

*Revista Internacional y Comparada de*

**RELACIONES  
LABORALES Y  
DERECHO  
DEL EMPLEO**

*Escuela Internacional de Alta Formación en Relaciones Laborales y de Trabajo de ADAPT*

*Comité de Gestión Editorial*

Alfredo Sánchez-Castañeda (México)

Michele Tiraboschi (Italia)

*Directores Científicos*

Mark S. Anner (Estados Unidos), Pablo Arellano Ortiz (Chile), Lance Compa (Estados Unidos), Jesús Cruz Villalón (España), Luis Enrique De la Villa Gil (España), Jordi Garcia Viña (España), Adrián Goldin (Argentina), Julio Armando Grisolia (Argentina), Oscar Hernández (Venezuela), María Patricia Kurczyn Villalobos (México), Lourdes Mella Méndez (España), Antonio Ojeda Avilés (España), Barbara Palli (Francia), Juan Raso Delgue (Uruguay), Carlos Reynoso Castillo (México), María Luz Rodríguez Fernández (España), Raúl G. Saco Barrios (Perú), Alfredo Sánchez-Castañeda (México), Michele Tiraboschi (Italia), Anil Verma (Canada), Marcin Wujczyk (Polonia)

*Comité Evaluador*

Henar Alvarez Cuesta (España), Fernando Ballester Laguna (España), Francisco J. Barba (España), Ricardo Barona Betancourt (Colombia), Miguel Basterra Hernández (España), Carolina Blasco Jover (España), Esther Carrizosa Prieto (España), M<sup>a</sup> José Cervilla Garzón (España), Juan Escribano Gutiérrez (España), María Belén Fernández Collados (España), Alicia Fernández-Peinado Martínez (España), Rodrigo Garcia Schwarz (Brasil), José Luis Gil y Gil (España), Sandra Goldflus (Uruguay), Miguel Ángel Gómez Salado (España), Estefanía González Cobaleda (España), Djamil Tony Kahale Carrillo (España), Gabriela Mendizábal Bermúdez (México), David Montoya Medina (España), María Ascensión Morales (México), Juan Manuel Moreno Díaz (España), Pilar Núñez-Cortés Contreras (España), Eleonora G. Peliza (Argentina), Salvador Perán Quesada (España), Alma Elena Rueda (México), José Luis Ruiz Santamaría (España), María Salas Porras (España), José Sánchez Pérez (España), Esperanza Macarena Sierra Benítez (España), Carmen Viqueira Pérez (España)

*Comité de Redacción*

Omar Ernesto Castro Güiza (Colombia), Maria Alejandra Chacon Ospina (Colombia), Silvia Fernández Martínez (España), Paulina Galicia (México), Noemi Monroy (México), Juan Pablo Mugnolo (Argentina), Lavinia Serrani (Italia), Carmen Solís Prieto (España), Marcela Vigna (Uruguay)

*Redactor Responsable de la Revisión final de la Revista*

Alfredo Sánchez-Castañeda (México)

*Redactor Responsable de la Gestión Digital*

Tomaso Tiraboschi (ADAPT Technologies)

# Hacia un modelo híbrido de prestación de trabajo: *smart working*

Jordi GARCÍA VIÑA\*

---

**RESUMEN:** Los modelos de trabajo híbrido no son novedosos en las empresas de los diferentes países de la Unión Europea. De hecho, son diversas las empresas que lo han venido utilizando desde hace tiempo. Sin embargo, la situación derivada de la pandemia de Covid-19 ha ocasionado que muchas empresas hayan tenido que adaptarse a la nueva situación sanitaria en tiempo récord mediante la implantación de diferentes modalidades de este trabajo híbrido. Así, según una encuesta realizada por Eurofound, casi la mitad de los asalariados ha estado trabajando desde casa durante este período, de los cuales más de 1/3 ha prestado servicios desde casa de manera exclusiva. De esta manera, la mayoría de estos nuevos mecanismos, que posiblemente se conviertan en estructurales, no se desarrollan después de un proceso de reflexión y de aceptación entre los sujetos presentes en la relación laboral, sino son fruto de la propia situación que ha obligado a implementarlos de manera repentina. Ahora bien, a la hora de definir el futuro de este trabajo híbrido es fundamental el papel que ha de jugar la negociación colectiva para regular las condiciones de trabajo teniendo en cuenta, de manera especial, la protección de datos y los derechos digitales.

*Palabras clave:* Trabajo en remoto, negociación colectiva, derechos y deberes.

**SUMARIO:** 1. Cuestiones generales. 2. Implantación de un modelo híbrido. 2.1. Análisis de la situación actual y diagnóstico. 2.2. Trabajo híbrido durante el período Covid-19. 2.3. Existencia de convenios o acuerdos colectivos. 3. Relevancia de la negociación colectiva en estos modelos híbridos. 3.1. Definición y régimen jurídico. 3.2. Derechos y deberes generales. 3.3. Carrera profesional. 3.4. Tiempo de trabajo y retribución. 3.5. Medios, equipos y herramientas. 3.6. Protección de datos y derechos digitales. 4. Bibliografía.

---

\* Catedrático de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Universidad de Barcelona (España).

## Remote Work as a Hybrid Form of Employment

---

**ABSTRACT:** Hybrid work models are not new in companies in the different Countries of the European Union. In fact, there are various companies that have been using it for a long time. However, the situation derived from Covid-19 pandemic has meant that many companies have had to adapt to the new health situation in record time by implementing different modalities of this hybrid work. Thus, according to a survey carried out by Eurofound, almost half of employees has been working from home during this period, of which more than 1/3 have provided services from home exclusively. In this way, most of these new mechanisms, which will become structural, haven't been developed after a process of reflection and acceptance among the subjects in the employment relationship, but are the result of the situation that has forced to implement them suddenly. However, defining the future of this hybrid work, the role that collective bargaining must play is fundamental to regulate working conditions considering, in a special way, data protection and digital rights.

*Key Words:* Remote working, collective bargaining, rights and duties.

## 1. Cuestiones generales

Si bien es cierto que muchas empresas en los países de la Unión Europea ya tenían sistemas de trabajo en remoto totalmente integrado en sus estructuras<sup>1</sup>, la situación derivada del Covid-19 ha hecho que otras muchas hayan tenido que adaptarse a la nueva situación en tiempo récord<sup>2</sup>.

De esta manera, la mayoría del trabajo en remoto que se ha desarrollado durante este periodo no se ha llevado a cabo después de un proceso de reflexión y de aceptación entre empresa y trabajador, sino que ha sido fruto de la propia situación, y además ha sido repentino, sin demasiado tiempo para la adaptación<sup>3</sup>.

A la vista de la experiencia obtenida y de las futuras necesidades, son muchas las empresas que se plantean instaurar un sistema de trabajo híbrido<sup>4</sup>.

Las ventajas de este sistema son evidentes:

- aumenta la productividad de la empresa y mejorar la eficiencia;
- optimiza el espacio en los centros de trabajo;
- favorece la corresponsabilidad familiar y laboral de los trabajadores;
- incrementa el mecanismo para atraer y retener talento, especialmente de personas jóvenes;
- reduce el impacto medioambiental;
- permite tener una herramienta de gestión en caso de futuras necesidades sanitarias.

A la hora de regular esta materia hay que tener en cuenta que en el ámbito de la Unión Europea hay tres textos que han de ser tenidos en cuenta: el Convenio OIT C177, sobre el trabajo a domicilio, de 1996; el Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo de 2002<sup>5</sup> y la Directiva (UE) 2019/1152

---

<sup>1</sup> Véase para conocer los porcentajes de trabajadores remotos en la media de los países de la Unión Europea, así como de los diferentes países, la tabla EUROSTAT, *Percentage of employed adults working at home by sex, age groups, number of children and age of youngest child*, 8 febrero 2021; EUROFOUND, *COVID-19 could permanently change teleworking in Europe*, en [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu), 26 mayo 2020.

