

1. RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo a distancia ha transformado nuestra forma de organizar y vivir el trabajo. La creciente tendencia a trabajar a distancia, sobre todo a raíz de la pandemia del COVID-19, ha influido en cuestiones como el horario laboral, la carga laboral y la salud mental de los trabajadores. Este informe examina los riesgos y las oportunidades del trabajo a distancia desde la perspectiva de los sindicatos y los trabajadores. En particular, explora cómo afecta el trabajo a distancia a la capacidad de los sindicatos para organizar a los trabajadores, qué implicaciones tiene para la diversidad, la equidad y la inclusión, y qué potencial puede ofrecer para un mejor liderazgo. Con este análisis, queremos ofrecer recomendaciones concretas para empoderar a los sindicatos a negociar convenios colectivos sólidos sobre el trabajo a distancia.

2. SOBRE ESTE INFORME Y EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Este informe se publica en el marco del proyecto financiado por la UE UNI Europa Finance & UNI Europa ICTS: ARCO (101101519): *Addressing Remote work through Collective bargaining and Organising - engaging workers to identify solutions for social dialogue and capacity building in the new work reality.*

El objetivo general de este proyecto ha sido identificar el modo en que los sindicatos de los sectores europeos de las finanzas y las TIC y servicios relacionados pueden responder a esta nueva forma de organización del trabajo, aumentar su representatividad y fortalecer el diálogo social y la negociación colectiva, para negociar convenios colectivos a todos los niveles.

UNI Europa – The European Services Workers Union

Rue Joseph II, 40 | 1000 Brussels | Belgium | Tel: +32 2 234 5656 | www.uni-europa.org



Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them

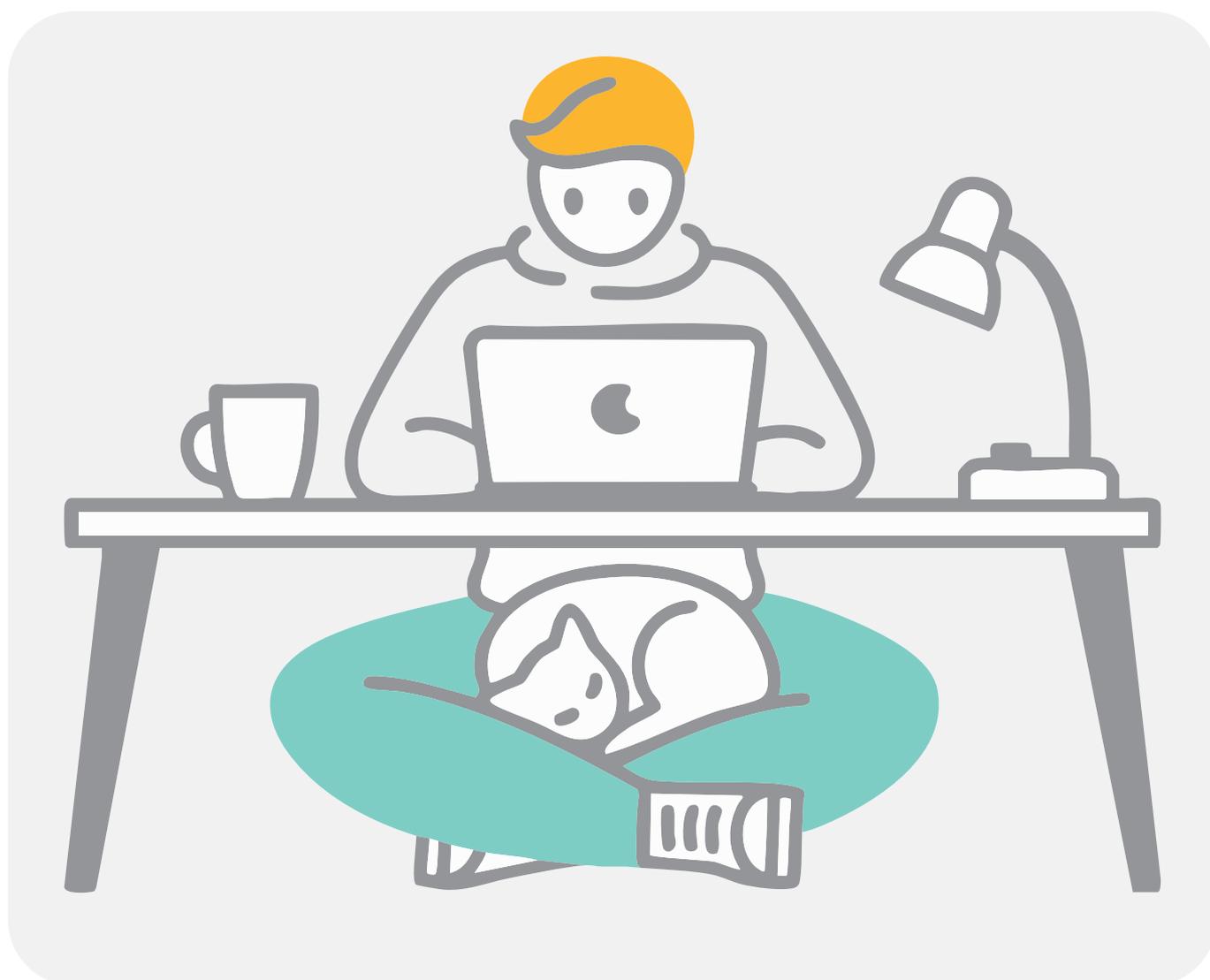
ÍNDICE

1. Resumen ejecutivo	2
2. Sobre este informe y el proyecto de investigación	2
3. Trabajo a distancia en Europa	4
3.1. ¿Qué es el trabajo a distancia?	4
3.2. ¿Quo vadis trabajo a distancia? Retos y oportunidades	8
3.2.1 Los retos del trabajo a distancia	9
3.2.2 Oportunidades del trabajo a distancia.....	11
4. Acuerdos del trabajo a distancia	12
4.1. Un mosaico normativo	12
4.2. Lista de control: qué incluir al negociar un convenio colectivo sobre trabajo a distancia	15
5. Trabajo a distancia y organización sindical	17
5.1. Trabajo a distancia y organización sindical: principales cuestiones.....	17
5.2. Herramientas de trabajo a distancia para representantes sindicales	19
6. Trabajo a distancia y diversidad, equidad e inclusión (DEI)	22
7. Nuevo liderazgo en el trabajo a distancia	28
8. Recomendaciones políticas	32
9. Anexo/Bibliografía	33

3. TRABAJO A DISTANCIA EN EUROPA

3.1 ¿QUÉ ES EL TRABAJO A DISTANCIA?

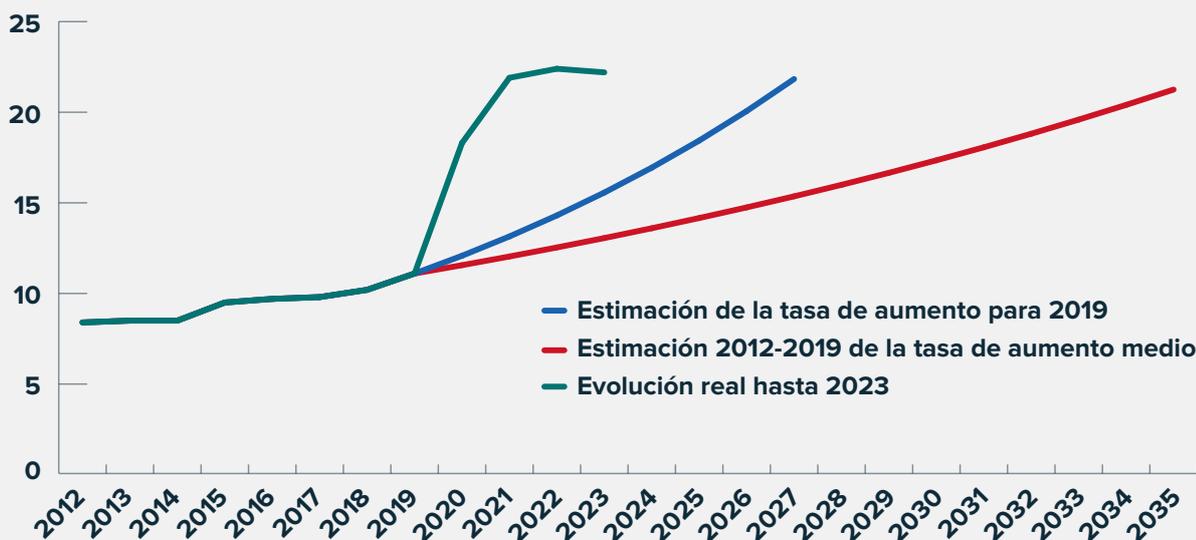
UNI Europa define el trabajo a distancia como el hecho de que los trabajadores realicen parte o la totalidad de su trabajo durante su horario laboral acordado en un lugar (elegido por el trabajador) fuera del lugar de trabajo/oficina normal y utilizando principalmente tecnologías de la información y la comunicación proporcionadas por el empleador. Debe ser un acuerdo voluntario y los trabajadores deben poder combinarlo con el trabajo de oficina según el modelo que mejor les convenga.¹



1. UNI Key Principles: <https://www.uni-europa.org/news/uni-releases-principles-for-collectively-bargaining-to-advance-remote-workers-rights/>.

EL TRABAJO A DISTANCIA ESTÁ AQUÍ PARA QUEDARSE

FIGURA 1: AUMENTO DEL TRABAJO A DISTANCIA



Fuente: Eurofound 2022, página 9, gráfico 2 con actualizaciones de Oscar Vargas Llave²

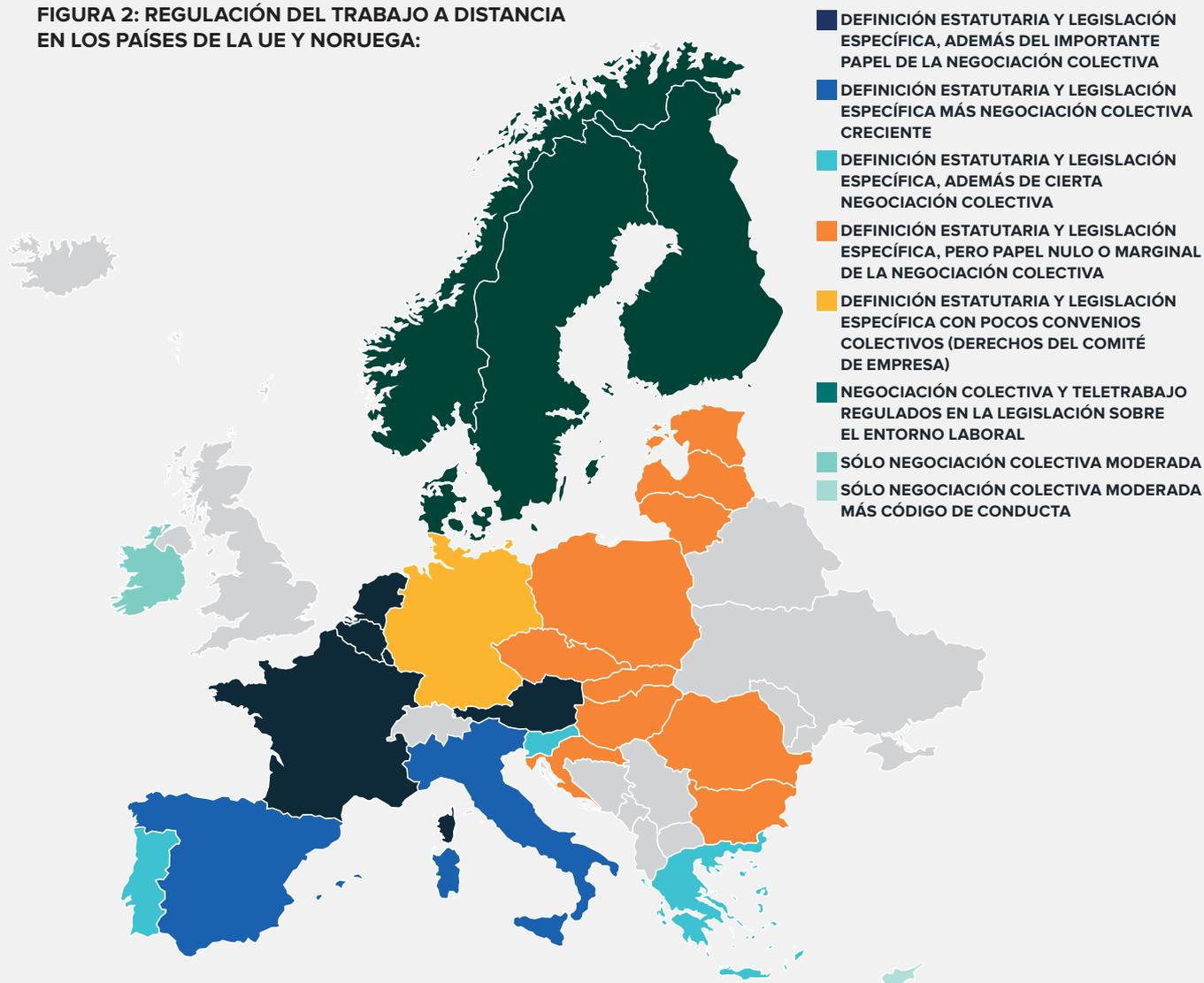
Desde la llegada de la pandemia del COVID-19 en 2020, el trabajo a distancia ha pasado de ser una práctica de nicho a convertirse en un fenómeno generalizado. Este cambio es especialmente pronunciado en los sectores de las Tecnologías y Servicios de la Información y la Comunicación (TICS) y las finanzas, en los que la naturaleza digital del trabajo y el uso creciente de herramientas digitales han facilitado esta transición. Los cierres patronales relacionados con la pandemia impulsaron el trabajo a distancia en toda Europa (véase la figura 1) y, tras el COVID-19, la tendencia ha llegado para quedarse. Estas nuevas dinámicas en el lugar de trabajo deberían aportar un valor añadido a la vida de los trabajadores. Los sindicatos deben estar en el centro de la evolución y la toma de decisiones, trabajando con los empresarios a través del diálogo social y la negociación colectiva, para dar forma a esta transformación del trabajo, abordar los riesgos

y las oportunidades, y garantizar que el trabajo a distancia mejore los derechos laborales y las condiciones de trabajo en lugar de amenazarlos.

