



COMISIÓN AMERICANA DE PREVENCIÓN
DE RIESGOS EN EL TRABAJO

Teletrabajo: lecciones y retos que deja la pandemia SARS-Cov2/COVID-19

Especialista de la Comisión Americana de
Prevención de Riesgos de Trabajo

Javier García Rivas





Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social

Daisy Corrales Díaz
Directora

Investigador

Dr. Javier García Rivas (Comisión Americana de Prevención de Riesgos en el Trabajo).

368.40970 / C163nt.6

Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social

Teletrabajo: lecciones y retos que deja la pandemia SARS-Cov2 / COVID-19 / Javier García Rivas. --
México: CISS: CIESS, 2021. 20 p.; 28 cm. -- (Nota técnica; 6)

Incluye referencias bibliográficas.

1. Teletrabajo. 2. COVID-19 (Enfermedad) – Aspectos laborales. I. García Rivas, Javier, autor. II Conferencia Interamericana de Seguridad Social.

Biblioteca CIESS

Primera edición, 2021.

ISBN: en trámite.

Se permite la reproducción parcial o total de este documento siempre y cuando se cite debidamente la fuente.

San Ramón s/n, Col. San Jerónimo Lídice
Alcaldía Magdalena Contreras,
C. P. 10100, Ciudad de México.
Tel. (55) 5377 4700

Impreso en México.

1. Preámbulo

Desde el inicio de la pandemia de COVID-19, el Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social (CIESS) se ha dado a la tarea de investigar y proponer recomendaciones para mejorar el bienestar de la población en general y garantizar la seguridad social en medio de esta crisis. Uno de los rubros que ha tomado relevancia, es la organización del trabajo y el cambio en las dinámicas y acuerdos laborales para responder de forma rápida y eficiente a las recomendaciones de distanciamiento social. El teletrabajo ha sido el cambio más evidente para los trabajadores no esenciales. Esto conlleva retos para asegurar que los teletrabajadores laboren en condiciones adecuadas, seguras y saludables, sin mermar la productividad de la organización.

Al respecto, el CIESS celebró en junio del año 2020, un webinar sobre experiencias y buenas prácticas del teletrabajo. En este evento, el Dr. Carlos Espejo ofreció recomendaciones puntuales para la adecuación de los espacios y materiales de trabajo en casa, igualmente se presentó un formato de evaluación (Método Rosa) sobre las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo. En este evento se exploraron las experiencias en la implementación del teletrabajo en la Caja Cos-

tarricense de Seguridad Social y el marco legal sobre el teletrabajo en Costa Rica. La grabación del evento está disponible en el canal de YouTube de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social (CISS) <https://www.youtube.com/watch?v=1OjW7ypw36E&t=7s>

Asimismo, el equipo de investigadores de las Comisiones Americanas del CIESS organizó un Foro Virtual en el cual se abordó el teletrabajo desde las distintas perspectivas de los temas prioritarios de cada una de las Comisiones. De igual forma, la grabación del evento se encuentra disponible en el canal de YouTube del CIESS <https://www.youtube.com/c/CiessOrg/videos>

Como resultado de las discusiones en dichos eventos y a partir de la revisión de la literatura sobre el teletrabajo, a lo largo del presente documento discutiremos aspectos importantes sobre el teletrabajo y la organización del mismo, ofreciendo a su vez algunas recomendaciones para asegurar que el trabajo remoto sea digno, seguro y productivo.

2. Introducción

El teletrabajo ha sido una forma novedosa de desempeñar las labores desde la proliferación de las tecnologías de la información y comunicación (TIC). La emergencia mundial generada por COVID-19 inició a fines de 2019. La oficina china de la Organización Mundial de la Salud (OMS) informó el primer caso como neumonía atípica el 31 de diciembre en la ciudad de Wuhan (Kang et al., 2020). Para el 9 de enero del siguiente año, la propia OMS informó al mundo que las autoridades chinas habían identificado un nuevo coronavirus responsable de una enfermedad grave. El virus fue inicialmente llamado 2019-nCoV, pero fue finalmente rebautizado como SARS-CoV-2 (SARS es la abreviatura de síndrome respiratorio agudo severo, una variante del virus SARS-CoV-1 de 2003 y MERS de 2012) responsable de la enfermedad por coronavirus 2019 (COVID-19). El 11 de marzo 2020, la OMS declaró estado de pandemia toda vez que el virus se encontraba presente en 160 países (Steffens, 2020).

A partir de mediados de marzo y como respuesta súbita ante la pandemia de COVID-19, en gran parte de los países donde el virus ya se había propagado ampliamente, se implementó el teletrabajo como una solución pronta y momentánea para

ayudar con los esfuerzos mundiales de distanciamiento social. Lo cierto es que tanto las bondades como los retos del trabajo a distancia se han develado de pronto en aquellas ocupaciones donde esta modalidad es posible. Asimismo, la creencia que el trabajo productivo únicamente ocurre en las instalaciones de la organización contratante y bajo el escrutinio de jefes y supervisores también ha sido puesta en duda. El objetivo del presente trabajo es ofrecer un panorama general del teletrabajo, sus características, retos y beneficios para los trabajadores y la empresa desde una perspectiva psicosocial y de la organización del trabajo.