<sup>2</sup> *Vid.* WORLD HEALTH ORGANIZATION, *Getting your workplace ready for COVID-19. How COVID-19 spreads*, en [www.who.int](http://www.who.int), 3 marzo 2020; ILO, *ACTRAV Analysis – 6 April 2020 Governments' Responses to COVID-19*, 2020; OFFICE FOR NATIONAL STATISTICS, *Coronavirus and homeworking in the UK labour market: 2019*, 2020; M. SOSTERO ET AL., *Telenorkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?*, JRC Working Paper on Labour, Education and Technology, 2020, n. 5, pp. 58-59.

<sup>3</sup> D. AHRENDT ET AL., *Living, working and COVID-19*, Eurofound, 2020, pp. 31 ss.

<sup>4</sup> J.I. DINGEL, B. NEIMAN, *How Many Jobs Can be Done at Home?*, NBER Working Paper, 2020, n. 26948.

<sup>5</sup> B. BARRETT, M. SARGEANT, *Telenork in the European Union*, Working Paper ADAPT,

del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de junio de 2019, relativa a unas condiciones laborales transparentes y previsibles en la Unión Europea. Son varios los países de la Unión Europea que tienen una norma específica: Portugal<sup>6</sup>, Italia<sup>7</sup>, Hungría<sup>8</sup>, Francia<sup>9</sup>, Países Bajos, Bélgica, Alemania, Suecia o Dinamarca y más recientemente, España por medio del RD-L 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia.

En general, se puede considerar trabajo híbrido como aquella prestación de servicios asalariada que se realiza de manera preponderante en el domicilio del trabajador o en el lugar libremente elegido por este, de modo alternativo a su desarrollo presencial en el centro de trabajo de la empresa, bien parcial o totalmente, mediante el uso o reporte de medios tecnológicos, informáticos o de telecomunicaciones<sup>10</sup>.

Estos trabajadores tienen los mismos derechos que los que prestan sus servicios en el centro de trabajo de la empresa, tanto individuales como de participación colectiva, salvo aquellos que sean inherentes a la realización de la prestación laboral en el mismo de manera presencial. Por esta razón, en los casos de sistemas híbridos, hay que regular qué derechos tiene el trabajador en remoto cuando está en el centro de trabajo y cuando está en el lugar que haya elegido para prestar los servicios.

Así, se ha de analizar, según la normativa de aplicación, normalmente el convenio colectivo, si es posible considerar el trabajo en remoto como una condición de la prestación de servicios, por lo que se permite pasar del sistema clásico de prestación por horas de trabajo a un sistema de cumplimiento por objetivos. De esta manera, si se establece este sistema de objetivos, no siendo la jornada elemento esencial del contrato de trabajo, se han regular unos parámetros para calcular la retribución de este trabajador híbrido.

En todo caso, antes de su implementación es necesaria una evaluación de la empresa en sus múltiples aspectos, teniendo especial incidencia en las siguientes cuestiones:

- actividad que desarrolla;

---

2010, n. 106. Aunque no se refiere expresamente a este sistema, véase el *European Social Partners Framework Agreement on Digitalisation* de junio 2020.

<sup>6</sup> Art. 29, D-L 10-A/2020, de 13 de marzo.

<sup>7</sup> Art. 26, D-L 18/2020, de 17 de marzo (convertido por la Ley 27/2020, de 24 de abril, modificado por el D-L 104/2020, de 14 de agosto, convertido por la Ley 126/2020, de 13 de octubre), que prorroga este sistema hasta el 31 de diciembre de 2020.

<sup>8</sup> Decreto 47/2020, de 18 de marzo.

<sup>9</sup> Vid. art. L1222-11, *Code du travail*; MINISTERE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE L'INSERTION, *Télétravail en période de COVID-19*, en [travail-emploi.gouv.fr](http://travail-emploi.gouv.fr), 20 marzo 2020.

<sup>10</sup> Vid. K. HARRIS, *The Hybrid Employee*, en [pe.gatech.edu](http://pe.gatech.edu), 19 abril 2019; C. RO, *Why the future of work might be 'hybrid'*, en [www.bbc.com](http://www.bbc.com), 31 agosto 2020.

- organización;
- cuestiones tecnológicas;
- puestos de trabajo y características de los trabajadores, para identificar beneficios y riesgos.

Además, se deben determinar:

- objetivos del programa;
- resistencias y dificultades;
- identificación las personas que van a participar en el proyecto de implementación;
- mecanismos de comunicación y transparencia;
- recursos necesarios;
- indicadores de evaluación, que se pueden fundamentar en reducción de costes, aumento de la productividad, disminución del absentismo.

Una vez determinadas las necesidades, hay que fijar el procedimiento de implementación, teniendo en cuenta la necesidad de negociación y/o acuerdo, según las circunstancias; así como el respeto de las competencias de información y consulta de los representantes de los trabajadores.

## **2. Implantación de un modelo híbrido**

### **2.1. Análisis de la situación actual y diagnóstico**

La implantación de este modelo híbrido, trabajo presencial y trabajo en remoto, requiere el seguimiento de las siguientes fases.

En primer lugar, es necesario que se analicen y se fijen claramente cuáles son las necesidades de la empresa a la hora de plantearse la implantación de este nuevo modelo. Deberá tener en cuenta los pros y contras de el cambio, tanto en un medio como en el largo plazo. La empresa debe tener claro el ámbito de este trabajo híbrido, por ejemplo, si quiere conseguir y mantener un sistema que afecte a un porcentaje concreto de la plantilla, por lo que, de manera recurrente, cada cierto tiempo, pueda revisar este porcentaje y pueda realizar las actuaciones necesarias para su ajuste, ya sea incrementado la oferta de puestos y funciones en este sistema o incentivando la vuelta a los centros de trabajo de los trabajadores híbridos.

En segundo lugar, de manera previa es necesario proceder a una cuantificación de los costes de implantación de este tipo de trabajo, teniendo en cuenta, más que el valor de estos, la relación coste-beneficio respecto a la eficiencia que se puede conseguir. Todo ello valorando principalmente la posición de la empresa, pero sin olvidar este criterio de máxima eficacia para el trabajador.

En tercer lugar, es fundamental conocer la posición del total de los trabajadores respecto a este posible cambio de organización en la empresa. Para conseguir esta finalidad, puede ser válida utilizar algún tipo de encuesta o reunión grupal que permita conocer la disponibilidad de los trabajadores, sus preferencias, así como el estado de los domicilios donde en el futuro se pueda realizar este trabajo en remoto.

En cuarto lugar, pero principal, y sin perjuicio del desarrollo del período formal de negociación con los representantes de los trabajadores, es muy relevante tener contactos informales con estos representantes para conocer su opinión y poder diseñar una propuesta inicial con mayor viabilidad y que presente mayores posibilidades de consenso.

Finalmente, es fundamental que la empresa, además de tener definido un programa de trabajo en remoto con las necesidades de futuro, analice y presente mecanismos a otros aspectos como consecuencia de esta implantación, especialmente si se pueden producir modificaciones en las condiciones iniciales de los contratos de trabajo.

## 2.2. Trabajo híbrido durante el período Covid-19

Han sido varios los países de la Unión Europea en los que el trabajo en remoto ha tenido un carácter preferente, en diferentes niveles; sin embargo, esta especial consideración ha sido matizada en varios, por ejemplo, en España. Así, en este país, esta preferencia decayó el 21 de septiembre de 2020 y ahora sólo existe la consideración «la potenciación del uso del teletrabajo cuando por la naturaleza de la actividad laboral sea posible», según el art. 7 del RD-L 21/2020, de 9 de junio, con vigencia «hasta que el Gobierno declare de manera motivada y de acuerdo con la evidencia científica disponible, previo informe del Centro de Coordinación de Alertas y Emergencias Sanitarias, la finalización de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el Covid-19».

En este caso, el teletrabajo implantado desde el estado de alarma y/o como consecuencia de las medidas de contención sanitaria y mientras se mantengan, en España se sigue aplicando la normativa laboral ordinaria, con dos matizaciones:

- las empresas están obligadas a dotar de medios, equipos, herramientas y consumibles, así como al mantenimiento que resulte necesario;
- la negociación colectiva debe establecer la forma de compensación de los gastos, si aún no existe mecanismo de compensación.

