con teletrabajo en casa (según lo demuestran empleados que dicen extrañar el contacto informal con los compañeros de trabajo y su apoyo emocional).<sup>21</sup> Si bien esto en sí mismo puede no ser un problema, sugeriría que los teletrabajadores corren más riesgo de sufrir ciertos problemas psicológicos asociados con sentimientos de aislamiento. Los hallazgos muestran que quienes trabajan desde casa solo parte del tiempo no sienten el mismo grado de aislamiento que quienes trabajan exclusivamente desde casa. Se informan resultados similares para Italia. Según Manager Italia (2011), sobre la base de una encuesta a directivos de empresas del sector servicios, la falta de interacción social y la soledad son una seria amenaza para el bienestar de los trabajadores (42%), así como la falta de ayuda de colegas al trabajar (30%). En Hungría, una encuesta basada en la *web* entre teletrabajadores muestra que refieren el debilitamiento de los vínculos y apoyo social, así como la reducción de la lealtad a la empresa y la motivación.

Finalmente, algunos de los riesgos relacionados con T/TICM se pueden manifestar en síntomas de agotamiento. En Holanda, si bien los trabajadores T/TICM refieren mejor salud que otros empleados, también los afectan niveles levemente más elevados de agotamiento. El riesgo de agotamiento aumentó al trabajar en horarios prolongados remotamente (Delagrangé, 2014). Una investigación de Finlandia sugiere que este riesgo se relaciona con el aislamiento de los empleados (Ojala y Pyöriä, 2013; Vesala y Tuomivaara, 2015).

## T/TICM, estrés y resultados en salud y bienestar en el trabajo

Tanto los altos niveles de intensidad como el conflicto entre trabajo y familia se pueden asociar con estrés en el trabajo y resultados negativos en salud y bienestar (Eurofound y EU-OSHA, 2014). Esta sección investiga las asociaciones entre algunas de las condiciones de trabajo del T/TICM y los resultados en salud y bienestar en el trabajo en la UE. El Anexo 2 contiene resultados detallados de este análisis.

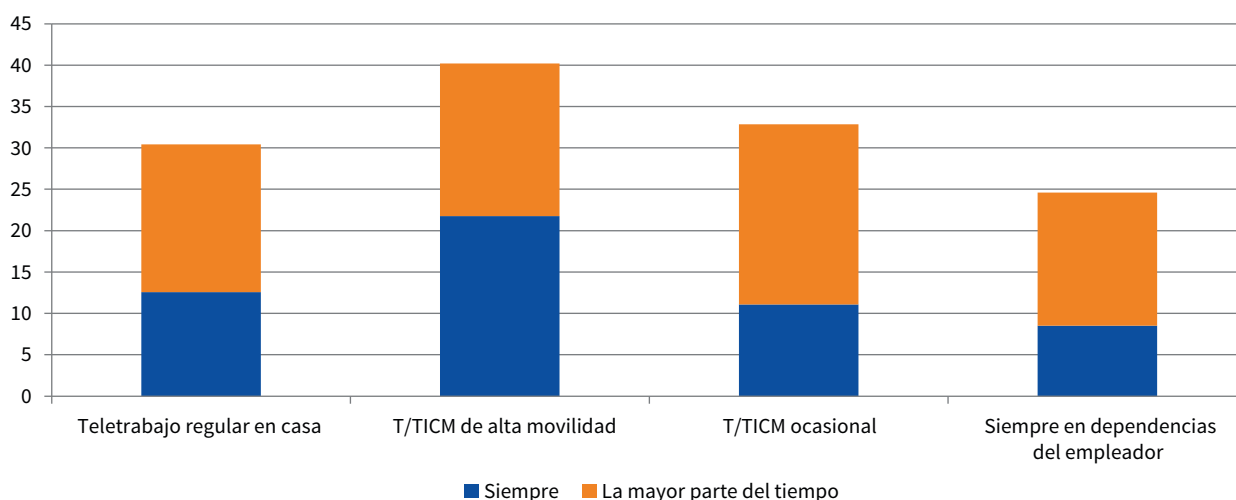
Considerando que en general los trabajadores que realizan T/TICM refieren mayores niveles de intensidad de trabajo en comparación con quienes siempre trabajan en las dependencias del empleador, y que los trabajadores T/TICM de elevada movilidad refieren mayores problemas para conciliar vida laboral y personal, se espera que el segundo grupo tenga un segmento mayor de trabajadores que refieran estrés “siempre o la mayor parte del tiempo”. El gráfico 11 lo confirma: 41% de empleados que realizan T/TICM de elevada movilidad refieren mayores niveles de estrés, en comparación con solo 25% entre quienes siempre trabajan en las dependencias del empleador.

Estas cifras son los porcentajes para cada grupo. A nivel individual puede haber muchas diferencias. La bibliografía sobre riesgos psicosociales y específicamente estrés en el trabajo hace hincapié en la importancia de las diferencias individuales (por ejemplo debido al manejo de los límites). Además, algunas de las diferencias entre trabajadores T/TICM y quienes trabajan siempre en las dependencias del empleador pueden estar relacionadas con otros factores, como ocupación. El análisis multivariado permite controlar estos efectos (ver Anexo 2). Los resultados indican que los trabajadores T/TICM exhiben mayores niveles de estrés autoinformado después de controlar para género, edad, país, ocupación, tipo de hogar y horas de trabajo. Después de controlar para intensidad del trabajo, resulta evidente que los trabajadores T/TICM de elevada movilidad sufren más estrés que aquellos que trabajan siempre en las dependencias del empleador, pero los niveles de estrés de los teletrabajadores regulares en casa o trabajadores T/TICM

21 Acas es el servicio Asesor, de Conciliación y Arbitraje de Gran Bretaña.

22 Estos hallazgos derivan del índice de intensidad de calidad en el trabajo construido para EECT, basado en preguntas relacionadas con trabajo a gran velocidad y con plazos limitados, cantidad de fuentes de presión en el trabajo, tener suficiente tiempo para cumplir la tarea, conflicto de valores en el trabajo y sufrir frecuentes interrupciones (Eurofound, 2016).

**Gráfico 11: Porcentaje de empleados que refieren sentir estrés en el trabajo “siempre” o “la mayor parte del tiempo” por tipo de T/TICM, EU28**



Fuente: EECT 2015.

Nota: Basada en medida indirecta de T/TICM EECT.

ocasionales no difieren significativamente de quienes siempre trabajan en la oficina.<sup>22</sup> Los mayores niveles de estrés para los trabajadores T/TICM de elevada movilidad parecen estar relacionados con trabajo suplementario, porque cuando se controla para este factor, no hay diferencia en los niveles de estrés autoinformado entre los trabajadores T/TICM de elevada movilidad y quienes siempre trabajan en las dependencias del empleador.<sup>23</sup> Como resultado, los trabajadores T/TICM, particularmente los de elevada movilidad, tienen más probabilidades de referir estrés. El análisis multivariado muestra que el estrés autoinformado más alto de estos trabajadores T/TICM se relaciona en parte con las características del trabajo (como horas de trabajo, ocupación), intensidad del trabajo, y la medida en que los trabajadores están obligados a trabajar en casa más allá de las horas de trabajo normales (teletrabajo suplementario).

En un estudio de la Comisión Europea (2010) se han resaltado los trastornos del sueño, un síntoma específico relacionado con estrés, como consecuencia potencial de T/TICM. El gráfico 12 muestra que una proporción mayor de teletrabajadores regulares en casa (42%) y quienes realizan T/TICM de elevada movilidad (42%) refieren que se despiertan repetidamente durante la noche, mientras que esto afecta a solo 29% de quienes trabajan siempre en las dependencias del empleador.

El análisis multivariado (ver Anexo 2) demuestra que, después de aplicar las variables de control citadas precedentemente, es más probable que los teletrabajadores

regulares en casa informen trastornos del sueño en general, en comparación con quienes trabajan siempre en las dependencias del empleador.<sup>24</sup>

Para los trabajadores T/TICM de elevada movilidad y ocasionales, este efecto se relaciona con mayores niveles de intensidad de trabajo (vinculado o desvinculado del uso de TIC), pero esto se aplica solo en parte a los teletrabajadores en casa. Para ellos, el teletrabajo suplementario está principalmente asociado con un mayor nivel de trastornos del sueño, lo que indica los riesgos potenciales de este tipo de trabajo. Si bien el análisis multivariado ha controlado para varias variables contextuales es necesario tomar estos resultados con cautela porque la calidad del sueño podría estar relacionada con factores que no se pueden controlar con EECT.

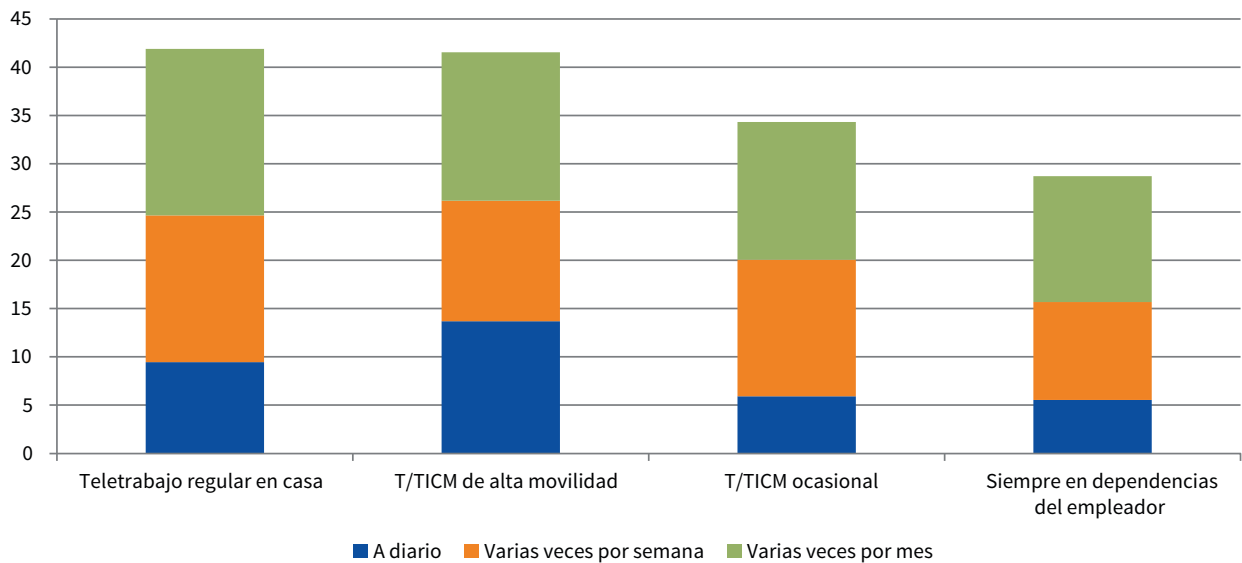
Tanto los trastornos del sueño como sentir estrés en el trabajo durante largos períodos puede tener efectos negativos en la salud de los empleados. Resulta interesante que una proporción mayor de empleados T/TICM informan consecuencias positivas y negativas del trabajo en la salud comparados con los que trabajan solo en las dependencias del empleador. Sin embargo, el porcentaje de quienes sufren resultados negativos es más elevado entre los trabajadores T/TICM de elevada movilidad (32%) y los trabajadores regulares en casa (27%). Por el contrario, un porcentaje incluso más bajo de trabajadores T/TICM ocasionales (20%) refiere que el trabajo afecta negativamente su salud comparado con quienes trabajan en las dependencias del empleador (23%).

<sup>23</sup> La pregunta en EECT es ¿con qué frecuencia ha trabajado en su tiempo libre para cumplir exigencias laborales?

<sup>24</sup> La variable del análisis multivariado fue una escala basada en respuestas a la pregunta del cuestionario de EECT: ¿con qué frecuencia tuvo alguno de los siguientes problemas relacionados con el sueño?: (1) dificultad para dormirse, (2) despertarse repetidamente durante el sueño y (3) despertar con una sensación de agotamiento y fatiga.



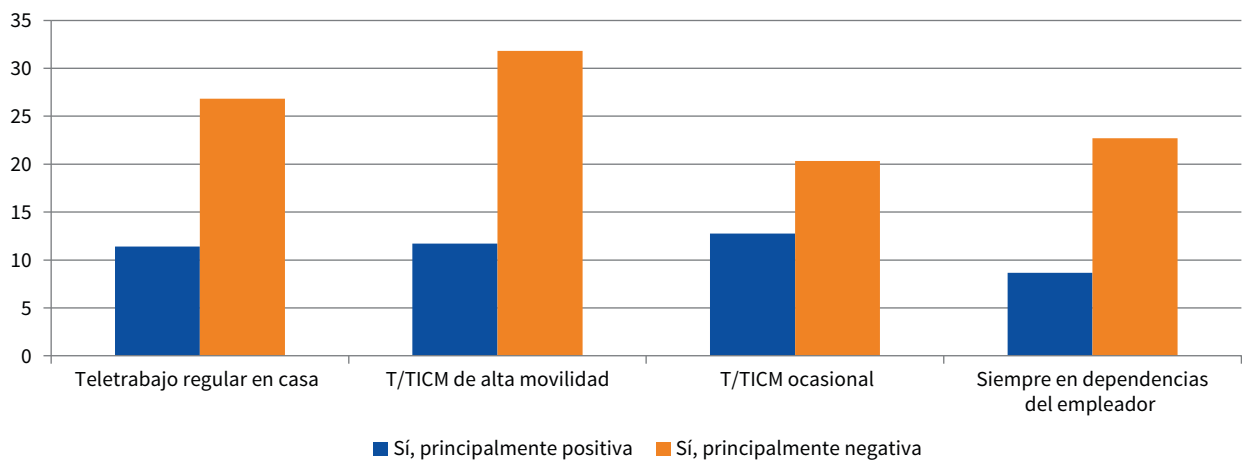
**Gráfico 12: Porcentaje de empleados que se despiertan repetidamente durante el sueño por tipo de T/TICM, EU28**



Fuente: EECT 2015.

Nota: Basada en medida indirecta de T/TICM EECT.

**Gráfico 13: Porcentaje de empleados que refieren que el trabajo afecta la salud (positiva o negativamente) por T/TICM, EU28**



Fuente: EECT 2015.

Nota: Basada en medida indirecta de T/TICM EECT.

El análisis multivariado ilustra que la asociación entre T/TICM y salud en el trabajo es ambigua. Es más probable que los trabajadores T/TICM de elevada movilidad refieran que el trabajo afecta negativamente su salud, pero cuando se controla por intensidad de trabajo esta asociación desaparece. El trabajo realizado ocasionalmente fuera de las dependencias del empleador mediante TIC parece tener una influencia bastante positiva sobre la salud informada después de controlar para las variables citadas más arriba, incluyendo T/TICM suplementario. Una advertencia importante, además de las ya mencionadas, es que, especialmente en cuanto a la salud, no es claro el rumbo de la causalidad. Características del trabajo,

así como intensidad, uso de TIC o movilidad espacial pueden impulsar los resultados en salud, pero también puede ocurrir lo contrario –es decir, que empleados con problemas de salud puedan estar usando TIC con mayor frecuencia como modo de no discontinuar el trabajo remunerado–.

### Salud y bienestar en el trabajo: algunas conclusiones

Las ventajas y desventajas de T/TICM en el contexto de salud y bienestar en el trabajo prácticamente se equilibran, como se identifican en la bibliografía de investigación revisada en los estudios nacionales. Resulta



difícil determinar si las variaciones entre estos resultados se producen debido a ambigüedades en los efectos de T/TICM, diferencias en la cultura de trabajo en los distintos países, o debido a diferentes poblaciones observadas usando ítems para recabar datos insuficientemente equiparados. De acuerdo con un rango de estudios de investigación y casos de empresa revisados en los estudios nacionales, los empleados T/TICM son más felices, más sanos y experimentan menos estrés y conflicto entre vida laboral y personal si cuentan con un grado sustancial de control sobre dónde y cuándo trabajan. Sin embargo, algunos de ellos mencionan el riesgo de intensificación del trabajo y otros riesgos potenciales para el bienestar derivados del uso de TIC en el trabajo en general y T/TICM en particular.

El análisis de EECT muestra que si bien la autonomía tiene un rol en algunos resultados relacionados con bienestar, pareciera que dicha autonomía no siempre puede eliminar por completo el efecto potencialmente negativo de varios aspectos de salud y bienestar. La realidad es que el estrés y las percepciones de impactos negativos del trabajo en la salud se presentan con más frecuencia entre trabajadores T/TICM elevados, y que quienes trabajan mediante TIC fuera de las dependencias del empleador ocasionalmente parecen referir mejores niveles de bienestar. Sin embargo, con excepción de T/TICM ocasional, una proporción mayor de trabajadores T/TICM refirió peores resultados en cuanto a bienestar que quienes siempre trabajan en las dependencias del empleador. Los resultados sugieren que la salud y bienestar de estos trabajadores se podría mejorar encarando la intensidad del trabajo, garantizando apoyo de colegas y directivos, y eliminando la frecuente necesidad de trabajar en el tiempo libre, que es también un síntoma de más horas de trabajo (bajo la forma de teletrabajo suplementario) y el origen de la mala conciliación entre vida laboral y personal de algunos trabajadores T/TICM.

### Mejorar la salud y bienestar de los trabajadores T/TICM

Sobre la base de hallazgos de los países donde existe la información, se han identificado varios aspectos que pueden plantear un riesgo para la salud y bienestar de los trabajadores: más horas de trabajo; interferencia entre vida laboral y personal asociada con el desdibujamiento de límites entre el trabajo remunerado y la vida personal; intensificación del trabajo; aislamiento; y agotamiento. Es esencial abordar estos problemas, especialmente considerando que los trabajadores T/TICM parecen estar igual o más satisfechos con sus condiciones de trabajo que quienes trabajan solo en las dependencias del empleador.

