

CUINAP | Argentina

Año 1 • 2020 Cuadernos del INAP

Trabajo remoto en tiempos de confinamiento

Memoria colectiva y aprendizaje organizacional

Marcela Velasco Leiva

41

Capacitar e investigar para fortalecer las capacidades estatales

CUINAP | Argentina

Trabajo remoto en tiempos de confinamiento

Memoria colectiva y aprendizaje organizacional

Marcela Velasco Leiva

41

Autoridades

Dr. Alberto Ángel Fernández

Presidente de la Nación

Lic. Santiago Andrés Cafiero

Jefe de Gabinete de Ministros

Dra. Ana Gabriela Castellani

Secretaria de Gestión y Empleo Público

Dr. Alejandro Miguel Estévez

Subsecretario del INAP

Índice

Prólogo	6
1. Introducción	10
2. Impulsores del trabajo remoto	12
3. Precuela del trabajo remoto masivo en la Administración Pública	19
4. Trabajo remoto post pandemia... ¿Cómo?	22
5. La organización también aprende	26
6. El empleado público tiene algo para contar	30
7. Perspectiva de género	40
8. Algunas conclusiones	43
Referencias	45

Prólogo

La expansión del trabajo remoto se destaca entre los cambios producidos en las administraciones públicas debido a la pandemia de COVID-19. *Los Cuadernos del INAP (CUINAP)* han dedicado varias publicaciones al estudio de este fenómeno, a partir de enfoques de corto, medio y largo plazo, de abordajes cualitativos y cuantitativos, y de una diversidad de perspectivas teóricas y empíricas. En esta línea de investigación se inscribe el presente artículo, en el que Marcela Velasco Leiva se pregunta por el aprendizaje de las organizaciones y la experiencia de los empleados en este contexto.

El texto comienza con una revisión histórica sobre el trabajo remoto a partir de un análisis de sus diversos impulsores: momentos de crisis o catástrofes, avances científico-tecnológicos (como el desarrollo de Internet) y factores internos a las organizaciones. A continuación, la autora presenta dos elementos que sitúan el caso argentino: los antecedentes de esta modalidad de empleo previos a la pandemia, y posibles configuraciones después de ella; de esta manera, reconstruye las transformaciones que debió darse la administración pública para adaptarse a un nuevo contexto.

En todos los puntos señalados, la investigación se destaca por el análisis paralelo de múltiples elementos: la perspectiva organizacional es cruzada con el estudio de factores económicos, de género, disposiciones de los empleados y cuestiones infraestructurales. La autora realiza, de este modo, un estudio complejo de este fenómeno multifacético, haciendo confluir distintos niveles de estudio en un trabajo sólido y preciso.

Esto se expresa claramente en el apartado de la investigación dedicado al aprendizaje organizacional. A partir de una clara presentación conceptual, donde se recuperan los términos *resiliencia*, *competencia* y *aprendizaje*, se identifican cuatro ámbitos específicos: gestión, jefaturas y agentes de cambio; actitudes de los empleados; información, comunicación y participación; y competencia de cambio. Esto forma el marco aplicado a una investigación empírica, realizada a partir de una encuesta a cerca de 400 empleados públicos de la Argentina. Los hallazgos, vinculados a los diversos elementos y factores antes señalados, son presentados con gran claridad en una serie de gráficos y tablas. Entre otros resultados, la investigación encontró un aumento de 598 % en el trabajo remoto debido a la pandemia, y que un porcentaje importante de empleados está dispuesto a continuar con la modalidad remota más allá de este contexto, si bien de manera parcial y no total.

El artículo de Velasco Leiva consiste en una investigación consistente y detallada, cuya principal virtud reside en el enfoque original con el que se busca indagar en el aprendizaje organizacional y en la experiencia de las empleadas y empleados de la administración pública. Oscar Oszlak sostiene que el Estado es «un actor social insustituible a la hora de propiciar, conducir, regular o impedir que se produzcan los impactos y consecuencias sociales del cambio tecnológico en ciernes». Investigaciones como esta, enfocadas en las transformaciones de dicho actor ante los vertiginosos avances científicos y técnicos, son fundamentales para el presente y el futuro de la administración.

Dr. Juan Ignacio Doberti
Director de Investigaciones y Publicaciones del INAP

Autora

Marcela Velasco Leiva

Licenciada en Ciencias de la Educación y Magíster en Administración Pública por la Universidad de Buenos Aires (UBA). Analista en Recursos Humanos en la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP).

Resumen

Este trabajo busca dar cuenta de los cambios en la administración pública producidos de manera vertiginosa a partir de la pandemia del COVID-19. Esto significó la implementación de hecho del teletrabajo en los diferentes ámbitos de gestión. Investigaremos, a partir de una serie de relevamientos empíricos, de la infraestructura, género, capacitación, jornada laboral, disposiciones y principalmente, la experiencia de los empleados públicos y cómo estos factores generan cambios y situaciones de aprendizaje organizacional que planten nuevos desafíos a futuro.

Palabras clave

Trabajo remoto, Administración Pública, Memoria colectiva, Aprendizaje organizacional, empleados públicos.

Abstract

This work seeks to account for the changes in the public administration produced in a vertiginous way from the COVID-19 pandemic. This meant the actual implementation of teleworking in the different management areas. We will investigate, based on a series of empirical surveys, the infrastructure, gender, training, working hours, provisions and mainly, the experience of public employees and how these factors generate changes and organizational learning situations that pose new challenges in the future.

Keywords

Remote work, Public Administration, Collective memory, Organizational learning, Public employees.

Introducción

La era de la digitalización supone desde hace ya largo tiempo un desafío para las organizaciones del sector público y privado. Sin embargo, fue el COVID-19 el gran impulsor de la virtualización en todos los ámbitos, fundamentalmente en lo laboral (Castellani, 2020). Dentro de la Administración Pública, los desarrollos informáticos más avanzados se expresan en la oferta *online* de servicios al ciudadano, sin que esta digitalización repercuta tan directamente en los procesos internos de transformación administrativa y cambio organizacional.

La irrupción de esta epidemia transformada de manera vertiginosa en pandemia expresa una de las facetas más negativas de un mundo globalizado que nos muestra la complejidad e incertidumbre por la que atraviesan nuestras sociedades a escala planetaria (Escudé, 2020; Morin, 1990 y 2012; Motta, 2020). La actual crisis se manifiesta en las diferentes esferas de la vida social y personal, donde los problemas dan cuenta de la existencia de una era exponencial en que la política y el Estado solo constituyen un ámbito más de un mundo poliédrico y mutante (Bulcourf y Cardozo, 2020a; Oszlak, 2020a y b).

La necesidad de dar respuestas rápidas y eficientes a esta enorme crisis constituye un enorme desafío tanto para los Estados, los organismos internacionales y las diferentes organizaciones de la sociedad civil. Una enorme cantidad de recursos humanos y materiales se han puesto al servicio de los desafíos que se desprenden de la actual situación (Ramonet, 2020). Esto no solo se percibe en los aspectos estrictos de las políticas sanitarias sino a un trabajo interdisciplinario en donde las

ciencias sociales y las humanidades también cobran un rol central en la producción de conocimiento y la reflexión crítica¹.

Desde diferentes espacios de análisis e investigación nos encontramos produciendo conocimiento empírico sobre la problemática del trabajo remoto en la administración pública, en muchos casos realizando estudios comparados que permiten establecer similitudes y diferencias en los contextos y estrategias de toma de decisiones por parte de los Estados (Cardozo y Bulcourf, 2020a y b; Estévez, 2020; Velázquez López, 2020).

A más de siete meses de la adopción del Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO), las organizaciones y los empleados públicos comparten la experiencia de aprender haciendo en modo trabajo remoto. Pero, ¿cuál es el aprendizaje de la organización?, ¿y el de los empleados? El trabajo remoto, en la crisis sanitaria admitió una serie de irregularidades propias de la urgencia en la que se implementó y a la par, fue generando una memoria colectiva del tiempo de producción con flexibilidad horaria y sin desplazamiento en transporte público. Aún no sabemos cuándo volveremos a la nueva normalidad, pero seguramente será un tiempo de desafíos y oportunidad de debates que deberán articular las experiencias desde sus diferentes actores. De allí surge el interés por registrar las percepciones actuales de los empleados públicos sobre el trabajo remoto en esta etapa de confinamiento.