### 2.3. Existencia de convenios o acuerdos colectivos

La presencia del teletrabajo en la negociación colectiva es habitual en diversos países de la Unión Europea, como Francia<sup>11</sup>, Bélgica, Italia, Alemania, entre otros, con diferentes niveles de aplicación, aunque fundamentalmente en los convenios colectivos de empresa, y con diversa regulación.

En la mayoría de las situaciones, ya que este período de pandemia está ocasionando la ralentización de los procesos de negociación colectiva, la mayoría de estos acuerdos no contienen ninguna referencia expresa al Covid-19, así como a su incidencia en el trabajo remoto. Por esta razón, algunos países, como por ejemplo España, ha establecido un período transitorio de mantenimiento de estas regulaciones convencionales sin que se apliquen a las relaciones laborales que regulan las normas específicas sobre teletrabajo.

Concretamente, se establece que si existen acuerdos o convenios colectivos que regulen el teletrabajo a 13 de octubre de 2020, el régimen del RD-L 28/2020 sólo es aplicable desde el momento en el que pierdan su vigencia. En cambio, si no prevén duración, se aplica a partir de 13 de octubre de 2021, salvo que estos convenios tengan una duración superior, en cuyo caso, será a partir de 13 de octubre de 2023 (como máximo).

### 3. Relevancia de la negociación colectiva en estos modelos híbridos

Si bien es cierto que en momentos anteriores se ha planteado el formato de trabajo híbrido como una suerte de ofrecimiento de un plan colectivo por parte de la empresa y una aceptación, con mínima posibilidad de negociación, por parte del trabajador, en la actualidad la negociación colectiva ha asumido un papel fundamental a la hora de configurar el régimen jurídico de estos sistemas.

Es necesario, por tanto, cambiar la mentalidad para proceder al tránsito de estos programas ofrecidos por las empresas con aceptación del trabajador a acuerdos colectivos, complementados por acuerdos de trabajo a distancia de ámbito individual. En este caso, el acuerdo colectivo presenta un mayor valor, tanto en la definición del modelo, como en su gestión, y el acuerdo individual limita sus funciones a concreciones personales de las reglas generales.

Ahora bien, teniendo en cuenta la voluntariedad de la mayoría de supuestos

---

<sup>11</sup> Véase el Acuerdo Nacional Interprofesional de 23 de noviembre de 2020.

de trabajo híbrido, tanto en su negociación de tipo colectivo, como en su aceptación por parte de los propios trabajadores, la situación ocasionada por la pandemia, que ha motivado que muchos países hayan tomado medidas que han obligado a las empresas a implantar programas de trabajo en remoto, en muchas ocasiones sin que permitiera la prestación en el centro de trabajo, debido a las restricciones en la libertad de circulación de los trabajadores, es necesario plantearse si se requiere la regulación de un supuesto de trabajo híbrido obligatorio en caso de rebrotes de la pandemia. Igualmente, y dado que es muy probable que se puedan dar supuestos de trabajo híbrido en países diferentes a los que radican los centros de trabajo, es fundamental tener en cuenta la normativa aplicable en supuestos de trabajo transfronterizo, tanto en cuestiones laborales<sup>12</sup> como de Seguridad Social<sup>13</sup>, así como, en caso de conflicto, la jurisdicción competente<sup>14</sup>. En todo caso, es fundamental tener en cuenta toda una serie de cuestiones que han de ser abordadas en la negociación colectiva para poder conseguir el máximo éxito en la implantación de estos sistemas híbrido de trabajo.

### 3.1. Definición y régimen jurídico

En el contenido del acuerdo sobre la implantación del sistema de trabajo híbrido, que deberá respetar los principios y reglas legales aplicables en cada país respecto a la negociación colectiva, ha de incluirse de manera necesaria la definición de los supuestos incluidos en este concepto.

Así, sin perjuicio de la definición que se realice en cada normativa, este acuerdo ha de plantear la inclusión de determinadas personas que puedan estar excluidas de la relación laboral o del ámbito de los convenios colectivos.

En sentido inverso, debe resolver la cuestión relativa a la consideración respecto a supuestos que no estén incluidos en las normativas de aplicación, por ejemplo, porque no llegan a los porcentajes mínimos para ser incluidos en los conceptos de trabajo híbrido, las relaciones de ámbito formativo, por ejemplo, becas o programas de formación dual o el régimen jurídico de trabajadores que prestan servicio fuera del centro de trabajo, pero que

---

<sup>12</sup> Reglamento (CE) n. 593/2008, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 17 de junio de 2008, sobre la ley aplicable a las obligaciones contractuales (Roma I).

<sup>13</sup> Reglamento (CE) n. 883/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004, sobre la coordinación de los sistemas de Seguridad Social.

<sup>14</sup> Reglamento (UE) n. 1215/2012 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 12 de diciembre de 2012, relativo a la competencia judicial, el reconocimiento y la ejecución de resoluciones judiciales en materia civil y mercantil.

tradicionalmente no han sido incluido en las categorías clásicas de teletrabajo, como por ejemplo, comerciales o personas desplazadas a otras empresas por medio de actividades de subcontratación.

En cuanto al ámbito objetivo, es fundamental identificar los puestos de trabajo y las funciones susceptibles de ser realizados a través de estos sistemas híbridos, así como los mecanismos por los que la empresa comunicará a los trabajadores la relación de estos puestos y funciones, así como las características concretas de dichas posiciones y la apertura de un período de solicitudes. Es fundamental que este proceso se pueda repetir cada vez que las empresas entiendan que existen necesidades organizativas que así lo justifiquen. Además, también debe regularse el proceso por el que el área competente de la empresa proceda a la selección de las personas que vayan a ser incluidas en estos programas.

También se deben regular las condiciones de acceso y desarrollo de la actividad laboral mediante esta modalidad, para que, seleccionados los trabajadores, se lleguen a acuerdos en sus condiciones individuales y se procedan a firmar los correspondientes acuerdos individuales.

En estos procesos de incorporación, es fundamental prever la realización de programas de bienvenida en los que se den formación e información a los trabajadores que van a desarrollar este trabajo híbrido, por ejemplo, respecto a la manera de prestar servicios o las condiciones de uso de los equipos.

En el acuerdo se debe recoger, igualmente, la obligación del trabajador en remoto de tener unas condiciones mínimas del puesto de trabajo en su domicilio o lugar que elija para la prestación del servicio fuera del puesto de trabajo<sup>15</sup>. En la misma línea, debe fijarse el deber de informar de los riesgos laborales que puedan existir para que el empresario pueda dar cumplimiento a las normas que correspondan en materia de prevención de riesgos laborales<sup>16</sup>, especialmente en lo que se refiere a la normativa sobre visualización de pantallas<sup>17</sup>.

Además, se ha regular los supuestos en los que, en caso de modificación de estas condiciones, si la empresa entiende que la nueva situación puede suponer graves riesgos para la salud de este trabajador<sup>18</sup>, previo informe de

---

<sup>15</sup> D. CABRELLI, R. GRAVELING, *Health and Safety in the Workplace of the Future*, European Parliament Briefing, 2019, PE 638.434, pp. 6 ss. EU-OSHA, *Risk assessment for Telenworkers*, EU-OSHA E-fact, 2008, n. 33.

<sup>16</sup> L. MUNAR, *Practical tips to make home-based telework as healthy, safe and effective as possible*, EU-OSHA, 2020.

<sup>17</sup> Directiva del Consejo, de 29 de mayo de 1990, referente a las disposiciones mínimas de seguridad y de salud relativas al trabajo con equipos que incluyen pantallas de visualización.

<sup>18</sup> Véase, por ejemplo, el documento de la agencia británica ACAS, *Homeworking – a guide for*

la entidad que asume la protección de la salud de los trabajadores, puede considerar la posibilidad de resolver la situación del trabajo en remoto. Finalmente, debe pactarse la vigencia del acuerdo, estableciéndose una duración determinada, según las necesidades de la empresa, así como la opción que finalizado dicho plazo, y sin que medie denuncia por cualquiera de las dos partes, en cuyo caso las partes están obligadas a negociar para la consecución de un nuevo acuerdo, se prorrogará automáticamente por el período que se determine.