Uno de los problemas a considerar es que no se han desarrollado en todos los países reglamentaciones adecuadas sobre las condiciones de trabajo mediante

TIC fuera de las dependencias del empleador. Por esta razón, quizás no estén bien desarrollados los límites y reglas en relación con el trabajo mediante TIC fuera de las dependencias del empleador, como las referidas al tiempo de trabajo o salud y seguridad. Si bien el Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo (2002) declara que el empleador es responsable de las medidas preventivas de acuerdo con la Directiva sobre Salud y Seguridad en el Trabajo (89/391), la aplicación de este principio sigue siendo cuestionable cuando se trabaja desde casa y es ciertamente imposible cuando se trabaja desde lugares públicos. Por tanto es importante que las regulaciones tomen en cuenta este aspecto.

Se puede hacer frente a algunos de los riesgos mencionados precedentemente si se limita de alguna manera la frecuencia de T/TICM. El análisis de EECT 2015 muestra que para la mayoría de las condiciones de trabajo analizadas, quienes realizan T/TICM con menor frecuencia refieren mejores resultados que otros trabajadores T/TICM. Los hallazgos de las secciones sobre impulsores y rendimiento, conciliación entre la vida laboral y personal y salud y bienestar apuntan al hecho que T/TICM “parcial” y “ocasional”, implementado correctamente, puede tener beneficios en términos de conciliación entre la vida laboral y personal y rendimiento, limitando al mismo tiempo los efectos negativos de la salud o potencialmente incluso mejorando el bienestar de los trabajadores. Tales arreglos, además de mejorar e incrementar los contactos presenciales, podrían probablemente mejorar la situación de los trabajadores T/TICM. En relación con este punto, si bien no se han encontrado diferencias en estas medidas entre trabajadores T/TICM y quienes siempre trabajan en las dependencias del empleador, el análisis sugiere que el apoyo de colegas y directivos puede desempeñar un rol importante en cuanto a mejorar los resultados en salud y bienestar. También existe cierta evidencia que la reducción de la intensidad de trabajo y del teletrabajo suplementario puede mejorar el bienestar de los trabajadores T/TICM.

La realidad es muy compleja y bastante ambigua. Los hallazgos presentados en este capítulo sugieren que hay diferentes entornos de trabajo para los trabajadores T/TICM, y que también es muy probable que dichos esquemas laborales impacten en distintas ocupaciones de diferentes maneras. Por esta razón se necesitan análisis ulteriores de las ocupaciones y formas de empleo principales que trabajan mediante TIC fuera de las dependencias del empleador.

El siguiente capítulo presenta ejemplos de políticas nacionales, sectoriales y empresarias de diez países de la UE y cinco países de otras regiones del mundo analizados en este informe, encarando cuestiones relacionadas con tiempo de trabajo, conciliación entre la vida laboral y personal, y salud y bienestar.



## 5 Respuestas de política a T/TICM

En años recientes se han formulado políticas en relación con la promoción y organización del teletrabajo/trabajo móvil mediante TIC (T/TICM) con el propósito de estimular los efectos positivos y reducir los negativos de T/TICM. Estas respuestas de política provienen de diversos actores y a distintos niveles: gobiernos nacionales, diálogo social nacional y sectorial, y a nivel de empresa o lugar de trabajo. Sin embargo, este tema prácticamente no se ha encarado a nivel internacional con la notable excepción del Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo de 2002 en la UE.

El lugar de trabajo es típicamente la esfera central de las políticas referidas a T/TICM. Las empresas privadas y otras entidades organizan el trabajo según su actividad comercial, objetivos organizacionales y otros requerimientos, además de políticas que permiten o fomentan sistemas laborales que a su vez facilitan o animan a los trabajadores a trabajar fuera de las dependencias del empleador con frecuencia mediante TIC. Es típico que se recurre a políticas de gestión de recursos humanos (HRM), mediante consultas a trabajadores o convenios colectivos a nivel de empresa. Más aún, dentro de los marcos provistos por estas políticas empresarias, a veces las modalidades para sistemas de T/TICM se formalizan en un contrato escrito entre empleador y teletrabajador. Estos acuerdos se pueden incluir también en convenios colectivos nacionales, sectoriales, o a nivel de empresa. Finalmente, y no menos importante, las medidas y legislación del gobierno también pueden dar forma a las condiciones para T/TICM, y regular ciertas responsabilidades en el contexto de salud y bienestar en el trabajo (incluye salud mental). Además, los gobiernos pueden fomentar el desarrollo de T/TICM en empresas/organizaciones mediante políticas *ad hoc* diseñadas para facilitar la consecución de objetivos específicos, como los relacionados con conciliación entre la vida laboral y personal, reconciliación entre trabajo y familia o políticas de inclusión. A veces dichas políticas se diseñan para aumentar la participación en la fuerza de trabajo de grupos específicos (como trabajadores mayores, mujeres con hijos pequeños o individuos con discapacidades).

### Directivas relevantes de la UE y Normas Internacionales del Trabajo

Si bien no existen directivas de la UE enfocadas específicamente a T/TICM, varias tienen particular relevancia para

los trabajadores sujetos a este tipo de arreglos laborales. Por ejemplo, la Directiva de UE sobre el tiempo de trabajo especifica una cantidad de disposiciones diseñadas para proteger la salud y seguridad de los trabajadores en la UE, e incluye a quienes realizan T/TICM.<sup>25</sup> Estas disposiciones crean un marco legal que determina un máximo de 48 horas de trabajo por semana incluyendo las horas adicionales. El periodo de referencia no debe superar cuatro meses, si bien se puede prolongar hasta seis meses. Bajo ciertas condiciones (por ejemplo, en el caso de un convenio colectivo), se puede prolongar hasta un máximo de un año. La Directiva sobre el tiempo de trabajo también define períodos mínimos de horas consecutivas de descanso diario (11 horas) y descanso semanal (35 horas); este último se puede promediar a lo largo de un período de dos semanas.<sup>26</sup>

Otras directivas relevantes de la UE en el campo de salud y seguridad en el trabajo se relacionan con el uso de TIC para trabajar fuera de las dependencias del empleador.<sup>27</sup> La Directiva 89/391 –“Directiva Marco” de OSH– no diferencia entre distintas ubicaciones laborales, y además el Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo especifica que:

*El empresario es responsable de la salud y la seguridad profesional del teletrabajador con arreglo a la Directiva 89/391/CEE y a las directivas específicas, las legislaciones nacionales y los convenios colectivos pertinentes.*

En términos de esquemas específicos relacionados con T/TICM a nivel europeo, el Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo, concluido en 2002 entre los interlocutores sociales europeos, reviste suprema importancia. Este acuerdo marco ofrece directrices amplias respecto de los principios que se deben respetar al desarrollar esquemas de teletrabajo en empresas privadas y otras organizaciones. En la siguiente sección se analiza en más detalle este acuerdo de los interlocutores sociales de la UE.

Fuera de Europa no existen acuerdos de nivel internacional relativos específicamente a las modalidades T/TICM. Lo mismo se puede decir respecto de las normas de trabajo internacionales; no existe instrumento legal con foco exclusivo en el teletrabajo o trabajo móvil mediante TIC. Sin embargo, algunas normas de OIT son relevantes para esos tipos de trabajo, incluyendo

25 Directiva 2003/88/CEE del Parlamento Europeo y del Consejo de 4 de noviembre de 2003 relativa a determinados aspectos de la ordenación del tiempo de trabajo.

26 Bajo ciertas condiciones el período de descanso semanal se puede fijar en 24 horas consecutivas.

27 Directiva 89/391, “Directiva Marco de OSH; Directiva 2009/104/CEE – uso de equipos de trabajo; Directiva 92/58/CEE – señalización de seguridad y de salud en el trabajo; Directiva 89/654/CEE – requerimientos del lugar de trabajo; Directiva 89/656/EEC – uso de equipo personal para que el trabajo se realice de manera segura; Directiva 90/270/CEE –equipos que incluyen pantallas de visualización; Directiva 2003/88/CE- tiempo de trabajo.

algunas relacionadas con tiempo de trabajo, descanso semanal y trabajadores con responsabilidades familiares.<sup>28</sup>

## Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo

El Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo se celebró entre los interlocutores sociales (ETUC, Business Europe, CEEP y UEAPME) en julio de 2002. El acuerdo marco fue revolucionario porque fue la primera vez que un acuerdo, que debía implementarse directamente en los distintos sistemas de relaciones industriales de los Estados miembros, se celebró con la participación autónoma de los interlocutores sociales en la protección social.<sup>29</sup> El Acuerdo proporciona un marco europeo general para los teletrabajadores, a implementarse de acuerdo con los procedimientos y prácticas nacionales. En este acuerdo se define teletrabajo de la siguiente manera:

*El teletrabajo es una forma de organización y/o de realización del trabajo utilizando las tecnologías de la información, en el marco de un contrato o de una relación laboral, en la que un trabajo, que también habría podido realizarse en los locales del empresario, se ejecuta habitualmente fuera de esos locales*

Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo, Artículo 2

La mayoría de los Estados miembros de la UE han implementado el Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo mediante la participación de los interlocutores sociales en la protección social. Irlanda y Gran Bretaña, que carecen de un sistema nacional de negociación colectiva, han introducido directrices y códigos de buenas prácticas. Algunos otros países, como Hungría, han trasladado el acuerdo a su legislación nacional del trabajo.

El Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo cubre los siguientes elementos:

- El teletrabajo es voluntario para el trabajador y el empresario de que se trate.
- Los teletrabajadores tienen los mismos derechos que los trabajadores similares que realizan su tarea en los locales de la empresa.
- Corresponde al empresario adoptar las medidas necesarias para garantizar la protección de los datos utilizados y procesados por el teletrabajador para fines profesionales y el respeto por la privacidad del teletrabajador (el teletrabajador debe cumplir estas reglas).

- El empresario deberá facilitar, instalar y encargarse del mantenimiento de los equipos necesarios para el teletrabajo regular, salvo si el teletrabajador utiliza su propio equipo.
- El empresario es responsable de la salud y la seguridad profesional del teletrabajador con arreglo a la legislación aplicable a nivel de la UE, nacional y los convenios colectivos pertinentes.
- En el marco de la legislación, de los convenios colectivos y de las normas laborales aplicables, corresponde al teletrabajador gestionar la organización de su tiempo de trabajo. La carga de trabajo y los criterios de resultados del teletrabajador son equivalentes a los de los trabajadores similares que realizan su tarea en los locales del empresario.
- Medidas para impedir que el teletrabajador esté aislado del resto de la comunidad de trabajadores de la empresa.
- Los teletrabajadores tienen el mismo acceso a la formación y a las posibilidades de carrera profesional que trabajadores similares que realizan su tarea en los locales del empresario.
- Los teletrabajadores tienen los mismos derechos colectivos que los trabajadores que realizan su tarea en los locales de la empresa. No deberá obstaculizarse la comunicación con los representantes de los trabajadores, y
- Aplicación y seguimiento.

En 2006 se evaluó este acuerdo (ETUC *et al.*, 2006).

Resulta interesante observar que el reciente aumento en el uso de TIC ocasional o informal fuera del lugar de trabajo podría no estar cubierto por el acuerdo marco precedente, ya que este solo hace referencia al trabajo realizado de “modo regular”, la mayor parte de este es teletrabajo en casa. Sin embargo, la definición de teletrabajo en el acuerdo marco es intencionalmente amplia, ya que se diseñó para cubrir “un espectro amplio de circunstancias y prácticas de rápida evolución” (Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo, Consideraciones generales). En la actualidad, sin embargo, el teletrabajo no solo se realiza en casa; otros espacios son cada vez más relevantes (por ejemplo cafés y aeropuertos), de allí el uso del término “T/TICM” en este informe. Las circunstancias y prácticas cambiantes de T/TICM podrían potencialmente crear la necesidad de reformular este acuerdo en el futuro.

28 Las Normas Internacionales del Trabajo relevantes incluyen el Convenio sobre las horas de trabajo (comercio y oficinas), 1930 (Nº 30), el Convenio sobre el descanso semanal (comercio y oficinas), 1957 (Nº 106) y el Convenio sobre los trabajadores con responsabilidades familiares, 1981 (Nº 156). Sin embargo, es importante señalar que el Convenio sobre el trabajo a domicilio, 1996 (Nº 177) no es de aplicación para los trabajadores T/TICM que trabajan desde casa; se enfoca preferentemente en trabajadores que producen productos o brindan servicios en sus hogares, típicamente por salario a destajo.

29 En virtud de estos acuerdos marco, denominados “acuerdos autónomos”, los interlocutores sociales se hacen directamente responsables por la implementación de las medidas a nivel nacional, sectorial y de empresas. Para mayor información, ver <https://www.etuc.org/social-partners-framework-agreements>.

## Legislación nacional y otras medidas gubernamentales referidas a T/TICM

Los gobiernos nacionales han estado promoviendo y en menor grado regulando los regímenes T/TICM, en primera instancia como medida para promover la conciliación entre la vida laboral y personal u otras prioridades nacionales (por ejemplo, continuidad de las operaciones del gobierno en períodos de crisis), pero también en el contexto de iniciativas relacionadas con salud y bienestar en el trabajo. Las respuestas de política a T/TICM incluyen varios objetivos y condiciones que abarcan países y organizaciones. En este contexto, se puede establecer una separación tentativa entre T/TICM regular, principalmente políticas de trabajo desde casa (es decir, teletrabajo en casa) y el uso ocasional, generalmente informal de TIC para trabajar fuera de las dependencias del empleador.

Existen varias características compartidas entre los ejemplos de respuestas de política nacionales a T/TICM regular, que como hemos visto, frecuentemente es teletrabajo en casa, y se puede identificar en los distintos países estudiados. Los ejemplos incluyen *Directrices para la adopción y ejecución adecuada de teleconmutación mediante equipamiento TIC* en Japón y la Ley de Promoción y Desarrollo del Teletrabajo de 2010 en Estados Unidos, que es aplicable a todos los empleados federales del gobierno de Estados Unidos, convirtiéndolo en el mayor programa de teletrabajo del mundo (ver Recuadro 1 a continuación). El enfoque legislativo parece ser más común en algunos países de la UE (por ejemplo Hungría, Italia y España), que frecuentemente adoptan disposiciones del acuerdo marco.

En Japón, en décadas recientes 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 asevera que la promulgación de teletrabajo podría promover la conciliación entre la vida laboral y personal para los trabajadores, y la revitalización de zonas de provincias. Más aún, afirma que la creciente popularidad de este modelo promoverá las siguientes características: compromiso de las trabajadoras con la sociedad; la seguridad de la fuerza de trabajo en una sociedad con un índice de natalidad decreciente y una población envejecida; responsabilidades de los trabajadores en el cuidado de sus hijos; y la combinación de trabajo remunerado y cuidado de enfermos (Secretaría de Gabinete, 2015). Sin embargo, pareciera que el objetivo primario de la promoción del teletrabajo es hacer frente a la reducción de la fuerza laboral: la fuerza laboral japonesa llegó a su récord de 67,93 millones de personas

en 1998, y desde entonces se ha reducido gradualmente en más de dos millones en las décadas subsiguientes. Por esta razón, el gobierno avala la creación de modelos de teletrabajo que plantean “teletrabajo de jornada completa en casa”, en cooperación con las organizaciones industriales de trabajadores a quienes resulta difícil desplazarse de casa al trabajo (por ejemplo los que tienen hijos pequeños o responsabilidades de cuidado de enfermos). Para promover el teletrabajo, el Ministerio Japonés de Asuntos Internos y Comunicaciones (MIC) ha estado implementando el Proyecto de Desarrollo de Teletrabajo a nivel nacional (*Telewaku Zenkoku Tenkai Purojekuto*) desde 2012, y organizando seminarios para la promoción de la teleconmutación, presentando los beneficios de la adopción de este régimen de trabajo. El Ministerio de Salud, Trabajo y Bienestar social (MHLW) ha creado el Centro de Consultas sobre Teletrabajo (*Telewaku Sodan Senta*) en Tokio y ha estado otorgando subsidios a pequeñas y medianas empresas que incorporen un sistema de “teletrabajo de jornada completa en casa” o un sistema de oficina satélite. El Ministerio de Economía, Comercio e Industria (METI) ha organizado numerosos seminarios para promover la teleconmutación, presentando a las empresas los beneficios de este sistema de trabajo. El Ministerio de Tierras, Infraestructura, Transporte y Turismo (MLIT) está investigando continuamente el teletrabajo en Japón y publica informes anuales acerca de este tema (JTA, 2013, pp. 99 -100).

De modo similar, en Argentina el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTESS) ha promovido activamente el teletrabajo durante varios años. Creó la red de teletrabajo; desarrolló un manual de mejores prácticas en teletrabajo; y lanzó un observatorio tripartito para seguir el desarrollo de los programas de teletrabajo en empresas y promover las mejores prácticas.<sup>30, 31, 32</sup> El coordinador de teletrabajo del MTESS exhibe en su sitio *web* una cantidad de programas relacionados con la certificación de las habilidades de teletrabajo, promoción de teletrabajo en empresas privadas y el sector público, y teletrabajo para varios grupos específicos de trabajadores (como jóvenes, trabajadores mayores y personas con discapacidades).

En Finlandia, el teletrabajo ha estado en la agenda nacional y en varios programas del gobierno desde la década de 2000. La motivación se relacionó inicialmente con la política regional y la conciliación entre la vida laboral y personal, pero ha cambiado gradualmente para incluir también el bienestar del trabajador, la sustentabilidad del trabajo (a la luz de carreras laborales más prolongadas), y también razones ambientales (para afrontar desafíos resultantes del cambio climático). En 2006, el gobierno de Finlandia tomó la decisión de promover

30 Para información referente a la red de teletrabajo, ver: [http://www.trabajo.gob.ar/downloads/teletrabajo/100922\\_redteletrabajo.pdf](http://www.trabajo.gob.ar/downloads/teletrabajo/100922_redteletrabajo.pdf).

31 Para información del manual de mejores prácticas en teletrabajo, ver: [http://www.trabajo.gob.ar/downloads/teletrabajo/manual\\_buenas\\_practicas\\_2011.pdf](http://www.trabajo.gob.ar/downloads/teletrabajo/manual_buenas_practicas_2011.pdf).