Dada la rápida implementación del trabajo a distancia en las administraciones públicas y privadas, es razonable esperar la aparición repentina de una serie de implicaciones de diferente naturaleza relacionadas con el teletrabajo, respecto de las cuales la literatura ya había comenzado a cuestionarse desde hace algún tiempo con referencia al sector privado, pero que pueden manifestarse de manera similar en el sector público, aunque con su propia especificidad. Cabe señalar que los datos y conclusiones sobre los retos y beneficios del teletrabajo durante la pandemia son aún desconocidos en su mayoría, pero existen esfuerzos para dar luz a las interrogantes sobre el

impacto en la productividad y salud de los trabajadores. Sin embargo, las investigaciones en salud ocupacional ya nos advertían que las cuestiones de gestión organizacional y las relacionadas con la salud mental de los trabajadores están especialmente vinculadas entre sí, el teletrabajo no queda exento de esta asociación.

Por teletrabajo, como la palabra lo indica, se entiende que es un trabajo realizado a distancia de la sede mediante el uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Más adelante ofreceremos algunas definiciones y conceptualizaciones sobre el trabajo remoto. Esta modalidad de trabajo fue difundida en los Estados Unidos en la década de los años 70, gracias al desarrollo de las tecnologías de la información (Joice, 2000). Los teletrabajadores se desempeñaban principalmente desde casa o en un lugar específico descentralizado. El ejemplo más común es el empleado que trabaja desde una estación de trabajo en su casa y se conecta a la empresa con la ayuda de herramientas informáticas y de comunicación telemática. El teletrabajo lo vincula a trabajar desde casa y la empresa transfiere las mismas responsabilidades del lugar de trabajo al hogar del empleado.

Durante la década de los 70s, esta modalidad

daba respuesta a los crecientes tiempos de traslado en las grandes ciudades estadounidenses. Además de que los costos de instalaciones y mantenimiento se veían reducidos para la organización. El centro de trabajo alterno pueden ser oficinas descentralizadas y más cercanas al lugar de residencia del trabajador o bien un espacio acondicionado en la casa del mismo trabajador. El desempeño de las labores localizado fuera del lugar de trabajo no implica la desvinculación de las responsabilidades tanto del trabajador como del centro de trabajo. Aunque la modalidad de trabajo a distancia se ha venido modificando tanto en lo cualitativo (el tipo de trabajo que realiza a distancia) como en lo cuantitativo (la cantidad de tiempo dedicado fuera del horario de oficina), aún quedan dudas sobre cómo implementar el teletrabajo, especialmente en tiempos de pandemia cuando la planeación para la adopción de esta modalidad fue escasa o inexistente. No obstante, volviendo a las bases, no puede entenderse el teletrabajo sin la asistencia de las TIC.

3. Las TIC como herramienta fundamental para el trabajo remoto

Con el nacimiento de Internet, las TIC se han extendido progresivamente a los distintos ámbitos de la organización social y económica. Cada vez se presta más atención a los impactos y efectos que determinan la ubicación laboral de particulares y empresas. Reconocidas generalmente como herramientas que permiten el ajuste espaciotemporal de las actividades laborales, su introducción plantea numerosas cuestiones tanto de naturaleza operativa como de percepción por parte de los empleados, así como de desenlaces de salud y productividad asociados con los factores físicos y psicosociales emanados de las exigencias mentales del uso de la tecnología.

Entre las transformaciones de la ciudad moderna, las complicaciones inherentes a la movilidad y el tráfico se encuentran dentro de los más relevantes. Como resultado del progreso tecnológico y la dinámica socioeconómica actual, los fenómenos de la movilidad muestran características importantes en tiempos y número promedio de viajes (Metz, 2008). Es precisamente esta complejidad entre movilidad y tráfico la que obliga a recurrir al

uso de las tecnologías de la comunicación para “asistir” virtualmente al lugar de trabajo. El término en inglés *telecommuting* ha sido utilizado para reflejar este fenómeno (Janelle, 1995). Al considerar que, en el teletrabajo, lo que se mueve es la información y no el trabajador, la introducción de las TIC constituye un elemento esencial de diversificación de la movilidad. Esta modalidad también brinda una serie de opciones que pueden permitir el mejoramiento y orientación de la gestión del trabajo.

Desde un punto de vista conceptual, la noción misma de movilidad, entendida como el desplazamiento al centro de trabajo, al igual que la concepción de teletrabajo parecen no estar exentos de ambigüedad. De hecho, la posibilidad de tránsito al igual que la del trabajo remoto se asocian tanto a aspectos positivos como a la idea de libertad de circulación. También se asocian con aspectos negativos como el hecho de que la movilidad impone costos económicos, sociales y ambientales para los individuos y la comunidad (Banister, 1999; Camagni & Travisi, 2004; Salomon & Mokhtarian, 1998). Justamente, el trabajo remoto pretende reducir o incluso eliminar los tiempos de traslado por medio del uso de las TIC. Sin embargo, es importante definir a qué se refiere cuando se habla de teletrabajo.

4.1 ¿Qué es el teletrabajo?

A continuación, intentaremos despejar algunas dudas sobre el teletrabajo y echaremos un vistazo más de cerca sobre qué es y cómo funciona, empezando por esbozar brevemente su desarrollo histórico.