UNI Europa Finanzas y UNI Europa ICTS han liderado el camino en este sentido, colaborando con los empleadores del sector a nivel europeo para negociar las Recomendaciones Conjuntas de los Interlocutores Sociales sobre el Trabajo a Distancia (véase más información en el infobox 2 en p. 12). Estos compromisos para proteger a los trabajadores y darles flexibilidad para trabajar a distancia sin consecuencias negativas son un paso importante para garantizar el derecho a trabajar a distancia en las mejores condiciones. También sientan las bases para negociar convenios colectivos sólidos para los trabajadores de las finanzas y las TICS a nivel nacional, sectorial y de empresa en toda Europa.

2. Eurofound (2022a), The rise in telework: Impact on working conditions and regulations, Publications Office of the European Union, Luxembourg, page 9, figure 2 with updated data from Eurostat Labour Force Survey 2022 and 2023 by Oscar Vargas Llave, <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2023-01/ef22005en.pdf>. (Note: in the following footnotes referred to as Eurofound (2022a)).

FIGURA 2: REGULACIÓN DEL TRABAJO A DISTANCIA EN LOS PAÍSES DE LA UE Y NORUEGA:



Fuente: Eurofound 2022b, figura 1, página 77.

El proyecto Twing³ es uno de los estudios cuantitativos más completos sobre el trabajo a distancia, el diálogo social y la negociación colectiva en Europa a escala transnacional e intersectorial, incluidos los sectores de las TIC y las finanzas. Sus conclusiones revelan que, antes de COVID-19, existían en general considerables diferencias entre países en cuanto al trabajo a distancia. Sin embargo, los países con un punto de partida bajo se pusieron al día rápidamente durante la pandemia y, al mismo tiempo, ha aumentado la variación entre los países europeos. Por lo tanto, podemos describir el trabajo a distancia como una divergencia ascendente entre los países europeos. Sin embargo, el sector de las TIC es diferente. Es el único sector en el que se produjo un aumento del trabajo a distancia en todos los países europeos de forma muy similar⁴. El sector de las finanzas

y los seguros es el segundo sector más importante en toda Europa en lo que respecta al trabajo a distancia después del sector de las TIC.⁵

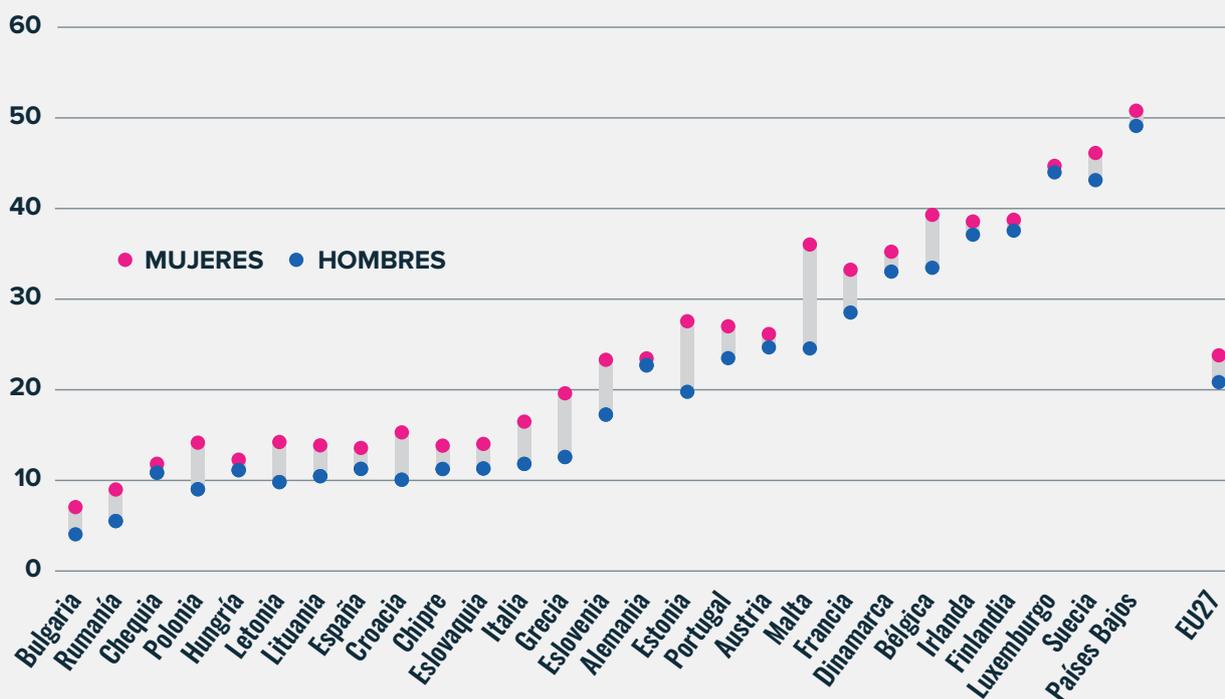
En la UE, el porcentaje de empleados que trabajan esporádicamente a distancia aumentó del 14 % en 2019 al 24 % en 2021, luego registró un pequeño descenso al 22 % en 2022 y se mantuvo estable en 2023. Durante este año, más de 44 millones de trabajadores de la UE trabajaron a distancia habitualmente o a veces. En términos absolutos, el número de trabajadores a distancia en 2023 es casi el doble que en 2019 (Eurofound 2022, página 9 figura 2 con actualizaciones de Oscar Vargas Llave).⁶ Aunque el acceso general al trabajo a distancia difiere de un país a otro, **la mayoría de los países europeos han establecido normas y reglamentos relativos al trabajo a distancia** (véase la figura 2).

Las características de los empleados que trabajan a distancia también difieren en toda Europa.

En general, en 2021 había más mujeres que hombres trabajando a distancia (véase el gráfico 3). En los sectores de las TIC y las finanzas, sin embargo, hay más hombres trabajando a distancia que mujeres⁸. Eurofound y el proyecto Twing de la UE se

basan en los datos de la Encuesta de Población Activa de Eurostat y ofrecen una comparación de las características de los trabajadores a distancia que incluye sexo, edad, categoría laboral, sector, situación familiar y nivel educativo. Para más detalles, consulte los respectivos estudios.⁹

FIGURA 3: EMPLEADOS QUE TRABAJAN DESDE CASA POR SEXO Y PAÍS, 2021, EU27 (%)



Fuente: Eurofound 2022, página 10, gráfico 5.¹⁰

- Twing project, <https://twingproject.eu/>
- Twing Project (2023) Quantitative Analysis Report. Exploring the contribution of social dialogue and collective bargaining in the promotion of decent and productive telework in the post-COVID-19 scenario (GA 101052332), Praxis Center for Policy Studies, Kirsti Melesk, funded by the DG Employment, Social Affairs and Inclusion of the European Commission, <https://twingproject.eu/wp-content/uploads/2023/08/TWING-Quant-analysis-Final-report.pdf>, page 3. Note in the following footnotes referred to as Twing project (2023).
- Twing project (2023), page 5.
- Eurofound (2022a), page 9, figure 2 with updated data from Eurostat Labour Force Survey 2022 and 2023 by Oscar Vargas Llave.
- Eurofound (2022b), Telework in the EU: Regulatory frameworks and recent updates, Publications Office of the European Union, Luxembourg, figure 1 page 7, <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2022-09/ef22032en.pdf>.
- Twing Project (2023). See results in annex.
- Eurofound (2022a), and Twing Project (2023),
- Eurofound (2022a), page 10, figure 5.

3.2 ¿QUO VADIS TRABAJO A DISTANCIA? RETOS Y OPORTUNIDADES

Podemos situar el trabajo a distancia en un contexto más amplio observando una macroperspectiva económica -el papel del trabajo a distancia para el empleo en Europa- y una mesoperspectiva económica -cómo el trabajo a distancia forma parte de un fenómeno más amplio de transformación (digital) y la necesidad de nuevas culturas de aprendizaje organizativo-.

Los sectores europeos de las finanzas y las TICS se han visto especialmente afectados por la transformación digital y las perturbaciones causadas por la IA. Estos avances empujan a las empresas a un ritmo acelerado para transformar sus modelos de negocio, su estrategia empresarial, su estructura organizativa y su enfoque de liderazgo, lo que repercute negativamente en los empleados. Por ejemplo, el impacto puede producirse en relación con los futuros perfiles laborales y el tipo de competencias que deben tener los líderes y los trabajadores para dar forma proactiva a esta transformación. Esto también afecta profundamente a la forma de trabajar de los equipos y de dirigir de los líderes (véase el capítulo 8 sobre liderazgo). Además de los cambios en las tareas, la organización del trabajo y los flujos de trabajo, también desaparecen puestos de trabajo y surgen otros nuevos, como el de director digital y director de IA.

Con la introducción de herramientas de IA y soluciones digitales para apoyar el trabajo diario de los trabajadores en los sectores de las TICS y las finanzas, las tareas y los flujos de trabajo cambiarán intensamente. Los sindicatos deben acompañar este proceso y asegurarse de que los trabajadores puedan utilizar el tiempo liberado por el uso de herramientas de IA para la formación en el puesto de trabajo, el aprendizaje permanente, las actividades de equipo para apoyar la colaboración (a distancia) y el intercambio entre equipos, así como un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal.

El trabajo a distancia, la IA y la digitalización pueden provocar el aislamiento de los trabajadores y la falta de cohesión entre los miembros del equipo. Este “pegamento” es necesario para que las personas se identifiquen con su trabajo, su organización y sus compañeros, eviten el agotamiento, ayuden al equipo a trabajar bien juntos y obtengan buenos resultados. La cohesión contiene una mezcla de confianza, seguridad psicológica, conocerse bien y comprender cómo usted y sus colegas trabajan bien juntos y qué puede aportar cada uno

al equipo. Además del apoyo activo para tener cohesión en un equipo, los individuos y los equipos necesitan una cultura de aprendizaje continuo para mantenerse al día con el desarrollo cada vez más rápido de las herramientas de IA y otras nuevas innovaciones que alteran la forma en que trabajamos actualmente.

Sindicatos y empresarios deben abordar juntos esta transformación, configurar políticas y procesos para acompañar y apoyar a los trabajadores, ofrecer formación y apoyar fases de autoaprendizaje durante el horario laboral para reforzar constantemente las futuras capacidades para navegar por la transformación.

Las organizaciones que apoyan formas modernas de liderazgo y una cultura laboral sana pueden reducir los efectos negativos del trabajo a distancia. Existe una relación directa entre la calidad del liderazgo y el *turnover* en las organizaciones. Para más detalles, véase el capítulo 8.

Teniendo en cuenta este contexto más amplio de transformación de los sectores de las TICS y las finanzas, en las dos subsecciones siguientes identificamos los retos y las oportunidades del trabajo a distancia.

Para algunos, el trabajo a distancia ofrece una mayor flexibilidad en el trabajo, un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal, un ahorro de tiempo al no tener que desplazarse al trabajo, así como otras ventajas. La aceptación masiva del trabajo a distancia durante el COVID-19 ha reducido en parte el estigma asociado a este tipo de modalidad de trabajo y las repercusiones negativas que conlleva para las perspectivas de trabajo y la evolución profesional en el futuro.

Sin embargo, el trabajo a distancia también puede conllevar riesgos. Entre ellos, un mayor aislamiento y problemas de salud mental, menores niveles de innovación y creatividad, cargas de trabajo intensificadas, horarios de trabajo y conexión digital más largos y una difuminación de la vida profesional y privada. También puede haber problemas de salud y seguridad, la necesidad de una compensación adecuada, tensiones en la relación laboral, la vigilancia de los trabajadores, el acceso a la formación y el desarrollo profesional y, sobre todo, mayores obstáculos para los sindicatos a la hora de organizarse, negociar convenios colectivos y comunicarse en un formato cada vez más virtual y digital.

3.2.1 LOS RETOS DEL TRABAJO A DISTANCIA

A través de publicaciones de Eurofound, ETUI y la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, resultados de investigaciones como el proyecto Twing financiado por la UE y entrevistas realizadas para el proyecto ARCO con miembros de UNI Europa Finanzas y TICS, y otros expertos en trabajo a distancia, **surgen repetidamente varios retos centrales relacionados con el trabajo a distancia**¹¹:

- 1. El derecho a trabajar a distancia (pero no la obligación de satisfacer ese derecho por parte del empresario).**
- 2. Derecho de desconexión**
- 3. Riesgos psicosociales, incluido el aislamiento**
- 4. Acceso a oportunidades de formación y reciclaje profesional**
- 5. Organización sindical, derechos de acceso digital y mantenimiento del contacto con los miembros del sindicato que trabajan a distancia.**
- 6. Diversidad, equidad, inclusión y no discriminación**
- 7. Nuevos modelos de liderazgo**

(1) El trabajo a distancia debe ser voluntario y reversible. No debe haber ninguna obligación de trabajar a distancia, y nadie que desee hacerlo debe ser privado de sus derechos, a menos que el empleador pueda presentar un caso justificable. Existen pruebas anecdóticas de que algunos empresarios utilizan el trabajo a distancia como una zanahoria o como un palo para determinados trabajadores, o utilizan su derecho a adaptar la organización del trabajo para llamar a los trabajadores a la oficina ad hoc, dificultándoles la organización de su vida profesional y privada.