32 Para información pertinente a los programas de teletrabajo en empresas, ver <http://www.trabajo.gob.ar/ott/?cat=18&subc=2>.



## Recuadro 1: Legislación sobre teletrabajo del gobierno federal de Estados Unidos para empleados federales

Desde 2000, la legislación federal de Estados Unidos ha solicitado que en la mayor medida posible todos los empleados del gobierno de Estados Unidos trabajen desde casa. El ímpetu original fue el temor a que dejara de funcionar el gobierno debido a la pandemia de gripe aviaria. Desde ese momento, actos de terrorismo, eventos causados por clima inclemente y otras amenazas de pandemia han recordado repetidamente a los líderes del gobierno la necesidad del teletrabajo como piedra angular de su estrategia de continuidad de operaciones.

En 2010 el presidente Obama, refiriéndose a sí mismo como el “Teletrabajador en jefe” (porque trabaja en su casa, la Casa Blanca) impulsó la promulgación de legislación federal sobre teletrabajo. El presidente Obama también desplazó la conversación relacionada con teletrabajo más allá de la continuidad de operaciones, planteándola como estrategia para mejorar la conciliación entre la vida laboral y personal, atraer y retener talento, y medir el rendimiento del empleado por resultados más que por presencia.

En diciembre de 2010, ambas cámaras del Congreso con apoyo bipartidario aprobaron la Ley de Promoción y Desarrollo del Teletrabajo (TEA) que fue sancionada como ley por el Presidente. Esta ley disponía que los organismos federales de Estados Unidos debían:

- Crear una política en la que los empleados elegibles podrían teletrabajar.
- Designar un funcionario gerencial para teletrabajo.
- Determinar la elegibilidad de los empleados y notificarles dicha situación.
- Designar un funcionario de categoría superior para coordinar el programa de teletrabajo de cada organismo.
- Exigir un contrato escrito entre el directivo del organismo y cada uno de sus empleados/empleadas autorizados a teletrabajar.
- Desarrollar e implementar programas de formación en teletrabajo para directivos y empleados.
- Garantizar que se brinde formación interactiva a los empleados elegibles y sus directivos y que dicha capacitación se complete con éxito antes de formalizar un contrato de teletrabajo.
- Adoptar el teletrabajo como parte del plan de continuidad de operaciones del organismo.

Si bien TEA y la Oficina de Administración de Personal de Estados Unidos ofrecían a los organismos del gobierno federal orientación para el desarrollo de sus programas de teletrabajo, cada organismo debe desarrollar sus propias políticas, formación y procedimientos. Desde la firma de TEA, el teletrabajo regular de un día por semana o más ha aumentado de 4% de los empleados del gobierno federal en 2011 a 14% en 2014.

Fuentes: Oficina de Administración de Personal de Estados Unidos (2011); Oficina de Administración de Personal de Estados Unidos (2014); Artículo 359 de la Ley Pública 106-346 (citada en el estudio nacional de Estados Unidos).

el teletrabajo, sobre la base de trabajo preparatorio tripartito. Los objetivos principales fueron mejorar la calidad de la vida laboral, incrementar la productividad y promover el trabajo ecológico y sustentable. En 2007, el Ministerio de Empleo de Finlandia publicó una “Guía sobre teletrabajo para empleadores”, financiada por el Fondo Social Europeo, para apoyar el desarrollo de esquemas de gestión y trabajo tendientes a mejorar la productividad y calidad del trabajo (Pekkola y Uskelin, 2007). En 2009, el Ministerio de Empleo y Economía finlandés publicó un informe sobre teletrabajo, con recomendaciones y medidas prácticas para facilitar la introducción del teletrabajo en empresas y organizaciones. Desde 2011, el Instituto de Medio Ambiente de Finlandia estableció un día nacional del teletrabajo, en colaboración con Microsoft y, desde 2014 en adelante, el Instituto Finlandés de Salud en el Trabajo. Una red de 22 organizaciones de ejecución, que representan un amplio rango de actores públicos y privados, así como

de interlocutores sociales organizan la campaña (EECN, 2011; Heinonen y Saarimaa, 2009) que incluye un premio para el directivo de teletrabajo del año.

Hungría fue el primer país en incorporar el acuerdo europeo sobre teletrabajo con interlocutores sociales al marco regulatorio nacional, en consulta con los interlocutores sociales e involucrándolos en el mismo. El reconocimiento legal a nivel nacional se oficializó por medio de una ley (Ley XXVIII de 2004 referida a la modificación de ciertos actos relacionados con empleo), cuyas disposiciones sobre teletrabajo se incorporaron posteriormente al código laboral (Ley XXII de 1992) como capítulo separado. En 2003 el gobierno húngaro desarrolló una estrategia integral de mitad de período para la Sociedad de información húngara (*Magyar Információs Tarsdalom Strategia*). El mismo año, el ministro de Trabajo encargó al recientemente creado Consejo de teletrabajo el desarrollo de una hoja de ruta para la introducción



de teletrabajo en Hungría. Si bien se crearon posteriormente una cantidad de instituciones, como un centro de teletrabajo en el Centro de Intervención del Mercado de Trabajo de Budapest (que se ocupaba de la formación de potenciales teletrabajadores), perdió su énfasis en 2011 cuando se cambió su nombre a Centro de Formación e Investigación *Turr Istvan*. En realidad, el teletrabajo fue principalmente un componente de un programa activo de inclusión en el mercado de trabajo general, con foco en el apoyo a gente en situación desfavorecida (como mujeres que regresaban al trabajo después de una licencia por maternidad, nuevos ingresantes y trabajadores mayores).

En Italia, la ley del 16 de junio de 1998 establece las reglas para el teletrabajo en el sector público de Italia. El decreto del 18 de octubre de 2012 estipula que las administraciones públicas presentarán sus respectivos planes para teletrabajo al 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 involucraba a 100 empresas públicas y privadas, de manera voluntaria. Centenares de empleados teletrabajaron o “realizaron trabajo flexible” durante un día. Esto tuvo varios impactos positivos, por ejemplo ahorros de hasta dos horas en desplazamientos, y una reducción de la contaminación. Si bien el teletrabajo no es muy popular en Italia, en enero de 2016 se redactó un proyecto de ley sobre “trabajo ágil” (*lavoro agile*) con el propósito de incrementar la productividad y facilitar la conciliación entre la vida laboral y personal. Específicamente, define el trabajo ágil como un tipo de contrato de empleo con las siguientes características: la posibilidad de cumplir algunas tareas laborales fuera de las dependencias del empleador dentro de los límites del tiempo de trabajo establecidos en la legislación y los convenios colectivos; la posibilidad de recurrir a herramientas tecnológicas para realizar la tarea; y la ausencia de una estación de trabajo fija durante el tiempo en el que se realiza el trabajo fuera de las dependencias del empleador. Más aún, el proyecto de ley establece la responsabilidad del empleador por la seguridad y salud del empleado y el funcionamiento correcto de las herramientas tecnológicas proporcionadas para realizar tareas laborales fuera de las instalaciones del empleador. Las empresas deben firmar un contrato *ad hoc* para la introducción del trabajo ágil: dichos contratos regulan la forma en que el empleador ejerce su poder gerencial y establecen los días de descanso y la garantía del derecho a desconectar. El proyecto también apunta el principio de igualdad de trato (económico y legislativo) entre el “trabajador ágil” y el que trabaja en las dependencias del empleador en la misma empresa.

En España, prácticamente no existe legislación sobre teletrabajo. Sin embargo, la Ley 3/2012 del 6 de julio, sobre medidas urgentes para la reforma del mercado laboral en España, regula algunos aspectos del trabajo a distancia (teletrabajo). Los contratos de teletrabajo se deben formular por escrito, y el teletrabajador tiene los mismos derechos que los demás trabajadores en cuanto a salud y seguridad, salarios, formación y representación.

Se incluyó esta disposición debido a la introducción de nuevas formas de relaciones de empleo basadas en el uso de TIC. El objetivo es promover innovaciones en la organización del trabajo, mejorar la conciliación entre la vida laboral y personal y aumentar las oportunidades de empleo. Es solo un marco legal preliminar y aproximado, muchos aspectos del que requerirán reglamentación ulterior. Por ejemplo, las condiciones de empleo respecto de tiempo de trabajo, salarios y el límite entre trabajo y vida personal requieren desarrollo legal ulterior, según detalla el informe oficial sobre teletrabajo en España (Fundación Másfamilia, 2012). Los sindicatos, según describe la guía sindical para la reforma laboral, también indicaron que los conceptos requieren mayor clarificación (Fundación SIMA, 2012). Sin embargo, a nivel local se encuentran algunos ejemplos interesantes, como la comunidad de Madrid, que creó un servicio de intermediación en riesgos psicosociales, que se ocupa por ejemplo de problemas de salud mental, como mayor estrés debido a mayor incertidumbre o falta de límites entre el trabajo y la vida privada.

En Suecia, si bien las reglas y reglamentaciones referidas al mercado de trabajo son decisión casi exclusiva de los interlocutores sociales (que no consideran a T/TICM un asunto de particular importancia para la negociación o regulación, ver más arriba), el Organismo Sueco del Medio Ambiente de Trabajo se ocupa de cuestiones relacionadas con el entorno de trabajo y los derechos de los trabajadores. En relación con teletrabajo, la autoridad ha resaltado la cuestión en su sitio *web* publicando artículos relacionados con trabajo en computadora en la casa y estrés por TI, por ejemplo la cantidad abrumadora de información disponible y la sensación de que uno debería estar constantemente disponible para responder a las demandas laborales mediante un teléfono móvil o correo electrónico. El mensaje principal de este organismo es que el teletrabajo es una responsabilidad conjunta y que el empleador es en parte responsable, haya o no un contrato escrito de teletrabajo.

En Gran Bretaña, el gobierno ha redactado una guía para teletrabajo siguiendo el ejemplo del Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo. En términos más generales, en Gran Bretaña todos los empleados tienen (desde 2014) derecho a solicitar trabajo flexible (que incluye el trabajo desde casa), sujeto a un período de calificación de dos años. Previamente, este “derecho a solicitar” solo estaba disponible para cuidadores, como padres de niños de poca edad. Sin embargo, un empleado no tiene derecho a exigir trabajo flexible: los empleadores solo tienen la obligación de considerar cuidadosamente las solicitudes de trabajo flexible de sus empleados. Muchas grandes empresas del país tenían procedimientos similares, como la extensión a todos los empleados, incluso antes de que la nueva legislación entrara en vigencia.

En Holanda, la Ley de Condiciones de Trabajo fue sometida a revisión el 1 de julio de 2012 para ampliar la definición de teletrabajo y trabajo desde casa a “trabajo

independiente localmente”. “Realizar trabajo remunerado en la casa u otro lugar elegido por el empleado, fuera de las dependencias del empleador” cae bajo el Decreto sobre Condiciones de Trabajo (*Arbowet*) que incluye toda la legislación sobre salud y bienestar. De acuerdo con este decreto, el empleador está obligado a brindar asistencia, también cuando el empleado trabaja desde casa u otra ubicación, fuera de las dependencias del empleador, y este deberá verificar si el empleado está trabajando de acuerdo con la Ley de Condiciones de Trabajo.

No se especifica la naturaleza de la verificación, pero puede incluir aporte de información, registro de las horas de trabajo, y conversaciones sobre rendimiento y entrevistas de evaluación para el empleado. En última instancia, el empleador es responsable. Si un empleado rehúsa cumplir una instrucción del empleador, el empleador podrá denegar la opción de teletrabajo. En general las respuestas de política a T/TICM ocasional, informal generalmente son mucho más restrictivas (y menos frecuentes que las que se presentaron precedentemente para T/TICM regular, si bien a tiempo parcial. Esta diferencia sin duda surge porque gran parte de este T/TICM informal, ocasional parece suplementar, más que reemplazar, el trabajo en la oficina –resultando efectivamente en horas extraordinarias no remuneradas–. Sin embargo, como se ha expandido el uso de TIC fuera del lugar de trabajo, la cuestión del pago de horas extraordinarias por T/TICM fuera del horario normal de trabajo se está convirtiendo en un problema, por ejemplo en Finlandia y Estados Unidos. En este último país, varios casos ya han acabado en litigio, y una cantidad de empresas norteamericanas ha creado recientemente políticas de empresa que impiden los mensajes relacionados con trabajo fuera del horario habitual, ya sea mediante avisos simples o apagando sus servidores los fines de semana, y en horario vespertino y nocturno –un tipo de política empresaria que tuvo su origen en Alemania–. Según el estudio de Brasil, recientemente el Alto Tribunal del Trabajo de Brasil implementó reglamentaciones de esta índole en todo el país. Ahora los empleados tienen derecho a recibir como remuneración un tercio de su salario del horario regular cuando las empresas les solicitan disponibilidad para llamarlos a trabajar fuera del horario de trabajo normal (“modo *stand-by*”). Estos tipos de política se explican con más detalles en la sección referida al derecho a desconectar.

## Diálogo social nacional y sectorial

Acuerdos de diálogo social nacional y sectorial en los Estados miembros de la UE incluyen referencias al teletrabajo o cláusulas que se pueden implementar a nivel de empresa.<sup>33</sup> De los países incluidos en este informe solo en Bélgica, Francia, Italia, Holanda y España se aborda la cuestión del teletrabajo por medio de diálogo

social nacional. En Finlandia, Francia, Italia, España y Gran Bretaña, la cuestión se aborda mediante diálogo a nivel sectorial. En los demás países no se ha referido la existencia de diálogo social sectorial o nacional respecto de este tema, lo que indica que en algunos países los acuerdos logrados por procesos de diálogo social solo se han realizado a nivel local. En algunos casos también existen iniciativas de los interlocutores sociales.

Este es el caso por ejemplo del sindicato UNISON de Gran Bretaña, que ha elaborado una guía de negociación para teletrabajo en la administración local, haciendo referencia a varios acuerdos ya vigentes. Las cuestiones cubiertas en los acuerdos se documentan en la guía: revisión regular de políticas de teletrabajo en casa; tipos de trabajo elegibles para teletrabajo en casa; tipos de puestos aptos para teletrabajo en casa; el impacto sobre los compañeros de trabajo (por ejemplo, no debería tener un impacto negativo sobre los compañeros, como el aumento de su carga de trabajo); las implicancias de la protección de datos para el trabajo remoto; gastos que surgen del teletrabajo en casa como electricidad, teléfono y calefacción; y procedimientos para rescindir el contrato. La guía también afirma que uno de los elementos clave a examinar, para determinar si el tipo de trabajo es apto para teletrabajo, es la definición de objetivos claros para el mismo.

En Finlandia es bastante común que los convenios colectivos sectoriales incluyan un apéndice con un formulario de contrato para uso local del empleador y del empleado si acuerdan implementar el teletrabajo. Estos contratos normalmente hacen referencia a las directrices de las organizaciones de máximo nivel acerca de cuestiones a tomar en consideración al acordar localmente la implementación del teletrabajo, sobre la base de los elementos incluidos en el Acuerdo Marco sobre Teletrabajo de la UE. Si bien en Finlandia el teletrabajo se ha considerado en general un sistema ganar-ganar si se organiza adecuadamente, los sindicatos de trabajadores administrativos han comenzado a enfocarse en los problemas de conciliación entre la vida laboral y personal, y salud y bienestar para los trabajadores que usan TIC fuera de las dependencias del empleador de modo regular, particularmente la cuestión de horas extraordinarias no remuneradas, como ilustra una campaña de la Federación de Personal Profesional Gerencial YTN (ver página *web* en [8tuntia.fi](http://8tuntia.fi)).

En España las prácticas referidas a T/TICM generalmente se incluyen en los convenios colectivos. El II Acuerdo para el Empleo y la Negociación Colectiva 2012-2014 reconoce que el teletrabajo es una forma innovadora de organización del trabajo, basada en el uso de TIC, que posibilita trabajar fuera de las dependencias del empleador. También afirma que el teletrabajo debe ser voluntario y reversible y conllevar los mismos derechos que detentan los trabajadores que trabajan en las dependencias del empleador. El acuerdo señala la necesidad

33 Para información referente a la definición y alcance del diálogo social nacional y regional, sírvase consultar OIT, 2013 (pp. 177 y siguientes).

de mayor regulación de aspectos como privacidad, confidencialidad, formación, y salud y seguridad. Más aún, en España una cantidad de convenios colectivos hacen referencia a estos aspectos, particularmente salud y seguridad. Un ejemplo es el Convenio Colectivo General de la Industria Química que establece las condiciones para teletrabajo en dicho sector, y que explícitamente afirma que el empleador es responsable por la salud y seguridad del empleado y tiene la obligación de informarle las políticas de salud y seguridad y prevención de riesgos. Según el convenio, el teletrabajo solo se permite cuando el entorno de trabajo cumple todos los requisitos de salud y seguridad. El empleador puede acceder al domicilio del teletrabajador para verificar que se cumplan estas normas, mediando previo aviso y consentimiento del empleado. El empleador debe también cubrir los costos del equipo necesario para el teletrabajo. Este último es un ejemplo de cómo, en algunos países, las políticas en general aún entienden que teletrabajo significa principalmente teletrabajo en casa.

En Italia el acuerdo interconfederal de junio de 2004 implementó el Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo en el sector privado. Además de los principios generales ya mencionados (como la naturaleza voluntaria del teletrabajo y su reversibilidad), se refiere al derecho de los trabajadores de recibir formación adecuada para el equipo necesario, en relación con las características de este tipo de sistema de trabajo. También establece que los costos de comunicación, adquisición y mantenimiento de los dispositivos TIC son responsabilidad del empleador, que también es responsable por la salud y seguridad de los trabajadores. A nivel nacional, el acuerdo de 2011 sobre políticas de conciliación entre la vida laboral y personal explícitamente menciona el teletrabajo como una medida “amigable para la familia” que las empresas podrían considerar en términos de promoción de flexibilidad. Más aún, varios acuerdos mediados por interlocutores sociales establecidos a nivel de industria en Italia contienen cláusulas que rigen el teletrabajo, como telecomunicaciones, química, comercio, electricidad, servicios y distribución, manufactura de pan y procesamiento de comidas para Pymes, cerámica, seguros, empresas del tercer sector y sociales, y la industria textil y del vestido. La justificación de estos acuerdos es primariamente promover la conciliación entre la vida laboral y personal.