Si bien las tecnologías digitales y sobre todo la conectividad a Internet han permitido concretamente su difusión en los últimos veinte años, la idea de hacer trabajar a los empleados desde casa nació hace casi medio siglo. Con la llegada al mercado de las primeras computadoras personales que, a pesar de que no tenían acceso a ninguna red, algunos empleados ya sugerían que podían realizar muchas de sus tareas sin tener que ir a la oficina. La austeridad provocada por la crisis del petróleo de 1973 llevó al gobierno de Estados Unidos a evaluar el concepto de *teletrabajo*: mover datos en lugar de hacer que la gente se mueva. El teletrabajo se puso en marcha con el objetivo de explotar tecnologías de conectividad patentadas para permitir, de manera experimental, que algunos empleados trabajaran desde casa o en centros específicos. AT&T predijo que en 2000 el teletrabajo involucraría a toda la población estadounidense, reduciendo posteriormente la estimación al 40% de los empleados (Moriarty

& Kennedy, 2000). Sin embargo, hasta antes de la pandemia, en Estados Unidos había unos 8.4 millones de teletrabajadores, que en su mayoría eran los empleos de mayores ingresos (DeSilver, 2020). Según una encuesta reciente de Gallup, desde mediados de marzo, 2020, el porcentaje de trabajadores que han realizado teletrabajo se duplicó a 62 % (Brenan, 2020).

En América Latina y el Caribe se calcula que, a partir de la pandemia, aproximadamente entre el 7 % (Guatemala) y el 16 % (Las Bahamas) de los empleados han podido desempeñar su trabajo desde casa (Delaporte & Pena, 2020). Sin embargo, otros cálculos también reportan que Uruguay, Chile, México y Brasil cuentan con el mayor número de su fuerza laboral en posibilidad de hacer teletrabajo (Góes, Martins, & Nascimento, 2020). Sin embargo, este porcentaje no rebasa el 25 %, a diferencia de países como Suecia o Reino Unido, donde alcanzan hasta el 40 % (Dingel & Neiman, 2020).

A pesar de la implementación masiva reciente, aunque en ocasiones forzada, que ha tenido el teletrabajo, las condiciones y acuerdos laborales siguen siendo poco claros. En comparación con el trabajo tradicional de una jornada laboral de ocho horas, Maxwell y colaboradores definen

los acuerdos laborales flexibles como “cualquier política y práctica, formal o informal, que permita a las personas variar cuándo y dónde se realiza el trabajo” (Maxwell, Rankine, Bell, & MacVicar, 2007). Sin embargo, esta modalidad de trabajo flexible se ha vinculado tradicionalmente a la subcontratación y trabajo por destajo o por proyectos. Por su parte, la OIT ha definido de forma más específica al teletrabajo como la relación laboral entre una organización y un individuo que de común acuerdo designan una locación distinta a las instalaciones de la empresa (OIT/ILO, 2011). En enero de 2021, en México se reformó la ley para definir el teletrabajo como las relaciones laborales que se desarrollen más del 40 % del tiempo en el domicilio del trabajador (SEGOB, 2021). No obstante, sigue existiendo confusión sobre lo que se considera y no teletrabajo.

4.2 ¿Qué no es el teletrabajo?

Es importante destacar que no todo el trabajo que se realiza de forma descentralizada es teletrabajo. Si bien existen diversas modalidades de flexibilización del trabajo en cuanto a espacios y tiempos se tiende a englobar toda forma de trabajo con las mínimas características de flexibilidad como teletrabajo. Por ejemplo, la modalidad conocida en inglés como *smart working* por defini-

ción, presupone flexibilidad y adecuación de los recursos humanos de acuerdo con las herramientas disponibles. La movilidad es el elemento que distingue a esta forma de trabajo a distancia (*telecommuting*), la capacidad de realizar las propias tareas prácticamente en cualquier lugar, incluso dentro de la empresa en entornos especialmente pensados para el trabajo en equipo como las denominadas *huddle rooms*, espacios dedicados a breves reuniones improvisadas. Asimismo, existen acuerdos ocasionales de trabajo a distancia como el *home office*, ya sea para el reacondicionamiento temporal de espacios de trabajo o reestructuración de organigramas organizacionales y de equipos de trabajo.

Como es evidente, muchas de las formas de trabajo a distancia tienen particularidades que los hace más o menos flexibles en cuanto a tiempo y espacio físico. Sin embargo, es importante recordar que aquellos acuerdos laborales en los que se desvincula la obligación del patrón sobre la seguridad social, salud y bienestar de los trabajadores no pueden ser considerados teletrabajo. En estos rubros se encuentran otras modalidades de trabajo como la subcontratación (*outsourcing*) o el trabajo a destajo (*freelance*).

Además del contrato explícito entre el trabajador

y empleador, el teletrabajo se basa en la idea de que el empleado tiene una ubicación fija, pero ubicada en un lugar distinto a la sede de la empresa, generalmente, en el hogar del trabajador. El teletrabajo tradicional obliga al trabajador a desempeñar su labor desde casa y la empresa transfiere las mismas responsabilidades, obligaciones y beneficios del lugar de trabajo al hogar del empleado. Empero, es de esperarse que el uso de las tecnologías no es accesible a todas las poblaciones laborales e incluso la disponibilidad está determinada por factores socioeconómicos laborales y de características de la tarea que discutiremos más adelante.