### 3.2. Derechos y deberes generales

En este apartado se deben incluir cuatro cuestiones principales.

En primer lugar, se debe regular un plazo de prueba de este sistema híbrido de determinados períodos de semanas o meses, en el que cualquiera de las partes podrá resolver esta situación de manera unilateral.

En segundo lugar, aunque el régimen general de reversibilidad entre el sistema general tradicional y el nuevo sistema híbrido requiere acuerdo entre las dos partes, sin perjuicio de esta regla, cuando se den las circunstancias pactadas, la empresa, con un preaviso de determinados días, salvo que no sea posible dicha comunicación en este plazo, pueda suspender la aplicación del trabajo híbrido por el plazo pactado. En todo caso, se deberán pactar las condiciones concretas que permitan esta suspensión unilateral, así como su régimen jurídico. De la misma manera, y los efectos de posibilitar el ejercicio del derecho de reversibilidad por parte del trabajador, se puede pactar un régimen que se inicie con la comunicación de dicha circunstancia a la empresa con un determinado preaviso. Salvo que existan circunstancias extraordinarias que impidan esta reversión, se puede pactar que la empresa deba aceptar esta petición, aunque se puede pactar demorar la reincorporación al centro de trabajo en un plazo máximo.

En tercer lugar, también la modificación del porcentaje de presencialidad requiere acuerdo entre las dos partes. Sin embargo, cuando se den circunstancias extraordinarias en la persona del trabajador, se puede pactar que pueda realizar una propuesta a la empresa, y la empresa deba analizarla y contestar en un determinado plazo y que, en caso de denegar dicha circunstancia, deba motivarlo por escrito. Así mismo, se puede contemplar que cuando se den situaciones de necesidades productivas u organizativas, la empresa puede proponer modificación de este porcentaje, justificando

---

[employers and employees](#), 2014.

dichas necesidades y por el tiempo imprescindible y el trabajador sólo se pueda negar si existen circunstancias extraordinarias en su persona. En cuarto lugar, se puede pactar una duración máxima de los acuerdos de trabajo individuales de un período determinado y que, finalizado este período, las partes puedan pactar la prórroga de dicho pacto o un nuevo régimen jurídico.

### 3.3. Carrera profesional

Se debe incluir en el acuerdo de trabajo híbrido una referencia expresa a la determinación de la empresa de diseñar un plan de formación, específico o en el que puedan participar los trabajadores híbridos, en el que se incluyan expresamente acciones de formación y de sensibilización sobre un uso razonable de las herramientas tecnológicas que evite el riesgo de fatiga informática<sup>19</sup>.

De la misma manera, hay que regular el establecimiento de mecanismos de información y formación, en su caso, respecto aspectos fundamentales para este tipo de trabajadores como son hábitos de vida saludables, gestión de las emociones, ritmo de trabajo, gestión del estrés o eliminación de distracciones, especialmente redes sociales. Todo ello con la finalidad de fijar medidas que fomenten un entorno colaborativo que eviten el aislamiento y mantengan la pertenencia al grupo.

En este plan de formación, se determinarán las medidas para garantizar la participación de estos trabajadores en las acciones formativas.

Así mismo, hay que incluir una regulación específica respecto a los mecanismos que tiene la empresa en caso de vacantes de puestos de trabajo que se realizan total o parcialmente de manera presencial. En estos casos, se debe establecer que la empresa debe informar a los trabajadores híbridos de las posibilidades de ascenso, antes de proceder a la notificación por los medios generales. Esta información también debe ser remitida a la representación legal de los trabajadores.

Realizada la notificación general, con la lista de personas que aspiren a cubrir esta vacante, se puede establecer que el área competente de personas de las empresas, previa consulta con los responsables directos de los puestos de trabajo a cubrir, hará la selección definitiva, teniendo en cuenta que, en caso de igual valor de la valoración de las solicitudes, tendrán

---

<sup>19</sup> Véase, en España, el documento del INSSST, *Prevención de Riesgos Psicosociales en situación de trabajo a distancia debida al COVID-19. Recomendaciones para el empleador*, 2020; E. JACOBS, *Homeworking: isolation, anxiety and burnout*, en [www.ft.com](http://www.ft.com), 16 abril 2020.

prioridad las personas que realizan trabajo híbrido durante la totalidad de su jornada. En este caso, se procederá a resolver o modificar el acuerdo de trabajo individual que afecte a las personas designadas.

### 3.4. Tiempo de trabajo y retribución

En el acuerdo se debe establecer una jornada de referencia del número de horas diarias que se determine, dentro de las cuales se establece una jornada mínima presencial en el teletrabajo diaria de un período obligatorio. El resto de las horas de trabajo se debe pactar cómo se han de realizar, valorando la mejor opción para las necesidades organizativas de las diferentes áreas de la empresa.

De la misma manera, también se requiere un pacto en el sentido que, si los responsables de las áreas en las que están adscritos lo decidan por necesidades organizativas y previa comunicación, los trabajadores híbridos estarán obligados a estar trabajando en remoto.

En aplicación de los regímenes de registro horario, se debe establecer que de manera diaria y cada vez que inicien o cesen en la prestación efectiva de sus servicios, los trabajadores híbridos están obligados a activar el sistema de registro horario y, en todo caso, al inicio y final de su jornada<sup>20</sup>.

Son diversos los aspectos en materia de jornada de trabajo que han de ser tenidos en cuenta a la hora de establecer un sistema de trabajo híbrido, como, por ejemplo, los sistemas de cómputo semanal de la jornada, la distribución de la jornada de trabajo, la fijación de inicio y final de la jornada, el ajuste de los horarios, la posibilidad de ejercitar este tipo de organización por medio de turnos o el régimen, en su caso, de las horas extraordinarias<sup>21</sup>.

También es necesario determinar el régimen de aplicación, a los efectos del ajuste de la organización de la empresa, sin que ello suponga una pérdida de los derechos de los trabajadores híbridos, en los supuestos de adaptación de la jornada o reducción del trabajo por motivos vinculados a la conciliación de la vida familiar y profesional<sup>22</sup>. Todo ello, teniendo en

---

<sup>20</sup> Son diversos los sistemas que existen para este control: a modo de ejemplo, véase V. KASHYAP, [Top 14 Time Management Tools for Remote Workers in 2021](#), en [www.proofhub.com](http://www.proofhub.com). En relación con este tema, véase TJUE 14 mayo 2019, *Federación de Servicios de Comisiones Obreras (CCOO) c. Deutsche Bank S.A.E.*, asunto C-55/18.

<sup>21</sup> Sobre esta regulación en Italia, véase M. BALLISTRERI, *Smart working e telelavoro in Italia*, en *Revista de Estudios Económicos y Empresariales*, 2016, n. 28.

<sup>22</sup> O. VARGAS LLAVE, T. WEBER, [Regulations to address work-life balance in digital flexible working arrangements](#), Eurofound Research Report, 2020, pp. 8 ss.

cuenta que, si se pacta que la empresa pueda denegar la solicitud del trabajo remoto, dicha decisión ha de fundamentarse en razones objetivas de organización de su actividad.

Finalmente, a los efectos de asegurar el ejercicio efectivo del derecho a la desconexión digital fuera de su horario de trabajo se ha de incluir una limitación del uso de los medios tecnológicos de comunicación y de trabajo durante los periodos de descanso, así como el respeto a la duración máxima de la jornada y a cualesquiera límites y precauciones en materia de jornada que dispongan la normativa legal o convencional aplicables<sup>23</sup>.

La competencia para debe elaborar esta política dirigida a estos trabajadores es de la empresa, en la que deben definirse las modalidades de ejercicio del derecho a la desconexión y las acciones de formación y de sensibilización del personal sobre un uso razonable de las herramientas tecnológicas que evite el riesgo de fatiga informática.