¹ Desde la Argentina, en forma temprana, hemos contado con aportes significativos desde las ciencias sociales orientados a comprender la incidencia de esta nueva pandemia como el Programa Argentina Futura, el que dio lugar a un texto relevante *El futuro después del Covid-19* (VV.AA. 2020).

Impulsores del trabajo remoto

Desde su nacimiento el trabajo remoto tuvo una especial vinculación con las catástrofes o crisis, que, a su vez, como en todo momento crítico, se constituyeron como impulsores para su crecimiento y desarrollo (Oszlak, 2020c). Pero no fueron los únicos, el avance tecnológico, las crisis económicas y la necesidad de bajar costos de producción de las organizaciones, encontraron en el teletrabajo la vía para la continuidad de la actividad productiva.

La crisis del petróleo fue la primera impulsora del trabajo a distancia. En ese sentido fue la oportunidad para un proyecto del físico Jack Nilles, que buscaba evitar la presencia obligatoria del trabajador en las empresas y compensar la crisis financiera generada por el shock del petróleo de 1973. Nilles afirmaba que «si uno de cada siete trabajadores urbanos no tuviera que desplazarse a su sitio de trabajo, Estados Unidos no tendría la necesidad de importar petróleo» (Nilles, 1976). De allí que el surgimiento de la tecnología de las comunicaciones fuera una solución para evitar traslados vehiculares, sustituyéndolo por el transporte del trabajo de las oficinas a los hogares. Este fenómeno denominado *telecommuting* (teledesplazamiento), fue medianamente popular en el sur de California. De todas maneras, pasado el temor del shock petrolero el teletrabajo perdió su interés, tal vez, debido a los altos costos de la tecnología de entonces.

La polución fue otro impulsor social del trabajo en los hogares o desde telecentros cercanos: la calidad del aire y el smog de California del Sur fue una preocupación en la década del 80. En la agenda política, este tema que estaba enfocado en las autopistas derivó en la decisión de promover el uso compartido de los automóviles, a la par de la implementación del teletrabajo para disminuir la cantidad de viajes.

En esta misma década, en Europa y Japón veían en la modalidad de teletrabajo la posibilidad de limitar la expansión urbana descontrolada producida por la severa recesión de la década del 80 y la falta de oportunidades laborales en las áreas rurales. En ese sentido el teletrabajo fue una herramienta útil para retener a las personas en sus comunidades rurales, haciendo que los asentamientos pequeños fuesen viables como comunidades (Spinks, 2010)².

En los 90, el teletrabajo encuentra un nuevo impulsor: responder a contingencias originadas por terremotos, inundaciones, derrumbes o aquellos producidos por el hombre, que impiden el desarrollo normal de las actividades laborales. Las agendas políticas de ese entonces consideraron la utilidad del teletrabajo en momentos del atentado de 1993 del World Trade Center en Nueva York, el terremoto de Norridge de 1994, cerca de los Ángeles, en el gran terremoto de Hanshin de 1995 en Japón, o en los ataques de gas venenoso de 1994 y 1995 también en Japón. La lógica utilizada para imponer las actividades laborales fuera de las oficinas era dispersar las fuerzas de trabajo y así acotar los costos en vidas en función de posibles ataques terroristas. (Spinks, 2010).

En el 2000, el enfoque de gestión de riesgo se incorpora como nuevo impulsor social del trabajo remoto, entendido esta vez como una estrategia de utilidad para limitar las posibles pandemias y evitar los contagios masivos en los brotes de la gripe aviar y la porcina.

Impulsores organizacionales

Las organizaciones, por su parte, también contribuyeron a impulsar el trabajo a distancia. Spinks (2010) puntualiza la década del 70 como inicio de la inclusión del trabajo femenino profesionalizado en la modalidad de teletrabajo. Si bien las mujeres habían ingresado a las fuerzas de trabajo a partir de los 60, tuvo que pasar una década para llegar a asumir puestos de decisión en el mundo empresarial.

² Wendy A. Spinks ejerció la presidencia de la Asociación internacional del Teletrabajo y presidió el TELEWORK Argentina, evento que se desarrolló en 2010

Pero estas nuevas responsabilidades empezaron a colisionar con el deseo de ser madres, siendo forzadas a elegir entre la carrera o la familia. Desde el punto de vista de las organizaciones, la opción de teletrabajo fue una forma de retener talento clave en mujeres que hubieran tenido que elegir entre su carrera o la maternidad. La oferta que promovieron fue la flexibilización horaria que les permitía conciliar la carrera profesional con sus necesidades familiares.

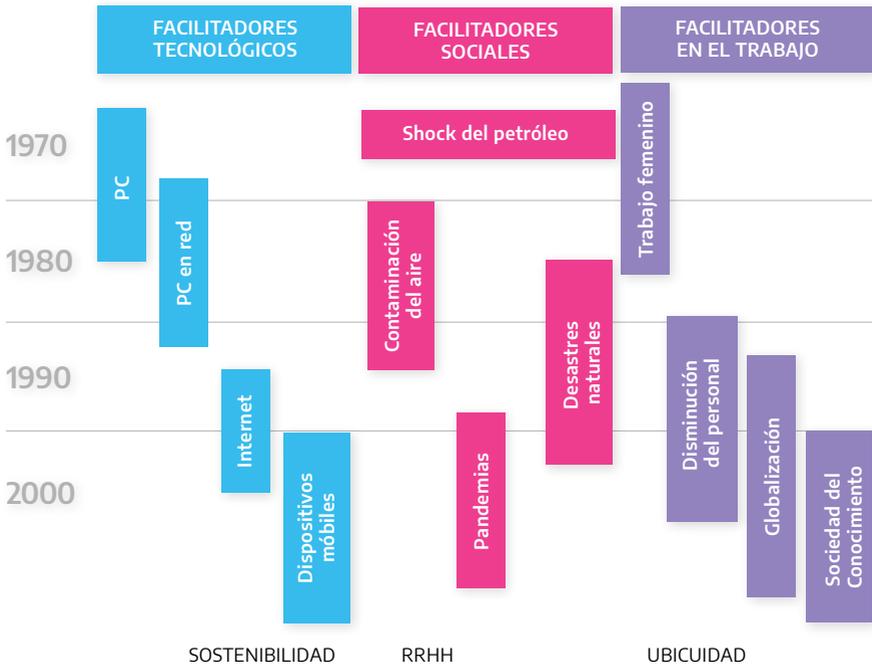
Más tarde, la recesión económica de los 80, trajo consigo la reducción de personal. Los despidos masivos fueron parte de la estrategia de reducción de costo. Los gerentes se vieron en la necesidad de producir más con menos personal, elevando la productividad. Vieron entonces con buenos ojos la promoción de los beneficios que prometía el teletrabajo: hacer base en sus casas sin traslado, con menos costos para el empleado y con un cronograma flexible. Por otra parte, la denominada revolución de las TI agravó la situación de entonces: al «hacer más, con menos», se sumaba «hacerlo más rápido», para una economía global y de movimiento ágil. Ya en los 90, habían surgido las industrias de la información y servicios como los principales generadores de la actividad económica. Los negocios internacionales se manejaban a través de oficinas virtuales conformadas por equipos remotos y con ellos la innovación, la creatividad y la gestión del conocimiento por parte de los trabajadores, pasaron a ser las condiciones esenciales para el negocio.