5. Disparidades en el acceso al teletrabajo

De acuerdo con un estudio del Fondo Monetario Internacional, se analizó la capacidad de los trabajadores para desempeñar sus labores a distancia en 35 países y se encontró que a unos 100 millones de ellos les resultaría difícil hacerlo, ya sea porque trabajan en un campo que requiere interacción cara a cara o porque no tienen acceso a Internet (Brussevich, Dabla-Norris, & Khalid, 2020). Estos trabajadores representan el 15% de la población activa y se encuentran a mayor ries-

go de perder su trabajo sin garantía de seguridad social. Los trabajadores con menor probabilidad de trabajar desde casa eran los más jóvenes, entre 16 y 29 años. Los trabajadores jóvenes, especialmente aquellos sin educación universitaria y mujeres, ya estaban sufriendo condiciones desfavorables en el mercado laboral antes de la pandemia (Brussevich, et al., 2020)

El teletrabajo para las mujeres, quienes se concentran principalmente en actividades laborales de servicios, es menos posible y presenta mayores retos y dificultades. Según estimaciones de la OIT, las mujeres en el mundo representan el 58.6 % de los empleos en el área de servicios, en comparación con el 45.2 % de hombres (OIT, 2021) Sin embargo la pandemia pone en riesgo mayor los empleos de las mujeres 4.5 % a nivel mundial, comparado con el 3.8 % de los hombres (Madgavkar, White, Krishnan, Mahajan, & Azcue, 2020).

Por otra parte, las mujeres también se enfrentan al reto de establecer tiempos de trabajo y tareas del hogar dado que en la gran mayoría de países latinoamericanos la carga del hogar y los hijos continúa siendo desproporcionalmente atribuida a las mujeres. Si se suma que, durante la contingencia por pandemia, los menores de edad han tenido que tomar clases y realizar tareas escola-

res de tiempo completo desde casa, el reto es aún más arduo (Del Boca, Oggero, Profeta, & Rossi, 2020).

La disparidad social que la pandemia ha venido a agravar, en parte debida a las cargas de trabajo no remunerado que se impone tradicionalmente sobre las mujeres, podría detener e incluso retroceder lo ganado en décadas pasadas en el tema de paridad de género en el trabajo. Se ha encontrado que la paridad social contribuye a la laboral y no viceversa (Madgavkar, et al., 2020). Sin embargo, las costumbres sexistas que no se hayan corregido en el trabajo, pueden persistir e incluso empeorar con el teletrabajo. Algunas mujeres reportan no ser escuchadas o no recibir la palabra para hablar durante sesiones virtuales de trabajo (Villafuerte, 2020). Las organizaciones deberán plantear reglas claras semejantes a las que se impongan en el trabajo presencial sobre el respeto a las mujeres y la equidad laboral.

6. Los beneficios del teletrabajo

Existen una serie de beneficios asociados al teletrabajo. El empleado que trabaja desde casa tiene la oportunidad de gestionar mejor el equilibrio en-

tre su vida laboral y personal, mientras se centra en las actividades prioritarias al tiempo que disfruta del silencio y la concentración del entorno hogareño. Se puede valorizar el tiempo habitualmente empleado para desplazarse desde la casa a la oficina, dedicándolo tanto a compromisos laborales como personales, reduciendo también los costos y el estrés relacionados con los desplazamientos. El estado de ánimo se ve generalmente favorecido ante todo y, por tanto, también la productividad; sin olvidar de la posibilidad para balancear el tiempo y dedicación entre el trabajo y familia. El trabajo a distancia está asociado con sentimientos de felicidad (Lojeski & Reilly, 2020). Se ha encontrado también que esta modalidad de trabajo puede incrementar la productividad por más del 4 % (Choudhury, Foroughi, & Larson, 2019). En otros estudios, el 83 % de las organizaciones que han implementado la modalidad han reportado un incremento en la productividad y creatividad de sus trabajadores (Hunter, 2019).

Investigaciones recientes sobre la adopción masiva de la práctica del teletrabajo por la pandemia de COVID-19, así como de las restricciones de viajes foráneos en gran parte del mundo han demostrado una drástica reducción en la contaminación ambiental en todo el mundo. En una revisión realizada por Khan, discuten algunos

impactos positivos importantes del coronavirus en la calidad ambiental al recopilar datos publicados recientemente de artículos de investigación de la Administración Nacional de Aeronáutica y del Espacio (NASA) y la Agencia Espacial Europea (AEE) (Khan, Shah, & Shah, 2020). Aunado a los análisis realizados en el trabajo de Khan et al, debe considerarse también la reducción de emisiones de CO₂ y polvo fino provocadas por la congestión del tráfico, el uso de los vehículos necesarios para el traslado al lugar de trabajo y los sistemas de aire acondicionado en las oficinas.

La OMS ha estimado que aproximadamente mueren 7 millones de personas cada año por enfermedades relacionadas con la exposición a mala calidad del aire (OMS/WHO, 2019). De hecho, en un estudio de revisión rápida de la literatura (metodología de Cochrane) se encontró que la contaminación se encuentra asociada con la incidencia de mortalidad y morbilidad por COVID-19 (Félix-Arellano, Schilmann, Hurtado-Díaz, Texcalac-Sangrador, & Riojas-Rodríguez, 2020).

Entre los elementos más peligrosos en el aire se encuentra el material particulado 2.5, tan pequeño que puede viajar por el torrente sanguíneo y alojarse en órganos vitales como cerebro, pulmones y corazón, causando enfermedades crónico-de-

generativas, incluyendo algunas formas de cáncer (EPA United States Environmental Protection Agency, s.f.; Kim, Kabir, & Kabir, 2015). Existen estudios que demuestran la reducción de estos elementos, así como de contaminantes como el dióxido de nitrógeno en los meses durante el encierro por pandemia en varias ciudades del mundo (CREA- Centre for Research on Energy and Clean Air, 2020; ESA - European Space Agency, 2020; Otmani et al., 2020).