Con esta finalidad, se requiere un pacto en el que la empresa se compromete a no enviar comunicaciones a los trabajadores híbridos fuera de las horas que constituyen la jornada de referencia diaria, salvo que se trate de supuestos de especial necesidad por razones organizativas. Ahora bien, es necesario que el trabajador híbrido se comprometa a atender dichas comunicaciones y proceder según corresponda en sus horas de prestación efectiva más cercanas a dichas comunicaciones.

En cuanto a la retribución, y de la misma manera, teniendo en cuenta el régimen de que los trabajadores híbridos tienen los mismos derechos que los trabajadores que prestan servicios en los centros de trabajo, hay que tener en cuenta en el acuerdo diversos aspectos, especialmente en los denominados complementos de puestos de trabajo.

Así, es posible que se hayan de redefinir regímenes jurídicos relativos a complementos vinculados al propio desarrollo de la prestación laboral y/o a la asistencia, alterando los sistemas de cálculo fundamentados en asistencia efectiva al trabajo por tiempo presencial o cumplimiento de objetivos, así como complementos derivados de la prestación de servicios en determinados días, especialmente si se pretende fomentar la máxima flexibilidad por parte de los trabajadores híbridos.

Además, es posible que en el acuerdo se deban incluir algún tipo de retribución vinculada a la propia productividad, por ejemplo, vinculándola al cumplimiento de objetivos individuales, cuyo régimen jurídico ha de estar regulado en el acuerdo de trabajo individual y que sirva como incentivo,

---

<sup>23</sup> Sobre este tema en Francia, que es el país de la Unión Europea donde más desarrollado está, véase la ley 2016-1088, de 8 de agosto, *relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels*. Igualmente, K. MÜLLER, *The Right To Disconnect*, en *European Parliamentary Research Service Blog*, 9 julio 2020.

tanto para la adscripción a este sistema, como para la mejora de la eficiencia de este.

Finalmente, es necesario establecer que estos trabajadores, en compensación de todos los gastos que realizan en virtud de la prestación del trabajo en remoto, recibirán una indemnización total de una determinada cantidad, pero clarificando, a los efectos posibles de aplicación de las correspondientes normas tributarias, que se tratan de verdaderos gastos y no de retribución salarial por trabajo realizado.

### 3.5. Medios, equipos y herramientas

En el acuerdo, siendo ésta una de las partes más relevantes en el caso del trabajo híbrido, deben regularse una serie de cuestiones relativas a los medios, equipos y herramientas que este trabajador va a utilizar en su prestación de servicios en remoto.

Es imprescindible que se determine claramente que la empresa pone a disposición de estos trabajadores recursos tecnológicos y el acceso a sistemas y/o herramientas informáticas con la finalidad de facilitar las tareas diarias, fomentar la comunicación, optimizar el envío, hacer un tratamiento adecuado de la información y de su custodia, etc., con una finalidad exclusiva de cumplimiento de la prestación laboral en remoto<sup>24</sup>.

En este concepto se han de incluir todos los medios destinados al uso laboral, como son equipos informáticos, periféricos y software, dispositivos móviles, correo electrónico corporativo, unidades de disco compartidas y de uso individual, herramientas colaborativas, entornos *cloud*, así como el acceso corporativo a Internet.

El acuerdo debe entender que todos estos medios son herramientas de trabajo para el desarrollo adecuado de las funciones que cada trabajador en remoto tiene asignadas.

Así, es conveniente regular la prohibición del almacenamiento y envío de información clasificada por la empresa sin autorización previa y, en su caso, de forma previa se deben aplicar las debidas garantías de confidencialidad, disponibilidad e integridad. En esta línea, se ha de contemplar que está prohibido el envío, almacenamiento e instalación de todo software no autorizado expresamente.

Además, hay que tener en cuenta que el trabajador en remoto va a prestar servicios en su domicilio, por lo que es necesario regular unas normas de

---

<sup>24</sup> OIT, *Guía para empleadores sobre el trabajo desde casa en respuesta al brote de la COVID-19*, 2020, pp. 12 ss.

conservación de todos los materiales que están a su disposición, en un espacio en el que puede convivir otras personas.

De esta manera, se pueden regular que durante y tras la jornada laboral, la documentación que utilice con motivo de su prestación, para que no pueda ser vista por las personas que están en ese domicilio, no debe quedar en lugar visible y desprotegida, especialmente aquella información que contenga datos de carácter personal y aquella que pueda ser considerada sensible o confidencial.

Así se pueden incluir obligaciones tales como guardar todos los documentos sensibles o confidenciales en cajones, armarios, etc., y bajo llave; bloquear siempre la estación de trabajo, evitando dejar conexiones abiertas; recoger siempre los documentos impresos de la impresora, así como destruir de manera segura los correos electrónicos y toda documentación en papel que contenga datos de carácter personal<sup>25</sup>.

En cuanto a los dispositivos tecnológicos portátiles se puede pactar que los trabajadores en remoto deben vigilar permanentemente dichos dispositivos, que la información confidencial almacenada en un dispositivo informático portátil deba estar adecuadamente protegida, que no pueden realizar modificaciones en la configuración de los sistemas de información sin autorización, que no deben deshabilitar los programas antivirus ni cualquier otro programa instalado por la empresa en su dispositivo, ni realizar un uso indebido de las redes de comunicaciones que pudieran desencadenar en un incidente de seguridad<sup>26</sup>.

Además, es necesario que se establezca que la pérdida del dispositivo tecnológico debe ser notificada con carácter inmediato a la persona que se designe por la empresa, así como la obligación de informar inmediatamente de cualquier sospecha de brecha en la seguridad, por ejemplo, infección por virus, pérdida o corrupción de datos, mal uso de cuentas de usuario, acceso no autorizado a datos, correos o datos de contenido ofensivo, etc.

En estos casos, se puede determinar que el trabajador en remoto es responsable de los comportamientos contrarios a estas conductas, por lo que se debe pactar la consecuencia del uso inadecuado de los recursos informáticos que represente un riesgo para la disponibilidad, la confidencialidad o la integridad de la información.

También puede ser preciso incluir en el acuerdo que, de manera generalizada o según las circunstancias, sea el propio trabajador quien

---

<sup>25</sup> Respecto a la destrucción véase la normativa DIN 66399 desarrollada en Alemania por el Instituto alemán para la normalización, la norma ISO 27001 relativa a la gestión de la seguridad en la información o la norma INE 15731 que establece un código de buenas prácticas para realizar una destrucción de documentos de forma segura.

<sup>26</sup> GLIDE, *Remote working: a practical safety guide for business*, 2019.

aporte medios propios, en cuyo caso, si se establece un régimen de control de la actividad, en general, éste no puede ser la instalación de programas o aplicaciones<sup>27</sup>.

De la misma manera, debe pactarse la obligación de la empresa de mantener regularmente informado al trabajador híbrido de todas las reglas de uso de estos medios, equipos y herramientas. En caso necesario, se debe acordar la realización de acciones formativas que aseguren el aprovechamiento obligatorio para el trabajador.

En esta línea, el acuerdo debe asegurar el método más adecuado para que el trabajador se comprometa a hacer un uso responsable de estos medios, a cumplir con todas las instrucciones que se le comunique respecto a estos, especialmente las que provengan del área de informática de la empresa en materia de seguridad, así como a comunicar en el plazo más breve posible, cualquier tipo de incidencia.

En cuanto a los correos electrónicos, se puede pactar para asegurar un uso adecuado y correcto de la herramienta habitual con la que se desarrollan las comunicaciones, tanto internas como externas y para asegurar la disponibilidad técnica de la misma, la limitación del envío de correos electrónicos masivos, el envío de correos electrónicos con información de un gran tamaño, así como la recepción de correos provenientes del exterior, identificados como spam, mensajes en cadena, bulos o engaños.