Impulsores tecnológicos

Las innovaciones tecnológicas de las últimas décadas fueron impulsoras de cambios enormes en el mundo laboral: la accesibilidad cambió la cantidad y naturaleza del trabajo fuera de la oficina. En los 80 la posibilidad de crear redes entre computadoras dejó a los archivos en línea y con ello facilitó el trabajo desde las casas sin el traslado físico de documentación. Con la aparición de Internet en los 90, el trabajador comenzó a relacionarse con personas en otras redes, y obtuvo el acceso a una gran variedad de materiales en línea. Sin pausa y a toda prisa surgieron los negocios en internet sin un espacio de mercado físico a través de plataformas virtuales, las mejoras en el acceso de datos e información a través de la nube y,

lo más interesante, fue la multiplicación de usos de los teléfonos convertidos en *smartphones*. Estos dispositivos cada vez más baratos y pequeños, junto con las aplicaciones, dejaron al trabajador en contacto con el mundo y con el trabajo en cualquier lugar, en todo momento y por fuera de la oficina y de las casas (Messenger y Gschwind, 2016).

Cuadro: Impulsores del Trabajo remoto



En base a: Telework Argentina (Spinks, W., 2010)

Los tres impulsores del trabajo remoto: el social, el tecnológico y el organizacional confluyen en nuestro presente para dar un nuevo impulso al trabajo remoto frente a la pandemia generada por el COVID-19.

A diferencia de otros momentos históricos, la digitalización ha avanzado exponencialmente y abrió una puerta a la accesibilidad masiva. Pero mucho más allá de internet y el uso generalizado de las TIC, la llamada cuarta revolución tecnológica, progresa en nuevas tecnologías que modifican actividades y procesos: estamos hablando de inteligencia artificial, robótica, biotecnología o impresiones 3D.

A pesar de la disponibilidad de estas herramientas, en las organizaciones tanto públicas como privadas, la transformación digital se ve aun insuficientemente representada debido a temas referidos muchas veces a cuestiones culturales. En cuanto al sector público, el índice del desarrollo de gobierno electrónico nos proporciona una métrica que puede dar una perspectiva respecto al nivel de digitalización de servicios públicos de la región. Como se puede observar en el gráfico, Argentina está en una buena posición respecto a los países de la región.

Índice de Desarrollo de Gobierno Electrónico

País	Índice
Argentina	0,73
Bolivia	0,53
Brasil	0,73
Chile	0,74
Colombia	0,69
República Dominicana	0,57
Ecuador	0,61
El Salvador	0,55
Guatemala	0,50
Honduras	0,45
México	0,68
Panamá	0,61

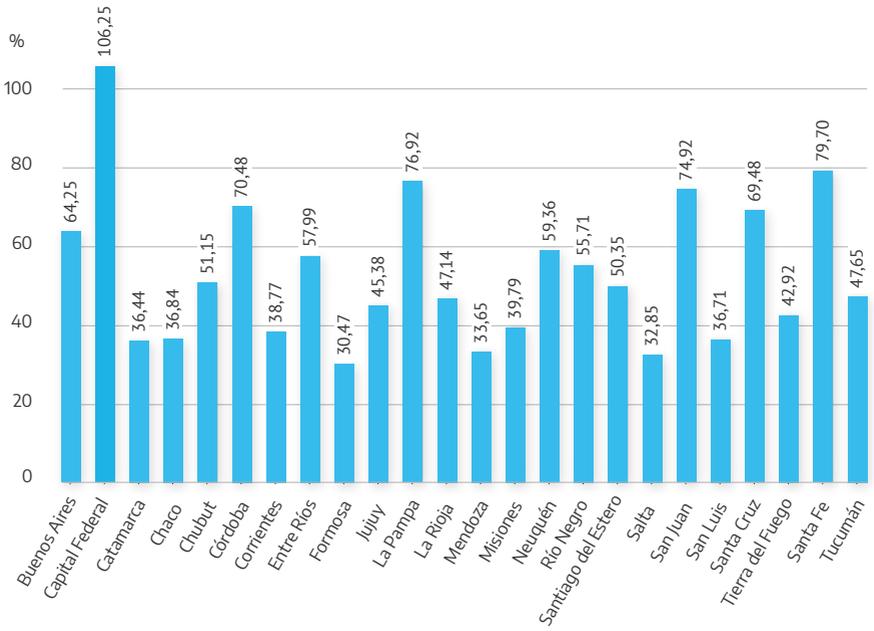
País	Índice
Paraguay	0,53
Perú	0,65
Uruguay	0,79
América latina	0,66
OCDE	0,83

Fuente: Análisis Telecom Advisory Services

Con respecto a la accesibilidad, según el INDEC³, el 60,9 % de los hogares argentinos cuenta con acceso a computadora y el 82,9 con acceso a internet fijo. Además, los datos muestran que, 84 de cada 100 personas emplean el teléfono celular y 80 de cada 100 utilizan internet. Aunque los datos expresan una inclusión digital significativa, aún existen desafíos pendientes en materia de conectividad y acceso a la información digital.

En este estado de situación y en el actual contexto de crisis sanitaria, la tecnología digital se transformó en el recurso fundamental para contrarrestar el aislamiento, y garantizar tanto los servicios al ciudadano, como el derecho a la educación, la salud, el acceso a la cultura y al trabajo.

3 INDEC Informes Técnicos. <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-26>



Fuente: ENACOM⁴



4 ENACOM: <https://datosabiertos.enacom.gob.ar/visualizations/29883/penetracion-por-hogares-nacional-de-internet-fijo>

Precuela del trabajo remoto masivo en la Administración Pública

En Argentina, las recomendaciones de la OMS de prevención del COVID-19 se siguieron con rapidez estratégica. El gobierno nacional por Decreto de Necesidad y Urgencia (DNU 260/2020) como medida para proteger a la población, amplió la emergencia sanitaria por un año, pudiendo prorrogarse en caso de que persista la situación epidemiológica. Por su parte, desde el Ministerio de Trabajo se generaron una serie de normativas⁵ que contemplaron, entre otros aspectos, las licencias remuneradas a quienes, al regresar al país, debieran permanecer en sus hogares aislados o en cuarentena. Las normativas siguientes, fundamentadas en factores de riesgo, continuaron exceptuando del deber de asistencia a los lugares de trabajo a un número cada vez mayor de trabajadores. Finalmente, y dada la velocidad con la que se agravaba la situación epidemiológica a escala internacional, el 19 de marzo, el poder ejecutivo ordenó con carácter general, el aislamiento social, preventivo y obligatorio (ASPO) en todo el territorio de la Nación, con excepción de las personas afectadas a las actividades y servicios declarados esenciales en la emergencia.⁶ Hoy seguimos en situación de riesgo y por tal, el presidente de la Nación anunció

5 Resoluciones 178/2020 y 184/2020, del 6 y el 10 de marzo, respectivamente

6 Con el DNU 297/2020, en el art. 1ro explicita que, «durante este período, las personas deberán permanecer en sus residencias habituales (y) deberán abstenerse de concurrir a sus lugares de trabajo».

la gradualidad⁷ como salida de esta cuarentena. La estrategia adoptada se compone de una secuencia en cinco fases: en la primera, llamada aislamiento estricto, se dispuso la inmovilidad del 90 % de la población, en la fase 2 o de «aislamiento administrado» se posibilitó la realización de ciertas actividades llegando hasta un 25 % de la población con posibilidades de circular. La fase 3 o de «segmentación geográfica» es la que estamos cursando actualmente y queda a criterio de las autoridades provinciales la flexibilización para permitir la circulación de hasta un 50 % de ciudadanos.

Por su parte, la Resolución 297/2020 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, dispuso que los trabajadores alcanzado por el ASPO quedan «dispensados del deber de asistencia al lugar de trabajo. Cuando sus tareas u otras análogas puedan ser realizadas desde el lugar de aislamiento deberán en el marco de la buena fe contractual, establecer con su empleador las condiciones en que dicha labor será realizada».

En este contexto, la Administración Pública Nacional continuó con su funcionamiento regular, con gran parte de los empleados trabajando en forma remota desde sus hogares y sosteniendo con trabajadores en forma presencial los servicios considerados críticos o esenciales.