En Bélgica, los interlocutores sociales formalizaron el Convenio colectivo N° 85 sobre teletrabajo el 9 de noviembre de 2005 (*CAO 85 telewerk/CCE 85 télétravail*). El convenio incluye disposiciones tomadas del Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo. En el contexto de la cantidad de horas de trabajo, el teletrabajador tiene derecho a organizar su propio trabajo. Este convenio colectivo se puede complementar con un convenio sectorial o a nivel de empresa.

En 2010, 16% de empleados en Holanda ya tenían un convenio colectivo que contenía disposiciones referidas a sistemas de tiempo de trabajo flexible, trabajo en casa

o teletrabajo (con algún tipo de definición formal, que frecuentemente incluía el uso de TIC). Sin embargo, no todos los sectores incorporaron el trabajo flexible. Si bien sectores como servicios privados y públicos y atención de la salud están muy convencidos de las oportunidades que aporta T/TICM, otros, como los servicios culturales, entretenimiento y recreación, son mucho más escépticos. Ejemplos de convenios colectivos de nivel sectorial incluyen el convenio sectorial sobre cuidado de los hijos en centros para niños y guarderías (*AAVCAO 2013 kinderopvang voor kindercentra en gastouderschap*) que crea una prestación por teletrabajo, tanto por teletrabajo como por el uso de espacio o una habitación en la casa, en casos en que el trabajador trabaje más de 70% desde casa, y el empleador debe proporcionarle computadora, módem y *software*. El convenio social sectorial sobre bienestar y servicios sociales (*AVV 2015/16 welzijn en maatschappelijke dienstverlening*) es un convenio colectivo específico que incluye una prestación por teletrabajo. El convenio sectorial para libros y revistas y editoriales también incluyó una cláusula que especifica que las empresas que quieren formalizar un convenio de teletrabajo pueden buscar el apoyo de la organización sectorial.

T/TICM no parece ser un tema candente para los interlocutores sociales en Suecia, aun cuando los temas relacionados con condiciones de trabajo generalmente están en sus manos. Aparte de la implementación del Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo, el tema ha estado bastante inactivo en Suecia, aun cuando la incidencia del teletrabajo en el país ha crecido notablemente en los últimos años (Vilhelmson y Thulin, 2016). T/TICM tampoco es un tema muy importante para el diálogo social a nivel de empresa; en realidad habitualmente se resuelve por medio de la gestión razonable de recursos humanos basada en directrices no escritas y una cultura de trabajo que organiza la disponibilidad y la demanda de trabajo para los trabajadores de oficina y del T/TICM de manera similar.

Resumiendo, la mayoría de los convenios nacionales o sectoriales europeos respecto de T/TICM regular tiende a respetar el Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo. En algunos de los países analizados en este informe no existe convenio de interlocutores sociales a nivel nacional o sectorial que incluya teletrabajo: por ejemplo, en Hungría y todos los países externos a Europa.

## “Derecho a desconectar” y políticas relacionadas

Un nuevo abordaje de política, conocido como el “derecho a desconectar”, intenta limitar los efectos negativos del T/TICM protegiendo el tiempo de descanso de los empleados para hacer frente al conflicto de conciliación entre la vida laboral y personal y a los problemas de bienestar.

El “derecho a desconectar” y las políticas relacionadas surgieron en respuesta a algunos problemas comunes que han aparecido recientemente debido al nuevo y diverso formato del mundo del trabajo. Diferentes estudios y

políticas nacionales abordan uno de estos problemas, recientemente denominado “trabajo sin fin”, que se relaciona con la creciente importancia de las nuevas tecnologías en nuestras vidas profesionales. El potencial de “trabajo sin fin” parece más probable con T/TICM. En realidad, si bien el trabajo independiente de tiempo y lugar tiene la ventaja que gracias a TIC los trabajadores pueden organizar su propio trabajo (incluso su tiempo de trabajo) según su situación individual, también existe el peligro inherente de que no se respeten los límites entre trabajo remunerado y vida privada. Recientemente, en los medios y en los debates de política el T/TICM se ha relacionado con la falta de respeto por los períodos de descanso y vacaciones, estrés e incluso agotamiento (ver Capítulo 4). Como se señaló antes, algunos países están comenzando a encarar este problema mediante una respuesta de política denominada “derecho a desconectar” del trabajo: se pueden encontrar ejemplos en prácticas empresarias, convenios colectivos e incluso algunas iniciativas y legislación nacionales.

Debido a la existencia de TIC está surgiendo el problema político de la disponibilidad permanente para trabajar, para ello se han encarado hasta ahora solo unas pocas iniciativas a nivel nacional o sectorial, en unos pocos países. La mayoría de dichas respuestas de política aparecieron principalmente en Francia y Alemania a nivel de empresa/lugar de trabajo. En la mayoría de los casos, diferentes convenios –tanto a nivel sectorial como de empresa– han tratado de conceder una especie de “derecho a desconectar” limitando el funcionamiento de los servidores de correo electrónico después del horario de trabajo normal, y también durante los períodos que los trabajadores deberían considerar de descanso (como fines de semana y períodos de vacaciones).

Respecto de los convenios a nivel de empresa relacionados con el “derecho a desconectar”, en los últimos años se han desarrollado e implementado algunos ejemplos de las grandes empresas automotrices de Europa. Por ejemplo, el estudio nacional de Francia informa que en su convenio interprofesional sobre igualdad, Renault incluyó una limitación al envío de correo electrónico en horario vespertino y fines de semana, sin embargo, esta prohibición se puede dejar sin efecto en circunstancias excepcionales, lo que aún deja un cierto margen de maniobra en cuanto al derecho a estar desconectado del trabajo. En enero de 2014, la automotriz alemana BMW llegó a un acuerdo sobre T/TICM con su comité de empresa (BMW Group, 2014). El convenio estipula que todos los empleados pueden registrar el tiempo dedicado a trabajar fuera de las dependencias del empleador como tiempo de trabajo, lo que da lugar a la posibilidad de compensación por horas extraordinarias por el tiempo que los empleados dedicaron a responder correos electrónicos después de finalizar su día de trabajo normal. Más aún, se

alienta a los empleados a acordar “horarios de accesibilidad” fijos con sus supervisores. Ambas políticas están diseñadas para reducir el T/TICM irregular, informal (al que denominan “trabajo móvil salvaje”) para ayudar a reconciliar el trabajo remunerado con la vida personal. Asimismo la automotriz alemana Daimler introdujo una nueva política que permite a los empleados fijar su bandeja de entrada de correo electrónico en “modo feriado” mientras están con licencia; el *software* permite el borrado automático de todos los correos electrónicos entrantes durante el período de licencia. El remitente recibirá una respuesta automática informando que durante un determinado período, los correos electrónicos se borrarán, e invitándolo a contactar a otro empleado durante dicho período. Esta política involucra a todos los empleados que tienen una casilla de correo electrónico basada en la compañía; por tanto, cubre aproximadamente la mitad de todos los empleados.

Respecto de los convenios de nivel sectorial, en Francia se han firmado varios relacionados con el derecho a la desconexión (*droit à la déconnexion*). Por ejemplo el convenio colectivo de teletrabajo en el sector de telecomunicaciones francés (*Accord relatif au télétravail dans la branche des télécommunications*) del 6 de octubre de 2006 indica que el contrato de empleo debe incluir una disposición que especifique los períodos en los que se puede contactar al trabajador. El derecho a desconectar también se introdujo en el convenio del sector petrolero, en este se protege el mínimo de 11 horas de descanso diario entre días hábiles. También hay en Francia un convenio interprofesional nacional del 19 de junio de 2013 que apunta a mejorar la calidad de la vida laboral y la igualdad profesional, e invita a los interlocutores sociales a analizar cómo la tecnología posibilita que el trabajo se inmiscuya en la vida privada de los empleados mediante *laptops* y teléfonos celulares.

Algunas iniciativas legislativas también se refieren al “derecho a desconectar”, y también acciones tripartitas centralizadas lideradas por los gobiernos nacionales. Esto ocurre en Alemania y Francia. Francia recientemente introdujo un artículo específico sobre el derecho a desconectar (*le droit à la déconnexion*) en la revisión más reciente del código de trabajo francés, en 2016.<sup>34</sup> La nueva legislación francesa, a implementar a partir de 2017, incluye la obligación de empleadores y empleados en todas las empresas con 50 empleados o más, de negociar “el uso de TIC”, con miras a garantizar el respeto por los períodos de descanso y vacaciones de los trabajadores, y sus vidas personales y familiares. Si no se llega a un acuerdo, el empleador deberá adoptar una carta estatutaria después de consultar con los representantes de los trabajadores. Es obligación del empleador definir las modalidades que se desarrollarán para garantizar el derecho a desconectar. Algunas formas posibles de

34 Artículo L2242-8, modificado por la Ley N° 2016-1088 del 8 de agosto de 2016, artículo 55 (V).



garantizar que dichos horarios se respeten incluyen el bloqueo del acceso al correo electrónico en ciertos horarios, y compromisos mutuos de empleados y superiores de respetarlos. Además, la Ministra de Trabajo, Myriam El Khomri, recibió un informe (solicitado por el anterior Ministro de Trabajo) de Bruno Mettling, gerente de RR.HH. del grupo Orange, sobre los impactos de la transformación digital (que incluye la extensión del teletrabajo) en el trabajo (Mettling, 2015). El informe incluyó propuestas para convertir la digitalización en una oportunidad de mejorar la calidad del trabajo.

En Alemania, en septiembre de 2013, los interlocutores sociales y el gobierno encararon el problema de la disponibilidad permanente y el trabajo móvil en una declaración conjunta relativa a salud mental en el lugar de trabajo. El objetivo de este acuerdo es trabajar de manera colaborativa en la prevención de problemas de salud mental relacionados con el trabajo y en la reinserción en el lugar de trabajo de los trabajadores afectados al finalizar su licencia por enfermedad. En 2013, el Ministerio de Empleo introdujo una política de “intervención mínima en el tiempo libre”, por ello los directivos pueden contactar a los empleados fuera de su horario de trabajo normal solo en caso de situaciones excepcionales que requieran una acción que no se pueda posponer hasta el comienzo del siguiente período de trabajo. Más aún, no se puede desfavorecer a los empleados por apagar el teléfono móvil o no recoger mensajes fuera de las horas de trabajo normal (Spiegel Online, 2013). Además, en el contexto del desarrollo de una nueva reglamentación antiestrés, en 2014 Andrea Nahles, ministra de Trabajo de Alemania, expresó su intención de encarar el problema de la disponibilidad permanente para trabajar y sus efectos negativos para la salud mental, de estos, según ella, existen suficientes pruebas. El estudio nacional de Alemania también señala que se invitó al Instituto Federal Alemán de Seguridad y Salud en el Trabajo (BAuA) a explorar la factibilidad de diseñar e implementar dichas reglamentaciones.

## Ejemplos de T/TICM en empresas y organizaciones

Además de los ejemplos recientes de iniciativas empresariales relacionadas con el derecho a desconectar, los estudios nacionales también incluyen otras políticas y prácticas empresariales, la mayoría relacionada con el teletrabajo en casa más que con otras modalidades de T/TICM. Dependiendo del país, se basan en acuerdos mediados por interlocutores sociales (la mayoría de los países de la UE) o son prácticas empresariales unilaterales.

La mayoría de los ejemplos provienen de empresas más grandes o medianas, en las que se desarrollan e implementan formalmente las políticas y programas de teletrabajo en casa. Si bien se ha introducido el teletrabajo en muchas empresas, la mayoría de las empresas grandes que se presentan como ejemplo en esta sección han encarado la cuestión de manera formal: la práctica se

debatía o negoció con los trabajadores; y frecuentemente la introducción del teletrabajo incluía una fase piloto y una evaluación. Esto no significa que el teletrabajo no exista en empresas más pequeñas; puede estar presente de una manera más informal y *ad hoc*. En algunos países, el teletrabajo es también práctica común en la administración pública, como lo demuestra el ejemplo del gobierno federal de Estados Unidos que se presentó en este mismo capítulo.

En general, los estudios nacionales de la UE también ilustran que el teletrabajo es prevalente en la administración pública.

Tanto en las empresas privadas como en otras organizaciones, se usa el T/TICM como estrategia para promover diversos objetivos, y con frecuencia múltiples objetivos simultáneamente. Estos incluyen:

- Promover la reconciliación de trabajo remunerado y vida privada (que típicamente incluye beneficios para la organización también, como mayor motivación y menos rotación).
- Reducir el tiempo de desplazamiento.
- Organizar el trabajo basado en resultados, con mayor autonomía para los empleados aunada con la responsabilidad de alcanzar los resultados acordados.
- Trabajar con mayor productividad y eficiencia (con menos interrupciones).
- Ahorro en espacio de oficina y costos asociados.

En algunas empresas el teletrabajo se reserva para una cantidad limitada de trabajadores, mientras que en otras está disponible para un espectro más amplio de trabajadores. Existen algunas diferencias interesantes, frecuentemente relacionadas con las razones para introducir el teletrabajo, y las categorías de trabajadores elegibles. Si bien en algunas empresas esta opción se reserva para trabajadores con responsabilidades de asistencia (teletrabajo como medida de reconciliación entre trabajo y familia) o con deficiencias de salud o movilidad (teletrabajo como medida de inclusión en el mercado de trabajo), otras empresas ofrecen teletrabajo a trabajadores con la mayor necesidad de concentración en el trabajo sin perturbaciones, o a quienes cuentan con habilidades específicas de TIC. En otras empresas, la elegibilidad para este trabajo se extiende a casi todos los trabajadores, con pocas excepciones para trabajo que solo se puede realizar en las instalaciones de la empresa o tareas en ubicaciones muy específicas (como el trabajo de recepción o limpieza).

La proporción de trabajadores elegibles para teletrabajo varía sustancialmente de una empresa a otra, desde un pequeño porcentaje a casi todos los trabajadores. En casi todos los casos el teletrabajo se limita y se permite con ciertas condiciones. El propósito de dichos límites es mantener el vínculo con la organización y los colegas. Cuanto mayor la cantidad de tiempo de teletrabajo por

trabajador y la proporción de teletrabajadores, mayor la necesidad de garantizar “tiempo común en las instalaciones de la empresa”.

En los siguientes ejemplos, seleccionados de los estudios nacionales, resulta claro que las empresas suelen decidir la introducción del T/TICM para dar respuesta a las necesidades de los empleados de conciliar vida laboral y personal, y reconciliar las responsabilidades laborales y familiares.

En DRV *Braunschweig Hannover*, una empresa alemana de seguro de jubilación obligatorio, con 2.000 empleados (65% de mujeres) desde la década de los 90 se implementa un acuerdo mediado por interlocutores sociales a nivel establecimiento sobre políticas de reconciliación trabajo-familia. En esta empresa, los empleados tienen derecho a trabajar en casa (Teletrabajo en casa) si tienen la responsabilidad de cuidar hijos (menores de 18 años) u otros miembros de la familia. La empresa entrega el *hardware* y *software* necesarios para trabajar desde casa. Se introdujeron reglas para definir cuándo los teletrabajadores deben estar disponibles para trabajar en casa, con miras a facilitar la cooperación entre los trabajadores basados en la oficina y los teletrabajadores. El empleado y su superior directo fijan las horas de trabajo (entre 6 y 20 horas) y se reúnen una vez por mes para analizar el tiempo de trabajo y otros asuntos. Además, los empleados pueden participar en seminarios de gestión de estrés o de tiempo. Esta práctica se introdujo junto con otros esquemas de tiempo de trabajo que podían mejorar la reconciliación de trabajo y vida privada, como trabajo flexible a tiempo parcial, trabajo compartido, sábaticos y una sala para padres e hijos. Aproximadamente 135 empleados participan en las opciones de teletrabajo, la mayoría elige horarios designados para trabajar en la oficina (y garantizar buena coordinación con los colegas y directivos) y en casa. Como resultado de esta iniciativa, el ausentismo se redujo en 20% y la cantidad promedio de meses dedicados a licencias parentales se redujo de 19 a 14. Las encuestas del personal señalan que los empleados aprecian la libertad de adaptar sus horas de trabajo a sus necesidades privadas, así como la reducción del tiempo de desplazamiento.

En Bélgica, el Banco KBC es otro ejemplo de cómo las prácticas de teletrabajo en empresas pueden tener un impacto positivo sobre la conciliación entre vida laboral y personal. En 2010 la empresa introdujo un nuevo plan de organización del trabajo que ofrecía tres posibilidades: trabajar de manera más descentralizada creando oficinas satélite en edificios administrativos del banco más cercanos a los domicilios de los empleados; facilitar el teletrabajo entregando *laptops* y teléfonos móviles, e introducir escritorios flexibles. La cantidad de teletrabajadores en casa está aumentando año a año en el banco. Sin embargo, una de las condiciones es estar en las dependencias del empleador al menos 3 días por semana. El teletrabajo no es posible para quienes trabajan menos de 70% de un empleo a tiempo completo. Los resultados

de una encuesta de satisfacción de los empleados indican que la conciliación entre la vida laboral y personal ha aumentado para 87% de los trabajadores. Además, 83% dijo que puede trabajar con mayor concentración, 72% siente menos estrés en el trabajo, 68% está más motivado y 62% puede organizar mejor su trabajo.