En relación con las comunicaciones electrónicas de la empresa<sup>28</sup>, se debe regular el envío de forma cifrada de toda comunicación que contenga información clasificada mediante la solución de cifrado que proporcione la empresa; la utilización de la cuenta de correo personal corporativa de forma exclusiva para el envío de comunicaciones relacionadas con asuntos de la empresa y, por consiguiente, la no utilización de cuentas particulares de correo y/u otras herramientas de intercambio de información no permitidas para el envío de comunicaciones relacionadas con la empresa; la protección de los sistemas de información no ejecutando archivos desconocidos o provenientes de fuentes no seguras, y no favoreciendo la propagación de spam mediante el reenvío de correos en cadena; un uso responsable de las redes sociales, no publicando información de la empresa que no deba ser conocida o accedida por terceros; la obligación de los trabajadores en remoto, al recibir un correo sospechoso, de no abrir los ficheros adjuntos y, en ningún caso, pulsar el enlace que pudiera contener, no contestar el

---

<sup>27</sup> Sobre el denominado *Bring Your Own Device* véase, entre otros, T. STRUTHERS, P. LEE, [Understanding the Bring-Your-Own-Device landscape. By invitation only](#), Deloitte, 2013. Igualmente, K.J. SMITH, S. FORMAN, *Bring your own device – Challenges and Solutions for the Mobile Workplace*, en *Employment Relations*, 2014, vol. 40, n. 4.

<sup>28</sup> PwC, [COVID-19: Making remote work productive and secure](#), 2020.

mensaje o reenviarlo a otras personas e informar de estos incidentes al área de seguridad de la empresa; utilizar copia oculta cuando se envíen mensajes a múltiples destinatarios, así como prohibición de utilizar el correo electrónico desde conexiones públicas.

Respecto al acceso corporativo a internet y teniendo en cuenta el riesgo al que se exponen los sistemas de información de las empresas cuando se accede a internet, por lo que es imprescindible en todo momento un uso adecuado y correcto, se deben establecer pactos en el sentido de que el trabajador ha de ser proactivo en favor de la seguridad no poniendo en riesgo a la empresa con un uso inadecuado o impropio del acceso a Internet que exponga a los sistemas de información a ataques de terceros o a virus Informáticos.

Con esta finalidad, se debe evitar la visita a páginas no confiables y no seguras de internet, realizar descargas de contenidos desde fuentes desconocidas, su utilización para tareas que pongan en riesgo la seguridad de la red y/o cualquier sistema de información de la organización, ni para realizar actividades que no estén directamente relacionadas con su trabajo en la empresa. De la misma manera, el teletrabajador debe comprometerse a que, en ningún caso, debe intercambiar, transmitir o almacenar información de la organización a través de servicios o programas externos a la empresa, ni acceder a contenidos ilícitos y nocivos<sup>29</sup>.

El objetivo final es tener herramientas que aumenten la seguridad para evitar que se produzcan ciberataques a la red informática de la empresa, fundamentalmente cuando se utilizan equipos informáticos o móviles personales, especialmente respecto a las siguientes cuestiones<sup>30</sup>:

- tener antivirus fiables y actualizados;
- acceder sólo a páginas web seguras;
- evitar, en relación con el wifi, redes públicas o abiertas con los equipos de trabajo, ya que suelen ser más vulnerables;
- bloquear los equipos con contraseñas y cambiarla cada poco tiempo;
- utilizar un *virtual private network* (VPN) ya que permite una conexión segura;
- realizar copias de seguridad de la información y del trabajo realizado especialmente si puede ser en sistemas remoto (en la nube);
- no abrir correos electrónicos desconocidos o páginas web sin control, para evitar el *phishing*.

Concretamente, respecto a las contraseñas, es fundamental establecer que,

---

<sup>29</sup> EUROPOL, [Safe teleworking tips and advice. Public awareness and prevention.](#)

<sup>30</sup> La Agencia Española de Protección de Datos (AEPD) ha publicado en 2020 el documento [Recomendaciones para proteger los datos personales en situaciones de movilidad y teletrabajo](#), de gran interés.

ya que los usuarios de los sistemas de información disponen de identificadores de usuario unívocos y contraseñas de acceso secretas para el acceso a los sistemas de información corporativas, deben custodiar sus credenciales de forma adecuada, siendo responsables del posible uso incorrecto derivado de su posible pérdida o divulgación no autorizada.

De la misma manera, han de tener presente que las credenciales de usuario son personales e intransferibles, por lo que no está permitida su divulgación ni la posibilidad de compartir dichas credenciales con otros usuarios, no se debe apuntar ni dejar escrita la contraseña en ningún medio que pudiera ser accesible por personal no autorizado, es su responsabilidad modificar la contraseña cuando sea requerido y utilizar contraseñas robustas y no intentarán hacer uso de contraseñas y/o códigos de acceso de otros usuarios.

El uso personal por parte del trabajador de estos medios, equipos y herramientas debe ser regulado para que sea excepcional, quede condicionado a las reglas que se vayan proporcionando por parte de la empresa y sin que dicho uso pueda afectar a la prestación ordinaria del servicio<sup>31</sup>.

El hecho de que un dispositivo personal pueda acceder y tratar información confidencial y sensible de la empresa, obliga a los trabajadores en remoto a tomar precauciones especiales a la hora de trabajar con ellos. Tanto los propios dispositivos como la información que se maneja deben estar protegidos convenientemente, estableciendo unas buenas prácticas de seguridad.

En este sentido, debe establecerse que el trabajador que utilice dispositivos personales para trabajar en remoto deberá hacer un uso responsable de la tecnología y la información y dar constancia de su consentimiento con la cláusula de aceptación que se establezca al efecto que, en su caso, pueda establecer controles de monitorización sobre el tratamiento y uso de la información en estos dispositivos personales<sup>32</sup>.

En esta línea, se deben establecer medidas y precauciones a adoptar cuando se utilizan los dispositivos personales como herramienta de trabajo corporativa por parte de los trabajadores híbridos, tales como:

- configurar correctamente los parámetros de seguridad del dispositivo de acceso al terminal, actualizaciones del software, configuración de redes, así como antivirus actualizado;
- actualizar el sistema operativo y todas las aplicaciones de los dispositivos

<sup>31</sup> CENTRO CRIPTOLÓGICO NACIONAL, [Recomendaciones de seguridad para situaciones de teletrabajo y refuerzo en vigilancia](#), CCN-CERT BP/18, 2020.

<sup>32</sup> P. COLLINS, [The Right to Privacy, Surveillance-by-Software and the "Home-Workplace"](#), en [UK Labour Law](#), 3 septiembre 2020.

- periódicamente;
- ser muy restrictivos a la hora de permitir permisos para aplicaciones de terceros instaladas en el dispositivo. Estas aplicaciones tienen un riesgo y es que pueden incluir *malware* que se instale en el dispositivo, lo que hace vulnerable el dispositivo, incluso la red a la que se conecta;
  - bloquear el terminal siempre con contraseña en caso de dejarlo desatendido, aunque sea por unos minutos;
  - activar el bloqueo de pantalla automático tras un breve periodo de inactividad y el desbloqueo debe realizarse mediante contraseña o patrón de desbloqueo.

Adicionalmente, hay que tener en cuenta que el acceso a la red corporativa de la empresa debe hacerse a través de una conexión segura en todo momento, por medio de una conexión VPN, conexión de red privada que permite crear una red local segura sin necesidad que sus integrantes estén físicamente conectados entre sí<sup>33</sup>.

Además, debe establecer la instalación de uno o varios mecanismos en los dispositivos digitales puestos a disposición del trabajador en remoto, cuya única finalidad sea controlar el cumplimiento de las obligaciones laborales y garantizar la integridad de dichos dispositivos, evitando al máximo el presentismo virtual, con el máximo respeto al principio de intimidad en base al respeto de los principios de idoneidad, necesidad y proporcionalidad de los medios utilizados, así como el compromiso que estos mecanismos sólo estarán activos cuando el trabajador híbrido preste sus servicios por medio de estos dispositivos<sup>34</sup>.

En esta materia, es imprescindible establecer por vía de negociación colectiva un marco claro que permita implantar las medidas técnicas y organizativas necesarias para evitar que los dispositivos tecnológicos puestos a disposición del trabajador en remoto sean utilizados en contra de lo previsto en la normativa aplicable, así como en el marco de cumplimiento interno desarrollado por la empresa.