	Aislamiento estricto	Aislamiento administrado	Segmentación geográfica	Reapertura progresiva	Nueva normalidad
Autorizado	Solo servicios esenciales	Nuevas autorizaciones	Excepciones provinciales	Excepciones provinciales	Con hábitos de higiene y cuidado sostenido
Restricciones	Todo el resto	Nacionales	Nacionales	Nacionales - locales	
Movilidad de la población	Hasta 10 %	Hasta 25 %	Hasta 50 %	Hasta 75 %	Hasta 75 %

7 El fin del aislamiento se preveía en primer DNU hasta el 31 de marzo, luego fue postergado hasta el 12 de abril (Decreto 325/2020); más tarde se amplió hasta el día 26 de abril (Decreto 355/2020) y al momento de escribir este artículo quedó extendido hasta el 10 de mayo (Decreto 408/2020).

	Aislamiento estricto	Aislamiento administrado	Segmentación geográfica	Reapertura progresiva	Nueva normalidad
Tiempo de duplicación de casos	Menos de 5 días	5 a 15 días	15 a 25 días	Más de 25 días	
Geográfico	Homogéneo	Excepciones nacionales	Segmentación por criterio epidemiológico	Restricciones locales	Homogeneo

Fuente: Telam. (24 de abril de 2020). Informe de Presidencia

...

4

Trabajo remoto post pandemia... ¿Cómo?

Inmediatamente a la resolución del ASPO, la Administración Pública propuso planes de contingencia con el fin de resolver la acumulación de tareas y dar continuidad a los servicios al ciudadano con la modalidad de trabajo remoto, exceptuando a las actividades esenciales que permanecieron en forma presencial. La Secretaría de Gestión y Empleo Público facultó la realización de trabajo remoto⁸ y difundió recomendaciones para los empleados del sector como parámetro para encarar un modalidad novedosa y contingente. El documento destaca el rol protagónico de los empleados públicos en la implementación de las políticas de asistencia y puntúa algunos elementos básicos para trabajar bajo la modalidad de trabajo remoto (autonomía, trabajo por objetivos, rutina diaria, comunicación virtual y constante, capacitación, innovación).

Cabe destacar que el 63 % de los empleados civiles del Estado realizan trabajo remoto domiciliario, el 14 % continúa en tareas esenciales, un 17 % se encuentra en licencia por causas diversas y sólo el 5 % no puede realizar trabajos remotos (se corresponde cerca de 10 000 personas que trabajan en mantenimiento o en la recepción de atención al público, entre otras tareas). Este porcentaje es conside-

8 Resol- 2020-3-APN-SCYEP#JGM faculta «a dispensar del deber de asistencia de su lugar de trabajo (...) a los agentes cuyas tareas habituales u otras análogas puedan ser realizadas desde su hogar o remotamente, debiendo en el marco de la buena fe contractual, establecer con su empleador las condiciones en que dicha labor será realizada»

rablemente alto en comparación con la actividad privada⁹ (promedia el 25 %). La diferencia entre ambos se justifica por la propia naturaleza de la tarea administrativa: ofrecer datos, analizar y producir información y brindar servicios *online*.

En Latinoamérica, las Administraciones Públicas experimentaron similares condiciones para continuar su funcionamiento. La urgencia del confinamiento las llevó a implementar el trabajo remoto en forma masiva y sin antecedentes, salvo para algunos pocos puestos. En parte se podría explicar por la desconfianza cultural ante la práctica de una metodología que no hace hincapié en el presentismo.¹⁰ Tal afirmación se sustenta en el mayor grado de avance de desarrollo digital de la AP en los servicios al ciudadano, sin un acompañamiento similar en la digitalización de sus procesos internos. De todos modos, la Administración Pública logró seguir funcionando a pesar de que la crisis sanitaria no dejó tiempo para la implementación de programas pilotos de trabajo remoto en forma planificada, progresiva y segmentada por tipo de tareas.

La crisis sanitaria de COVID-19 puso de manifiesto la posibilidad de respuesta rápida de la Administración Pública para continuar su funcionamiento en forma remota, aun cuando el trabajo remoto no parecía estar en la agenda de los cambios organizacionales reales previo al ASPO. Hasta el momento actual, el gobierno digi-

9 La investigación de Bonavida Foschiatti y Gasparini, evalúa en qué medida el trabajo remoto es viable para el conjunto de ocupaciones en las que están empleados los argentinos. Los autores combinaron datos sobre las características de las ocupaciones, con el trabajo remoto de O*NET, con información de empleo e ingresos de la Encuesta Permanente de Hogares. Los resultados estiman que solo un cuarto de la población podría trabajar bajo la modalidad a distancia. Por su parte, las ocupaciones menos compatibles son en su mayoría las realizadas por trabajadores informales o cuentapropistas con menor educación, calificación y salarios más bajos. Bajo la misma premisa, otro informe realizado para el CIPPEC (Abreu, 2020), sostiene en coincidencia con Bonavida Foschiatti y Gasparini que entre un 27 % y un 29 % de los trabajos totales es viable de realizarse a distancia. Sin embargo, la estimación es significativamente menor cuando en la medición se incluye el uso efectivo de las TIC, reduciéndose al 18 % en el caso de uso de computadoras.

10 Una de las conclusiones que observó el presidente del Consejo Directivo del CLAD, Fernando Grillo, en la Conferencia Virtual Internacional (Webinar): «Consecuencias en las administraciones públicas iberoamericanas de la pandemia: experiencias de Colombia y República Dominicana». 29 de abril, Caracas.

tal fue abriendo camino en el vínculo ciudadano-Estado sin que esto se manifieste en la relación Estado empleador - servidor público.

Aún es difícil hablar del impacto de la modalidad a distancia en la Administración Pública, para ello falta tiempo de procesamiento de tales cambios abruptos. Puede decirse, sin embargo, que en los organismos en que los procesos de digitalización estaban adelantados y disponían de una infraestructura tecnológica adaptable a las tareas remotas, la implementación del trabajo remoto se produjo con mayor agilidad. Según Vihelmsón y Thulin (2016), esta tendencia está fuertemente asociada con ocupaciones de mayor estatus en el sector de servicios avanzados. En esta última situación se encuentra el modelo de implementación por ejemplo de la AFIP que contaba con la posibilidad de responder en forma inmediata con planes de mitigación de riesgo asociados a cuestiones organizativas, de personal, de logística y de prevención de la salud, entre otros.

Por otra parte, y en la medida que la cuarentena se extiende en el tiempo, tanto las organizaciones públicas como la actividad privada se están adecuando al nuevo contexto laboral: el trabajo remoto se extiende por redes VPN, las capacitaciones a empleados ofrecen cursos de actualización en herramientas digitales; en metodologías de trabajo remoto en formato de buenas prácticas; nociones de seguridad informática e incluyen la oferta de cursos de gestión a distancia de RRHH para jefaturas y líderes de proyecto, entre otros.

Cabe señalar, que en la actualidad no hay una ley que regule la modalidad a distancia, quedando desprotegidos especialmente los trabajadores por fuera del empleo en relación de dependencia. En este momento, se cuenta con un conjunto de normativas que engloban la actividad: la Ley de Contrato de Trabajo (LCT Ley 20 744 del año 1976) junto con la Ley 25 800 del 2003, que ratifica el Convenio N° 177 sobre trabajo a domicilio de la OIT y establece la igualdad de condición de este tipo de trabajadores con respecto a los presenciales. Sin embargo, estas normativas sólo cubren el trabajo en relación de dependencia. Asimismo, se encuentran las Resoluciones 1552/2012 y 21/2020 de la SRT que ordenan ciertas condiciones en las que debe prestarse el trabajo.

El informe OIT-Eurofond 2017 señala la importancia de generar reglas que se ajusten a la organización del tiempo, contemplen principios de prevención de riesgos emergentes y la legislación en materia de Seguridad y Salud Laboral vinculados al uso de las TIC como entorno laboral fuera de la oficina. Los acuerdos sindicales y los convenios colectivos de trabajo son recomendados para establecer un marco general de la estrategia de implementación de la modalidad a distancia.