En Francia, con el mismo objetivo de lograr una mejor conciliación entre vida laboral y personal para los trabajadores *Thales Group* eligió un acuerdo sobre teletrabajo a nivel de grupo que se celebró el 26 de abril de 2013 por un período de prueba de dos años. El mismo se detalla en un acuerdo a nivel de empresa del 24 de abril de 2015 que aporta las directrices prácticas para ayudar a los interlocutores sociales a introducir y gestionar el teletrabajo a nivel local. Este acuerdo inicialmente consideraba el teletrabajo un día por semana, que posteriormente se amplió a dos. Los empleados elegibles han estado en sus puestos seis meses y en el Grupo un año. Deben trabajar a tiempo completo o un mínimo de 80% del horario correspondiente. En cada empresa *Thales*, 8% de la fuerza laboral teletrabaja dos días por semana y 10% teletrabaja uno. El acuerdo también contiene una disposición referida al derecho a desconectar fuera del horario de funcionamiento normal de la empresa o por lo menos durante el período de descanso mínimo entre dos días hábiles consecutivos (11 horas), de acuerdo con las normas legislativas mínimas (ver la sección anterior sobre Directiva del tiempo de trabajo).

De manera similar, PSA Peugeot Citroën introdujo el teletrabajo en casa en 2011 por un período de prueba después de consultas con los interlocutores sociales. Se introdujo y evaluó como un “nuevo contrato social”, que tanto empleados como empleadores evaluaron positivamente, ya que reduce el estrés relacionado con el desplazamiento, mejora la conciliación entre la vida laboral y personal, incrementa la eficiencia de los empleados, y aumenta la motivación y eficiencia de los empleadores. El teletrabajo es posible para todo tipo de empleados que hayan estado en la empresa con contrato permanente o bien tengan por lo menos un año de antigüedad en el grupo. Se deben cumplir seis criterios: suficiente autonomía, dominio de habilidades, confianza mutua, organización compatible del trabajo, puesto compatible con teletrabajo, y espacio de trabajo equipado. El teletrabajo es voluntario para empleados y supervisores. Este caso ilustra que en algunas empresas, el derecho al teletrabajo se limita a ciertos trabajadores, de acuerdo con criterios como la situación en el empleo.

En Italia se encuentran ejemplos en empresas de diferentes sectores, cada una con sus propias motivaciones y modalidades. La mayoría ha involucrado consultas con interlocutores sociales o forman parte de un convenio colectivo. La Universidad de Palermo introdujo la posibilidad de teletrabajar un máximo de tres días por semana para aumentar el bienestar y la motivación de los trabajadores, mejorar la conciliación entre la vida laboral y personal, y adaptarse a una cultura de trabajo



diferente (con foco en objetivos para los trabajadores, más que la presencia física en la empresa). Se concluyó un convenio colectivo a nivel empresa en Telecom, Italia, por el que los trabajadores pueden trabajar hasta un máximo de cuatro días por semana en casa. Otro impulsor fue mejorar la capacidad de la empresa de enfrentar situaciones económicas difíciles y reducir los índices de ausentismo y los costos laborales.

En el mismo sentido, Indra, una empresa multinacional española de tecnología y asesoramiento introdujo el teletrabajo en 2002 (primero mediante un piloto) para mejorar la motivación y satisfacción de los trabajadores y aumentar su rendimiento. Tiene un doble objetivo: facilitar la conciliación entre la vida laboral y personal y la flexibilidad del tiempo de trabajo; y aumentar la competitividad, reduciendo al mismo tiempo el ausentismo y la rotación. El teletrabajo es voluntario pero debe ser aprobado por el supervisor del empleado. Uno de los requisitos es que las tareas se puedan encarar mediante teletrabajo, el período de teletrabajo puede ser entre 25% y 80% del tiempo de trabajo total. Se mantienen las mismas condiciones de empleo, y el empleador paga las inversiones necesarias en infraestructura de TIC.

En Finlandia y Holanda se han desarrollado abordajes más innovadores con consecuencias aparentemente positivas para empresas y empleados. El Organismo de Transporte de Finlandia llevó a cabo un experimento de un año con teletrabajo. Querían comprobar si se podría mejorar la eficiencia del trabajo dando a los empleados más libertad en relación con el tiempo y ubicación de su trabajo. Las consecuencias positivas incluían: mejor conciliación entre vida laboral y personal para los trabajadores, menor tiempo de desplazamiento, mayor eficiencia en las tareas que requieren alto grado de concentración, y un cambio de la cultura organizacional que convierte en elementos primordiales la confianza y la responsabilidad.

KPN, una empresa telefónica de Holanda ha implementado la “nueva manera de trabajar” o “nuevo mundo del

trabajo” (*het nieuwe werken*), es decir, trabajo independiente de tiempo y lugar, y basado principalmente en T/TICM (ver el Recuadro 2). El comité de empresa participó en la totalidad del proceso. El objetivo es compartir con los empleados los beneficios derivados de esta manera de trabajar. Involucra mayor flexibilidad de tiempo y espacio, uso más eficiente de los recursos, y optimización de la productividad al estimular la comunicación y colaboración. Este proceso comenzó con un piloto en 2009 y se prolongó posteriormente con varias etapas de implementación. Se empleó un directivo de programa corporativo para coordinar la introducción de esta nueva manera de trabajar, y un consultor externo aportó la orientación, para todos los empleados interesados en alcanzar una manera óptima de trabajar y colaborar. Todos los empleados recibieron el equipamiento necesario para trabajar en casa y se redujo el espacio de oficina, que se reorganizó en cuatro formatos: espacios de trabajo abiertos; espacios de trabajo cerrados (para trabajo que requiere concentración); espacios de trabajo y de reuniones abiertos; y espacios de reuniones cerrados. Las pruebas cuantitativas y cualitativas que se realizaron antes y después del piloto indicaron que la iniciativa dio por resultado menores índices de ausentismo por enfermedad, mayor satisfacción en el trabajo, menor tiempo de desplazamiento, y aumento del trabajo desde casa.

Surgieron algunas cuestiones inesperadas. Por ejemplo, el lugar de trabajo estaba muy desordenado, probablemente porque cada individuo se sentía menos responsable de mantener limpios los espacios compartidos. Los empleados que no comenzaban a trabajar temprano en la mañana podían no encontrar estación de trabajo al llegar a la oficina.

En Suecia, en el gigante informático Hewlett Packard, el representante *senior* de seguridad junto con el departamento de RR.HH. instituyó una política de teletrabajo. La misma prescribe que el teletrabajo se realice un máximo de tres días por semana; el resto de los días los empleados deben trabajar en una dependencia de la empresa.

## Recuadro 2: “La nueva manera de trabajar” o “nuevo mundo del trabajo”

La “nueva manera de trabajar” (*het nieuwe werken*), también llamado “nuevo mundo del trabajo” (o *new WoW* en inglés), comprende una cantidad de características (Delagrangé, 2014). Se relaciona con las nuevas posibilidades que ofrece TIC para trabajar de manera más inteligente y móvil, que involucra una nueva relación (o contrato social) entre empleador y empleado (den Dulk, 2015). Se refiere al trabajo independiente de tiempo y espacio (y máquinas), con énfasis en el rendimiento del trabajador y no en el tiempo de trabajo o presencia en las dependencias del empleador. Requiere un enfoque diferente de los directivos, basado en mayor autonomía y responsabilidad personal de los empleados. Se basa en buen acceso a información, conocimiento y experiencia, y relaciones de empleo basadas en la confianza. Se identifican ocho dimensiones de la nueva manera de trabajar: conducta ejemplar de los directivos; autonomía; flexibilidad en términos de tiempo y lugar de trabajo; disponibilidad de información (organización, menos jerárquica y acceso a la información en todas partes), con comunicación frecuente (tanto de abajo hacia arriba como de arriba hacia abajo); responsabilidad por los resultados más que por el tiempo de trabajo; compartir conocimiento con colegas; cooperación *online* con los colegas; y posibilidades de desarrollo (Baane *et al.*, 2010). El objetivo es mejorar la calidad de trabajo de los trabajadores y la conciliación entre su vida laboral y personal, e incrementar productividad e innovación.

El aspecto social del trabajo y la importancia de que los colegas se vean, no solo para mejorar la eficiencia sino también por su propio bienestar justifican esta decisión. En realidad, es interesante comprobar que este tipo de política de “teletrabajo parcial” es común en muchas organizaciones diferentes, públicas y privadas, en muchos países. Como se señaló en el Capítulo 4, parece ser un sistema con resultados positivos para empresas y empleados.

Fuera de Europa, en Japón, las empresas de tamaño mediano y grande lograron las mayores mejoras de rendimiento organizacional por medio de políticas empresarias que promueven la teleconmutación (teletrabajo en casa). Según el estudio nacional de Japón, en *Nissan Motor Company Limited*, gran fabricante de automóviles y barcos, todos los empleados, excepto los que se dedican a fabricación, son elegibles para teleconmutar y 2.400 están inscritos en el sistema. Se permite un máximo de cinco días por semana a condición que los trabajadores lo soliciten el día antes de trabajar en casa. Los teleconmutadores deben trabajar en sus propias casas, y el tiempo de trabajo debe ser ocho horas o menos. Los empleados que trabajan en casa deben enviar un mensaje de correo electrónico a sus superiores cuando comienzan y terminan. La empresa informa que su sistema de teleconmutación mejora la conciliación entre la vida laboral y personal de los empleados.

*Compuware*, una empresa global de *software*, creó una política de teletrabajo en casa para su sucursal de Brasil. El teletrabajo se inició en la empresa como proyecto piloto. Como en los otros ejemplos presentados, los objetivos fueron: incrementar la productividad de los empleados, mejorar su calidad de vida y crear oportunidades para reducir gastos asociados con su desplazamiento al lugar de trabajo; ahorrar espacio de oficina y los costos asociados; mejorar la retención de empleados; y contribuir a la movilidad urbana y el medio ambiente. La empresa define las funciones elegibles para teletrabajo, quedando la decisión de adoptarlo en manos de los empleados, con aprobación formal de sus directivos. El espacio donde se teletrabaja debe cumplir ciertas normas, especialmente en cuanto a seguridad y salud en el trabajo. Todos los costos relacionados con dispositivos y comunicaciones para el teletrabajo son responsabilidad de la empresa. La duración de la jornada laboral es igual a la de oficina, pero debido a la naturaleza remota del trabajo, los empleados tienen flexibilidad respecto del horario de inicio y finalización, receso de almuerzo y períodos de descanso. Sin embargo, los empleados asignados a clientes deben respetar sus horarios. El teletrabajo se puede practicar un día o más por semana, dependiendo de la categoría funcional del empleado, en casa o en alguna otra ubicación alternativa. Para preservar los contactos entre empleados, todos deben trabajar en la oficina al menos una vez por semana. Las actividades sujetas a teletrabajo se controlan por resultados e indicadores negociados entre los trabajadores y la dirección y los directivos las monitorean. Se desarrolló un convenio

colectivo adicional para las funciones elegibles para teletrabajo, que contiene estas y otras condiciones necesarias (*Compuware* y *SINPD*, el sindicato que representa los trabajadores TI en el estado de São Paulo, firmó el convenio para 2013-2014).

Los resultados del piloto de teletrabajo fueron: ahorro de costos, mayor rendimiento individual percibido, reducción del tiempo de desplazamiento y contaminación resultante, y mejora de la calidad de vida familiar. Sobre la base de estos resultados, la recomendación final fue ampliar la política de teletrabajo de la empresa en cuanto a cantidad de días, funciones y participantes.

Son bastante escasas las políticas de empresa u organizacionales en relación con T/TICM informal, ocasional, fuera del horario de trabajo normal. Anteriormente, en la sección sobre “derecho a desconectar” se analizaron varios ejemplos de Francia y Alemania. Un ejemplo que permite entender los resultados de dichas medidas es el *Boston Consulting Group* (citado en el estudio nacional de Estados Unidos). Esta empresa aconsejó a sus empleados no enviar mensajes fuera del horario de trabajo. Los empleados que siguieron el consejo refirieron la mejora específica de su bienestar, mayor satisfacción en el trabajo (72% comparado con 49% entre quienes no participaron), mayor satisfacción en la conciliación entre vida laboral y personal (54% comparado con 38%), y mayor motivación para ir a trabajar (51% comparado con 27%) en una evaluación hecha con posterioridad a la implementación de la política.

## Respuestas de política: algunas conclusiones

El aumento de T/TICM en los países analizados en este informe y el conocimiento de los efectos positivos y negativos para trabajadores y empleadores están animando a los formuladores de política a incluir disposiciones relacionadas con esta forma de trabajo en la legislación nacional. Este proceso fue promovido en la UE por el Acuerdo Marco sobre Teletrabajo (2002), y está aún en evolución en algunos países para incorporar nuevos beneficios y derechos potenciales, y proteger a los trabajadores de los potenciales efectos secundarios negativos. Dichos desarrollos se relacionan principalmente con mejor conciliación entre vida laboral y personal y, en menor medida, salud y bienestar en el trabajo (por ejemplo, bienestar mental). Se están considerando o desarrollando iniciativas para monitorear la cantidad de tiempo que un trabajador está disponible para trabajar y trabajando concretamente, con miras a proteger sus períodos de descanso. En este sentido, el enfoque de Finlandia al trabajo y bienestar sustentable es interesante. En la mayoría de los países la legislación trata de garantizar igualdad de derechos y condiciones de empleo utilizando T/TICM y trabajo en las dependencias del empleador. Cuestiones como participación en el mercado de trabajo, continuidad del negocio y rendimiento organizacional parecen ser

más relevantes fuera de Europa, por ejemplo en Japón y Estados Unidos.

En Finlandia y Suecia ha habido abordajes tripartitos a nivel nacional, no así en los demás países incluidos en el estudio. Entre los países analizados en este informe, el diálogo social nacional o sectorial sobre T/TICM se ha desarrollado en Finlandia, Bélgica, Italia, Holanda, España y Suecia, incorporando de diferentes maneras las disposiciones del Acuerdo Marco sobre Teletrabajo de la UE. Sin embargo, en los países analizados, no está muy difundida la legislación nacional reciente que regula el teletrabajo. El diálogo social parece desempeñar un rol relevante en muchos de los ejemplos de empresas de Europa. En general, el teletrabajo en casa es más común que otras formas de T/TICM.

En Europa y los países de otras regiones del mundo analizados en este informe, los factores que típicamente impulsan los convenios de empresa o las iniciativas para implementar T/TICM parecen tener dos objetivos principales: facilitar la conciliación entre la vida laboral y personal de los empleados y mejorar la productividad, eficiencia y competitividad. Por ejemplo, para mantener el vínculo entre los empleados, la empresa y su cultura, y proteger su relación con los colegas, la duración del teletrabajo regular, formalizado, suele estar limitada

a dos a tres días por semana. Más aún, las empresas tienden a desarrollar criterios de elegibilidad basados en la condición de empleo y su contenido.

A la fecha, las iniciativas más agresivas se han desarrollado en relación con el principio del “derecho a desconectar” para limitar las consecuencias potencialmente negativas de T/TICM sobre la salud y bienestar de los trabajadores, principalmente debidas a la interferencia entre trabajo y hogar, intensificación del trabajo, y teletrabajo suplementario.

Estas respuestas de política se centran en T/TICM informal, suplementario, y generalmente tienen por objeto restringir el uso de dispositivos TIC para trabajar fuera del horario regular. Dichas políticas incluyen el “derecho a estar desconectado” (*le droit à la déconnexion*) en la revisión más reciente del código de trabajo francés de 2016; la política del Ministerio de Empleo alemán “intervención mínima en el tiempo libre”; algunos de los convenios sectoriales en Francia; y algunas políticas de empresa en Alemania y otros países (como Estados Unidos). Este agudo contraste en las respuestas de política entre el teletrabajo formal en casa y T/TICM informal, suplementario, refleja los diversos efectos de distintas formas de T/TICM, que se analizan en el Capítulo 4.



## 6 Conclusiones y orientaciones de política

Los avances de la tecnología digital han extendido el uso de TIC para permitir el trabajo en cualquier momento y en cualquier lugar. En este contexto, ha aumentado el fenómeno de teletrabajo/trabajo móvil mediante TIC (T/TICM), impulsado por la necesidad de las empresas de mayor productividad y mejor rendimiento, y de los empleados de flexibilidad espacial y temporal para conciliar las demandas laborales con sus responsabilidades familiares y personales. El fenómeno también parece estar impulsado por cuestiones sociales, como la contaminación en las grandes ciudades para la que se busca respuesta intentando reducir el tráfico de desplazamiento de casa al trabajo, y la necesidad de aumentar la participación e inclusión de algunos grupos en el mercado de trabajo.

### Incidencia e intensidad de T/TICM

La incidencia de T/TICM parece estar relacionada con el nivel de desarrollo tecnológico en diversos países, pero la adopción concreta de este sistema está estrechamente ligada a estructuras económicas y culturas de trabajo. Los países analizados en este estudio con una cantidad relativamente elevada de trabajadores que trabajan fuera de las dependencias del empleador mediante TIC son Finlandia, Japón, Holanda, Suecia y Estados Unidos. Se puede esperar que continúe el desarrollo de diferentes formas de T/TICM por distintas vías. Si bien el trabajo regular mediante TIC fuera de las dependencias del empleador es aún comparativamente infrecuente en la mayoría de los países analizados, los hallazgos de este estudio sugieren que se están produciendo cambios importantes en una parte creciente de la fuerza de trabajo. La cantidad de empleados que trabajan de modo flexible en relación con espacio y tiempo mediante TIC está aumentando –y eventualmente aumentará más–. Es probable que T/TICM no crezca en todas las ocupaciones y sectores, sino que se convierta en una forma de trabajo establecida para aquellos cuyas tareas ya están habilitadas por TIC. Sin embargo las tendencias actuales sugieren que aumentarán los empleos posibilitados por TIC (EECT, 2015).

La incidencia de T/TICM varía sustancialmente, oscilando entre 2% y 40% de todos los empleados, dependiendo del país en particular y la frecuencia con la que los empleados realizan T/TICM. En la UE se ha calculado que al menos aproximadamente 17% de empleados realizan T/TICM (EECT, 2015). Si se incluye T/TICM ocasional, por ejemplo llamados telefónicos o mensajes electrónicos fuera de la oficina, la cifra aumenta a cerca de 40% de todos los empleados en Japón y Estados Unidos.