(2) Todos los trabajadores, incluidos los que trabajan a distancia, tienen derecho a períodos de descanso, límites a la duración máxima del trabajo y derecho a desconectarse. Sin embargo, incluso cuando existe un derecho legal a la desconexión (legislación nacional, convenios colectivos sectoriales o de empresa), **Eurofound constata una falta de implementación**¹². **Muchos trabajadores son contactados y se sienten obligados a responder a comunicaciones relacionadas con el trabajo fuera de su horario laboral**, a menudo sin compensación por horas extraordinarias, lo que conduce a un aumento de los problemas de salud, como el estrés y el agotamiento¹² (véase también la sección 7).

(3) El trabajo a distancia puede provocar aislamiento y falta de confianza y cohesión entre los miembros del equipo. Además, el **aislamiento de los individuos en el trabajo puede conducir a un aumento general del aislamiento y la individualización en las sociedades.** Los sindicatos, como espacios de comunidad y solidaridad, son clave para garantizar el contacto con los trabajadores a distancia y deben ser conscientes de esta evolución.

Una posible falta de confianza puede dar lugar a controles excesivos que invaden la intimidad (incluidos los derechos sobre los datos) y afectan a las relaciones laborales. Deben restringirse prácticas como el uso de herramientas de vigilancia para controlar a los empleados a distancia (videovigilancia, grabación de sonido, controles biométricos, control remoto, indexación de la navegación por Internet, comprobación del correo electrónico y/o del uso del ordenador), el almacenamiento de datos de los empleados y su uso en procedimientos disciplinarios, a menos que estén firmemente regulados por la legislación nacional y/o un convenio colectivo sindical. La recopilación de datos o la vigilancia de la mano de obra sólo debe tener una finalidad clara y objetivamente justificable.

11. See list of publications and list of interviews conducted under annexe.

12. Eurofound (2023), Right to disconnect: Implementation and impact at company level, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://eurofound.link/ef23002>. Note in the following footnotes referred to as Eurofound (2023).

13. Eurofound (2023)

Los trabajadores y los sindicatos deben tener derecho a la información, la consulta y la transparencia antes de la puesta en marcha de estas herramientas y deben participar en su aplicación y uso.

Los empresarios deben ofrecer la oportunidad de mantener un contacto directo regular y de socializar formal e informalmente con los compañeros de trabajo. También deben establecer políticas para prevenir, controlar y resolver el ciberacoso laboral.

(4) Los trabajadores a distancia deben tener el mismo **acceso a la formación y a las oportunidades de mejoramiento de habilidades profesionales** que sus compañeros de oficina. Los empresarios deben garantizar que los trabajadores a distancia sean “visibles” dentro de la empresa y ofrecerles la oportunidad de mantener reuniones periódicas cara a cara para el desarrollo profesional y la mentoría. Esto es especialmente importante para las trabajadoras a distancia, que siguen soportando una mayor carga de responsabilidades domésticas y familiares y disponen de menos tiempo y oportunidades para participar en actividades de promoción profesional fuera de sus horarios de trabajo.

(5) El trabajo a distancia no debe utilizarse para reducir u obstaculizar **el derecho de los trabajadores a fundar un sindicato o afiliarse a él**, ni para debilitar el diálogo social y la negociación colectiva o menoscabar los derechos, actividades y organización sindicales, incluido el acceso digital a la mano de obra y a espacios de reunión digitales seguros.

Para más información sobre la organización en un contexto de trabajo a distancia, véase el apartado 5.

(6) La opción de trabajar a distancia debe estar disponible **sin discriminación** y ser considerada como una forma de trabajo igualmente valiosa. El posible aumento del aislamiento que supone el trabajo a distancia prolon-

gado también puede afectar a la creación y construcción de redes en el lugar de trabajo y a la ruptura del techo de cristal, lo que podría repercutir especialmente en el desarrollo profesional de las mujeres y los grupos minoritarios.

Para más información sobre diversidad, equidad, inclusión y no discriminación en un contexto de trabajo a distancia, véase la sección 6.

(7) El deber de respetar los derechos y las condiciones de trabajo de los trabajadores a distancia requiere un **enfoque colectivo** con compromisos por parte de la alta dirección. También debe introducirse una formación específica para ayudar a los supervisores a gestionar los equipos a distancia. Los enfoques de liderazgo modernos en lugar de los tradicionales pueden apoyar a los trabajadores a distancia y aumentar el compromiso y el bienestar de los trabajadores. Esto debe ir acompañado de una cultura de aprendizaje permanente y colaboración, y de cambios en el diseño organizativo del lugar de trabajo.

Para más información sobre el liderazgo moderno en el trabajo a distancia, véase la sección 7.

Estos no son los únicos retos relacionados con el trabajo a distancia a los que se enfrentan los trabajadores y los sindicatos de toda Europa. Los sindicatos y los representantes de los trabajadores desempeñan un papel esencial a la hora de abordar estas cuestiones a través de la negociación colectiva y de aplicar medidas para mejorar las modalidades de trabajo a distancia.

Para una visión de conjunto, véase la publicación del ETUI titulada “*The future of remote work*” y, concretamente, la contribución del capítulo de UNI Europa: “*Remote work: ensuring trade union and workers’ rights through collective bargaining*”¹⁴.

14. ETUI (2023): the future of remote work <https://www.etui.org/publications/future-remote-work>.

3.2.1 OPORTUNIDADES DEL TRABAJO A DISTANCIA

El trabajo a distancia sigue siendo muy popular entre los trabajadores de toda Europa, que muestran preferencia por trabajar, al menos parcialmente, desde casa¹⁵. La proporción de trabajadores a distancia es mayor en los sectores de las TIC y las finanzas¹⁶. Aunque el trabajo a distancia es popular en todos los grupos de edad, es especialmente elevado entre los trabajadores de 33 a 44 años¹⁷. El trabajo a distancia también puede atraer talento. Por ejemplo, en una encuesta entre ingenieros suecos, más de la mitad evitaría trabajar para una empresa que no permitiera el trabajo a distancia (véase infobox 1).

INFOBOX 1

Ingenieros de Suecia / Sveriges Ingenjörer - Encuesta 2021 :¹⁸

- Más de la mitad de los ingenieros evitan trabajar para empresas que no permiten el trabajo a distancia.
- Cuando se les pregunta cómo valoran la posibilidad de trabajar a distancia y qué importancia tiene a la hora de elegir un empleador, **nueve de cada diez afiliados afirman que es importante poder trabajar a distancia.**
- **La encuesta muestra que si su empresa actual no permitiera en absoluto el trabajo a distancia, casi la mitad de los ingenieros optarían por dejarla.** Más de uno de cada dos ingenieros afirma también que no solicitaría un empleo en una empresa que no permitiera el trabajo a distancia.

Los estudios han demostrado que el trabajo a distancia también puede ofrecer diversas oportunidades:¹⁹

- Menos desplazamientos, lo que supone un ahorro de tiempo y dinero.
- El potencial para mejorar la conciliación de la vida laboral y familiar facilitando la vida familiar, ayudando a los trabajadores a hacer frente a las exigencias de su vida personal y a sus obligaciones asistenciales.
- Más tiempo libre
- Mayor autonomía y flexibilidad para organizar el tiempo de trabajo en función de las preferencias y necesidades.
- Puede apoyar la reinserción laboral tras una ausencia prolongada
- Puede eliminar las barreras físicas y mentales de acceso y permitir una mayor flexibilidad en los horarios de trabajo para las personas con discapacidad (dicho esto, tenemos que superar el aislamiento y mejorar la conectividad).

El trabajo a distancia también puede fomentar la formación en competencias digitales, el trabajo en equipos híbridos y la formación en liderazgo. Dado que el trabajo a distancia a menudo forma parte de la estrategia de digitalización de las empresas, junto con la implementación de herramientas de IA, esta transformación del lugar de trabajo puede impulsar cuestiones de formación (que los empleadores deben proporcionar durante las horas de trabajo), aprendizaje permanente y liderazgo moderno. Por ejemplo, en el sector financiero de Malta, el Sindicato General de Trabajadores (GWU) incluye una cláusula en todos los convenios colectivos, en el apartado de trabajo a distancia, sobre la formación de los trabajadores y las herramientas digitales adecuadas.

15. Eurofound (2022c), Fifth round of the Living, working and COVID-19 e-survey: Living in a new era of uncertainty, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2022-07/ef22042en.pdf>, page 3, figure 3. Note in the following footnotes referred to as Eurofound (2022c).

16. Twing Project (2023), page 5.

17. Eurofound (2022c), page 3, figure 3. See also for example survey of office workers in Sweden, Study by Jonas Grafström: Who wants to work from home? A demographic survey of attitudes towards telework, 2023. <https://cms.ratio.se/app/uploads/2023/11/rap-27-vem-vill-jobba-hemi-fran.pdf> or cross-sectoral survey in France by the observatoire de télétravail in 2023.

18. Swedish Engineers (2021) Remote work - decisive criterion when the engineer chooses an employer. Publication in Swedish: Distansarbete – avgörande kriterium när ingenjören väljer arbetsgivare.

19. Eurofound (2022b) and Employers for Change and The Open Doors Initiative (2021): The Future of Work and Disability- A Remote Opportunity by Joan O'Donnell, <https://tinyurl.com/disability-studyinitiative>.

4. ACUERDOS DEL TRABAJO A DISTANCIA

4.1 UN MOSAICO NORMATIVO

Es importante un marco regulador del trabajo a distancia. Actualmente existe un mosaico normativo a escala de la UE. Las negociaciones para actualizar el Acuerdo Marco de 2002 de los interlocutores sociales europeos sobre el teletrabajo como Directiva de la UE jurídicamente vinculante fracasaron a finales de 2023 debido a la falta de voluntad de los empresarios para negociar de buena fe²⁰. No obstante, existen al menos cinco Directivas de la UE relacionadas con el trabajo a distancia, como la Directiva marco sobre seguridad y salud en el trabajo (1989/391/CEE) y la Directiva sobre el tiempo de trabajo (2003/88/CE) (para consultar la lista completa, véase el infobox más abajo).

Bajo el lema de UNI Europa “Avanzar mediante la negociación colectiva”, nos guía la convicción de que la negociación colectiva está en el centro mismo de las socieda-

des democráticas y del progreso social. La negociación colectiva se refiere a la capacidad de los trabajadores de dar forma a su propia vida laboral colectivamente y tener una voz real en sus lugares de trabajo, y es una condición previa para permitir que los trabajadores y sus familias vivan con dignidad. Sólo a través de un diálogo social y una negociación colectiva auténticos y constructivos podremos garantizar los derechos, el empleo, la salud y la seguridad de los trabajadores.

Aunque no son jurídicamente vinculantes, los interlocutores sociales europeos del sector financiero y de las TICS han allanado el camino negociando sus propias Declaraciones Conjuntas sobre el Trabajo a Distancia, que serán incorporadas por nuestros miembros en los convenios colectivos de todos los sectores y en toda Europa.

INFOBOX 2

Acuerdos y legislación de la UE

- Acuerdo marco de los agentes sociales europeos sobre teletrabajo 2002
- Acuerdo marco sobre teletrabajo transfronterizo (y seguridad social) 2023
- Declaración conjunta de los interlocutores sociales europeos del sector bancario sobre el trabajo a distancia y las nuevas tecnologías 2021
- Resolución del Parlamento Europeo con vistas a una iniciativa legislativa de la UE sobre el teletrabajo justo y el derecho a la desconexión (enero de 2021) y Conclusiones del Consejo sobre el teletrabajo (2021)
- UNI Europa TICS y servicios relacionados, ETNO (2023) **Directrices** de los interlocutores sociales **de telecomunicaciones de la UE sobre el trabajo a distancia**, [20221012_draft joint declaration RW v01 \(002\) - IH221018 \(uni-europa.org\)](https://www.uni-europa.org/wp-content/uploads/sites/3/2023/06/Telecom-Remote-Work-Joint-Statement.pdf)
- UNI Europa TICS y servicios relacionados, ETNO (2023) **declaración conjunta** de los interlocutores sociales de **telecomunicaciones de la UE** sobre el trabajo a distancia, <https://www.uni-europa.org/wp-content/uploads/sites/3/2023/06/Telecom-Remote-Work-Joint-Statement.pdf>
- Legislación relacionada: Directiva marco sobre seguridad y salud en el trabajo (1989/391/CEE), Directiva sobre el tiempo de trabajo (2003/88/CE), Directiva sobre la conciliación de la vida laboral y familiar de padres y cuidadores (2019/1158 UE), Directiva sobre condiciones de trabajo transparentes y previsibles (2019/1152 UE).

20. UNI Europa: press release (2023), <https://www.uni-europa.org/news/uni-europa-backs-etuc-call-for-legislation-on-telework/>.

Ya se han negociado sólidos convenios colectivos de finanzas y TICS sobre el trabajo a distancia, tanto a nivel sectorial (convenios del sector bancario en Grecia, Italia, Rumanía, España entre otros) como a nivel de empresa (Capgemini Francia, eir Irlanda, Telefónica España, Deutsche Bank España, Allianz España, AXA España), cubriendo muchos aspectos clave (derechos y libertades sindicales, incluido el acceso digital a la mano de obra a distancia, el derecho a desconectar, el acceso al desarrollo de competencias y oportunidades de carrera, protecciones contra la discriminación en el lugar de trabajo, el acoso y el ciberacoso). Para una visión más completa, consulte el capítulo de UNI Europa, “Trabajo

a distancia: garantizar los derechos sindicales y de los trabajadores a través de la negociación colectiva” en la publicación del ETUI sobre trabajo a distancia .²¹

La mayoría de los países europeos también cuentan con reglamentación nacional/sectorial sobre el trabajo a distancia (véase la sección 3.1, figura 2). En 2022, UNI Global Union compiló una base de datos de 118 convenios colectivos sectoriales y de empresa sobre el trabajo a distancia que datan de 2012-2022, procedentes de 25 países de todo el mundo y que abarcan principalmente los sectores de las finanzas y las TICS. De los 118 convenios, la gran mayoría se negociaron en Europa (véanse las figuras 4 y 5 a continuación).