7. Regulación del teletrabajo

Para establecer cuáles son las prerrogativas de las empresas, públicas y privadas, y de los empleados con respecto a las diversas formas contractuales de teletrabajo, existen algunos estudios interesantes sobre la legislación en América Latina y el Caribe en materia de teletrabajo. San Juan (2020) hace un análisis sobre el trabajo a distancia con un énfasis particular en la salud y seguridad en el trabajo. El autor identifica que no existe un instrumento regional o supranacional como existe en Europa, al igual que la falta de un acuerdo tripartito como el celebrado entre representantes sindicales, de la industria y el estado desde el año 2002. Asimismo, se encuentra que diez países cuentan con regulación sobre el teletrabajo y otros tres en procesos de iniciativas

de ley. San Juan concluye que, en la mayoría de los países analizados, el teletrabajo ha sido subestimado por distintos sectores productivos que basan sus estrategias de intervención en la acci-dentabilidad. Además, urge la necesidad de esta-blecer un marco jurídico y políticas públicas que faciliten y protejan los derechos laborales de los empleados. Finalmente se vislumbra necesaria una red latinoamericana que colabore en el de-sarrollo de normas, leyes y políticas para el tele-trabajo.

Gómez Macfarland (2020) realizó por su parte un interesante estudio comparado sobre la regula-ción del teletrabajo en distintos países, incluidos Islandia, Noruega, Estados Unidos, Argentina, Ecuador, Chile y Colombia. La autora identifica legislación en países como Chile, Ecuador y Co-lombia relacionados con el teletrabajo. Es posible también encontrar elementos sobre el trabajo re-moto, herramientas, equipos de trabajo y seguri-dad social. Por ejemplo, se reconoce que México tiene regulado el trabajo a domicilio desde finales de los años ochenta en su Ley Federal del Tra-bajo, considerando que el trabajo remoto se rea-liza por medio de las TIC. Sin embargo, quedan dudas sobre las condiciones de contratación, los derechos y obligaciones de patrones y empleados bajo esta modalidad.

El 11 de enero de año 2021 se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el decreto presidencial para reformar el artículo 311 de la Ley Federal del Trabajo en materia de teletrabajo en México (Gó-mez Macfarland, 2020). Este documento incluye las obligaciones y derechos de los teletrabajado-res, así como el material y apoyos que deben re-cibir los empleados por parte de la organización en el desarrollo de esta actividad. Aunque la re-forma no aborda algunos de los puntos discutidos en este escrito (como la disparidad de género, el derecho a la desconexión digital, etc.), resulta in-teressante el esfuerzo, aunque aún limitado, por definir y establecer el mínimo de condiciones con-tractuales y de seguridad social bajo las cuales se debe llevar a cabo el trabajo remoto.

Aunado a los estudios realizados sobre la modali-dad de trabajo a distancia, existen algunas consi-deraciones aprendidas de experiencias obtenidas de países y organizaciones que llevan años im-plementando el trabajo remoto, las cuales deben ser consideradas para el mejor desempeño de los teletrabajadores. A continuación, se presentan al-gunas recomendaciones que deben tomarse en cuenta, preferentemente antes de asumir el tra-bajo a distancia, pero que serán de ayuda incluso para aquellas organizaciones que súbitamente se adaptaron al trabajo remoto durante la emergen-

cia sanitaria por COVID-19.

8. Recomendaciones básicas para la adopción del teletrabajo

Para muchas empresas y directivos, la emergencia de COVID-19 marcó la inauguración del trabajo obligatorio desde casa. Cualquier directivo que no haya tenido experiencia alguna dirigiendo un equipo remoto, debe saber que simplemente imponer el protocolo de oficina estándar a las personas teletrabajadoras no es efectivo. Al contrario, todos pueden aprender unos de otros en el proceso de adaptación a esta modalidad. Asimismo, si las personas tienen dificultades con algo, deben poder compartirlo lo antes posible y beneficiarse del apoyo de directivos y compañeros. En resumen, los ejecutivos y tomadores de decisiones en las organizaciones deben estar abiertos al diálogo y la discusión sobre la organización del trabajo y la estructuración de condiciones laborales seguras, dignas y productivas para los teletrabajadores.

Si está bien planificado y gestionado, el teletrabajo genera beneficios para los trabajadores y las empresas. La modalidad puede desencadenar,

por ejemplo, una mayor responsabilidad y satisfacción de los empleados y, en consecuencia, también un aumento de la productividad. Sobre todo, se necesita un cambio de mentalidad que lleve a las empresas y a los directivos a confiar en cada miembro del equipo y a evaluarlos ya no por el tiempo de trabajo sino por los objetivos y resultados alcanzados. El primer paso para el líder es definir cómo organizar el trabajo de sus colaboradores, un plan estructurado que proporcione pautas a los trabajadores. El teletrabajo debe regirse, aún en periodo de pandemia, en la confianza en los trabajadores y sus capacidades para adaptarse y dar respuesta a las necesidades de la organización. A su vez, no se debe asumir que el pago por los servicios son la transacción suficiente para garantizar la productividad. Los empleadores no deben desamparar a los trabajadores y asumir que ellos deben proveerse del apoyo material, social, intelectual y de capacitación requerido para desempeñar sus labores.