Existen diferencias importantes en la incidencia de T/TICM para distintos grupos de trabajadores. T/TICM es más común entre profesionales y directivos, pero es también relevante entre empleados administrativos y de ventas. Respecto de género, es más probable que los hombres realicen T/TICM en todos los países analizados en este informe. Sin embargo, las mujeres tienden a usar más teletrabajo regular en casa (en lugar de trabajar en otros lugares fuera de la oficina) y en la mayoría de los contextos parece ser así principalmente para conciliar las tareas relacionadas con el trabajo y con la familia. Esto sugiere que el género tiene importancia en relación con T/TICM y que los roles de género específicos del país, y los modelos de trabajo y vida familiar probablemente están moldeando el uso de TIC para trabajar fuera de las dependencias del empleador.

### Efectos de T/TICM

Los resultados presentados en este informe demuestran que los trabajadores T/TICM, particularmente los de elevada movilidad, trabajan más horas que quienes siempre trabajan en las dependencias del empleador. En general es más probable que los trabajadores T/TICM realicen trabajo remunerado en horario vespertino y los fines de semana que quienes siempre trabajan en la oficina, si bien es menos probable que trabajen por la noche. Finalmente, una proporción mayor de trabajadores T/TICM tiene un grado significativo de autonomía de su tiempo de trabajo comparado con sus contrapartes de oficina, lo que resulta importante para la conciliación entre la vida laboral y personal que refieren los trabajadores. Los hallazgos también muestran diferencias entre países, aparentemente relacionadas con patrones de tiempo de trabajo, culturas y roles de género específicos del país. Resta explorar aún cómo los trabajadores perciben cualitativamente su horario de trabajo y las implicancias de estos nuevos patrones de horario para regular el tiempo de trabajo.

Los análisis a los que hacen referencia los estudios nacionales señalan efectos en general positivos de T/TICM respecto del rendimiento individual. El potencial de aumento de productividad con T/TICM se relaciona principalmente con la flexibilidad espacial y temporal que ofrece y las consecuencias asociadas, como menor tiempo de desplazamiento, ahorro de espacio de oficina, mayor autonomía del tiempo de trabajo, conducta de trabajo innovadora, y la posibilidad de trabajar más tiempo con menos interrupciones. Características individuales como motivación y habilidades parecen tener



un rol, también la eficiencia en el trabajo asociada con el uso de TIC. Otras cuestiones de relevancia incluyen el uso de teletrabajo para mantener la continuidad de las operaciones en caso de desastre natural u otras crisis, y la respuesta de las empresas a los problemas de movilidad de sus empleados.

Respecto de los efectos de T/TICM sobre conciliación entre la vida laboral y personal, la conclusión es que T/TICM, particularmente el trabajo en casa (teletrabajo en casa), parece tener un efecto general positivo sobre dicha conciliación, principalmente debido al menor tiempo de desplazamiento y la mayor autonomía para organizar el tiempo de trabajo sobre la base de las necesidades y preferencias individuales de los trabajadores. Al mismo tiempo, hay riesgo de superposición entre trabajo y vida privada o familiar, es decir, interferencia trabajo-hogar debido a más horas de trabajo y la combinación de trabajo remunerado y otras responsabilidades que pueden dar por resultado mayor conflicto entre trabajo y familia.

Si bien se estima que T/TICM puede facilitar la conciliación entre la vida laboral y personal de los trabajadores, una parte significativa de esta forma de trabajo parece tener un carácter suplementario, es decir, induce a trabajar más allá de las horas de trabajo normales/contractuales, sin percibir remuneración. Por este motivo este sistema no siempre reduce el conflicto trabajo-familia. Por el contrario, los hallazgos de este estudio demuestran que un alto nivel de uso de TIC fuera de las dependencias del empleador puede poner en peligro la conciliación entre la vida laboral y personal. De hecho, todos los tipos de T/TICM plantean un claro riesgo de que el tiempo de trabajo vulnere el tiempo libre. Esto es consecuencia de los días y semanas hábiles más prolongados de los empleados que realizan T/TICM, pero puede estar relacionado también con la falta de “gestión de límites”. En consecuencia, la mayor autonomía en cuanto a tiempo de trabajo de los empleados T/TICM parece solo mejorar la conciliación entre la vida laboral y personal de los trabajadores regulares en casa y los que trabajan solo ocasionalmente fuera de las dependencias del empleador; este efecto no se visualiza en quienes realizan T/TICM de elevada movilidad o alta intensidad.

Se encuentran también importantes diferencias en estos efectos según el género: las mujeres tienden a trabajar menos horas en T/TICM, y las trabajadoras parecen lograr una conciliación levemente mejor entre la vida laboral y personal en comparación con los hombres cuando realizan T/TICM. En este sentido, las mujeres tienden a realizar más teletrabajo regular en casa (en lugar de trabajar en otros lugares fuera de la “oficina”), y en la mayoría de los contextos parecen hacerlo principalmente para conciliar las tareas relacionadas con trabajo y familia. Además, conviene señalar que los directivos generalmente recurren a T/TICM por diferentes motivos y tienen más probabilidades de enfrentar dificultades respecto de la conciliación entre la vida laboral y personal.

Los empleados T/TICM también parecen estar expuestos a riesgos para la salud y bienestar. Si bien una mayor proporción de trabajadores T/TICM refiere un efecto positivo de este tipo de trabajo sobre su salud en comparación con otros trabajadores, también hay un mayor porcentaje de trabajadores que refieren un efecto negativo sobre su salud. Además de las características específicas de la tarea en diversas ocupaciones, los riesgos para la salud y bienestar que enfrentan estos empleados se asocian con cuestiones ergonómicas que surgen al trabajar fuera de las dependencias del empleador. Más importante aún es que T/TICM se asocia con factores de riesgo psicosociales relacionados con intensidad de trabajo, horas de trabajo suplementarias y más horas de trabajo en general, que parecen tener un impacto negativo sobre el estrés, el sueño y el impacto percibido del trabajo sobre la salud. La autonomía y el apoyo de los colegas puede tener un rol, pero los hallazgos sugieren que estos factores por sí mismos no evitarán completamente algunas de las consecuencias negativas. Podría tener mayor impacto la reducción de la intensidad de trabajo para los empleados de elevada movilidad y de las horas suplementarias para los trabajadores en casa.

Todos estos hallazgos sugieren que los efectos de T/TICM son altamente ambiguos y quizás incluso contradictorios. Específicamente, T/TICM no parece ser inequívocamente ventajoso comparado con el trabajo de oficina tradicional en las dependencias del empleador. Sus efectos tampoco parecen ser principalmente negativos. En su aspecto positivo, los trabajadores refieren menor tiempo de desplazamiento, mayor autonomía en la organización del tiempo de trabajo, mejor conciliación general entre la vida laboral y personal y mayor productividad. Las desventajas de T/TICM más inconvenientes para los trabajadores parecen ser su tendencia a prolongar las horas de trabajo, crear una superposición entre el trabajo remunerado y la vida personal debido al desdibujamiento de los límites entre ambos, y también promover la intensificación del trabajo. Muchos de estos efectos ambiguos o paradójicos parecen relacionarse con las interacciones entre uso de TIC, lugar de trabajo en entornos de trabajo específicos, y características de las diferentes ocupaciones. Más aún, un factor importante para juzgar si los resultados referidos son positivos o negativos parece ser si T/TICM reemplaza o suplementa el trabajo en la oficina.

## Respuestas de política a T/TICM

Los gobiernos de diversos países han promovido o regulado T/TICM para mejorar la conciliación entre la vida laboral y personal y el rendimiento empresarial, y también para promover otros objetivos, como la continuidad operativa en tiempos de crisis y la inclusión de grupos específicos en el mercado de trabajo (como trabajadores mayores, mujeres con hijos pequeños y personas con discapacidades). Algunos países introdujeron en su legislación disposiciones relacionadas principalmente

con el teletrabajo en casa, por ejemplo la definición de normas mínimas. En Europa estos desarrollos han respetado en gran medida el Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo (2002). Los interlocutores sociales están abordando el tema mediante negociaciones colectivas en países como Bélgica, Finlandia, Francia, Italia, Holanda y España.

Recientes iniciativas empresarias también han tomado en cuenta los desarrollos relacionados con mayor flexibilidad espacial y temporal. Esto es más claro a nivel de empresa, con ejemplos que ilustran que normalmente mediante el diálogo social (o en algunos casos por decisión de los empleadores) se definen limitaciones a la frecuencia de T/TICM regular.

Contrastando con los esquemas T/TICM formales, el T/TICM informal y ocasional crecerá probablemente mucho más rápido que el teletrabajo en casa regular y el trabajo móvil mediante TIC. Hasta ahora se ha investigado menos esta forma de T/TICM, pero los hallazgos de este informe sugieren que puede ser problemática porque parece suplementar más que sustituir el trabajo en la oficina. El incremento de respuestas de políticas que restringen esta forma de T/TICM indica que el crecimiento de T/TICM informal puede ser mucho más controvertido que el aumento del teletrabajo regular en casa. Los ejemplos incluyen el “derecho a desconectar” en Francia, políticas empresarias que restringen las llamadas telefónicas y los correos electrónicos fuera del horario normal de trabajo en algunas empresas principalmente en Alemania, Francia y Estados Unidos, y el requisito que los empleados deben recibir compensación por T/TICM ocasional en Brasil y Holanda.

## Sugerencias de política

Es necesaria mayor amplitud al considerar si los esquemas de T/TICM son “buenos” o “malos”: claramente, pueden ser uno u otro o incluso ambos al mismo tiempo. En lugar de ello, debido a los efectos sumamente ambiguos de T/TICM, debemos comprender bajo qué condiciones específicas empleados y empleadores pueden obtener beneficio de estos sistemas de trabajo. Este informe trata de aclarar el tema para los formuladores de política, interlocutores sociales, investigadores y todos los interesados en el futuro del trabajo, para comprender los actuales cambios que impulsa la tecnología, y ayudar a modelarlos para que puedan beneficiar a las sociedades, dando respuesta al mismo tiempo a los efectos colaterales potencialmente negativos. A la luz de este objetivo, esta sección presenta algunas sugerencias de políticas diseñadas para promover el T/TICM beneficioso.

- Como el uso de TIC fuera de las dependencias del empleador en general aporta beneficios a empleados y empresas, los formuladores de política –y los gobiernos e interlocutores sociales– deberían tratar de responder, de modo que se acentúen los efectos positivos y se reduzcan los negativos. Esto se podría

hacer por ejemplo promoviendo el T/TICM “parcial” (a tiempo parcial) y el T/TICM ocasional, y restringiendo el T/TICM informal, suplementario, las horas de trabajo excesivamente largas, y los altos niveles de movilidad e intensidad de trabajo. En términos de este último, se necesita un uso más racional de TIC, y la creación de condiciones que lo tornen posible.

- En términos prácticos, la organización del tiempo de trabajo está cambiando y su regulación debe incorporar esta realidad. El tiempo de trabajo y de descanso se debe encarar de modo diferente según el tipo de T/TICM que estén realizando los empleados y las regulaciones deben ser claras. En este contexto, resulta particularmente importante abordar el tema de T/TICM suplementario, que bien se pueden considerar horas extraordinarias no remuneradas. Más aún, es necesario considerar los cambios en la organización del tiempo de trabajo en relación con los desarrollos de TIC y, en términos más amplios, su significado para limitar las horas de trabajo, particularmente por la necesidad de garantizar que se respeten períodos de descanso mínimo.
- Un desafío importante de T/TICM para aplicar los principios de prevención de OSHA y la legislación sobre salud y seguridad de los trabajadores surge de la dificultad de los empleadores de supervisar el entorno y las condiciones del lugar de trabajo de sus empleados fuera de las dependencias del empleador. El proyecto de EU-OSHA “*Perspectivas sobre riesgos nuevos y emergentes en materia de seguridad y salud en el trabajo asociados con TIC en los lugares de trabajo para 2025*” producirá escenarios que permitirán a los formuladores de política explorar opciones estratégicas y de política para hacer frente a los desafíos a la seguridad y salud de los trabajadores, asociados con T/TICM (EU-OSHA, 2016).
- Con el fin de emplear plenamente el potencial de T/TICM y mejorar las condiciones de trabajo de los empleados que lo realizan, se deberá formar a los empleados afectados y sus directivos en el uso efectivo de TIC al trabajar en forma remota, sus riesgos potenciales, y cómo gestionar la flexibilidad que aporta el sistema. El desdibujamiento de los límites no es necesariamente negativo si está bien manejado en relación con este aspecto, es importante generar confianza entre empleados y directivos y considerar que los efectos negativos se podrían amortiguar con orientación directiva más adecuada. En este contexto, un mayor grado de autonomía del empleado podría mejorar la conciliación entre la vida laboral y personal y el rendimiento individual.
- En el contexto de políticas para incrementar la participación en el mercado de trabajo de ciertos grupos, entre ellos trabajadores mayores, mujeres con hijos pequeños y personas con discapacidades, T/TICM puede desempeñar un rol relevante, en especial para la población envejecida. Ejemplos de algunos

países indican que T/TICM forma parte de políticas de inclusión social y de mayor participación en el mercado de trabajo.

- Los interlocutores sociales están en general bien posicionados para encarar el tema de T/TICM, particularmente en una cantidad de países de la UE, y especialmente en empresas con representación de los empleados. Las iniciativas del gobierno y los convenios colectivos nacionales o sectoriales son importantes para aportar el marco general a los esquemas de T/TICM. Por supuesto, la aplicación práctica de T/TICM tendrá lugar a nivel de empresa, y por esta razón es también importante tomar en cuenta la variedad de contextos, que dependen del tipo de tarea y uso de TIC.
- Las políticas sobre el T/TICM a nivel nacional, sectorial y organizacional se deben adaptar dinámicamente a los avances tecnológicos, así como a las necesidades y preferencias de trabajadores y empleadores. Por tanto, es importante que estos marcos aporten suficiente espacio para desarrollar sistemas T/TICM específicos para la empresa que contemplen las necesidades y preferencias de trabajadores y empleadores. Por ejemplo el Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo se podría adaptar para que tomara en cuenta el aspecto informal, no regular del teletrabajo y el aspecto móvil del fenómeno.
- Finalmente, se deben considerar los hallazgos de este estudio en cuanto a diferencias en las condiciones de trabajo asociadas con diferentes tipos de T/TICM, por ejemplo entre teletrabajo en casa y T/TICM de elevada movilidad. Las medidas deberán encarar las razones específicas identificadas por el estudio, de los efectos negativos sobre las condiciones de trabajo. Por ejemplo se necesitan medidas para proteger la salud de los trabajadores que restrinjan el T/TICM informal, suplementario, y limiten la disponibilidad para trabajar durante los horarios reservados típicamente para vida personal y períodos de descanso.

Es probable que la futura expansión del T/TICM se manifieste como una larga serie de temblores más que como un terremoto repentino. En última instancia, generará consecuencias potencialmente profundas para las condiciones de trabajo y de vida. Las sugerencias de política presentadas precedentemente señalan la importancia de informar a todas las partes –trabajadores, empleadores y autoridades públicas– las ventajas y desventajas de distintas formas del T/TICM, y cómo implementarlas efectivamente. Se necesita más investigación respecto del tema, y una cooperación más estrecha entre formuladores de política, empleadores, trabajadores e investigadores, para establecer las bases que permitan adaptar el T/TICM al mundo del trabajo rápidamente cambiante del siglo XXI.

# Bibliografía

Todas las referencias a Eurofound se encuentran en [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu)

Accenture Global Research (2013), *Defining success: 2013 global research results*, Accenture, Nueva York.

Adam, D., Purcell, J. y Hall, M. (2014), *Joint consultative committees under the Information and Consultation of Employees Regulations: A WERS analysis*, Acas, Londres.

André, M. (2013), *Svenska chefer gillar distansarbete* [Swedish managers like telework], NYA Chef, 29 de noviembre, disponible en <http://chef.se/svenska-chefer-gillar-distansarbete/>.

Anttila, T., Nätti, J., Ojala, S. y Tammelin, M. (2009), *Ansiotyö kotona: Yleisyys, ominaispiirteet, seuraukset ja hallinta palkansaajilla* [Gainful employment at home: Prevalence, characteristics, consequences and management of wage and salary earners], The Finnish Work Environment Fund, disponible en: [https://www.tsr.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=13109&name=DLFE-6218.pdf](https://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-6218.pdf).

Arlinghaus, A. y Nachreiner, F. (2014), 'Health effects of supplemental work from home in the European Union', *Chronobiology International Journal*, Vol. 31, Nº 10, pp. 1, 100-1, 107.

Baane, R. (2011), *Het nieuwe werken ontrafeld: Over bricks, bytes and behavior* [The new work unraveled: About bricks, bytes and behaviour], disponible en <http://www.tijdschriftvoorhrm.nl/newhrm/downloaddocument.php?document=403>.

Baane, R., Houtkamp P. y Knotter, M. (2010), *Het nieuwe werken ontrafeld: Over bricks, bytes and behavior*, Koninklijke Van Gorcum, Assen.

Bailey, D. y Kurland, N. B. (2002), 'A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work', *Journal of Organisational Behavior*, Vol. 23, Nº 4, pp. 383-400.

Beauregard, A., Basile, K. y Canonico, E. (2013), *Home is where the work is: A new study of homeworking in Acas - and beyond*, Acas, Londres.

Bijl, D. (2009), *Aan de slag met Het Nieuwe Werken* [Getting started with new ways of working], Par CC, Zeewolde.

BMFSFJ (2013), *Unternehmensmonitor - Familienfreundlichkeit 2013* [Company monitor - Family-friendly policies 2013], Ministry of Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth, Berlín.

BMW Group (2014), *Sustainable value report 2014*, BMW Group, Munich.