Así, se puede establecer la posibilidad de la empresa de monitorizar, controlar y analizar todos los dispositivos tecnológicos, las aplicaciones instaladas, el almacenamiento de datos, los sistemas y el uso de red y su tráfico en cualquier momento con las siguientes finalidades, entre otras:

- prevenir o detectar usos prohibidos, evitar su materialización o, en caso de que hayan tenido lugar, adoptar las medidas oportunas de cara a

---

<sup>33</sup> Vid. A. FLECHA, *Teleworking: VPN and other recommendations*, en *INCIBE-Cert Blog*, 30 marzo 2020. Igualmente, CEPYME, *Cómo configurar de forma correcta una conexión VPN, la red más segura para el teletrabajo*, en *CEPYME News*, 8 septiembre 2020.

<sup>34</sup> Sobre estos principios véase las sentencias del Tribunal Europeo de Derechos Humanos 12 enero 2016, *Barbulescu I*, y 5 septiembre 2017, *Barbulescu II*.

minimizar su impacto, proceder a su corrección y evidenciar su autoría y características;

- ser utilizado como prueba para acreditar la licitud de la imposición de las penalizaciones o sanciones disciplinarias procedentes;
- garantizar la seguridad de los dispositivos tecnológicos y de la información tratada y/o almacenada en los mismos, detectando comportamientos anormales o usos prohibidos y adoptando las medidas oportunas para su mitigación y corrección;
- desarrollar las labores de mantenimiento y actualización de los dispositivos tecnológicos;
- analizar el nivel de uso de los dispositivos tecnológicos con el objetivo de poder valorar su consumo y valorar las necesidades reales de la empresa.

Para ello, conforme al acuerdo, siempre que no existan otros medios menos intrusivos para la consecución del mismo objetivo, la empresa ha de poder hacer uso de distintas soluciones tecnológicas que permiten la limitación de las funcionalidades de los propios dispositivos tecnológicos, el registro, monitorización y análisis en tiempo real o en diferido de las actividades desarrolladas a través de estos, así como la toma de control por parte de la empresa.

En todo caso, esta actividad de control y vigilancia debe ser realizada por la empresa bajo los requisitos de proporcionalidad, idoneidad, necesidad y mínima intromisión<sup>35</sup>.

De la misma manera, es imprescindible que el pacto recoja que los trabajadores en remoto y la representación legal de los trabajadores serán informados de la implantación de este sistema, de sus características, así como de las modificaciones relevantes que se realicen.

Finalmente, respecto a este sistema de control de los dispositivos, se debe establecer un mecanismo de acceso a estos medios, no bajo cualquier situación, sino expresamente, cuando existan sospechas fundadas del desarrollo de actividades que puedan ser calificadas como ilícitas.

Este procedimiento debe iniciarse siempre por medio de una solicitud de acceso que puede venir motivada, bien como consecuencia del desarrollo de las acciones de vigilancia periódica por parte del departamento competente de la empresa de tecnologías cuando se detecten indicios del desarrollo de actividades ilícitas o como consecuencia de la solicitud del responsable del área al que pertenezca el trabajador híbrido que

---

<sup>35</sup> Sobre este tema, entre otros, véase las recomendaciones en Francia emitidas por la COMMISSION NATIONALE DE L'INFORMATIQUE ET DES LIBERTES, *Les questions-réponses de la CNIL sur le télétravail*, en [www.cnil.fr](http://www.cnil.fr), 12 novembre 2020.

supuestamente ha infringido las reglas de correcta utilización de estos medios o equipos.

Recibida la solicitud, la persona que tenga delegada esta competencia, después de informar a las personas que se haya determinado, autoriza dicho acceso, previo informe preceptivo y favorable de las personas que se estimen necesarias conforme a las disposiciones del acuerdo.

La persona que asuma estas responsabilidades debe poner en conocimiento del trabajador en remoto que se va a proceder a una investigación, con carácter previo al acceso a los dispositivos tecnológicos, salvo que dicha información pueda limitar, dificultar u obstaculizar las investigaciones que procedan. De la misma manera, cuando la actuación del trabajador pueda ser constitutiva de delito, falta o sanción administrativa, es necesario establecer que se pondrán dichos hechos en conocimiento de las autoridades administrativas y/o judiciales a la mayor brevedad posible.

En el acuerdo deben establecerse unos límites de acceso, de manera que no se acceda al contenido claramente identificado como personal, ni se abran mensajes no leídos, salvo previa, conforme a las legislaciones nacionales a aplicar en cada caso. Este acceso tendrá carácter puntual tanto en lo que respecta a su alcance como a su duración y se debe procurar que el proceso de búsqueda se desarrolle a través de métodos que limiten la posibilidad de acceso a información no necesaria y se limitará el acceso a la información que tenga más de una determinada antigüedad, por ejemplo, más de 5 años. El acceso ha de permitir identificar la fecha del registro, los recursos accedidos y su justificación. Además, se ha de producir bajo la supervisión de las personas que se determinen necesarias, en virtud de su competencia tecnológica, representación de la empresa o representación de los trabajadores. Así mismo, cuando las circunstancias lo aconsejen, se debe posibilitar la intervención de fedatarios públicos, peritos forenses digitales y de cuantos otros profesionales sean conveniente y necesaria su intervención, así como la utilización de sistemas de evidencia electrónica que acrediten de forma fehaciente la preservación y custodia de la información obtenida y, por ende, su autenticidad e integridad.

### **3.6. Protección de datos y derechos digitales**

Finalmente, el acuerdo de negociación colectiva debe incluir cinco temas que son fundamentales a los efectos de la protección de datos y garantía de los derechos digitales, cuestiones reguladas en el Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al

tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos y por el que se deroga la Directiva 95/46/CE (Reglamento General de Protección de Datos)<sup>36</sup>.

En primer lugar, es necesario establecer que la empresa, por medio del departamento competente en tecnología, se comprometa a redactar una política sobre cómo debe proceder el trabajador en remoto para cumplir con toda la normativa relativa a la protección de datos, teniendo en cuenta que esta política deba ser actualizada permanentemente<sup>37</sup>. La empresa, en este caso, debe comprometerse a informar a estos trabajadores de esta política, así como de sus actualizaciones y, en su caso, a realizar sesiones formativas, si se considerara necesario.

En segundo lugar, la empresa ha de comprometerse, por medio del departamento competente, a redactar una política sobre seguridad de la información, que debe ser actualizada permanentemente<sup>38</sup>, así como a informar a los trabajadores híbridos de esta política, de sus actualizaciones y, en su caso, a realizar sesiones formativas, si se considerara necesario.

En tercer lugar, es conveniente determinar el régimen jurídico de la posibilidad de la empresa de tratar las imágenes obtenidas a través de sistemas de cámaras, incluso cuando estén integradas en el ordenador de uso del trabajador en remoto, teniendo en cuenta que sólo puede realizarse dicha intervención para el ejercicio de las funciones de control, siempre que estas funciones se ejerzan dentro de su marco legal y con los límites inherentes al mismo y debiendo de informar con carácter previo, y de forma expresa, clara y concisa, a los trabajadores y, en su caso, a sus representantes, acerca de esta medida.

En cuarto lugar, en caso de que se estime necesario, puede ser regulado el régimen jurídico de la utilización de sistemas para la grabación de sonidos por parte de la empresa, teniendo en cuenta que sólo son válidos cuando resulten relevantes los riesgos para la seguridad de las instalaciones, bienes y personas derivados de la actividad que se desarrolle en el centro de trabajo y siempre que se respete el principio de proporcionalidad y de intervención mínima.

En quinto y último lugar, también si fuera necesario, se puede contemplar

---

<sup>36</sup> Sobre este tema, véase COUNCIL OF EUROPE, [Case Law of the European Court of Human Rights Concerning the Protection of Personal Data](#), T-PD(2018)15, 2018.

<sup>37</sup> COMITÉ EUROPEO DE PROTECCIÓN DE DATOS, *Declaración sobre el tratamiento de datos personales en el contexto del brote de COVID-19*, 2020.