Es necesaria la implementación de programas de capacitación para transmitir lo que significa trabajar desde casa, qué herramientas se necesitan, a quién contactar por problemas técnico-informáticos o de acceso a datos y documentos, cómo mantenerse en comunicación con compañeros, superiores, clientes y proveedores, cuáles son

los horarios de trabajo y disponibilidad. Esto, por supuesto, después de haber puesto a disposición de los trabajadores las herramientas adecuadas para compartir documentos, reuniones y realizar trabajo compartido. Igualmente, es importante delinear la forma en que se comparte la información y se contacta a las personas indicadas para que el trabajo fluya de forma adecuada en la organización.

El patrón también debe garantizar al teletrabajador la disponibilidad de materiales indispensables para el trabajo a distancia de la misma forma como lo haría en la oficina. Por ejemplo, la oficina de Recursos Humanos del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), provee a sus trabajadores en modalidad a distancia con los siguientes materiales: computadora portátil (con software y licencia del Instituto, Microsoft Office y otros paquetes de software), teclado y ratón, cables y auriculares (para teléfono y / o computadora). Adicionalmente y en dependencia del rol desempeñado por el trabajador, también podría proporcionar: impresora, un monitor adicional, estación de acoplamiento (docking station), pizarrón y auriculares con cancelación de ruido (MIT, 2020). Este caso ejemplifica de forma clara cómo una organización facilita los materiales de trabajo de acuerdo con las actividades de sus colaboradores. Al ser una

institución de educación superior, la organización entrega a sus trabajadores el equipo mínimo de trabajo para desempeñar sus actividades de trabajo de forma remota.

No debe olvidarse que las reglas de desconexión tienen que ser claras y respetadas por cada miembro de la organización. Aunque el trabajo remoto implica una flexibilización de horarios y tiempos de trabajo, esto no significa que todos los trabajadores deben estar disponibles a todas horas para los distintos miembros y equipos de trabajo, incluyendo superiores y puestos directivos. Los miembros del Parlamento Europeo en su mayoría votaron una iniciativa legislativa que reconoce el derecho a la desconexión en horarios fuera de la jornada laboral. Se considera como “un derecho fundamental que permite a los trabajadores abstenerse de realizar tareas relacionadas con el trabajo, como llamadas telefónicas, correos electrónicos y otras comunicaciones digitales, fuera del horario laboral” (Parlamento Europeo, 2021).

La confianza en el equipo es fundamental y las herramientas de trabajo compartido pueden ser una solución práctica. Es fundamental planificar una recapitulación periódica de acuerdo con los objetivos con todo el equipo haciendo uso de plataformas como Zoom, Google Hangout, Skype,

Meet, Teams y otras para compartir dudas, resultados y planes de trabajo o agendas diarias.

Es posible también utilizar herramientas de almacenamiento en la nube que cumplan con las especificaciones y condiciones de seguridad establecidas y requeridas por la organización. Se debe indicar a los trabajadores qué herramientas de almacenamiento son las apropiadas para el tipo de trabajo y que cumplen con las características de seguridad para salvaguardar información sensible. Este tipo de herramientas permiten compartir archivos entre trabajadores al igual que facilita la colaboración de un equipo sobre un mismo documento y el intercambio de comentarios y trabajo de edición.

Herramientas de mensajería instantánea como WhatsApp o Telegram pueden ser utilizadas para el envío de mensajes de respuesta rápida sin ser consideradas como comunicación oficial. Cabe mencionar que existen herramientas especializadas para la comunicación interinstitucional que son más seguras y que deben ser evaluadas e implementadas por los equipos técnicos y expertos de la organización.

Metas y resultados

Así como el teletrabajo fomenta la flexibilidad de

horarios, también le atribuye al trabajador la responsabilidad de los ritmos del trabajo y el cumplimiento de las metas organizacionales. El trabajador se convierte en responsable de su propio trabajo y será evaluado no en función del tiempo que pasa en el escritorio, sino en los resultados obtenidos con base en las metas y objetivos planteados. Una condición necesaria para apoyar a quienes trabajan desde casa es, por tanto, que los directivos definan correctamente junto con los trabajadores estos objetivos y tiempos para poder ser evaluados y proveer a los trabajadores de las herramientas materiales, tecnológicas y de información necesarias para realizar el trabajo remoto.

La planeación de metas y calendarios de los diferentes equipos de trabajo son clave para el avance y cumplimiento de los objetivos particulares de cada área y de la organización en general. Una supervisión adecuada de los avances, pero sin caer en la microgestión (*micromanagement*) de actividades, especialmente fuera del horario de trabajo.

Posiblemente uno de los retos más complejos, tanto para el trabajador como para los supervisores, es asegurar que los equipos de trabajo no se difuminen ante la falta de contacto e interacción física. Las interacciones a la hora de la comida,

descansos, así como las discusiones y reuniones de trabajo fomentan y facilitan el trabajo en equipo, especialmente en organizaciones donde existen espacios para el intercambio y discusión de ideas, por ejemplo: comedores, salas de juntas, *huddle rooms*. Así que puede ser una sensación inusual estar presente repentinamente sin la presencia física del equipo, por lo que es importante conectarse periódicamente para mantener la motivación y el apego a la organización.