Boni, M. y Vultaggio, A. (2013), 'La via italiana al welfare aziendale: scenari attuali e prospettive future' [The Italian way to corporate welfare: current and future prospects scenarios], *Sociologia e Politiche Sociali*, Vol. 16, Nº 2, pp. 93-107.

Boston Consulting Group (2012), 'Predictable time off: The team solution to overcoming constant work connection', *Fast Company*, 21 de mayo.

Brenke, K. (2014), *Heimarbeit: Immer weniger Menschen in Deutschland gehen ihrem Beruf von zu Hause aus nach* [Homeworking: fewer and fewer people in Germany are following their profession from home], DIW Weekly Report Nº 8/2014, DIW, Berlín.

Brenke, K. (2016), *Home Office: Möglichkeiten werden bei weitem nicht ausgeschöpft* [Home office: The possibilities are far from exhausted], DIW Weekly Report Nº 5/2016, DIW, Berlín.

Cabinet Secretariat (Japan) (2015), *Sekai Saisentan IT Kokka Sozo Sengen* [Declaration for creation of the world's leading-edge IT state] (publicación original 14 de junio de 2013; revisión 30 de junio de 2015).

Campbell, J., McHenry, J. Y Wise, L. (1990), 'Modeling job performance in a population of jobs', *Personnel Psychology*, Vol. 43, Nº 2, pp. 313-575.

CBS and TNO (2014), *Nationale enquête arbeidsomstandigheden* [Netherlands working conditions survey], disponible en <http://www.monitorarbeid.tno.nl/publicaties/netherlands-working-conditions-survey>.

Chesley, N. (2014), 'Information and communication technology use, work intensification and employee strain and distress', *Work, employment and society*, Vol. 28, Nº 4, pp. 589-610.

Clark, S. C. (2000), 'Work/family border theory: A new theory of work/family balance', *Human Relations*, Vol. 53, Nº 6, pp. 747-770.

Clear, F. y K. Dickson (2005), 'Teleworking practice in small and medium-sized firms: Management style and worker autonomy', *New Technology, Work and Employment*, Vol. 20, Nº 3, pp. 218-233.

DARES (2004), *Le télétravail en France* [Teleworking in France], Premières informations et premières synthèses, Nº 51.3, DARES, París.

De Spiegelaere, S., van Gyes, G., Benders, J. and Van Hootegeem, G. (2013), *Wat werkt van Het Nieuwe Werken? Het Nieuwe Werken en het Innovatief Gedrag van Werknemers* [What works in the new way of working? The new way of working and innovative behaviour of employees], Documento de trabajo, HIVA, Leuven.

Delagrangé, H. (2014), *Informatiedossier: Wat als we nieuw gaan werken?* [Information dossier: What if we do the new work?], Stichting Innovatie & Arbeid, Bruselas.

den Dulk, L. (2015), 'Working time options in the Netherlands', *International Labor Brief*, Vol. 13, Nº 9, pp. 4-14.



- Duxbury, L., Higgins, C., Smart, R. y Stevenson, M. (2014), 'Mobile technology and boundary permeability', *British Journal of Management*, Vol. 25, Nº 3, pp. 570-588.
- Edenhall, Y. (2011), *IT skapar stress på jobbet* [IT creates stress at work], Svenska Dagbladet 10 Noviembre, disponible en [http://www.svd.se/it-skapar-stress-pa-jobbet\\_6624754](http://www.svd.se/it-skapar-stress-pa-jobbet_6624754).
- EECN (2011), *The Finnish national teleworking day. The winner of the Green Spider Network 2011 Best Practice Competition*, EECN Newsflash, Nº 90, disponible en [http://ec.europa.eu/environment/networks/doc/newsflash/Newsflash\\_90.pdf](http://ec.europa.eu/environment/networks/doc/newsflash/Newsflash_90.pdf).
- Elsbach, K. D., Cable, M. y Sherman, J. W. (2010), 'How passive "face time" affects perceptions of employees: Evidence of spontaneous trait inference', *Human Relations*, Vol. 63, Nº 6, pp. 735-760.
- ETUC, UEAPME/UNICE & CEEP (2006), *Implementation of the European framework agreement on telework: Report by the European social partners*, Bruselas, disponible en: <http://www.etuc.org/a/579>.
- EU-OSHA (2016), *Foresight of new and emerging occupational safety and health risks associated with information and communications technologies and work locations by 2025*, Página Web, Información obtenida el 1 de febrero de 2017.
- Eurofound (2010), *Telework in the European Union*, Publications Office of the European Union, Luxemburgo.
- Eurofound (2011), *Links between quality of work and performance*, Publications Office of the European Union, Luxemburgo.
- Eurofound (2012), *Organisation of working time: Implications for productivity and working conditions*, Publications Office of the European Union, Luxemburgo.
- Eurofound, *European Working Conditions Survey*, Página Web, Información obtenida el 1 de febrero de 2017.
- Eurofound (2015), *New forms of employment*, Publications Office of the European Union, Luxemburgo.
- Eurofound (2016), *Sixth European Working Conditions Survey 2015: Overview report*, Publications Office of the European Union, Luxemburgo.
- Eurofound y EU-OSHA (2014), *Psychosocial risks in Europe: Prevalence and strategies for prevention*, Publications Office of the European Union, Luxemburgo.
- European Commission (2008), *Report on the implementation of the European social partners' framework agreement on telework*, Commission Staff Working Paper, Sec (2008) 2178, Bruselas.
- European Commission (2010), *The increasing use of portable computing and communication devices and its impact on the health of EU workers*, Publications Office of the European Union, Luxemburgo.
- Eurostat (2015), *Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status (%)*, Página Web, Información obtenida el 1 de febrero de 2017.
- Financial Times (2014), *Auf wiedersehen, post - Daimler staff get break from holiday email*, 13 de agosto.
- Fundación CENIT (2012), *Teletrabajo, cambio climático y políticas públicas: Encuesta a teletrabajadores de empresas de la ciudad autónoma de Buenos Aires* [Telework, climate change and public policies: Survey of teleworkers of companies in the autonomous city of Buenos Aires], Fundación CENIT, Buenos Aires.
- Fundación Másfamilia (2012), *El libro blanco del teletrabajo en España*, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.
- Fundación SIMA (2012), *Guía sindical para la reforma laboral* [Trade union guide to labour reform], UGT, Madrid.
- Gallup (2014), *Most US workers see upside to staying connected at work*, Gallup.com, 30 de abril.
- Gallup (2016), *In US, telecommuting for work climbs to 37%*, Gallup.com, 9 de agosto.
- Genin, E. (2016), 'Proposal for a theoretical framework for the analysis of time porosity', *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, Vol. 32, Nº 3, pp. 280-300.
- Glorieux, I. y Minnen, J. (2008), 'Thuiswerk in Vlaanderen' [Homework in Flanders], in Martínez, E., Krzeslo, E. y De Schampheleire, J. (eds.), *Telewerk: Inzet, regels en praktijk* [Telecommuting: Commitment, rules and practice], FOD WASO, Bruselas.
- Gold, M. y Mustafa, M. (2013), "'Work always wins": client colonisation, time management and the anxieties of connected freelancers', *New Technology, Work and Employment*, Vol. 28, Nº 3, pp. 197-211.
- Grant, C. A., Wallace, L. M., Spurgeon, P. C. (2013), 'An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance', *Employee Relations*, Vol. 35, Nº 5, pp. 527-546.
- Green, F. (2006), *Demanding work: The paradox of job quality in the affluent economy*, Princeton University Press, Princeton N.J.
- Greenworking (2012), *Le télétravail dans les grandes entreprises françaises: Comment la distance transforme nos modes de travail* [Telework in large French enterprises: How distance transforms our ways of working], Síntesis entregada al Ministro de Industria, Energía y Economía Digital, París.
- Haddon, L. y Lewis, S. (1994), 'The experience of teleworking: An annotated review', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, Nº 1, pp. 193-223.
- Hammermann, A. y Stettes, O. (2015), *Bewältigung von Stress in einer vernetzten Arbeitswelt - Befunde aus der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung* [Coping with stress in a networked work environment - findings from the BIBB/BAuA employment survey], IW-Trends 2/2015, Institut der deutschen Wirtschaft, Colonia, pp. 113-135.



- Harris, L. (2003), 'Home based teleworking and the employment relationship', *Personnel Review*, Vol. 32, Nº 4, pp. 422-437.
- Heinonen, S. y Saarimaa, R. (2009), *Työelämän laadulla parempaa jaksamista –kuinka etätö voi auttaa?* [Better job satisfaction through quality of work life– how can telework help?], Ministerio de Empleo y Economía, Helsinki.
- Holtgrewe, U. (2014), 'New technologies: The future and the present of work information and communication technology', *New Technology, Work and Employment*, Vol. 29, Nº 1, pp. 9-24.
- Home Agent-Full Home Office Call Centre Company (2015), research conducted by the company among its employees working at home. Home Agent-Full Home Office Call Center Company, [www.homeagent.com.br](http://www.homeagent.com.br).
- Human Resource Management International Digest (2003), 'BT employees highlight benefits and drawbacks of teleworking: Survey reveals most work longer hours but have better quality of life', *Human Resource Management International Digest*, Vol. 11, Nº 2, pp.17–20.
- ILO (International Labour Organization) (2013), *National Tripartite Social Dialogue: An ILO guide for improved governance*, Ginebra.
- INSHT [Instituto Nacional de Salud e Higiene en el Trabajo] (2011), *Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo* [National survey of working conditions], disponible en <http://encuestasnacionales.oect.es/>.
- Institute of Applied Manpower Research (2012), *Organised and unorganised employment in the non- agricultural sectors in the 2000s*, Planning Commission, Gobierno de India, Nueva Delhi.
- Ipsos (2011), *Telecommuting: Citizens in 24 countries assess working remotely for a total global perspective*, Ipsos Global @dvisor, Norteamérica.
- JTA (Japan Telework Association) (2013), *Telewaku Hakusyo 2013* [White Paper on Teleworking 2013], Tokio.
- JILPT (Japan Institute for Labour Policy and Training) (2015), *Joho Tsushin Kiki o Riyo shita Tayona Hatarakikata no Jittai ni kansuru Cyosa Kekka* [A fact-finding survey report of diverse work-styles involving ICT equipment], Tokio.
- Kandolin, I. y Tuomivaara, S. (2012), 'Työ, terveys ja työssä jatkamisajatuksset' [Work, creating flexibility at work], in M. Perkiö-Mäkelä and Kauppinen, T. (eds.), *Työ, terveys ja työssä jatkamisajatuksset*, Vol. 41, Institute of Occupational Health, Work and Human Research, Helsinki, pp. 27-41.
- Karasek, R. A. y Theorell, T. (1990), *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*, Basic Books, Nueva York.
- Kelliher, C. y Anderson, D. (2010), 'Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work', *Human Relations*, Vol. 63, Nº 1, pp. 83-106.
- Kelly, E. L., Kossek, E. E., Hammer L. B., Durham, M., Bray, J., Chermack, K., Murphy, L.A. y Kaskubar, D. (2008), 'Getting there from here: Research on the effects of work-family initiatives on work-family conflict and business outcomes', *The Academy of Management Annals*, Vol. 2, pp. 305-349.
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C. y Sheep, M. L. (2009), 'Balancing borders and bridges: Negotiating the work-home interface via boundary work tactics', *Academy of Management Journal*, Vol. 52, Nº 4, pp. 704-730.
- KSH (Hungarian Central Statistical Office), *Tájékoztatósi adatbázis* [Information database], Página Web, disponible en: <http://statinfo.ksh.hu/Stainfo/themeSelector.jsp>.
- Lasfargue, Y. y Fauconnier, S. (2015a), *Enquête 2015 sur les impacts du télétravail* [2015 Survey on the impacts of telework], OBERGO, París.
- Lasfargue, Y. y Fauconnier, S. (2015b), *Télétravail salarié: Comment concilier liens de subordination et marges de liberté?* [Employees teleworking: How can subordination links and margins of freedom be reconciled?], OBERGO, París.
- Lyly-Yrjänäinen, M. (2015), *Työolobarometri: Syksy 2014 Ennakkotietoja* [Työolobarometri: Autumn 2014 Preliminary information], Ministerio de Empleo y Economía, Helsinki.
- Magyar Távmunka Szövetség (2016), *Távmunka: itt a családbarát és hatékony munkavégzés ideje!* [Teleworking: it's time for family-friendly and efficient work!], Comunicado de prensa, 10 de enero.
- Manager Italia (2011), *Italia e lavoro, così non va! Ultimi in Europa per occupazione e telelavoro* [Italy and work: That's not the way! Last in Europe for employment and telework], disponible en <http://www.psicopolis.com/ergopolis/telelavoro.pdf>.
- Messenger, J. y Gschwind, L. (2015), *Telework, new ICT and their effects on working time and work-life balance: Review of the literature*, (inédito), OIT, Ginebra.
- Messenger, J. y Gschwind, L. (2016), 'Three generations of telework: New ICT and the (r)evolution from home office to virtual office', *New Technology, Work and Employment*, Vol. 31, Nº 3, pp. 195-208.
- Mettling, Bruno M. (2015), *Transformation numérique et vie au travail* [Digital transformation and life at work], Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social, París.
- MIC (Ministry of Internal Affairs and Communications, Japan) (2015), *Communications Usage Trend Survey*, disponible en [https://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/GL08020103.do?\\_toGL08020103\\_&tclassID=000001061335&cycleCode=0&requestSender=estat](https://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/GL08020103.do?_toGL08020103_&tclassID=000001061335&cycleCode=0&requestSender=estat).
- MHLW (Ministry of Health, Labour and Welfare, Japan) (2014), *Heisei 26-nendo Terewaku Moderu Jissyo-jigyo: Terewaku Katusyo no Kojireisyu* [Demonstrative model project of teleworking 2014: Case examples of success].
- Miyar Cruz, D. (2012), *Nuevas tecnologías, trabajo y paternidad* [New technologies, work and paternity],

Documento de trabajo para tesis doctoral, Universitat Oberta de Catalunya (UOC), Barcelona.

National Teleworking Day (2012), *Etätyö yleisty, mutta teknologian hidastuminen sekä jäykkyys yrityskulttuurissa viivästyttävät kehitystä* [Teleworking is increasing, but the slow adoption of the technology, as well as the rigidity is delaying the development of corporate culture], Comunicado de prensa, 19 de abril.

Nilles, J. M. (1975), 'Telecommunications and organisational decentralization', *Transactions on Communications*, Vol. 23, Nº 10, pp. 1142-1147.

Nilsson, L. (2014), '*Hela havet stormar på kontoret*' [Musical chairs in the office], disponible en <http://www.etc.se/inrikes/hela-havet-stormar-pa-kontoret>.

Ojala, S. (2011), 'Supplemental work at home among Finnish wage earners: Involuntary overtime or taking the advantage of flexibility?', *Nordic Journal of Working Life Studies*, Vol. 1, Nº 2, pp. 77-97.

Ojala, S. y Pyöriä, P. (2013), 'Kotona työskentelyn yleisyys ja seuraukset: Suomi eurooppalaisessa vertailussa' [Working at home, the prevalence and consequences: a European comparison Finland], *Työpoliittinen Aikakauskirja*, Vol. 56, Nº 1, pp. 52-64.

Pekkola, J. y Uskelin, L. (eds.) (2007), *Etätyöopas työnantajille* [Telecommuting guide for employers], Ministerio de Trabajo, Helsinki.

Perkiö-Mäkelä, M. y Hirvonen, M. (2013), *Työ ja terveys -haastattelututkimus 2012* [The National Finnish Work and Health Survey 2012], Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki.

Peters, P., den Dulk, L. y van der Lippe, T. (2009), 'The effects of time-spatial flexibility and new working conditions on employees' work-life balance: the Dutch case', *Community, Work and Family*, Vol. 12, Nº 3, pp. 279-297.

Pfisterer, S., Streim, A. y Hampe, K. (eds.) (2013), *Arbeit 3.0: Arbeiten in der digitalen Welt* [Working in the digital world], Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. [Federal Association for Information Management, Telecommunications and New Media] (BITKOM), Berlín.

Popma, J. (2013), *The Janus face of the 'New Ways of Work': Rise, risks and regulation of nomadic work*, Documento de trabajo Julio de 2013, ETUI, Bruselas.

Pyöriä, P. y Saari, T. (2013), 'Monipaikkainen etätyö julkisella sektorilla -yhteisöllisyyttä verkon yli' [Multi-seat telework in the public sector- community over the network], en *Työelämän tutkimuspäivät 2013 -Työn tulevaisuus* [Working life research days 2013- conference papers] Universidad de Tampere, Tampere, pp. 216-226.

Randstad (2012), *Las tecnologías destruyen las fronteras entre vida privada y laboral* [Technologies destroy the boundaries between private and work life], Comunicado de prensa 12 de abril de 2012.

Rasmussen, E. y Corbett, G. (2008), 'Why isn't teleworking working?' *New Zealand Journal of Employment Relations*, Vol. 33, Nº 2, pp. 20-32.

Richardson, K. y Benbunan-Fich, R. (2011), 'Examining the antecedents of work connectivity behavior during non-work time', *Information and Organisation*, Vol. 21, Nº 3, pp. 142-160.

Ruiz, Y. y Walling, A. (2005), *Home-based working using communication technologies*, National Statistics feature, ONS, Londres.

Sardeshmukh, S. R., Sharma, D. y Golden, T. D. (2012), 'Impact of telework on exhaustion and job engagement: a job demands and job resources model', *New Technology, Work and Employment*, Vol. 27, Nº 3, pp. 193-207.

Spiegel Online (2013), *Living offline: Minister halts after-hours contact for staff*, 30 de agosto.

Statistics Sweden (2014), *Work environment survey 2013*, Estocolmo.

Statistics Sweden (2015), *Labour Force Survey 2015*, Estocolmo.

Sullivan, C. (2003), 'What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking', *New Technology, Work and Employment*, Vol. 18, Nº 3, pp. 158-165.

Sutela, H. y Lehto, A.M. (2014), *Työolojen muutokset 1977-2013* [Changes in working conditions 1977-2013], Statistics Finland, Helsinki.