El trabajo remoto hasta el momento es la opción frente a la contingencia para continuar el funcionamiento de la actividad pública y privada desde las casas. Observamos que en países como España el gobierno la ha extendido hasta mediados de julio. En Italia y Alemania se suman los debates sobre la regulación del trabajo remoto como un derecho de los trabajadores. En tanto que, en nuestro país, ya se han elevado algunos proyectos de ley y es esperable que no pase mucho tiempo para que sean tratados.

La posibilidad de implementación del trabajo remoto en forma habitual no se trata sólo de tecnología: implica contar con un marco legal y regulaciones acordes a la modalidad: trabajo por objetivos, flexibilidad horaria, provisión de herramientas tecnológicas, soporte técnico, regulación por accidentes de trabajo, costos de mantenimiento y otras, como así también requiere un modelo administrativo más adaptable y una gestión de recursos humanos que acompañe tales transformaciones.¹¹

A partir de este marco, señalaremos algunas reflexiones en base a investigaciones empíricas de otras organizaciones a nivel internacional y los conceptos sobre los que sustentan tales prácticas, y a las percepciones de los empleados de la Administración Pública nacional que fueron encuestados para este informe.

¹¹ Carles Ramió hace hincapié en los cambios radicales que requiere la Administración Pública para permanecer viva en la era de la cuarta transformación tecnológica (Ramíó, 2017 y 2019; Ramíó y Salvador, 2018).

La organización también aprende

Un concepto que nos interpela a todos en el contexto de la emergencia sanitaria es el de resiliencia. Las definiciones son variadas y apelan a distintas corrientes y perspectivas. Pero la más usual concibe la resiliencia como la capacidad de sobreponerse a la adversidad y salir fortalecido de ella. Esta condición es también aplicable a las organizaciones posibilitándole su adaptación a situaciones de crisis; económica, social o política, sin que la eficacia de la organización se vea comprometida de forma significativa (Smit y Wandel, 2006; Starr, Syrett y Devine, 2012). La resiliencia organizacional, entendida entonces como la capacidad que permite a las organizaciones realizar ajustes en su comportamiento ante la sucesión de cambios, y eventos traumáticos, se configura como un elemento clave de su funcionamiento y cultura. Estos ajustes, dentro de un plan de cambio planificado incluyen acciones divididas en fases para identificar los problemas existentes y potenciales, dar respuestas acordes a dicho relevamiento, implementar nuevas evaluaciones y diagnóstico y propender a sucesivos ajustes en función de la evolución del diagnóstico. Es en este sentido que Stouten, Rousseau y Cramer (2018) consideran el cambio organizacional como actividades planificadas para lograr un determinado objetivo u otra condición, que puede incluir a toda la organización o a parte de ella, donde las relaciones organizacionales internas y externas, los agentes y las estructuras (organizacionales) y los diferentes tipos de procesos de cambio son importantes, tanto para los efectos planificados o los continuos. Así, estos autores resaltan la participación activa de todos los actores involucrados en el proceso de cambio planificado.

El otro concepto que queremos señalar es el de competencia, entendida como la capacidad potencial para gestionar con éxito (según un cierto criterio) tareas, situaciones o problemas y de ser posible, ampliar el alcance de interpretación, acción y evaluación que existe en relación con una tarea/problema/situación. De allí que la competencia no es solo en individuos, sino que también podemos hablar de competencia en equipos o en organizaciones. (Ellström y Kock, 2009; Kock y Ellström, 2011; Cocinero, 2002). Interesa destacar la capacidad potencial de la competencia, esto es, una habilidad que no puede planificarse, sino que aumenta a través del aprendizaje.

Ahora bien, la competencia de cambio organizacional es un concepto que se utiliza en los textos académicos en Suecia y no tiene equivalente en el resto de la literatura. El término más cercano podría ser aprendizaje organizacional (Argyris y Schon, 1978) o capacidad de cambio organizacional definida como la capacidad de la organización para utilizar tanto la competencia existente dentro de la organización, como así también la habilidad de desarrollar dicha competencia para satisfacer la necesidad de cambio. Esta definición amplía el enfoque del individuo, a la competencia de cambio distribuida en diferentes partes de la organización. Interesa a los efectos de este artículo destacar el lugar de privilegio que se le otorga a la participación de todos los actores, antes, durante y después de un proceso de cambio.

La Agencia Sueca para la Seguridad y Salud Ocupacional Mynak se ocupa de atender a las condiciones de la vida laboral saludable y sostenible, a través de la difusión y compilación de las últimas investigaciones más destacadas en el área del entorno laboral. Dicha agencia publicó en febrero de 2020 una recopilación sobre el futuro de la vida laboral. Seguramente la Agencia sueca no imaginaba que el COVID-19, resignificaría el eje temático en todos los Estados y en diversos sentidos. En nuestra perspectiva los hallazgos expuestos pueden servir como pautas a considerar en torno al futuro del trabajo remoto desde la mirada de la cultura organizacional. Asimismo, pueden servir de fundamento para los próximos y necesarios estudios empíricos nacionales, fruto de la riqueza de este momento histórico sin precedentes.

El estudio sobre el entorno laboral se basó en la búsqueda de factores y condiciones particularmente importantes para mantener y desarrollar la competencia de cambio organizacional.¹² Los investigadores Knock y Reineholm (2020), definen a la competencia organizacional como la capacidad de la organización para utilizar la competencia existente y desarrollar la competencia de cambio organizacional a través del aprendizaje. Aprendizaje tanto individual, grupal como organizacional. En este sentido han identificado cuatro áreas diferentes como particularmente relevantes: gestión, jefaturas y agentes de cambio; actitudes de los empleados hacia los cambios, así como competencia y oportunidades para aprender en procesos de cambio.

Gestión, jefaturas y agentes de cambio: los autores señalan que gran parte de las investigaciones empíricas enfatizan la competencia de cambio organizacional asociada a las acciones y habilidades de sus líderes, pero muy pocas indagan en torno a la vinculación con la capacidad general de la organización para impulsar un cambio planificado.

Actitudes de los empleados hacia los cambios: concordante con el anterior punto, encontraron escasos estudios que analizan la capacidad de contribución de los empleados. En los casos hallados con foco en el empleado, mayormente estudian la resistencia al cambio, en detrimento de un enfoque de desarrollo de la motivación.

Información, comunicación y participación antes, durante y después de los procesos de cambio y como parte de la competencia organizacional: en este punto destacan la existencia de numerosos estudios acerca de la importancia de la información en todos los niveles de la organización y se resaltan los estudios de creación de significado organizacional.

Competencia de cambio organizacional: esta perspectiva aparece poco explorada en las investigaciones relevadas.

¹² La compilación de conocimiento fue desarrollada por el profesor Henrik Knock y la Dra. Catherine Reineholm en la Universidad de LimKoping, Suecia

A partir de los hallazgos y lagunas de información en los estudios empíricos, Knock y Reineholm (2020) recomiendan entre otras cuestiones, tomar en cuenta la historia de las organizaciones, de sus cambios planificados, de sus éxitos y sus fracasos. Aprender de esa historia puede ser una parte importante del aumento de la competencia para el cambio organizacional. Los niveles jerárquicos, explican, son importantes para liderar el cambio, pero también para hacer visible y apoyar el uso de las habilidades que se encuentran en otras partes de la organización, en especial entre los empleados. En ese sentido, la resistencia al cambio puede comprenderse desde diferentes perspectivas: como una posible reacción legítima de un proceso de cambio mal implementado o mal representado, o también, como una oportunidad de abrir el juego y utilizar el conocimiento y la experiencia que se difunden en la organización y en consecuencia desarrollar la competencia para el cambio.

Los estudios incluidos en la compilación del conocimiento vinculan los procesos de cambio con el aprendizaje. Sin embargo, los autores resaltan la necesidad de mayor producción de estudios en torno al aprendizaje organizacional y cómo dicho aprendizaje puede contribuir al desarrollo de la competencia para el cambio organizacional.