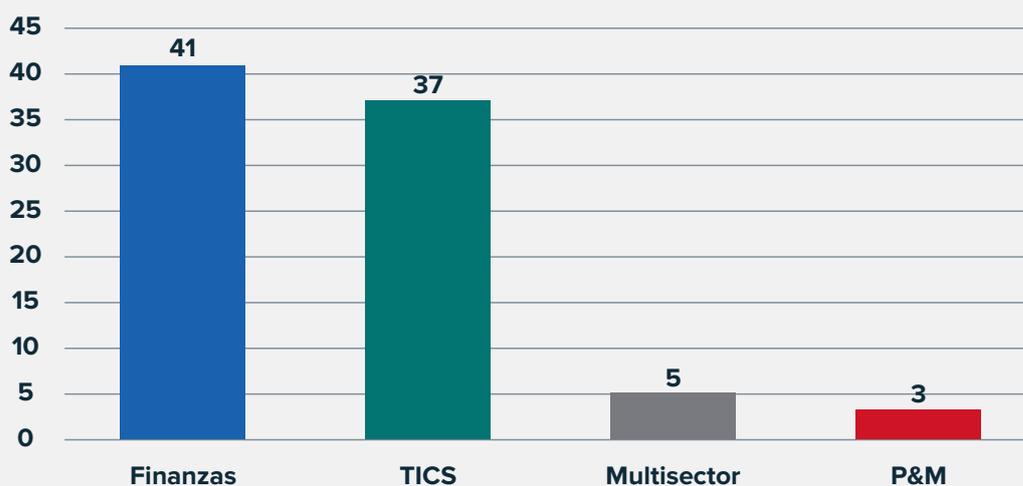
FIGURA 4: BASE DE DATOS SOBRE TRABAJO A DISTANCIA DE UNI GLOBAL UNION: NÚMERO DE ACUERDOS EN EUROPA EN COMPARACIÓN CON EL RESTO DEL MUNDO



Fuente: Base de datos sobre trabajo a distancia de UNI Global Union

21. ETUI (2023): The future of remote work <https://www.etui.org/publications/future-remote-work>.

FIGURA 5: BASE DE DATOS SOBRE TRABAJO A DISTANCIA DE UNI GLOBAL UNION: NÚMERO DE ACUERDOS POR SECTOR



Fuente: Base de datos sobre trabajo a distancia de UNI Global Union

El informe²² que acompaña a la base de datos identifica algunas de las cuestiones clave incluidas en estos convenios

LIBERTAD DE ASOCIACIÓN
DERECHO DE DESCONEXIÓN

SALUD Y SEGURIDAD

VIGILANCIA

SEGURO DE RESPONSABILIDAD CIVIL

COMPENSACIÓN

SEGURO DE ACCIDENTES LABORALES

VIOLENCIA DOMÉSTICA

DESARROLLO PROFESIONAL

ACOSO EN LÍNEA

Mientras que más de la mitad de los convenios garantizan la libertad de asociación, y también incluyen una mención explícita al derecho de desconexión del trabajador, se da menos importancia a otras cuestiones importantes como el desarrollo profesional, la protección contra la violencia doméstica y otras formas de violencia y acoso por razón de género, los riesgos psicosociales, el género, la diversidad, la equidad y la inclusión. Teniendo en cuenta el aumento de las desigualdades tras el COVID-19, estas cuestiones deben incluirse en todos los convenios colectivos de trabajo a distancia. También deben actualizarse las secciones sobre IA y vigilancia. La mayoría de los convenios carecen de la inclusión de revisiones de retroalimentación a mitad o hacia el final de la validez del convenio para aprender lo que funciona bien y lo que necesita ser cambiado.

22. UNI Global Union (2022) Remote work: A review of unions' collective bargaining response, <https://uniglobalunion.org/report/remote-work-a-review-of-unions-collective-bargaining-response/>

4.2 LISTA DE CONTROL: QUÉ INCLUIR AL NEGOCIAR UN CONVENIO COLECTIVO SOBRE TRABAJO A DISTANCIA

- ✓ DEFINICIÓN DE TRABAJO A DISTANCIA
- ✓ VOLUNTARIO Y REVERSIBLE
- ✓ CONDICIONES DE TRABAJO
- ✓ DERECHOS Y LIBERTADES SINDICALES (INCLUIDOS LOS DERECHOS DE ACCESO)
- ✓ DERECHO A LA REPRESENTACIÓN COLECTIVA
- ✓ CONDICIONES DE APLICACIÓN (JORNADA Y HORARIO DE TRABAJO, OBJETIVOS, FORMACIÓN, MEDIOS E INSTALACIONES, PREVENCIÓN DE RIESGOS, PROTECCIÓN DE DATOS).
- ✓ EQUIPAMIENTO Y COMPENSACIÓN DE COSTES
- ✓ ERGONOMÍA
- ✓ DERECHO DE DESCONEXIÓN
- ✓ PROTECCIÓN CONTRA LOS RIESGOS PSICOSOCIALES (INCLUIDO EL AISLAMIENTO)
- ✓ LÍMITES ESTRICTOS A LA VIGILANCIA
- ✓ REGULACIÓN DEL USO DE HERRAMIENTAS DE IA EN EL TRABAJO (A DISTANCIA) Y PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES (TAMBIÉN HERRAMIENTAS DE IA)
- ✓ USO DE HERRAMIENTAS DIGITALES, MEDIDAS DE SEGURIDAD, PROTECCIÓN DE DATOS
- ✓ PROTECCIONES CONTRA LA VIOLENCIA Y EL ACOSO EN EL LUGAR DE TRABAJO (CIBERACOSO, VIOLENCIA DE TERCEROS, VIOLENCIA DOMÉSTICA, VIOLENCIA DE GÉNERO Y ACOSO).
- ✓ IGUALDAD SALARIAL Y DE ACCESO A LA FORMACIÓN Y AL DESARROLLO PROFESIONAL
- ✓ DIVERSIDAD, EQUITAD, INCLUSIÓN Y NO DISCRIMINACIÓN EN EL TRABAJO A DISTANCIA (POR EJEMPLO, CREACIÓN DE COMITÉS CONJUNTOS DE EQUITAD/INCLUSIÓN, ACUERDOS DE TRABAJO FLEXIBLE, TECNOLOGÍA DE ASISTENCIA PROPORCIONADA POR EL EMPLEADOR, ETC.).
- ✓ LLEVAR A CABO LA PREVENCIÓN DE RIESGOS: REALIZAR UNA EVALUACIÓN DE RIESGOS PARA EL TRABAJO A DISTANCIA A NIVEL INDIVIDUAL Y DE EQUIPO: EL RESPONSABLE Y EL TRABAJADOR, CON SU REPRESENTANTE SINDICAL, ANALIZAN LOS RIESGOS Y DEFINEN ACCIONES EN TODOS LOS ÁMBITOS MENCIONADOS EN EL CONVENIO COLECTIVO.
- ✓ COMPROMETERSE CON EL APRENDIZAJE PERMANENTE, LA MEJORA DE LAS CUALIFICACIONES Y LA FORMACIÓN DURANTE EL HORARIO LABORAL SOBRE CÓMO TRABAJAR EFICAZMENTE DESDE CASA, INCLUIDA LA MEJORA DE LAS CUALIFICACIONES DIGITALES, LA ERGONOMÍA, LA COMUNICACIÓN A DISTANCIA, LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO, LA COLABORACIÓN A DISTANCIA Y LA SALUD MENTAL.
- ✓ FORMACIÓN PARA LÍDERES: EVALUAR LAS NECESIDADES Y OFRECER FORMACIÓN DURANTE EL HORARIO LABORAL SOBRE CÓMO LIDERAR EFICAZMENTE EN ENTORNOS REMOTOS, COMUNICACIÓN EFECTIVA A DISTANCIA, ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO, SALUD MENTAL, RIESGOS PSICOLÓGICOS, ERGONOMÍA, ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN EL COMPROMISO DE LOS TRABAJADORES, CAPACITACIÓN DIGITAL Y GESTIÓN DE PROYECTOS A DISTANCIA.
- ✓ EVALUACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL PERIÓDICOS DEL CONVENIO COLECTIVO

UNI Global Key Trade Principios sindicales para garantizar los derechos de los trabajadores que trabajan a distancia

EL CONJUNTO DE PRINCIPIOS



LOS EMPRESARIOS DEBEN GARANTIZAR LA LIBERTAD SINDICAL Y LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA DE LOS TRABAJADORES A DISTANCIA.



LOS EMPRESARIOS DEBEN SEGUIR SIENDO RESPONSABLES DE LA SALUD Y LA SEGURIDAD DE LOS TRABAJADORES.



EL TRABAJO A DISTANCIA NO DEBE MENOSCABAR LOS DERECHOS LABORALES NI LA RELACIÓN LABORAL CON LOS TRABAJADORES.



LOS COSTES DEL EQUIPO DE TRABAJO Y DEL ESPACIO DE TRABAJO A DISTANCIA DEBEN CORRER A CARGO DEL EMPRESARIO.



DEBEN RESTRINGIRSE LAS HERRAMIENTAS DE VIGILANCIA PARA CONTROLAR A LOS TRABAJADORES A DISTANCIA.



EL TRABAJO A DISTANCIA DEBE SER "NEUTRO EN CUANTO AL GÉNERO" Y ESTAR ABIERTO A TODOS.



EL TRABAJO A DISTANCIA DEBE SER VOLUNTARIO.



LOS TRABAJADORES A DISTANCIA DEBEN TENER EL MISMO ACCESO A LA FORMACIÓN Y AL DESARROLLO PROFESIONAL QUE LOS EMPLEADOS DE LA OFICINA FÍSICA



LOS EMPRESARIOS DEBEN RESPETAR LA JORNADA LABORAL REGULAR Y EL DERECHO A LA DESCONEXIÓN.



ANTES DE INTRODUCIR O AMPLIAR LAS NORMAS SOBRE TRABAJO A DISTANCIA, LOS SINDICATOS Y LOS EMPRESARIOS DEBEN EVALUAR A FONDO Y DOCUMENTAR SU IMPACTO.

5. TRABAJO A DISTANCIA Y ORGANIZACIÓN SINDICAL

A medida que el trabajo a distancia se convierte en un elemento permanente en el panorama profesional, es crucial que los sindicatos aborden los retos y oportunidades asociados relativos a la organización, la participación de los trabajadores y la negociación de convenios colectivos en esta nueva realidad laboral. **Los sindicatos con estrategias de organización claras e inclusivas tienen más éxito a la hora de organizar a los trabajadores (a distancia), atraer a nuevos miembros y contribuir a la renovación del poder colectivo sindical para negociar colectivamente.**

5.1 TRABAJO A DISTANCIA Y ORGANIZACIÓN SINDICAL: PRINCIPALES CUESTIONES

Con el trabajo a distancia, el lugar de trabajo ya no es el lugar clave para que los sindicatos organicen y recluten nuevos miembros. La “nueva normalidad” es combinar la organización en las instalaciones del empleador con la organización en línea. Además, los trabajadores y los miembros de los sindicatos de todas las generaciones demandan cada vez más diversos modos de comunicación e intercambio.

Organizar a los trabajadores y aspirar a la renovación sindical en un entorno laboral remoto no es muy diferente de organizar a los trabajadores que trabajan exclusivamente en las instalaciones del empresario. En ambos casos, hay **que desarrollar una estrategia** y asignar recursos. La organización por temas y la movilización de la acción colectiva también funcionan bien para los trabajadores a distancia. La idea es crear una acción colectiva en torno a un tema en forma de enfoque de negociación colectiva participativa, en lugar de una cultura de servicio sindical que resuelva los problemas por los trabajadores. Esto genera miembros activos, más poder, visibilidad, conciencia colectiva y un aumento sostenible de la afiliación.

La organización sindical - la renovación del poder colectivo sindical para negociar colectiva y eficazmente - es una de las prioridades clave de UNI Europa. Ante todo, la renovación sindical es un análisis *interno* de

cómo podemos renovar nuestras estructuras y prácticas para ser más eficaces a la hora de representar a los trabajadores de nuestros sectores. Debemos ir al encuentro de los trabajadores allí donde se encuentran. En materia de organización, UNI Europa EPOC (Europe's Power & Organising Centre) sugiere centrarse en identificar, desarrollar y luego apoyar a los líderes en el lugar de trabajo en lugar de centrarse únicamente en reclutar a los no miembros y ganarlos como miembros pasivos del sindicato. Cuando se trata de **organizar a los trabajadores a distancia**, es necesario tener una estrategia, crear capacidad, tratar a los trabajadores a distancia como a los demás trabajadores, distinguir entre la organización en zonas verdes y en zonas industriales abandonadas e invertir en herramientas digitales y en cómo utilizarlas.

¿Son los **retos de la organización de los trabajadores a distancia** diferentes de los retos generales de organización de los sindicatos? En los debates mantenidos en el transcurso del proyecto ARCO, los miembros de UNI Europa Finanzas y de la TICS declararon que la mayoría de sus acciones y tareas no han cambiado debido al trabajo a distancia, y que la pandemia del COVID-19 les permitió aprender a pasar de la organización presencial a la organización en línea.