<sup>38</sup> Esta normativa está basada en los criterios del Estándar Internacional ISO/IEC 27001:2013 como marco de referencia, adoptando las precauciones necesarias para garantizar el nivel de seguridad exigido por el marco legal vigente en materia de protección de datos de carácter personal.

la opción de regular el régimen jurídico de sistemas de geolocalización si se utilizan durante el trabajo en remoto, teniendo en cuenta que, con carácter previo, el empresario ha de informar de forma expresa, clara e inequívoca a los trabajadores y, en su caso, a sus representantes, sobre la existencia y características de estos sistemas, así como sobre el ejercicio de los derechos de acceso, rectificación, limitación del tratamiento y supresión.

#### 4. Bibliografía

- ACAS, [Homeworking – a guide for employers and employees](#), 2014
- AEPD, [Recomendaciones para proteger los datos personales en situaciones de movilidad y teletrabajo](#), 2020
- AHRENDT D., CABRITA J., CLERICI E., HURLEY J., LEONČIKAS T., MASCHERINI M., RISO S., SANDOR E., [Living, working and COVID-19](#), Eurofound, 2020
- ANGHEL B., COZZOLINO M., LACUESTA A., [El teletrabajo en España](#), en *Banco de España – Boletín Económico*, 2020, n. 2
- BALLISTRERI M., *Smart working e telelavoro in Italia*, en *Revista de Estudios Económicos y Empresariales*, 2016, n. 28, pp. 159-181
- BARRETT B., SARGEANT M., [Telework in the European Union](#), Working Paper ADAPT, 2010, n. 106
- BRUSSEVICH M., DABLA-NORRIS E., KHALID S., [Who will Bear the Brunt of Lockdown Policies? Evidence from Tele-workability Measures Across Countries](#), IMF Working Paper, 2020, WP/20/88
- CABRELLI D., GRAVELING R., [Health and Safety in the Workplace of the Future](#), European Parliament Briefing, 2019, PE 638.434
- CENTRO CRIPTOLÓGICO NACIONAL, [Recomendaciones de seguridad para situaciones de teletrabajo y refuerzo en vigilancia](#), CCN-CERT BP/18, 2020
- CEPYME, [Cómo configurar de forma correcta una conexión VPN, la red más segura para el teletrabajo](#), en *CEPYME News*, 8 septiembre 2020
- COLLINS P., [The Right to Privacy, Surveillance-by-Software and the “Home-Workplace”](#), en *UK Labour Law*, 3 septiembre 2020
- COMITÉ EUROPEO DE PROTECCIÓN DE DATOS, *Declaración sobre el tratamiento de datos personales en el contexto del brote de COVID-19*, 2020
- COMMISSION NATIONALE DE L'INFORMATIQUE ET DES LIBERTES, [Les questions-réponses de la CNIL sur le télétravail](#), en [www.cnil.fr](http://www.cnil.fr), 12 novembre 2020

- COUNCIL OF EUROPE, [Case Law of the European Court of Human Rights Concerning the Protection of Personal Data](#), T-PD(2018)15, 2018
- DINGEL J.I., NEIMAN B., [How Many Jobs Can be Done at Home?](#), NBER Working Paper, 2020, n. 26948
- EU-OSHA, [Risk assessment for Teleworkers](#), EU-OSHA E-fact, 2008, n. 33
- EUROFOUND, [COVID-19 could permanently change teleworking in Europe](#), en [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu), 26 mayo 2020
- EUROPOL, [Safe teleworking tips and advice. Public awareness and prevention](#)
- FLECHA A., [Teleworking: VPN and other recommendations](#), en [INCIBE-Cert Blog](#), 30 marzo 2020
- GLIDE, [Remote working: a practical safety guide for business](#), 2019
- HARRIS K., [The Hybrid Employee](#), en [pe.gatech.edu](http://pe.gatech.edu), 19 abril 2019
- ILO, [ACTRAV Analysis – 6 April 2020 Governments’ Responses to COVID-19](#), 2020
- ILO, [Working from Home: Estimating the worldwide potential](#), ILO Policy Brief, 2020
- INSST, [Prevención de Riesgos Psicosociales en situación de trabajo a distancia debida al COVID-19. Recomendaciones para el empleador](#), 2020
- JACOBS E., [Homeworking: isolation, anxiety and burnout](#), en [www.ft.com](http://www.ft.com), 16 abril 2020
- KASHYAP V., [Top 14 Time Management Tools for Remote Workers in 2021](#), en [www.proofhub.com](http://www.proofhub.com)
- MESSENGER J.C. (ed.), [Telework In The 21<sup>st</sup> Century. An Evolutionary Perspective](#), ILO, Edward Elgar, 2019
- MINISTERE DU TRAVAIL, DE L’EMPLOI ET DE L’INSERTION, [Télétravail en période de COVID-19](#), en [travail-emploi.gouv.fr](http://travail-emploi.gouv.fr), 20 marzo 2020
- MÜLLER K., [The Right To Disconnect](#), en [European Parliamentary Research Service Blog](#), 9 julio 2020
- MUNAR L., [Practical tips to make home-based telework as healthy, safe and effective as possible](#), EU-OSHA, 2020
- OECD, [Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?](#), en [OECD Policy Responses to Coronavirus \(COVID-19\)](#), 7 septiembre 2020
- OFFICE FOR NATIONAL STATISTICS, [Coronavirus and homeworking in the UK labour market: 2019](#), 2020
- OIT, [Definición y medición del trabajo a distancia, el teletrabajo, el trabajo a domicilio y el trabajo basado en el domicilio](#), Nota Técnica OIT, 22 julio 2020

- OIT, *Claves para un teletrabajo eficaz durante la pandemia del COVID-19*, en [www.ilo.org](http://www.ilo.org), 26 marzo 2020
- OIT, *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella. Guía práctica*, 2020
- OIT, *Guía para empleadores sobre el trabajo desde casa en respuesta al brote de la COVID-19*, 2020
- PWC, *COVID-19: Making remote work productive and secure*, 2020
- RO C., *Why the future of work might be 'hybrid'*, en [www.bbc.com](http://www.bbc.com), 31 agosto 2020
- SMITH K.J., FORMAN S., *Bring Your Own Device – Challenges and Solutions for the Mobile Workplace*, en *Employment Relations*, 2014, vol. 40, n. 4, pp. 67-73
- SOSTERO M., MILASI S., HURLEY J., FERNANDEZ-MACÍAS E., BISELLO M., *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?*, JRC Working Paper on Labour, Education and Technology, 2020, n. 5
- STRUTHERS T., LEE P., *Understanding the Bring-Your-Own-Device landscape. By invitation only*, Deloitte, 2013
- VARGAS LLAVE O., WEBER T., *Regulations to address work-life balance in digital flexible working arrangements*, Eurofound Research Report, 2020
- WORLD HEALTH ORGANIZATION, *Getting your workplace ready for COVID-19. How COVID-19 spreads*, en [www.who.int](http://www.who.int), 3 marzo 2020

# Red Internacional de ADAPT



**ADAPT** es una Asociación italiana sin ánimo de lucro fundada por Marco Biagi en el año 2000 para promover, desde una perspectiva internacional y comparada, estudios e investigaciones en el campo del derecho del trabajo y las relaciones laborales con el fin de fomentar una nueva forma de “hacer universidad”. Estableciendo relaciones estables e intercambios entre centros de enseñanza superior, asociaciones civiles, fundaciones, instituciones, sindicatos y empresas. En colaboración con el DEAL – Centro de Estudios Internacionales y Comparados del Departamento de Economía Marco Biagi (Universidad de Módena y Reggio Emilia, Italia), ADAPT ha promovido la institución de una Escuela de Alta formación en Relaciones Laborales y de Trabajo, hoy acreditada a nivel internacional como centro de excelencia para la investigación, el estudio y la formación en el área de las relaciones laborales y el trabajo. Informaciones adicionales en el sitio [www.adapt.it](http://www.adapt.it).

Para más informaciones sobre la Revista Electrónica y para presentar un artículo, envíe un correo a [redaccion@adaptinternacional.it](mailto:redaccion@adaptinternacional.it)



**ADAPT**Internacional.it

*Construyendo juntos el futuro del trabajo*