Estas recomendaciones incluyen el tema de la participación en dos dimensiones: la importancia de cómo y en qué aspectos una participación activa contribuye a resultados favorables en los procesos de cambio y el segundo punto, la importancia de liderazgos que apoyen y permitan la participación de los empleados.



El empleado público tiene algo para contar

Frente a la necesidad de continuar sin interrupción el servicio público durante el ASPO, la mayoría de los empleados que debieron permanecer en confinamiento montaron la oficina virtual dentro de sus hogares. En la urgencia no se midió la infraestructura, la capacitación previa o las medidas de seguridad informática preexistentes. Tampoco hubo tiempo para reglamentar el derecho a desconectar, la conciliación entre la vida personal y la laboral, los costos o las normas propias de salud y bienestar. En ese marco ciertas tareas se volvieron más complejas, más lentas o incluso algunas pudieron quedar a la espera de ajustes que permitan su realización en una «nueva normalidad».

Al respecto y con el objeto de conocer las percepciones de los trabajadores acerca de la modalidad trabajo remoto, durante la segunda semana de mayo del 2020 se realizó una encuesta online, a través de la herramienta formularios de Google. Participaron 469 personas, de las cuales 392 eran empleados públicos de diferentes provincias del territorio nacional. En función de este artículo sintetizaremos algunos de los hallazgos obtenidos desde la perspectiva del empleado público.

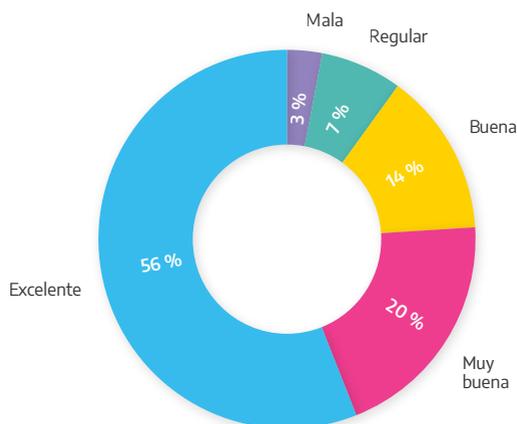
Experiencia previa con trabajo remoto

Solo el 14 % de los encuestados dijo contar con experiencia en la modalidad a distancia antes del ASPO en la Administración Pública. Luego del confinamiento obligatorio, el trabajo remoto aumentó un 598 %.

Trabajo remoto	Personas	Aumento
Antes de la pandemia	52	-
En pandemia	363	598 %

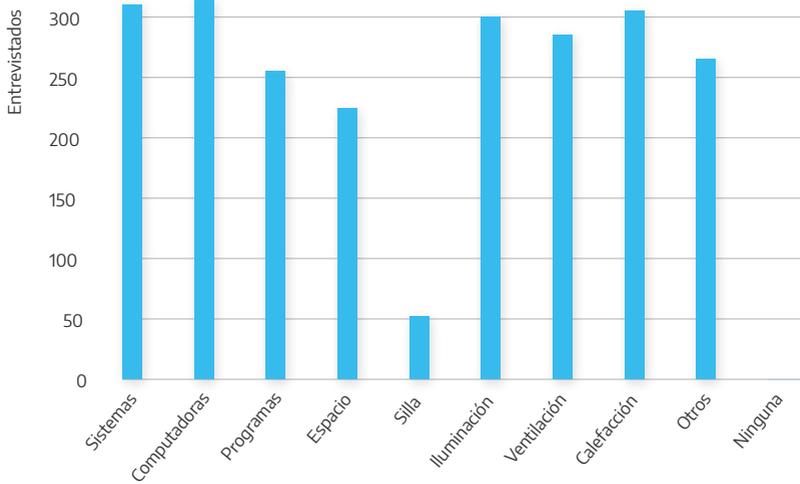
Infraestructura para el trabajo a distancia en el hogar

Con respecto a la infraestructura, se relevó la existencia de una serie de elementos básicos considerados necesarios para la calidad del trabajo y la salud del trabajador. A partir del registro se estableció una escala de valoración con intervalos de dos puntos, de acuerdo con la cantidad de objetos con los que se contaba en el hogar. Así 2 o menos objetos se consideró como malo y 8 o más se consideró como excelente. De este modo, el 56 % obtuvo excelente; el 20 % muy buena; el 14 % buena; el 7 % regular y sólo un 3 % dijo contar con dos o menos elementos.

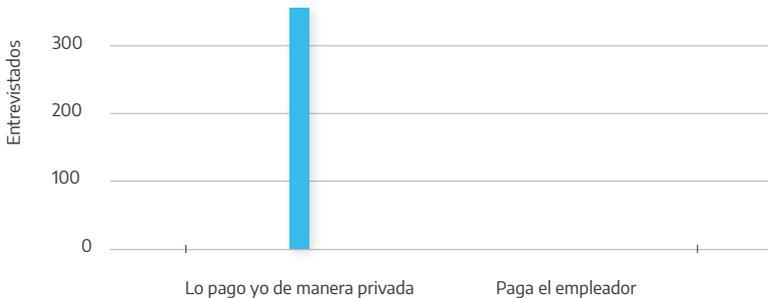


Dentro de los elementos que se relevaron, la silla ergonómica fue la que mostró mayor déficit ya que solo 15 % de los encuestados cuenta con una. La segunda observación es que el 61 % informa poseer un espacio para trabajar con privacidad

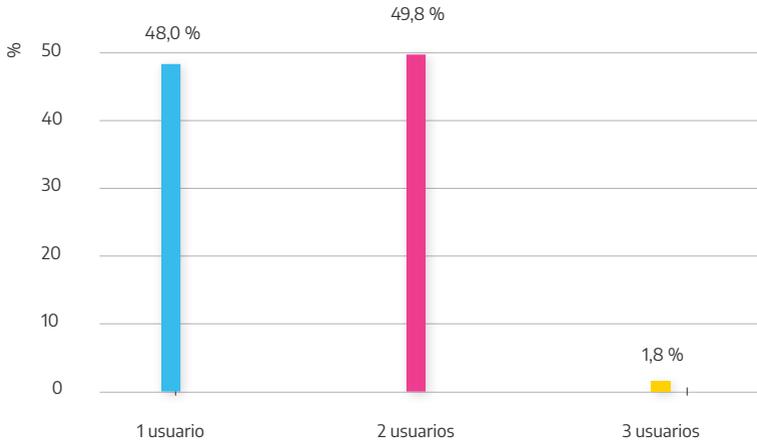
mientras que el resto de los elementos relevados fueron mencionados por más del 70 % de los encuestados



Por otra parte, los costos de la conectividad son abonados por los empleados y en sólo 2 casos se indicó que el empleador reembolsa dichos gastos.

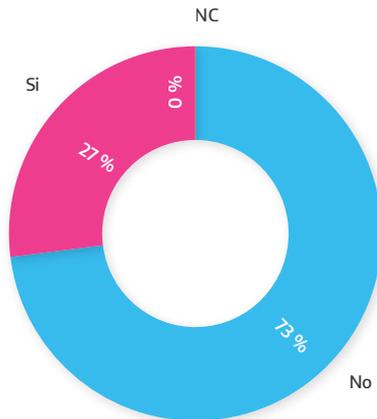


Asimismo, dado que el equipo informático es de propiedad del empleado, más de la mitad de los encuestados refiere que lo debe compartir con el resto del grupo familiar, incluyendo a menores de edad.

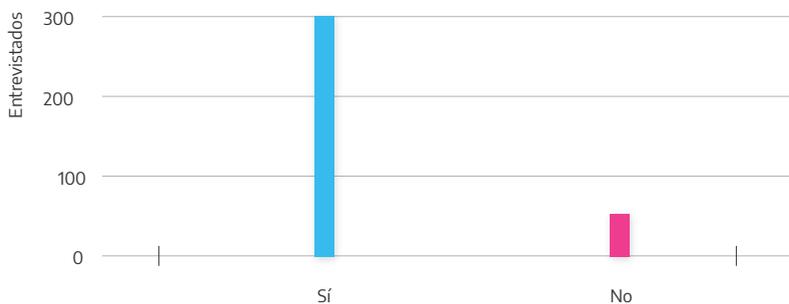


Capacitación para el trabajo remoto

Solo el 27 % señala haber recibido capacitaciones específicas por parte del empleador para trabajar remotamente.