A pesar del obstáculo que puede implicar el distanciamiento físico, es importante mantener la comunicación con las personas constante y efectiva sin interferir con los tiempos personales de los trabajadores. Para la información de rutina, el correo electrónico y la mensajería instantánea como WhatsApp pueden ser la mejor forma de comunicación, pero para las sesiones de lluvia de ideas o para compartir información personal es esencial tener una relación humana a través del contacto telefónico o la videoconferencia. Se pueden organizar uno o más días a la semana conexiones virtuales con todo el equipo por medio de herramientas como Zoom, Meet, Webex o Teams, entre otras disponibles, para compartir actualizaciones y noticias positivas tanto como sea posible, incluyendo sugerencias mutuas sobre cómo sacar lo mejor de una jornada laboral remota y

las experiencias personales del trabajo en casa. Es posible también realizar reuniones para comer juntos a través de video chat.

Cabe destacar y enfatizar que los horarios de trabajo deben mantenerse fuera del horario personal de los trabajadores. Si bien el teletrabajo ofrece la posibilidad de flexibilizar horarios y actividades laborales, es importante delimitar claramente entre el trabajo y la familia, incluyendo actividades dedicadas al cuidado individual. Aunque en ocasiones la cultura de pasar más tiempo en la organización, se confunde con compromiso organizacional o con “ponerse la camiseta”, la investigación en el ámbito de salud ocupacional demuestra que el balance adecuado entre el trabajo y familia (cuando se dedica al menos la misma cantidad de tiempo y calidad, y se comparte el mismo grado de satisfacción entre el trabajo y las actividades familiares) está asociado de forma positiva con la calidad de vida, la salud y el compromiso organizacional de las personas (Casey & Grzywacz, 2008; Greenhaus, Collins, & Shaw, 2003).

El desempeño de labores dentro del centro de trabajo se encuentra tradicionalmente procurado por los supervisores para prevenir accidentes y lesiones asociados con la tarea. Idealmente, las estaciones de trabajo se encuentran diseñadas

ergonómicamente para prevenir daños físicos por la prolongada exposición a posturas y movimientos repetitivos o no naturales. Existe una serie de recomendaciones que van desde la posición sentada y la altura de las sillas, pasando por la inclinación y distancia de monitores y teclados. Sin embargo, la evaluación y adecuación de los espacios de teletrabajo de cada uno de los empleados es un reto para las organizaciones.

9. Conclusiones

El teletrabajo es una herramienta con potenciales enormes para las organizaciones e individuos. Sin embargo, es imperante establecer las reglas claras tanto para las organizaciones como para los trabajadores. Es necesario determinar qué es lo que se espera de los trabajadores, en qué horarios y en qué condiciones. El respeto a los horarios, los procedimientos y la comunicación efectiva pueden ayudar a obtener resultados positivos en la salud, bienestar y productividad de los trabajadores.

La organización debe proveer las herramientas de trabajo y comunicación esenciales para desempeñar el teletrabajo. Los avances que se tengan en la organización respecto a la paridad de género en el trabajo deben ser estudiados y ga-

rantizados durante el teletrabajo. La sociedad en general tiene también una deuda con las mujeres en el ámbito laboral, pero también en los hogares y otras esferas de la vida. Si el teletrabajo ha llegado para quedarse a partir de la emergencia por COVID-19, la sociedad y las organizaciones está obligadas a garantizar un trabajo digno sin olvidar a poblaciones laborales esenciales o aquellas en la informalidad que no pueden desempeñar su labor de forma remota.

Referencias

- Banister, D. (1999). Planning more to travel less: Land use and transport. *The Town Planning Review*, 313-338.
- Brenan, M. (2020). US workers discovering affinity for remote work. Gallup. Disponible en <https://news.gallup.com/poll/306695/workers-discovering-affinity-remote-work.aspx>.
- Brussevich, M., Dabla-Norris, E., & Khalid, S. (2020). Who will bear the brunt of lockdown policies? Evidence from tele-workability measures across countries.
- Camagni, R., & Trivasi, C. M. (2004). Assessing the link between urban form and urban mobility: evidence from seven Italian metropolitan areas. Paper presented at the XXV Conferenza AISRE.
- Casey, P. R., & Grzywacz, J. G. (2008). Employee health and well-being: The role of flexibility and work-family balance. *The Psychologist-Manager Journal*, 11(1), 31.
- CREA- Centre for Research on Energy and Clean Air. (2020). Air Quality before and after national lockdown during Coronavirus disease (COVID-19) outbreak across Pakistan. Disponible en <https://energyandcleanair.org/air-quality-before-and-after-national-lockdown-during-coronavirus-disease-covid-19-outbreak-across-pakistan>.
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2019). Work-From-Anywhere: The Productivity Effects of Geographic Flexibility. Harvard Business School Technology & Operations Mgt: Unit Working Paper.
- Del Boca, D., Oggero, N., Profeta, P., & Rossi, M. (2020). Women's and men's work, housework and childcare, before and during COVID-19. *Review of Economics of the Household*, 18(4), 1001-1017.
- Delaporte, I., & Pena, W. (2020). Working home under Covid-19: Who is affected? Evidence from Latin American and Caribbean countries. Evidence From Latin American and Caribbean Countries (April 1, 2020). CEPR COVID Economics, 14.
- DeSilver, D. (2020). Before the coronavirus, telework was an optional benefit, mostly for the affluent few. Pew Research Center. Disponible en www.pewresearch.org/fact-tank/2020/03/20/before-the-coronavirus-teleworkwas-an-optional-benefit-mostly-for-the-affluentfew.
- Dingel, J. I., & Neiman, B. (2020). How many jobs can be done at home? *Journal of Public Economics*, 189, 104235.
- EPA United States Environmental Protection Agency. (s.f.). Health and Environmental Effects of Particulate Matter (PM). Disponible en <https://www.epa.gov/pm-pollution/health-and-environmental-effects-particulate-matter-pm>
- ESA - European Space Agency. (2020). COVID-19: nitrogen dioxide over China. Disponible en https://www.esa.int/Applications/Observing_the_Earth/Copernicus/Sentinel-5P/COVID-19_nitrogen_dioxide_over_China.
- Félix-Arellano, E. E., Schilman, A., Hurtado-Díaz, M., Texcalac-Sangrador, J., & Riojas-Rodríguez, H. (2020). Quick review: air pollution and morbi-mortality by Covid-19. *Salud Pública de México*.
- Góes, G. S., Martins, F. d. S., & Nascimento, J. A. S. d. (2020). Potencial de teletrabalho na pandemia: um retrato no Brasil e no mundo. *Carta Conjunt. (Inst. Pesqui. Econ. Apl.)*, 1-10.
- Gómez Macfarland, C. A. (2020). El Teletrabajo, un estudio comparado. Cuaderno de investigación No. 70 36. Disponible en http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/5018/CI_70.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and