TDC (2015), *Nästan två av tre har svårt att jobba hemma på grund av bristande it* [Nearly two out of three have difficulties teleworking due to deficient IT], Comunicado de prensa, 5 de mayo.

Tipping, S., Chanfreau, J., Perry, J. y Tait, C. (2012), *The fourth work-life balance employee survey*, Employment Relations Research Series 122, Department for Business Innovation and Skills, Londres.

TOR-VUB (2004), *Time research*, Vrije Universiteit Brussel, Bruselas.

Trygg, K. (2014), *Arbetets geografi* [Geography of work], PhD thesis, Stockholm University, Estocolmo.

Turvallisuusutiset (2014), *Etätyöläinen ei piittaa ergonomiasta* [Remote Egyptian does not care about ergonomics], 2 de junio.

Unionen (2011), *Att ha kontoret i mobilen* [Having the office in one's mobile phone], Unionen, Malmö.

Unionen (2013), *Jobbet alltid närvarande -en studie om tjänstemännens gränslösa arbetsliv* [Work is always present- a study on the boundaryless working life of white-collar workers], Unionen, Malmö.

US Office of Personnel Management (2011), *Guide to telework in the federal government*, Washington D.C.

US Office of Personnel Management (2014), *Section 359 of the Telework Enhancement Act of 2010 (Public Law 106-346); Federal employee viewpoint survey results*, Washington D.C.

UK Data Service, 2015, *Labour force survey*, Página Web, Información obtenida el 1 de febrero de 2017.

Vesala, H. y Tuomivaara, S. (2015), 'Slowing work down by teleworking periodically in rural settings?', *Personnel Review*, Vol. 44, Nº 4, pp. 511-528.

Vilhelmson, B. y Thulin, E. (2016), 'Who and where are the flexible workers? Exploring the current diffusion of telework in Sweden', *New Technology, Work and Employment*, Vol. 31, Nº 1, pp. 77-96.

Vynatic (2015), 'Amid new overtime rules, more employers might set email curfew', *National Public Radio*, 8 de julio.

Walrave, M. y De Bie, M. (2005a), *Mijn kantoor is waar mijn laptop staat: Mythe en realiteit van telework* [My office is

where my laptop is: Myth and reality of telework], Paper 2005/9, PSW, Amberes.

Walrave, M. y De Bie, M. (2005b), *Teleworking @ home or closer to home: Attitudes towards and experiences with homeworking, mobile working, working in satellite offices and telecentres*, ESF Agentschap, Bruselas.

Wheatley, D. (2012a), 'Work-life balance, travel-to-work and the dual career household', *Personnel Review*, Vol. 41, Nº 6, pp. 813-831.

Wheatley, D. (2012b), 'Good to be home? Time-use and satisfaction levels among home-based teleworkers', *New Technology, Work and Employment*, Vol. 27, Nº 3, pp. 224-241.

Zok y Dammasch (2012), 'Flexible Arbeitswelt: Ergebnisse einer Beschäftigtenbefragung' [Flexible working world: results of an employee survey], en Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose J., y Mayer, M. (eds.), *Fehlzeiten-Report 2012*, Springer-Verlag, Berlín.



# Anexos

## Anexo 1. Estudios nacionales

País	Referencias de los estudios nacionales usados en este informe
Alemania	Vogel, S. (2015), <i>T/ICTM and its effects in Germany</i> (aporte inédito de Eurofound).
Argentina	Boiarov, S. (2015), <i>T/ICTM its effects in Argentina</i> (informe inédito de OIT).
Bélgica	Vermandere, C. (2015), <i>T/ICTM and its effects in Belgium</i> (aporte inédito de Eurofound).
Brasil	Mello, A. (2015), <i>T/ICTM and its effects in Brazil</i> (informe inédito de OIT).
España	Duran, J. and IKEI (2015), <i>T/ICTM and its effects in Spain</i> (aporte inédito de Eurofound).
Estados Unidos	Lister, K. and Harnish, T. (Global Workplace Analytics) (2015), <i>T/ICTM and its effects in the US</i> (Informe inédito de OIT).
Finlandia	Lönnroos, L. T. and Tuomivaara, S. (Oxford Research AB y Finnish Institute of Occupational Health) (2015), <i>T/ICTM and its effects in Finland</i> (aporte inédito de Eurofound).
Francia	Schulze-Marmeling, S., Turlan, F. (IR Share) (2015), <i>T/ICTM and its effects in France</i> (aporte inédito de Eurofound).
Gran Bretaña	Adam, D. (2015), <i>T/ICTM and its effects in the UK</i> (aporte inédito de Eurofound).
Holanda	Kraan, K. and Houtman, I. (TNO) (2015), <i>T/ICTM and its effects in the Netherlands</i> (aporte inédito de Eurofound).
Hungría	Belyo, P. <i>T/ICTM and its effects in Hungary</i> (aporte inédito de Eurofound).
India	Noronha, E. and D'Cruz, P. (IIM Ahmedabad) (2015), <i>T/ICTM and its effects in India</i> (informe inédito de OIT).
Italia	Fondazione Giacomo Brodolini Moncini (2015), <i>T/ICTM and its effects in Italy</i> (aporte inédito de Eurofound).
Japón	Sato, A. (2015), <i>T/ICTM and its effects in Japan</i> (informe inédito de OIT).
Suecia	Gustafsson, A.-K and Johanson, E. (Oxford Research), <i>T/ICTM and its effects in Spain</i> (aporte inédito de Eurofound).



## Anexo 2. Análisis de regresión basado en EECT

Los cuadros siguientes muestran los resultados de los análisis de regresión basados en los datos de la Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo (EECT). Se seleccionaron únicamente empleados y solo se incluyó la UE28. Dependiendo de la variable endógena, se usó para el cálculo un modelo logit ordenado, OLS o logit. Para ver el efecto sobre la asociación con T/TICM se calcularon siete modelos para cada variable.

¿Siente estrés en su trabajo? (1 = nunca, 2 = raramente, 3 = a veces, 4 = la mayor parte del tiempo, 5 = siempre)							
Resultados de logit ordenado. Solo empleados, UE28.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Grupos T/TICM							
T/TICM de elevada movilidad	0,825	0,748	0,620	0,304	0,307	0,253	ns
T/TICM ocasional	0,492	0,351	0,282	ns	ns	ns	ns
Teletrabajo en casa	0,493	0,316	0,234	ns	ns	ns	ns
Otros	ns	ns	ns	0,117	0,117	0,102	ns
Siempre en dependencias del empleador (ref)							
Horas de trabajo							
20 o menos			-0,615	-0,378	-0,376	-0,353	-0,380
21-34			-0,215	-0,159	-0,6-161	-0,195	-0,203
35-40 (ref)							
41-47			0,297	ns	ns	ns	ns
48 o más			0,685	0,453	0,453	0,463	0,353
Intensidad del trabajo (a)				0,060	0,060	0,060	0,058
Autonomía laboral (b)					ns	ns	ns
Inseguridad del empleo (c)							
Totalmente de acuerdo						0,085	0,071
Tiende a estar de acuerdo						0,035	0,019
Ni de acuerdo ni en desacuerdo (ref)							
Tiende a estar en desacuerdo						-0,152	-0,167
Totalmente en desacuerdo						-0,158	-0,170
Teletrabajo suplementario (d)							
Diariamente							0,925
Varias veces por semana							0,576
Varias veces por mes							0,407
Con menos frecuencia							0,186
Nunca (ref)							
Controles para sexo, edad, país, ocupación y tipo de hogar	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
N	29.738	28.848	28.278	28.232	28.189	25.699	25.463
(pseudo) R2	0,01	0,02	0,03	0,13	0,13	0,13	0,13

(a) Basado en preguntas de EECT sobre trabajo a gran velocidad y plazos ajustados, cantidad de fuentes de presión laboral, tiempo suficiente para completar la tarea, conflicto de valor en el trabajo y frecuentes interrupciones disruptivas.

(b) Basado en preguntas de EECT sobre la capacidad de elegir o cambiar tareas, métodos y velocidad de trabajo, así como opinar al elegir los compañeros de trabajo y tener capacidad de tomar un descanso a voluntad.

(c) “Podría perder mi empleo en los próximos 6 meses”.

(d) “En los últimos 12 meses, ¿con qué frecuencia ha trabajado en su tiempo libre para cumplir las demandas laborales?”

Escala de sueño (el puntaje más alto denota menos problemas) (a)							
Resultados de OLS. Solo empleados, UE28.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Grupos T/TICM							
T/TICM de elevada movilidad	-0,296	-0,238	-0,199	ns	ns	-0,083	ns
T/TICM ocasional	-0,140	-0,128	-0,109	ns	ns	0,047	ns
Teletrabajo en casa	-0,329	-0,249	-0,212	-0,178	-0,178	-0,180	ns
Otros	ns	-0,067	-0,049	-0,070	-0,069	-0,055	ns
Siempre en dependencias del empleador (ref)							
Horas de trabajo							
20 o menos			ns	-0,143	-0,145	-0,147	-0,134
21-34			-0,068	-0,094	-0,094	-0,095	-0,091
35-40 (ref)							
41-47			-0,139	ns	ns	ns	ns
48 o más			-0,229	-0,135	-0,134	-0,127	-0,090
Intensidad del trabajo (b)							
Autonomía laboral (c)				-0,016	-0,016	-0,016	-0,015
Inseguridad del empleo (d)							
Totalmente de acuerdo						ns	ns
Tiende a estar de acuerdo						ns	ns
Ni de acuerdo ni en desacuerdo (ref)							
Tiende a estar en desacuerdo						ns	ns
Totalmente en desacuerdo						0,097	0,095
Teletrabajo suplementario (e)							
Diariamente							-0,255
Varias veces por semana							-0,252
Varias veces por mes							-0,158
Con menos frecuencia							-0,096
Nunca (ref)							
Controles para sexo, edad, país, ocupación y tipo de hogar	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
N	29.935	29.009	28.384	28.337	28.290	25.745	25.505
(pseudo) R2	0,01	0,08	0,08	0,17	0,17	0,17	0,17

(a) Basado en tres preguntas de EECT: con qué frecuencia (1) tuvo dificultad para quedarse dormido, (2) se despierta repetidamente durante el sueño y (3) se despierta con sensación de agotamiento y fatiga.

(b) Basado en preguntas de EECT sobre trabajo a gran velocidad y plazos ajustados, cantidad de fuentes de presión laboral, tiempo suficiente para completar la tarea, conflicto de valor en el trabajo y frecuentes interrupciones disruptivas.

(c) Basado en preguntas de EECT sobre la capacidad de elegir o cambiar tareas, métodos y velocidad de trabajo, así como opinar al elegir los compañeros de trabajo y tener capacidad de tomar un descanso a voluntad.

(d) "Podría perder mi empleo en los próximos 6 meses".

(e) "En los últimos 12 meses, ¿con qué frecuencia ha trabajado en su tiempo libre para cumplir las demandas laborales?"

El trabajo afecta negativamente la salud (1 = Sí, 2 = No)							
Resultados de logit. Solo empleados, UE28.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Grupos T/TICM							
T/TICM de elevada movilidad	0,434	0,366	0,260	ns	ns	ns	ns
T/TICM ocasional	-0,190			-0,293	-0,236	-0,246	-0,270
Teletrabajo en casa	ns	0,312	ns	ns	ns	ns	ns
Otros	0,284	0,171	0,152	0,226	0,252	0,250	0,208
Siempre en dependencias del empleador (ref)							
Horas de trabajo							
20 o menos			-0,531	-0,337	-0,337	-0,340	-0,376
21-34			ns	ns	ns	ns	ns
35-40 (ref)							
41-47			0,342	ns	ns	ns	ns
48 o más			0,500	0,294	0,308	0,304	0,224
Intensidad del trabajo (a)				0,042	0,041	0,041	0,039
Autonomía laboral (b)					-0,004	-0,004	-0,004
Inseguridad del empleo (c)							
Totalmente de acuerdo						0,329	0,322
Tiende a estar de acuerdo						ns	ns
Ni de acuerdo ni en desacuerdo (ref)							
Tiende a estar en desacuerdo						-0,209	-0,205
Totalmente en desacuerdo						ns	ns
Teletrabajo suplementario (d)							
Diariamente							0,520
Varias veces por semana							0,449
Varias veces por mes							0,235
Con menos frecuencia							ns
Nunca (ref)							
Controles para sexo, edad, país, ocupación y tipo de hogar	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
N	30.021	29.086	28.457	28.407	28.358	25.797	25.553
(pseudo) R2	0,01	0,05	0,06	0,15	0,15	0,15	0,15

(a) Basado en preguntas de EECT sobre trabajo a gran velocidad y plazos ajustados, cantidad de fuentes de presión laboral, tiempo suficiente para completar la tarea, conflicto de valor en el trabajo y frecuentes interrupciones disruptivas.

(b) Basado en preguntas de EECT sobre trabajo a gran velocidad y plazos ajustados, cantidad de fuentes de presión laboral, tiempo suficiente para completar la tarea, conflicto de valor en el trabajo y frecuentes interrupciones disruptivas.

(c) "Podría perder mi empleo en los próximos 6 meses".

(d) "En los últimos 12 meses, ¿con qué frecuencia ha trabajado en su tiempo libre para cumplir las demandas laborales?"

¿Cómo se adaptan sus horas de trabajo a sus compromisos familiares o sociales fuera del trabajo? (1 = para nada bien, 2 = no muy bien, 3 = bien, 4 = muy bien)

Resultados de logit ordenado. Solo empleados, UE28.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Grupos T/TICM							
T/TICM de elevada movilidad	0,442	0,495	0,226	ns	ns	ns	ns
T/TICM ocasional	ns	ns	ns	-0,225	ns	ns	-0,187
Teletrabajo en casa	-0,289	ns	-0,301	-0,388	-0,297	-0,287	-0,466
Otros	0,146	0,139	ns	0,107	0,156	0,132	ns
Siempre en dependencias del empleador (ref)							
Horas de trabajo							
20 o menos			-0,860	-0,697	-0,701	-0,696	-0,720
21-34			-0,407	-0,359	-0,368	-0,385	-0,401
35-40 (ref)							
41-47			0,656	0,500	0,517	0,517	0,453
48 o más			1,284	1,162	1,194	1,204	1,104
Intensidad del trabajo (a)				0,033	0,032	0,031	0,029
Autonomía laboral (b)					-0,008	-0,008	-0,008
Inseguridad del empleo (c)							
Totalmente de acuerdo						ns	ns
Tiende a estar de acuerdo						ns	ns
Ni de acuerdo ni en desacuerdo (ref)							
Tiende a estar en desacuerdo						ns	ns
Totalmente en desacuerdo						-0,275	-0,277
Teletrabajo suplementario (d)							
Diariamente							0,829
Varias veces por semana							0,674
Varias veces por mes							0,466
Con menos frecuencia							0,218
Nunca (ref)							
Controles para sexo, edad, país, ocupación y tipo de hogar	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
N	30.021	29.086	28.457	28.407	28.358	25.797	25.553
(pseudo) R2	0,00	0,02	0,05	0,09	0,10	0,10	0,10

(a) Basado en preguntas de EECT sobre trabajo a gran velocidad y plazos ajustados, cantidad de fuentes de presión laboral, tiempo suficiente para completar la tarea, conflicto de valor en el trabajo y frecuentes interrupciones disruptivas.

(b) Basado en preguntas de EECT sobre trabajo a gran velocidad y plazos ajustados, cantidad de fuentes de presión laboral, tiempo suficiente para completar la tarea, conflicto de valor en el trabajo y frecuentes interrupciones disruptivas.

(c) "Podría perder mi empleo en los próximos 6 meses".

(d) "En los últimos 12 meses, ¿con qué frecuencia ha trabajado en su tiempo libre para cumplir las demandas laborales?"

Las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones han revolucionado el trabajo y la vida cotidiana en el siglo XXI. La conectividad constante que posibilitan estos dispositivos permite que se realice el trabajo en cualquier momento y prácticamente en cualquier parte. Este informe conjunto de OIT y Eurofound sintetiza los hallazgos de los estudios nacionales de 15 países, más la Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo, en relación con los efectos del teletrabajo y trabajo móvil mediante TIC (T/TICM) en el mundo del trabajo. El informe demuestra que este sistema de trabajo está creciendo en la mayoría de los países. Los efectos positivos del T/TICM en general incluyen reducción del tiempo de desplazamiento, mayor autonomía del tiempo de trabajo, mejor conciliación general entre la vida laboral y personal, y mayor productividad. Al mismo tiempo, las desventajas incluyen su tendencia a alargar las horas de trabajo, a crear interferencia entre la vida laboral y personal, e intensificar el trabajo, lo que puede conducir a altos niveles de estrés con consecuencias negativas para la salud y el bienestar de los trabajadores. Los efectos ambiguos e incluso contradictorios de T/TICM en las condiciones de trabajo representan un ejemplo actual del mundo real respecto de los desafíos del futuro del trabajo. Se presentan diversas sugerencias de política para mejorar T/TICM sobre la base de los hallazgos.

---

Creada en 1919, y desde 1946 un organismo especializado de Naciones Unidas, la Organización Internacional del trabajo (OIT) se ha centrado en problemas del lugar de trabajo, ocupándose activamente de crear trabajo decente para todos, trabajo elegido libremente y realizado en un ambiente de equidad y dignidad humana. Al mismo tiempo que promueve derechos individuales y colectivos en el trabajo, protección especial y seguridad y salud en el trabajo, OIT fomenta el diálogo social y apoya las relaciones industriales abiertas y constructivas entre gobierno, empleadores y trabajadores.

La Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (Eurofound) es una agencia tripartita de la Unión Europea, cuyo rol es ofrecer conocimiento en el área de las políticas sociales, de empleo y relacionadas con el trabajo. Eurofound se creó en 1975 por medio del Reglamento (CEE) N° 1365/75 del Consejo, para contribuir a planificar y establecer mejores condiciones de vida y de trabajo en Europa.