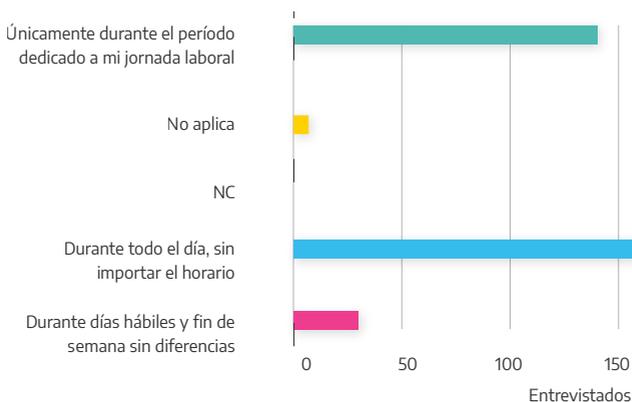


Con respecto a los conocimientos en programas y herramientas tecnológicas utilizados para trabajar remotamente, el 84 % de los encuestados refirió tener manejo de ellos mientras que un 16 % respondieron negativamente.



Horario laboral en modalidad de trabajo remoto

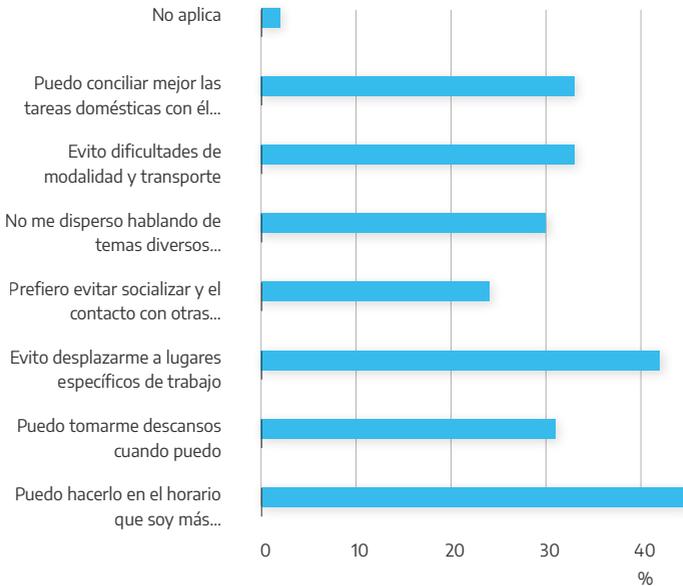
El horario en que se realiza el trabajo remoto es muy diverso entre los encuestados: a través de la encuesta se obtuvo que el 9 % de empleados lo hacen durante los días hábiles y fines de semana sin diferencia; un 53 % trabaja remotamente durante todo el día sin importar el horario y el 39 % restante lo hace únicamente durante el período equivalente a la jornada laboral habitual.



Interés por la modalidad de trabajo remoto

Ventajas

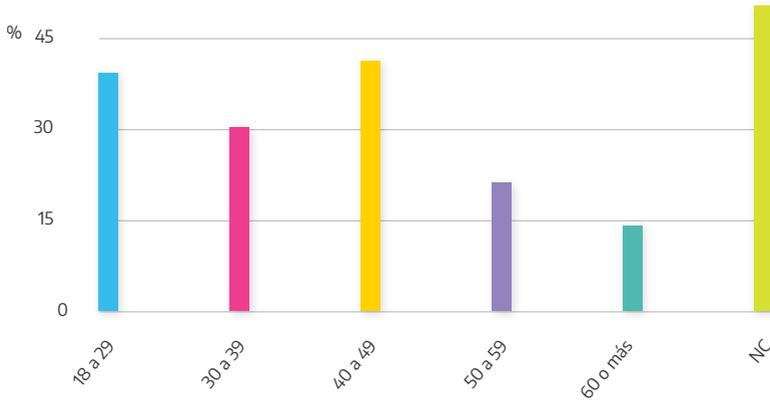
Para indagar las percepciones en relación con las ventajas que ofrece el trabajo remoto se realizó una pregunta de opción múltiple. El mayor beneficio se refiere a la flexibilidad horaria seguido de la reducción de los tiempos de desplazamiento, la conciliación entre las tareas domésticas y la vida laboral, la autonomía y la productividad.



Conciliar las tareas domésticas con el trabajo remoto

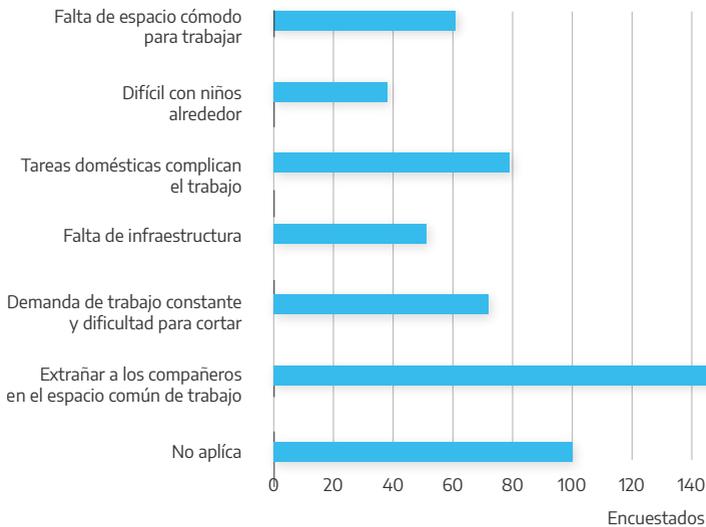
Solo el 50 % de los encuestados contestó esta pregunta, dentro del grupo que contestó el 41 % de los empleados entre 40 y 49 años refirieron que trabajar remotamente los beneficiaba para conciliar las tareas del trabajo remunerado

con las tareas del hogar. Este ítem se relaciona con la cantidad de hijos menores convivientes.



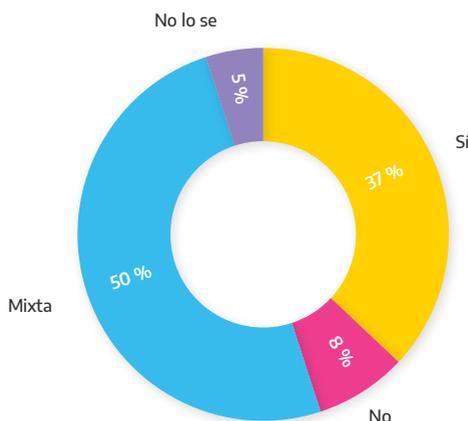
Desventajas

En tanto las desventajas que se mencionaron fueron: aislamiento y extrañar a los compañeros, la superposición entre el trabajo remunerado y las tareas del hogar, demanda de trabajo constante y tendencia a trabajar más horas, entre los más citados.



Disposición para el trabajo remoto

Finalmente, el 87 % de los encuestados dijo que estaría dispuesto y le interesaría realizar su tarea bajo la modalidad de trabajo remoto. Sólo el 37 % opina que lo haría a tiempo completo, el 50 % restante prefiere jornadas mixtas de trabajo con presencia de trabajo en oficina mientras que el 8 % de los encuestados no la prefiere en absoluto.



«Desconozco aún varias cuestiones, pero estoy dispuesto a hacer lo que sea necesario para desarrollar esta tarea».