INFOBOX 4

Los activistas franceses del sector financiero responden a la organización digital

Una encuesta representativa de 2023²³ entre los afiliados al sindicato FBA-CFDT muestra que no consideran que las actividades sindicales (ni siquiera la negociación de convenios colectivos) y las interacciones con los trabajadores sean más difíciles si se hacen digitalmente en lugar de cara a cara. Sin embargo, las reuniones

sindicales en línea y la captación de nuevos afiliados son menos fáciles en línea que cara a cara. La encuesta también muestra que muchos representantes sindicales carecen de competencias digitales y de moderación en línea, y necesitan formación al respecto.

El sindicato del sector financiero y afiliado de UNI FSU Irlanda ha invertido bastante tiempo, recursos y personal en desarrollar y reforzar su organización digital en el sector financiero. Sus buenas prácticas son útiles para organizar a los trabajadores a distancia en las TICS, así como en el sector financiero. En el siguiente infobox (véase infobox 5) FSU Irlanda comparte sus mejores prácticas.

INFOBOX 5

Organización digital: Buenas prácticas de la FSU de Irlanda

El Sindicato de Servicios Financieros (FSU) de Irlanda, en colaboración con la EPOC, ha formado a su personal, dirigentes y activistas en el uso de herramientas digitales como el chat, LinkedIn, videoconferencias y sondeos y encuestas en línea. A la hora de organizar a trabajadores a distancia, se recomiendan los siguientes pasos:

- Las llamadas telefónicas individuales siguen siendo una forma clave de comunicación y, a menudo, los trabajadores se sienten más libres para hablar cuando trabajan desde casa.
- Reuniones mixtas en línea con inscripción previa a todas las reuniones para identificar a los afiliados y no afiliados al sindicato.
- Haga siempre un seguimiento con los no afiliados para que se afilien al sindicato; en el ámbito del GDPR, esto puede requerir múltiples seguimientos sobre el tema pertinente.
- Aumentar el uso de encuestas, peticiones y acciones digitales sobre cuestiones específicas del lugar de trabajo. Todas estas acciones deben generar pistas digitales a los no afiliados para la captación y el seguimiento.
- Organización cara a cara en los “días de anclaje”, cuando la mayoría de la gente está en la oficina, para garantizar que la visibilidad del sindicato siga siendo vibrante en el lugar de trabajo físico.
- Encuestas continuas sobre las necesidades de los afiliados para que la agenda del sindicato siga siendo relevante y centrada en ellos, así como para generar oportunidades digitales para no afiliados.
- Formar y animar a los activistas y al personal del sindicato a que creen sus propios perfiles de LinkedIn y conecten con su audiencia. Esto es importante para crear una conciencia general de la actividad sindical, pero también puede proporcionar “mensajes directos” a la audiencia sobre cuestiones clave en momentos clave.

23. Cfdt, SciencesPo, Ires (2023): Télétravail, organisation et pratiques syndicales dans les services: Une mise à l'épreuve des collectifs au travail?

5.2 HERRAMIENTAS DE TRABAJO A DISTANCIA PARA REPRESENTANTES SINDICALES

Se observa una falta de aplicación de los acuerdos de trabajo a distancia y de las políticas de trabajo a distancia. En entrevistas de fondo con miembros de UNI Europa de los sectores de finanzas y TICS, muchos mencionaron la falta de aplicación y la necesidad de **desarrollar acciones y herramientas prácticas para fomentar la aplicación a nivel sectorial y de empresa**. Las evaluaciones de riesgos, especialmente a nivel de empresa y de equipo, pueden ayudar.

Para ayudar a **identificar los posibles retos y oportunidades del trabajo a distancia para sus afiliados**, la **rueda del trabajo a distancia de Eurofound puede ser una herramienta útil** (véase la figura 6). Esta rueda puede utilizarse para reunirse con los afiliados, debatir sus necesidades, planificar una estrategia sindical de trabajo a distancia y elaborar un mapa del lugar de trabajo.

Los afiliados pueden identificar o marcar las áreas en las que tienen problemas actualmente. Puede ayudar a identificar las áreas temáticas, los elementos y las medidas que funcionan bien en relación con el trabajo a distancia y los que plantean retos y necesitan mejoras. La rueda puede servir como herramienta preventiva, pero también puede utilizarse para descubrir retos y conflictos que deben abordarse en las negociaciones del convenio colectivo (véase la figura 6). **Después, los resultados pueden complementarse con la lista de comprobación del capítulo 5 para identificar qué y cómo incluir las cuestiones del trabajo a distancia en la negociación de los convenios colectivos para retos específicos como la organización sindical, el género, la diversidad, la equidad y la inclusión, los riesgos psicosociales y el liderazgo.**

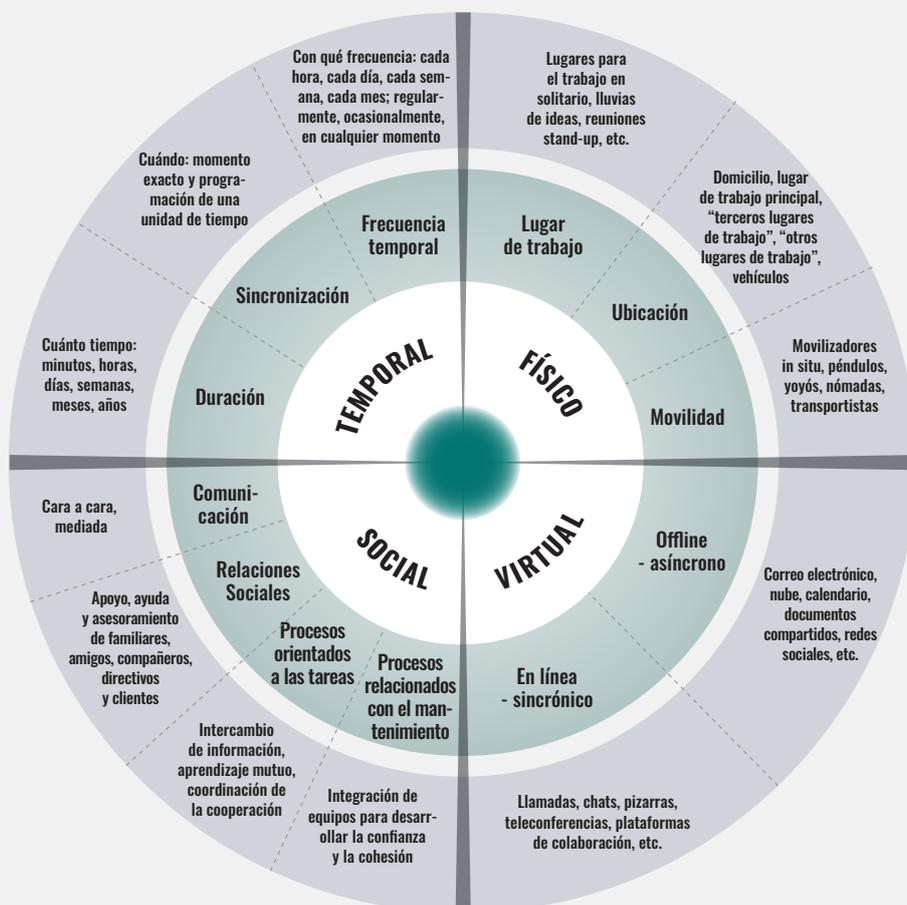
FIGURA 6: TRABAJO A DISTANCIA: RUEDA PARA IDENTIFICAR OPORTUNIDADES Y RETOS EN LA EMPRESA

TRABAJO A DISTANCIA

ELEMENTOS BÁSICOS

SUBELEMENTOS

CARACTERÍSTICAS



Fuente: Eurofound 2023²⁴

24. Eurofound (2023), Hybrid work in Europe: Concept and practice, Publications Office of the European Union, Luxembourg, figure 4, page 14. <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2023-05/ef22011en.pdf>.

Otra herramienta preventiva muy útil para utilizar en el lugar de trabajo, especialmente para los dirigentes que gestionan trabajadores a distancia, es la herramienta de evaluación de riesgos desarrollada por la asociación Prevent, miembro de UNI Europa. En el siguiente infobox (infobox 6) se explica la lista de comprobación que los dirigentes pueden utilizar junto con un trabajador a distancia para analizar el riesgo que corre este último cuando trabaja a distancia y definir las medidas adecuadas en función de los resultados. Puede acceder a esta lista de comprobación en inglés [aquí](#).

INFOBOX 6.1

Evaluación de riesgos del trabajo a distancia

Engineers of Sweden, miembro de UNI Europa y activo en el sector de las TICS, recomienda que los empleados y los empleadores utilicen una lista de control para evaluar los riesgos cuando se trabaja a distancia.

- Sindicatos y patronal elaboraron juntos esta lista de control en el marco de su organización conjunta de formación e investigación denominada "Prevent"²⁵.
- La lista de control contiene preguntas claras sobre el entorno laboral físico, organizativo y social del trabajo a distancia. Incluye preguntas sobre salud y seguridad, ergonomía, competencias digitales, colaboración con los compañeros y estrés. Para cada categoría hay varias preguntas. **Cada pregunta tiene una sencilla clasificación de riesgos por colores (verde=bajo/amarillo=medio/rojo=alto) y una acción que puede acordarse en función del grado de riesgo.**
- Las preguntas se centran en el trabajo que no se realiza en las instalaciones del empresario. **La lista de control la rellenan juntos el trabajador y el empresario**, pero el trabajador puede considerar las preguntas de antemano. Se trata de una herramienta de mapeo combinada con puntos de acción y próximos pasos. Puede complementarse con imágenes del lugar de trabajo del trabajador en casa para documentar posibles problemas de ergonomía, salud y seguridad, etc.

Fråga	Ja	Nej	Riskbedömning			Åtgärd	Ansvarig för utförande	Klart när?	Kontroll utfört datum
			Låg	Med	Hög				
1. Finns det fungerande informations- och kommunikationskanaler om verksamheten?	<input type="checkbox"/>								

prevent
ARBETSMILJÖ I SAMVERKAN
SVENSKT NÄRINGSLIV, LO & PTK

Företag _____

Deltagare _____

Checklistan innehåller frågor om den fysiska, organisatoriska och sociala arbetsmiljön vid distansarbete. Frågorna fokuserar på kontorsarbete som inte utförs i arbetsgivarens egna lokaler. Checklistan fylls i av arbetstagare och chef tillsammans, men arbetstagaren kan gärna fundera igenom frågorna i förväg.

Enkel riskklassning

Klassning av risk	Behov av åtgärd
Låg Försumbar eller liten risk	Eventuell åtgärd
Medel Viss risk	Åtgärdas så långt rimligt
Hög Allvarlig eller mycket allvarlig risk	Åtgärdas snarast. Vid mycket allvarlig risk krävs åtgärd innan arbetet utförs.

25. Prevent Arbetsmiljö i samverkan Svensk Näringsliv, LO och PTK Text: Lisa Markström och Amanda Wolgast, Prevent.
Produktion: Prevent, www.prevent.se

■ **Explicaciones y consejos para utilizar la lista de control**

COLUMNA DE RESPUESTAS

La lista de control contiene preguntas preparadas de antemano para facilitar la evaluación. Omita las preguntas que no sean pertinentes, por ejemplo, trazando una línea en la columna de respuestas. De lo contrario, las preguntas se responden con “Sí” o “No” - y preferiblemente sólo en casos excepcionales con “parcialmente”.

COLUMNA DE RIESGOS

Realice una evaluación de riesgos para las preguntas pertinentes. Dependiendo de la situación, la evaluación de riesgos puede hacerse directamente al responder a la pregunta o en una fase posterior con la ayuda de expertos que no estén presentes durante la evaluación. Recomendamos la sencilla clasificación de riesgos que se ve aquí al lado. También puede ser conveniente marcar simultáneamente las cuestiones que deben abordarse, por ejemplo, dibujando un círculo alrededor de la evaluación de riesgos realizada. Ahora ha creado una evaluación de riesgos por escrito que todas las empresas con empleados deben realizar de acuerdo con AFS 2001:1.

ACCIÓN

La acción se desarrolla en consulta con los afectados y, si es necesario, con la ayuda de expertos (externos). La acción debe ir precedida de un análisis de las causas del riesgo, y lo ideal es que la acción propuesta incluya una estimación de los costes que conlleva. El gestor responsable decide la acción, quién la llevará a cabo y cuándo debe estar terminada. Ahora ha creado un plan de acción escrito que todas las empresas con empleados deben crear de acuerdo con AFS 2001:1.

RESPONSABLE DE LA APLICACIÓN

El responsable, que puede haber delegado el trabajo práctico en otra persona. En tal caso, pueden figurar ambos nombres.

CONTROL REALIZADO, FECHA

El responsable comprueba si la acción se ha llevado a cabo.

Algunos ejemplos de las cuestiones planteadas son:

1. ¿Existe una evaluación de riesgos por escrito para el entorno de trabajo?
2. ¿Se ofrecen regularmente sesiones informativas y formación sobre seguridad a todos los empleados?
3. ¿Existen normas e instrucciones claras de comportamiento en situaciones de emergencia?
4. ¿Se comprueba periódicamente el entorno de trabajo para detectar riesgos para la salud, como la calidad del aire o la exposición al ruido?
5. ¿Existe un sistema para que los empleados den su opinión o presenten quejas sobre las condiciones de trabajo?
6. ¿Existen disposiciones para la salud mental de los empleados, como programas de gestión del estrés?
7. ¿Se ofrecen pausas y periodos de descanso regulares a los empleados?
8. ¿Se diseñan los horarios de trabajo de forma que promuevan la salud y el bienestar de los empleados?
9. ¿Se informa a los empleados sobre los posibles riesgos para la salud asociados a sus tareas?
10. ¿Se fomenta la colaboración y la comunicación entre los empleados para garantizar una cultura de trabajo saludable?