- quality of life. *Journal of vocational behavior*, 63(3), 510-531.
- Hunter, P. (2019). Remote working in research: An increasing usage of flexible work arrangements can improve productivity and creativity. *EMBO reports*, 20(1), e47435.
- Janelle, D. G. (1995). Metropolitan expansion. Telecommuting and transportation. The geography of urban transportation.
- Joice, W. (2000). The evolution of telework in the federal government.
- Kang, L., Ma, S., Chen, M., Yang, J., Wang, Y., Li, R., . . . Yang, B. X. (2020). Impact on mental health and perceptions of psychological care among medical and nursing staff in Wuhan during the 2019 novel coronavirus disease outbreak: A cross-sectional study. *Brain, behavior, and immunity*.
- Khan, I., Shah, D., & Shah, S. (2020). COVID-19 pandemic and its positive impacts on environment: an updated review. *International Journal of Environmental Science and Technology*, 1-10.
- Kim, K.-H., Kabir, E., & Kabir, S. (2015). A review on the human health impact of airborne particulate matter. *Environment international*, 74, 136-143.
- Lojeski, K. S., & Reilly, R. R. (2020). *The Power of Virtual Distance: A Guide to Productivity and Happiness in the Age of Remote Work*: John Wiley & Sons.
- Madgavkar, A., White, O., Krishnan, M., Mahajan, D., & Azcue, X. (2020). COVID-19 and gender equality: Countering the regressive effects. McKinsey Global Institute. Disponible en www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/covid-19-and-gender-equality-countering-the-regressive-effects (Haettu 29.9. 2020).
- Maxwell, G., Rankine, L., Bell, S., & MacVicar, A. (2007). The incidence and impact of flexible working arrangements in smaller businesses. *Employee Relations*.
- Metz, D. (2008). The myth of travel time saving. *Transport reviews*, 28(3), 321-336.
- MIT. (2020). Guidelines on Providing Equipment for Working Remotely. Human Resources. Disponible en <https://hr.mit.edu/covid19/equipment>
- Moriarty, P., & Kennedy, D. (2000). Will Teleworking Reduce Travel? Paper presented at the Int ICSC Congress.
- OIT/ILO. (2011). Telework. *Encyclopaedia of Occupational Health and Safety*. Disponible en <https://iloencyclopaedia.org/part-xvii-65263/office-and-retail-trades/item/648-telework>
- OMS/WHO. (2019). Air pollution. Disponible en https://www.who.int/health-topics/air-pollution#tab=tab_1
- Otmani, A., Benchrif, A., Tahri, M., Bounakhla, M., El Bouch, M., & Krombi, M. h. (2020). Impact of Covid-19 lockdown on PM10, SO2 and NO2 concentrations in Salé City (Morocco). *Science of the total environment*, 735, 139541.
- Parlamento Europeo. (2020). 'Right to disconnect' should be an EU-wide fundamental right, MEPs say. Press Release. European Parliament. Disponible en <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20210114IPR95618/right-to-disconnect-should-be-an-eu-wide-fundamental-right-meps-say>
- Salomon, I., & Mokhtarian, P. L. (1998). What happens when mobility-inclined market segments face accessibility-enhancing policies? *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 3(3), 129-140.
- San Juan, C. (2020). Estudio comparado de la legislación sobre Teletrabajo en los países de América Latina y el Caribe.

SEGOB. (2021). DECRETO por el que se reforma el artículo 311 y se adiciona el capítulo XII Bis de la Ley Federal del Trabajo, en materia de Teletrabajo. Diario Oficial de la Federación, 11 de enero, 2021.

Steffens, I. (2020). A hundred days into the coronavirus disease (COVID-19) pandemic. Eurosurveillance, 25(14), 2000550.

Villafuerte. P. (2020). The Pandemic as a Catalyst for a New Work Culture. Observatory of Education Innovation. Tecnológico de Monterrey. Disponible en <https://observatorio.tec.mx/edu-news?author=5db6cddc5d3ce536b6babe80>



Calle San Ramón S/N - Col. San Jerónimo Lídice
Alcaldía Magdalena Contreras - C.P. 10100 - Ciudad de México
© 2021 CISS. Reservados todos los derechos