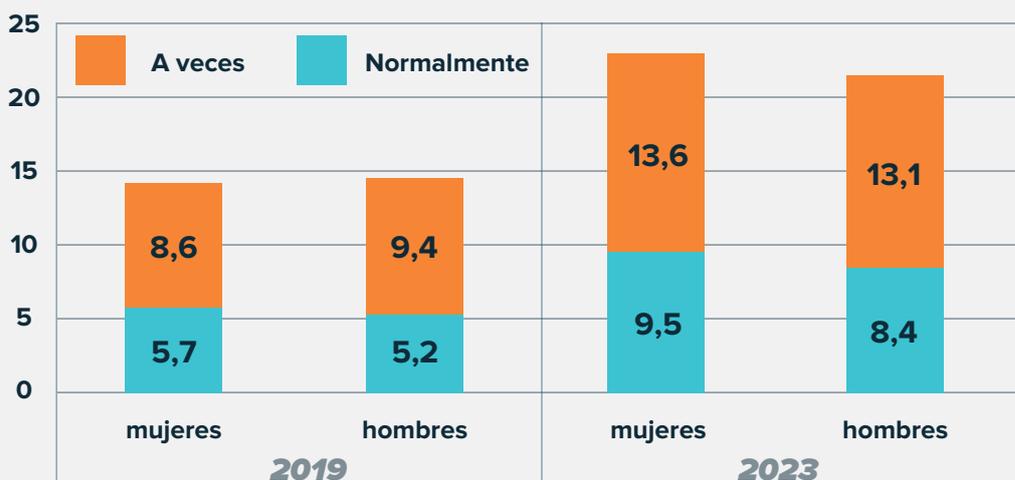
6. TRABAJO A DISTANCIA Y DIVERSIDAD, EQUIDAD E INCLUSIÓN (DEI)

DESPUÉS DE COVID-19 AUMENTÓ EL NÚMERO DE MUJERES QUE TRABAJAN A DISTANCIA

A escala europea, se observa un ligero aumento global del número de mujeres que trabajan a distancia desde la publicación del COVID-19, y que en 2023 hay más mujeres que hombres trabajando a distancia (véase el

gráfico 7). Este panorama, sin embargo, cambia cuando se compara entre sectores económicos o cuando se analizan países concretos.²⁶

FIGURA 7: PROPORCIÓN DE MUJERES Y HOMBRES QUE TELETRABAJAN 2019 Y 2023: LIGERO AUMENTO COMPARATIVO DEL TELETRABAJO FEMENINO



Fuente: Eurofound 2022, página 10, gráfico 4 con actualizaciones de Oscar Vargas Llave²⁷

Las características de un trabajador a distancia difieren mucho en Europa. Según una encuesta realizada en Francia, el trabajador a distancia típico es una mujer de entre 30 y 39 años que trabaja en el sector privado como ejecutiva o ingeniera.²⁸

26. Twing project 2023.

27. Eurofound (2022a), page 10, figure 4 with updated data from Eurostat Labour Force Survey 2023 by Oscar Vargas Llave.

28. See the three surveys done in France including ICT and finance sector in 2021, 2022 and 2023: Cfdt, SciencesPo, Ires (2023): Télétravail, organisation et pratiques syndicales dans les services: Une mise à l'épreuve des collectifs au travail?, https://ires.fr/wp-content/uploads/2023/12/Rapport_Teletravail_1_12_2023_2.pdf. Enquête nationale sur le télétravail (2021): dossier de presse 2021. CGT Ingés Cadres Techs, <https://obstt.fr/wp-content/uploads/sites/47/2022/12/DOSSIER-TE%CC%81LE%CC%81TRAVAIL-UGICT-CGT-6-sept-2021-ok.pdf>. Observatoire du télétravail (2023): résultats de l'enquête 2023 (Cross-sectoral survey in France on remote work), Réalisé par l'Ugict-CGT (CGT Ingés Cadres Techs), https://www.cgt.fr/sites/default/files/2023-12/Dossier_Presse-Observatoire_Teletravail-Ugict-CGT.pdf.

COMPRENDER LA DIVERSIDAD, LA EQUIDAD Y LA INCLUSIÓN

El trabajo a distancia puede plantear diferentes retos y oportunidades a distintas personas y grupos de personas, como mujeres, personas con discapacidad, personas que sufren violencia doméstica, etc. ²⁹

Mientras que igualdad significa tratar a todos por igual, **equidad significa proporcionar recursos y oportunidades que se ajusten a las necesidades o circunstancias específicas de cada persona o grupo. Sólo así podremos alcanzar un resultado igualitario.** ³⁰

GRÁFICO 8: DIVERSIDAD, IGUALDAD, EQUIDAD E INCLUSIÓN



Crédito de la imagen: Interaction Institute for Social Change | Artista: Angus Maguire, interactioninstitute.org y madewithangus.com

29. European Agency for Safety and Health at Work (2024) Discussion Paper: Exploring the gender dimension of telework: implications for occupational safety and health, https://osha.europa.eu/sites/default/files/documents/Gender%20telework%20and%20OSH_en_0.pdf.

30. World Economic Forum, Charlotte Edmond (2023: International Women's Day: What's the difference between equity and equality?, <https://www.weforum.org/agenda/2023/03/equity-equality-women-iwd/#:~:text=Equity%20means%20that%20we%20provide%20resources>

TRABAJO A DISTANCIA E IGUALDAD Y EQUIDAD DE GÉNERO

El impacto del trabajo a distancia en la igualdad y la equidad de género aún no está claro: “si bien la pandemia ha golpeado más a las mujeres que a los hombres, y el riesgo de que se reviertan los logros de las mujeres, conseguidos con tanto esfuerzo, es real, la

pandemia también ha abierto nuevas oportunidades para corregir las desigualdades estructurales de género. El teletrabajo, si se organiza adecuadamente, puede ser una de esas oportunidades”.³¹

INFOBOX 7

Según CWU Irlanda, el trabajo a distancia puede tener ventajas y desventajas relacionadas con el género

VENTAJAS:

- ✓ permite una mayor flexibilidad para satisfacer las necesidades de atención familiar
- ✓ aborda la cultura empresarial del “presentismo” y las ausencias temporales que afectan desproporcionadamente a las mujeres

DESVENTAJAS:

- ✗ el impacto de trabajar muchas horas repercute negativamente en la salud de todos los trabajadores, pero es más probable que las largas jornadas causen graves problemas de salud a las mujeres.³²
- ✗ refuerza el estereotipo del hombre como sostén de la familia, que recibe un trato preferente en términos de salario y carrera profesional, también conocido como “prima por paternidad” y “penalización por maternidad”.³³

TRABAJO A DISTANCIA, LÍMITES DIFUSOS Y REFUERZO DE LOS ROLES TRADICIONALES DE GÉNERO

Como se analiza en la sección 3, el trabajo a distancia corre el riesgo de difuminar los límites entre la vida laboral y la privada, reforzando así los roles de género tradicionales³⁴. Una encuesta de Eurofound sobre el trabajo a distancia reveló que, aunque en general tanto los hombres como las mujeres afirman tener un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal cuando trabajan a distancia, los hombres siguen afirmando tener un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal que las mujeres.³⁵

En general, es más probable que las mujeres trabajen a distancia de forma regular para combinar el trabajo con el cuidado de los hijos. Esto significa que no sólo es necesario integrar la equidad y la no discriminación

en un convenio colectivo de trabajo a distancia, sino que también debemos abordar cuestiones sociales más amplias, como las posibilidades de cuidado de los hijos en el lugar de trabajo, más guarderías de calidad subvencionadas por el Estado u otras medidas que permitan a los padres dividir las tareas domésticas y el cuidado de los hijos de forma más equitativa. Hacen falta más políticas a nivel empresarial, sectorial y nacional para animar a los hombres a adoptar modalidades de trabajo flexibles. También hay que cuestionar los estilos de gestión tradicionales, como el presentismo, la microgestión y la vigilancia intrusiva.

31. Tomei, Manuela, ILO: Teleworking: A Curse or a Blessing for Gender Equality and Work-Life Balance? in Intereconomics, Volume 56, 2021, Number 5.

32. Franklin, P., Zwysen, W., & Piasna, A. (2022). Temporal dimensions of job quality and gender: exploring differences in the associations of working time and health between women and men. International Journal of Environmental Research and Public Health

33. ILO (2018): [Care work and care jobs for the future of decent work | International Labour Organization](#) authored by Laura Addati, Umberto Cattaneo, Valeria Esquivel and Isabel Valarino.

34. The ILO has called upon governments to take measures in consultation with social partners to address the fact that flexible working arrangements, including telework, increase the unequal distribution of family responsibilities and unpaid work between men and women (Achieving gender equality at work, ILO 2023, https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms_870823.pdf).

35. Eurofound (2022a), page 37, figure 20. Original data from: European Working Conditions Telephone Survey (EWCTS) 2021, <https://www.eurofound.europa.eu/en/surveys/european-working-conditions-surveys/ewcts-2021/ewcts-2021-methodology>.

Este concepto de “paradoja de la flexibilidad” ha sido estudiado por Heejung Chung, catedrática de Trabajo y Empleo de la King’s Business School, cuyas investigaciones demuestran que la flexibilidad horaria también puede hacer que los trabajadores trabajen más y durante

más tiempo, lo que repercute en su equilibrio entre vida laboral y personal -y en el de las mujeres en particular- y contribuye a aumentar las desigualdades de género en el mercado laboral.³⁶

RIESGOS PSICOSOCIALES Y AISLAMIENTO SOCIAL

Después del COVID-19, la salud mental es uno de los principales motivos de baja por enfermedad y de abandono del trabajo (Eurofound 2023)³⁸. Una encuesta de UNI Europa 2023 sobre la igualdad de oportunidades reveló que **el aislamiento social en particular es uno de los principales riesgos psicosociales para los trabajadores que trabajan a distancia**.³⁹ Varios sindicatos y empresarios de toda Europa han reaccionado con evaluaciones de riesgos psicosociales o evaluaciones generales de riesgos para los trabajadores a distancia

(véase también la evaluación de riesgos realizada por Engineers of Sweden en la sección 5.2). **Los sindicatos franceses del sector de las finanzas y las TICS han realizado varias encuestas de gran alcance sobre riesgos psicosociales y salud mental (véanse ejemplos de CFDT en esta publicación).** El sindicato croata HST ha detectado cada vez más problemas relacionados con **la salud mental, el derecho a la desconexión, la falta de conciliación de la vida laboral y familiar y las desventajas para las mujeres en el sector de las TICS.**

INFOBOX 8

Negociación de convenios sobre condiciones laborales y calidad de vida en el trabajo: estrategia del sindicato francés del sector financiero FBA-CFDT:

1. Desarrollar un marco de acción para abordar las cuestiones relativas a las condiciones de trabajo y la calidad de vida en el trabajo, que debería incluir:

- un análisis de los retos
- indicadores
- participación de las partes interesadas
- medidas de mejora continua, evaluación de impacto y seguimiento

2. Negociar artículos de negociación colectiva sobre:

- conciliación de la vida laboral y familiar
- diversidad y equidad para las personas con enfermedades crónicas y discapacidades
- trabajo a distancia y derecho a la desconexión
- riesgos psicosociales y aislamiento
- derechos sindicales y derecho a la libertad de asociación

3. Incluir la aplicación, el seguimiento y la medición de los resultados

36. Find out more here: Chung, H. (2024). Flexible working: A deep dive into the impact of remote working on gender equity. Shape Talent, <https://kclpure.kcl.ac.uk/ws/portalfiles/portal/278670274/Shape-Talent-Flexible-Working-whitepaper-2024.pdf>. Chung, H. (2022) The Flexibility Paradox. Why Flexible Working Leads to (Self-)Exploitation, ISBN 978-1447354789. Chung, H. (2022) The flexibility paradox, <https://www.youtube.com/watch?v=Yya0IP7cy40>. European Commission: Directorate-General for Justice and Consumers and Chung, H., Flexible working arrangements and gender equality in Europe, Publications Office of the European Union, 2024, <https://data.europa.eu/doi/10.2838/13215>

37. Eurofound (2023) Psychosocial risks to workers' well-being: Lessons from the COVID-19 pandemic, European Working Conditions Telephone Survey 2021 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://eurofound.link/ef23001>.

38. UNI Europa (2023) Eliminating violence and harassment in the world of work, EU-funded project, <https://tinyurl.com/Unieuropasurvey>.

TRABAJO A DISTANCIA Y VIOLENCIA DOMÉSTICA

El Instituto Europeo de la Igualdad de Género (EIGE) ha calculado que el coste de la violencia de género en la UE es de 366.000 millones de euros al año.³⁹ **La violencia doméstica contra las mujeres ha empeorado durante y después de la pandemia (ONU Mujeres).** El Dr. Hans Kluge, Director Regional para Europa de la Organización Mundial de la Salud, afirma que es muy difícil disponer de datos fiables, pero los que tenemos a nivel de la UE ya son alarmantes⁴⁰. Por ello, **en Irlanda, por ejemplo, los sindicatos han intensificado la sensibilización y la formación de su personal en relación con la violencia y el acoso por razón de sexo (VGM) y, especialmente, con la violencia doméstica.** Por ejemplo, CWU Irlanda ha negociado diez días de permiso retribuido para sus miembros en eir, lo que supone cinco días más de lo que establece la ley. **En España, el sector financiero tiene una de las cláusulas más detalladas y exhaustivas sobre violencia de género en su convenio colectivo del sector bancario.**

Como sindicato, es importante concienciar sobre las diferentes formas de violencia de género, ofrecer formación y dar a los miembros una visión general de dónde encontrar ayuda cuando ellos mismos sufren violencia de género o cómo ofrecer ayuda cuando otra persona

comparte la información de que está sufriendo violencia de género.

En el lugar de trabajo, es importante integrar las cuestiones de violencia de género en los convenios colectivos, disponer de códigos de conducta, desarrollar una estrategia operativa contra la violencia de género, hacer que los interlocutores sociales la apliquen y supervisen, aspirar al equilibrio de género en el liderazgo y compartir las mejores prácticas.

La sensibilización y la formación en el lugar de trabajo son fundamentales para ello. Por último, la cultura empresarial es importante y es necesario que se produzca un cambio en ella.

Con el trabajo a distancia como telón de fondo, la violencia doméstica es un problema crítico en el lugar de trabajo y, en consecuencia, existe un deber de diligencia por parte del empresario. Los empresarios deben abordar este tema, así como el de la violencia en el trabajo. Los trabajadores deben tener derecho a elegir si quieren trabajar a distancia o desde las instalaciones del empleador. Esto permite a las personas que sufren violencia de género reducir el tiempo de exposición a la situación, ya sea en casa o en la oficina.

HAY QUE PRESTAR MÁS ATENCIÓN A LA DISCAPACIDAD, LA INCLUSIÓN Y EL TRABAJO A DISTANCIA

Desde la pandemia del COVID-19, grupos más diversos de trabajadores tienen ahora acceso a modalidades de trabajo híbridas. El trabajo a distancia también crea oportunidades para retener a los trabajadores que ya tienen o que adquieren una discapacidad durante su vida laboral. También les permite una mayor autonomía para gestionar la discapacidad mientras trabajan.⁴¹

Hasta ahora, la discapacidad y la inclusión no se tienen debidamente en cuenta en los acuerdos de trabajo a distancia. Por ejemplo, el empresario debería ser responsable de proporcionar tecnología de asistencia. Es necesario impulsar más disposiciones estatales sobre discapacidad.

39. The European Institute for Gender Equality (2021) The costs of gender-based violence in the European Union, https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/20213229_mh0921238enn_pdf.pdf. Several legal instruments have been developed at EU level that also impact on female workers' rights, such as the work-life balance Directive (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32019L1158#P4Contents>) and the Directive on combating violence against women and girls (<https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1385/oj>).

40. UN regional information centre for Western Europe, <https://unric.org/en/who-warns-of-surge-of-domestic-violence-as-covid-19-cases-decrease-in-europe/>

41. Based on a presentation by Carol Scheffer, CWU Ireland and President of UNI World Women's Committee at UNI Global Union during the ARCO workshop on gender and diversity, equity and inclusion. See also Employers for Change and The Open Doors Initiative (2021): The Future of Work and Disability - A Remote Opportunity by Joan O'Donnell.

CONOCER LOS DATOS/PROBLEMAS RELATIVOS AL TRABAJO A DISTANCIA:

- ¿Quién trabaja a distancia en su sector o en una empresa concreta, por qué y con qué frecuencia?
- ¿Cuáles son las necesidades y los retos específicos de quienes trabajan a distancia?
- ¿Existe igualdad de condiciones y accesibilidad en el trabajo a distancia?
- ¿Se adapta el trabajo a distancia a las personas con necesidades especiales y/o discapacidades y se identifican los riesgos/oportunidades?
- ¿Podría el trabajo a distancia facilitar la recuperación de trabajadores con lesiones físicas o problemas de salud mental en una empresa concreta?
- ¿Puede el trabajo a distancia facilitar la vuelta al trabajo tras una baja por enfermedad en una empresa concreta?
- Saber que las víctimas de la violencia doméstica pueden correr más riesgos cuando el hogar es también el lugar de trabajo.
- Determinar dónde se necesitan competencias y formación: la falta de competencias técnicas y digitales es una de las principales razones de la desigualdad de condiciones en el trabajo a distancia.
- Sepa que las minorías y las mujeres tienden a estar más discriminadas que los hombres en lo que se refiere al trabajo a distancia.

7. NUEVO LIDERAZGO EN EL TRABAJO A DISTANCIA

Gracias a la investigación, sabemos que:

“El comportamiento del líder es la dimensión más crítica de la participación de los empleados, especialmente en tiempos de crisis”⁴².

El trabajo a distancia y la transformación digital conllevan no solo las profundas necesidades de aprendizaje permanente y formación en el puesto de trabajo, sino también una nueva cultura de aprendizaje en las organizaciones. Esto requiere conocimientos sobre cómo colaborar a distancia en un equipo, cómo dirigir a distancia, cómo utilizar las herramientas de IA para aprovechar el tiempo de los trabajadores y el contenido del trabajo, y cómo mantenerse al día con la tecnología en constante evolución. Las organizaciones⁴³ necesitan ofrecer tanto a los líderes como a los trabajadores la posibilidad de aprender en el puesto de trabajo y durante el horario laboral y desarrollar una cultura moderna de aprendizaje, que incluya nuevos formatos de aprendizaje y herramientas y procesos modernos de gestión del conocimiento.

Los líderes y sus enfoques de liderazgo influyen considerablemente en el bienestar, el estrés, la salud mental y el agotamiento. Los investigadores Birgit Schyns y Jan Schilling concluyen en un metaanálisis de 57 estudios

sobre liderazgo que los comportamientos destructivos de los líderes se asocian a una baja afectividad, estrés y menor bienestar de los empleados. Por el contrario, los comportamientos de liderazgo positivos y constructivos pueden inspirar y comprometer a los empleados, contribuir positivamente a su bienestar y conducir a una menor rotación.⁴⁴

La investigación sobre la participación de los trabajadores, que es la capacidad de los trabajadores de implicarse por completo en su trabajo, física, cognitiva y emocionalmente,⁴⁵ ha empezado a incorporar recientemente el papel del liderazgo en los entornos de trabajo virtuales.⁴⁶ El papel de los líderes y la forma en que gestionan a sus empleados que trabajan a distancia tienen un impacto significativo en la participación de los empleados.⁴⁷ El siguiente infobox resume las conclusiones de un estudio de método mixto que incluye datos cualitativos y cuantitativos representativos de una encuesta realizada en 2021.⁴⁸

42. Krishnamoorthy, Raghu (2022) The Relationship between Leader Behaviors and Employee Engagement in a Virtual Work Environment. Dissertation. University of Pennsylvania ProQuest Dissertations & Theses, 2022. 29062235. https://www.proquest.com/openview/004c8a49a32a3daac516fd14d570e086/1.pdf?pq-origsite=gscholar&=&cbl=18750&=&diss=y&=&casa_token=0cgaBbUy-tHYAAAAA:tEkNea1g-mgdJG95BkLGZqn9cSnYM19tMcM8syl2D-pnJYWVPZSTeyM7CCpT4Oc3PdDXEWhV950, page 65.

43. Kegan, Robert and Laskow Lahey, Lisa (2016): An everyone culture. Becoming a deliberately developmental organization. Harvard Business Press.

44. Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>

45. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>.

46. Krishnamoorthy, Raghu (2022).

47. Krishnamoorthy, Raghu (2022).

48. Although the study was conducted in the United States these results are applicable to Europe too. So far no research has been published of this size and strength that studies the role of leadership on employees working remotely in Europe.

INFOBOX 9

La influencia del liderazgo en la participación de los trabajadores a distancia

- Los comportamientos de los líderes que priorizan los resultados sobre la disponibilidad o la presencia de los empleados tienen un efecto favorable sobre la participación de los trabajadores a distancia.
- Los comportamientos del líder de microgestión son destructivos, y los de microcomprensión son constructivos.
- Los líderes que construyen una relación enriquecedora sacan lo mejor de todos los trabajadores. Sacar lo mejor, en contraposición a la mayor productividad, aumenta el compromiso.
- La autonomía (se refiere a la latitud propia: la libertad y la agencia que tienen los trabajadores para organizar sus tareas, horarios y entorno de trabajo), no la flexibilidad (o una latitud dada, se refiere a la licencia expresa que se da a los trabajadores para comportarse dentro de los parámetros establecidos por el líder) mejora la participación.

Fuente: Krishnamoorthy, Raghu (2022), 189-215⁴⁹.

Estos resultados muestran que los enfoques tradicionales de liderazgo no influyen positivamente en la participación de los trabajadores a distancia en un mundo post-COVID-19. Lo que influye positivamente no son los comportamientos y acciones de liderazgo que implican cumplimiento, control, microgestión y dirección, sino lo que hace un líder para motivar a los empleados, especialmente en un entorno remoto (véase el infobox 9 anterior).

Si los líderes quieren abordar cuestiones como la reducción de los riesgos psicosociales, el fortalecimiento de la salud mental y el bienestar de los trabajadores (que, a su vez, también influyen positivamente en el rendimiento), deberían abstenerse de utilizar enfoques de liderazgo tradicionales, especialmente en entornos de trabajo a distancia⁵⁰. A su vez, los líderes deberían aprender y seguir enfoques de liderazgo contemporáneos como el liderazgo transaccional y el transformacional.⁵¹

Esto exige un cambio importante en la forma en que los líderes dirigen en los lugares de trabajo clásicos, tradicionales y organizados jerárquicamente. Este cambio sólo es posible si se producen cambios tanto a nivel organizativo como de liderazgo. A nivel organizativo, la estructura de la organización tiene que aplanar las jerarquías, instalar equipos interfuncionales, descentralizar la toma de decisiones, ser ágil y adaptable al cambio, flexible y escalable y tener un enfoque holístico de la transformación⁵². A nivel de liderazgo, las personas que ejercen un liderazgo transformacional poseen cuatro atributos en distintos grados: son idealizadas y carismáticas (modelos de conducta muy apreciados), demuestran una motivación inspiradora (optimistas en cuanto a la consecución de objetivos), son intelectualmente estimulantes (fomentan el pensamiento crítico y la resolución de problemas) y son consideradas (muestran empatía y determinación) (Bass, Avolio y Atwater, 1996⁵³).

49. Krishnamoorthy, Raghu (2022), 189-215.

50. Krishnamoorthy, Raghu (2022).

51. Krishnamoorthy, Raghu (2022) and Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Chan, A. (2009).

A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasiexperimental studies. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 764–784.

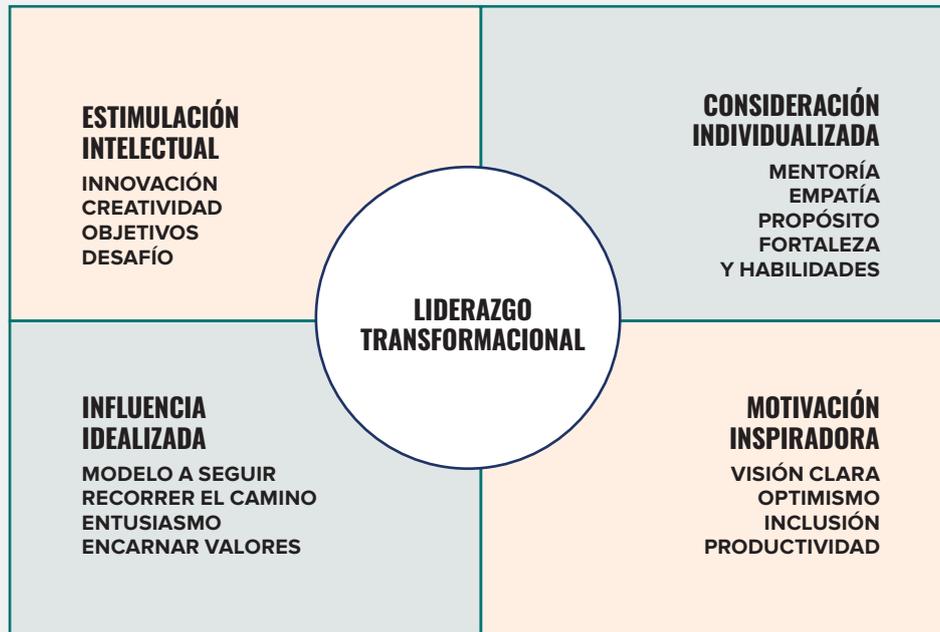
52. Bernard M. Bass, Ronald E. Riggio (2005) *Transformational Leadership*, Psychology Press, New York.

DOI: <https://doi.org/10.4324/9781410617095>.

53. Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women.

Applied Psychology: An International Review, 45, 5–34

FIGURA 9: ATRIBUTOS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL



Fuente: Chioma Ugochukwu (2024), gráfico de la página.⁵⁴

INFOBOX 10

Para los líderes que gestionan equipos remotos, esto implica las siguientes competencias y acciones de liderazgo:

- Mantener una comunicación eficaz
- Crear y mantener la cohesión del equipo
- Control de la productividad sin microgestión
- Gestión del rendimiento y retroalimentación
- Apoyo a la salud mental y el bienestar
- Fomentar la confianza y la responsabilidad
- Adaptación a la tecnología y las herramientas digitales
- Equilibrar las necesidades de un equipo que trabaja tanto desde casa como desde las instalaciones de la empresa.
- Mantener alta la motivación y la participación.
- Seguir la política de trabajo a distancia de la organización
- Realizar periódicamente una evaluación de riesgos del trabajo a distancia con los trabajadores remotos.

Fuente: Nicole Helmerich, recopilación propia⁵⁵

54. Chioma Ugochukwu (2024): Transformational Leadership Style: How to Inspire and Motivate, January 29, 2024, <https://www.simplypsychology.org/what-is-transformational-leadership.html>

55. Based on Aaron Dignan (2019): Brave New Work. Portfolio/Penguin, and Dark Horse Innovation (2023): Future Organization Playbook. Murmann Publishers.

INFOBOX 11

En consonancia con los atributos del liderazgo transformacional en un entorno de trabajo a distancia, los líderes deben apoyar a los trabajadores y equipos que trabajan a distancia para que desarrollen y refuercen las siguientes competencias de equipo:

- Gran capacidad de comunicación
- Capacidad de autogestión y gestión del tiempo
- Alfabetización digital
- Adaptabilidad
- Mentalidad de colaboración
- Inteligencia emocional y empatía
- Capacidad de resolución de conflictos
- Confianza y fiabilidad
- Resiliencia y gestión del estrés
- Inclusividad y conciencia cultural
- Capacidad para resolver problemas y tomar decisiones

Fuente: Nicole Helmerich, recopilación propia⁵⁶

El liderazgo transformacional requiere formación en liderazgo, conocimientos, concienciación y, además, un cambio de mentalidad. Esto no sólo es importante debido a las necesidades y peticiones de los trabajadores a distancia, sino también para las generaciones más jóvenes que se incorporan al mercado laboral y piden a sus superiores una mezcla de liderazgo transformacional y de servicio.⁵⁷ Esto significa que los líderes asumen nuevas funciones y nuevas tareas de liderazgo. Consulte la visión general en el infobox siguiente (añada aquí el número del infobox).

INFOBOX 12

Nuevas funciones como líder y nuevas tareas de liderazgo

- El líder como visionario: defender y transmitir el propósito de la organización, porque el propósito es el requisito previo para la acción autónoma, el desarrollo de una visión común y la traducción de la visión en objetivos concretos.
- El líder como animador: creer en el éxito, celebrar debidamente los progresos realizados y mostrar aprecio por ellos.
- El líder como coach: el coaching como clave para acelerar el desarrollo y obtener mejores resultados. Un buen coach escucha de verdad, ayuda a reconocer y aprovechar los puntos fuertes y da feedback con regularidad.
- El líder como autoridad final: exige responsabilidad y decisiones personales, no lo hace todo por los empleados. Revela los conflictos y se asegura de que se resuelvan, pero sólo asume esta tarea en caso de emergencia -y, sí, el líder sigue decidiendo, pero menos que antes-.
- Otra función: identificar y desarrollar al personal subalterno
- Centrarse en lo esencial de las cinco funciones de liderazgo y en la descentralización del liderazgo: transferir tareas, responsabilidad y autoridad para la toma de decisiones al equipo.

Fuente: Insa Klasing (2019): El jefe de 2 horas

Este nuevo liderazgo tiene implicaciones sobre qué negociar con el empresario en los convenios colectivos para trabajadores a distancia.

56. Based on Aaron Dignan (2019) and Dark Horse Innovation (2023).

57. Dyah Gandasari, Diena Dwidienawati, David Tjahjana. (2023) Gen Z, which one: Transformational or Servant Leadership? International Journal of Economics and Management Systems, 8, 68-78.
[https://www.iaras.org/iaras/filedownloads/ijems/2023/007-0008\(2023\).pdf](https://www.iaras.org/iaras/filedownloads/ijems/2023/007-0008(2023).pdf).

8. RECOMENDACIONES POLÍTICAS

El trabajo a distancia ha llegado para quedarse, sobre todo en los sectores de las TICS y las finanzas. Para garantizar que los trabajadores se benefician de él, es necesario regular el trabajo a distancia y negociar convenios colectivos con el empleador. El diseño de acciones claras para su aplicación, los mecanismos de retroalimentación, los datos de las encuestas y la evaluación ayudan a mejorar los convenios colectivos con el tiempo.

RECOMENDACIONES POLÍTICAS PARA EL TRABAJO A DISTANCIA:

Reforzar el derecho al trabajo a distancia, así como el derecho a trabajar en la oficina: El trabajo a distancia debe ser **voluntario y reversible**. Los trabajadores deben tener la posibilidad de trabajar exclusivamente en las instalaciones del empresario. En algunos casos, los empresarios incluyen cláusulas en el acuerdo de trabajo a distancia que les permiten llamar a los empleados para que vuelvan a la oficina cuando sea necesario. Además, en algunos países, los empresarios utilizan esta cláusula para limitar y reducir el trabajo a distancia y obligar a los empleados a volver a la oficina a tiempo completo. Los sindicatos deben ser conscientes de las lagunas existentes a la hora de negociar convenios colectivos de trabajo a distancia.

Negociar acuerdos de trabajo a distancia: no es necesario reinventar la rueda. Para decidir qué elementos incluir, combine las necesidades de sus miembros e infórmese de los principios sindicales clave de UNI Global Union para garantizar los derechos de los trabajadores cuando trabajan a distancia (tenga en cuenta las listas de control de esta publicación).

El derecho a desconectar: para reducir los riesgos psicosociales, la difuminación de los límites entre trabajo y vida privada, las horas extraordinarias y la intensificación del trabajo a distancia, el derecho a desconectar es el primer paso en la dirección correcta.

Riesgos psicosociales: los sindicatos y los empresarios deben abordar esta cuestión. Empiece con una encuesta entre sus miembros y desarrolle sus acciones a partir de ahí. Integre las cuestiones de salud mental y riesgos psicosociales en los convenios colectivos, forme a directivos, personal sindical y trabajadores y sensibilice a la opinión pública.

Tolerancia cero con la violencia doméstica y la violencia de género y el acoso: La violencia doméstica y la violencia de género en general han aumentado, especialmente desde la pandemia del COVID-19. Es neces-

rio incluir estas cuestiones en los convenios colectivos de trabajo a distancia. Los empleadores tienen el deber de cuidar. Los sindicatos deben formar a su personal y sensibilizarlo.

Desarrollo centrado en los afiliados de su política y estrategia de trabajo a distancia: Conozca los temas candentes de sus afiliados en relación con el trabajo a distancia. Co-diseñe y haga campaña con sus miembros activos en torno a sus temas candentes y construya su estrategia de trabajo a distancia a partir de ahí.

Enfoque de aplicación y seguimiento: Una vez negociado un convenio colectivo de teletrabajo, es crucial hacer un seguimiento y apoyar su buena aplicación. Los sindicatos deben evaluar periódicamente los convenios y su aplicación.

La organización **se centra en los líderes y los miembros activos:** la organización basada en temas concretos y un enfoque participativo de la negociación colectiva atraen, identifican y refuerzan a los miembros del sindicato dispuestos a asumir el liderazgo y formar parte activa de la organización (híbrida).

Reforzar la equidad y garantizar la no discriminación en el trabajo a distancia: garantizar la no discriminación, por ejemplo, en materia de remuneración, desarrollo profesional y seguridad laboral en casos de reestructuración para trabajadores (a distancia). Crear acciones para lograr la equidad en el trabajo a distancia para todos los géneros y minorías, y fomentar la inclusión de personas con necesidades especiales. Integrar esto en los convenios colectivos, así como diseñar acciones para su aplicación.

Liderazgo **moderno y aptitudes para el trabajo híbrido:** el liderazgo moderno y la formación de directivos y trabajadores en aptitudes para el trabajo en equipos híbridos, la comunicación y la colaboración reducen los riesgos psicosociales y el aislamiento en el trabajo a distancia.

9. ANEXO / BIBLIOGRAFÍA

NÚMERO DE ENTREVISTADO PARA LA ANONIMIZACIÓN	FECHA DE ENTREVISTA (ENTREVISTADOR DR. NICOLE HELMERICH)	CARGO DEL ENTREVISTADO
1	20 de julio de 2023	Representante sindical, Suecia
2	23 de enero de 2024	Representante sindical, España, miembro del comité directivo del proyecto
3	6 de septiembre de 2023	Personal de UNI Europa
4	18 de julio de 2023	Investigador principal del Instituto Sindical Europeo (ETUI)
6	22 de febrero de 2024	Investigador principal del Instituto Sindical Europeo (ETUI)
7	26 de julio de 2023	Investigador principal del Instituto Sindical Europeo (ETUI)
8	25 de enero de 2024	Representante sindical, Suecia, miembro del comité directivo del proyecto
9	16 de agosto de 2023	Representante sindical, Malta, miembro del comité directivo del proyecto
10	15 de febrero de 2024	Representante sindical, Francia, miembro del comité directivo del proyecto
12	30 de enero de 2024	Representante sindical, Irlanda, miembro del comité directivo del proyecto
13	13 de marzo de 2024	Representante sindical, Croacia, miembro del comité directivo del proyecto
16	10 de agosto de 2023	Representante sindical, Finlandia, miembro del comité directivo del proyecto
17	2 de febrero de 2024	Personal de UNI Europa
19	18 de enero de 2024	Representante sindical, Irlanda
20	31 de enero de 2024	Representante sindical, Suiza
21	2 de febrero de 2024	Representante sindical, Finlandia

Puede encontrar toda la literatura citada en este documento en las notas al pie de cada página.

Cfdt, SciencesPo, Ires (2023): Télétravail, organisation et pratiques syndicales dans les services: Une mise à l'épreuve des collectifs au travail?,

https://ires.fr/wp-content/uploads/2023/12/Rapport_Teletravail_1_12_2023_2.pdf.

Chioma Ugochukwu (2024): Transformational Leadership Style: How to Inspire and Motivate, January 29, 2024, <https://www.simplypsychology.org/what-is-transformational-leadership.html>.

Employers for Change and The Open Doors Initiative (2021): The Future of Work and Disability - A Remote Opportunity by Joan O'Donnell, <https://tinyurl.com/disability-studyinitiative>.

Engineers of Sweden (2021) Remote work - decisive criterion when the engineer chooses an employer. Publication in Swedish: Distansarbete – avgörande kriterium när ingenjören väljer arbetsgivare.

ETUI (2023): the future of remote work <https://www.etui.org/publications/future-remote-work>.

Eurofound and European Commission Joint Research Centre (2024), Regional employment change and the geography of telework in Europe, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/2024-09/ef24018en.pdf>.

Eurofound (2023), Hybrid work in Europe: Concept and practice, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2023-05/ef22011en.pdf>.

Eurofound (2023), Right to disconnect: Implementation and impact at company level, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://eurofound.link/ef23002>.

Eurofound (2023) Psychosocial risks to workers' well-being: Lessons from the COVID-19 pandemic, European Working Conditions Telephone Survey 2021 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://eurofound.link/ef23001>.

Eurofound (2022a), The rise in telework: Impact on working conditions and regulations, Publications Office of the European Union, Luxembourg, page 9, figure 2 with updated data from Eurostat Labour Force Survey 2022 and 2023 by Oscar Vargas Llave, <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2023-01/ef22005en.pdf>.

European Agency for Safety and Health at Work (2024) Discussion Paper: Exploring the gender dimension of telework: implications for occupational safety and health, https://osha.europa.eu/sites/default/files/documents/Gender%20telework%20and%20OSH_en_0.pdf.

European Commission: Directorate-General for Justice and Consumers and Chung, H., Flexible working arrangements and gender equality in Europe, Publications Office of the European Union, 2024, <https://data.europa.eu/doi/10.2838/13215>

Krishnamoorthy, Raghu (2022) The Relationship between Leader Behaviors and Employee Engagement in a Virtual Work Environment. Dissertation. University of Pennsylvania ProQuest Dissertations & Theses, 2022.29062235, <https://tinyurl.com/Raghu-Krishnamoorthy>

Observatoire du télétravail (2023): résultats de l'enquête 2023 (Cross-sectoral survey on remote work in France), Réalisé par l'Ugict-CGT (CGT Ingés Cadres Techs), https://www.cgt.fr/sites/default/files/2023-12/Dossier_Presse-Observatoire_Teletravail-Ugict-CGT.pdf.

Prevent Arbetsmiljö i samverkan Svensk Näringsliv, LO och PTK Text: Lisa Markström och Amanda Wolgast, Prevent. Produktion: Prevent, <https://www.prevent.se/>.

The European Institute for Gender Equality (2021) The costs of gender-based violence in the European Union, https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/20213229_mh0921238enn_pdf.pdf.

Tomei, Manuela, ILO: Teleworking: A Curse or a Blessing for Gender Equality and Work-Life Balance? in Intereconomics, Volume 56, 2021, Number 5.

Twing project, <https://twingproject.eu/>.

Twing Project (2023) Quantitative Analysis Report. Exploring the contribution of social dialogue and collective bargaining in the promotion of decent and productive telework in the post-COVID-19 scenario (GA 101052332), Praxis Center for Policy Studies, Kirsti Melesk, funded by the DG Employment, Social Affairs and Inclusion of the European Commission, <https://twingproject.eu/wp-content/uploads/2023/08/TWING-Quant-analysis.-Final-report.pdf>.

UNI Key Principles: <https://www.uni-europa.org/news/uni-releases-principles-for-collectively-bargaining-to-advance-remote-workers-rights/>.

UNI Europa (2023) Eliminating violence and harassment in the world of work, EU-funded project, <https://tinyurl.com/Unieuropasurvey>.

UNI Europa: press release (2023), <https://www.uni-europa.org/news/uni-europa-backs-etuc-call-for-legislation-on-telework/>.

UNI Global Union (2022) Remote work: A review of unions' collective bargaining response, <https://uniglobalunion.org/report/remote-work-a-review-of-unions-collective-bargaining-response/>.

World Economic Forum, Charlotte Edmond (2023: International Women's Day: What's the difference between equity and equality? <https://www.weforum.org/agenda/2023/03/equity-equality-women-iwd/#:~:text=Equity%20means%20that%20we%20provide%20resources>.



AQUÍ PUEDE ENCONTRAR RECOMENDACIONES DE LITERATURA QUE CONSIDERAMOS MUY VALIOSA.