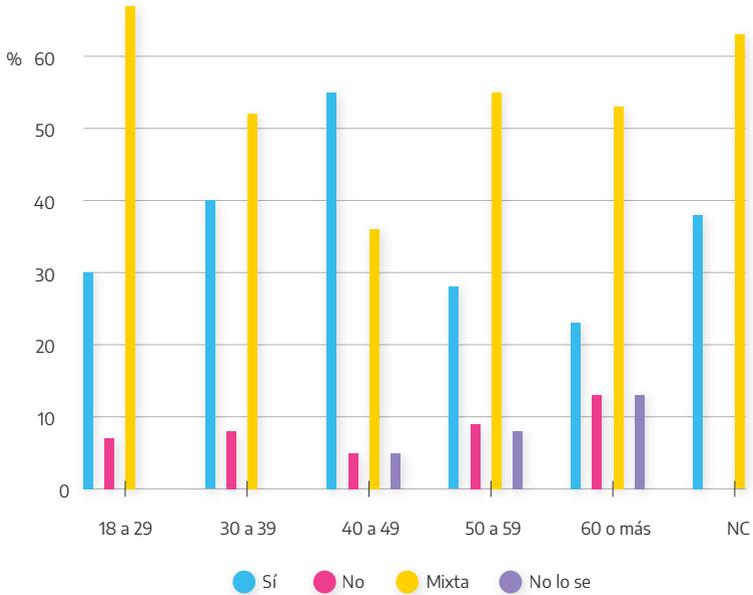
«Mi trabajo operativo requiere la función presencial como prioridad».

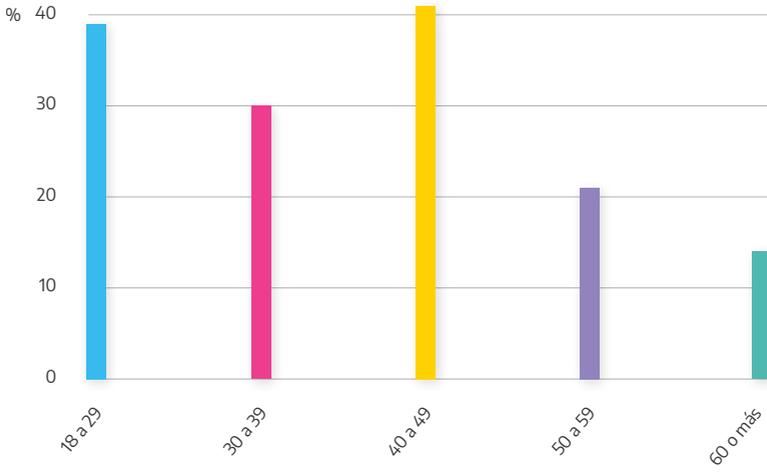
«Es necesario el Teletrabajo pero se pierde aprendizaje técnico (...) social (...) inteligencia emocional (...) empatía (...) se pierde oratoria (...) obvio es más rendidor, en resultados se alcanzan más metas y más rápido».

Preferencias según la edad

En cuanto a la preferencia según la edad de los encuestados, los milenials eligen el trabajo remoto en su modalidad mixta, de manera semipresencial. Por su par-

te, la franja etarea que va de los 40 a 49 años, prefiere la modalidad de trabajo remoto puro. Este último aspecto coincide con que este grupo está conformado en su mayoría por quienes refirieron convivir con hijos menores en edad escolar y consideran que el trabajo remoto les ayuda a conciliar la vida laboral con los cuidados domésticos.





Conciliar la tarea doméstica con el trabajo



Perspectiva de género

Un párrafo aparte merece la temática de los cuidados: las mujeres siguen ocupando el lugar central en las tareas domésticas y de cuidado de personas dependientes, realizando la mayor parte del trabajo. Con cuidado nos referimos a las tareas invisibles a la sociedad y excluidas del sistema productivo que se realizan en el hogar. El trabajo de cuidado de las mujeres ha crecido como resultado de la desigual distribución de las tareas entre los adultos convivientes. En Argentina, la Encuesta sobre Trabajo No Remunerado y Uso del Tiempo del INDEC¹³ mostró que la participación total de los varones en el trabajo doméstico no remunerado era del 24 % y la de las mujeres ascendía al 76 %.

Con el cierre de las escuelas, los cuidados de personas mayores o con discapacidad y las tareas domésticas, recayeron mayoritariamente sobre las mujeres. Muchas de ellas, simultáneamente, continuaron su actividad laboral teletrabajando; esta combinación según algunos expertos podría tener consecuencias en la profundización de las desigualdades existentes. Sofía Scasserra,¹⁴ economista e investigadora, explica que las mujeres realizan el 76 por ciento del empleo doméstico no remunerado y destinan 5 o más horas al día en esa tarea.

¹³ Esta encuesta se realizó en 2013 y es el último dato que tenemos. En diciembre 2020 «se incluye al Sistema Estadístico Nacional como módulo de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) a la Encuesta Nacional del Uso del Tiempo que tiene por objeto recolectar y cuantificar con perspectiva de género información sobre la participación y el tiempo destinado por las personas humanas a sus diferentes actividades de la vida diaria, desagregado por género y edad». Se estima la realización de manera permanente y con una periodicidad de 2 años. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/224022/2019122>

¹⁴ Sofía Scasserra, economista, docente e investigadora de la Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF).

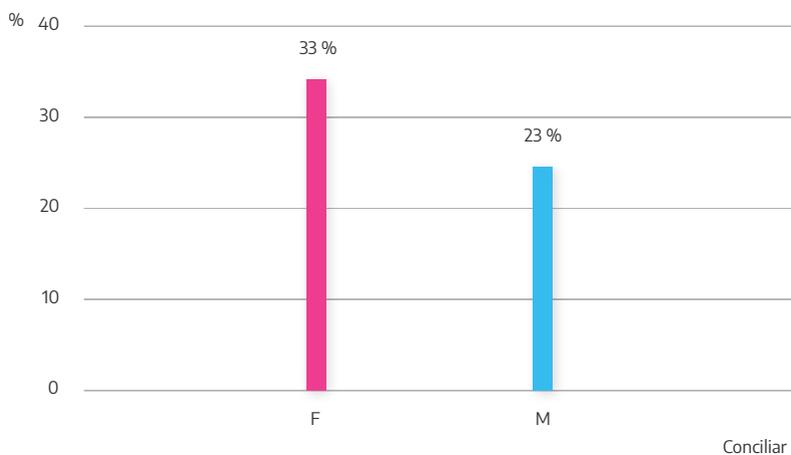
Los especialistas en temas de igualdad de género advierten sobre posibles consecuencias del regreso de las mujeres a las casas. Sostienen que una de las batallas ganadas del feminismo fue la salida de las mujeres del ámbito privado del hogar para insertarse en la esfera pública del mercado laboral.

La investigación de OIT-Eurofound (2017), por su parte, sugiere que el género es importante en relación con el trabajo remoto y que es probable que el uso de TIC para trabajar fuera de las dependencias del empleador esté determinado por roles de género y modelos de trabajo y vida familiar específicos de cada país.

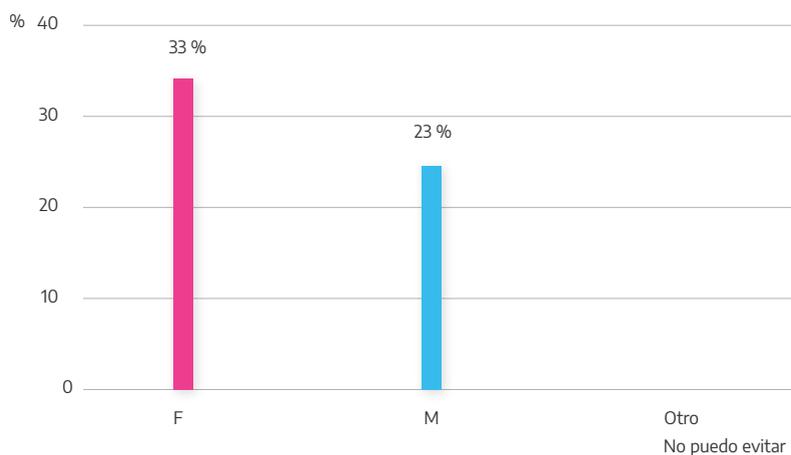
No obstante, el trabajo remoto puede ser una solución y un gran beneficio para que hombres y mujeres dispongan más libremente de sus horarios sin distinción de género. También se presenta como una oportunidad para personas con alguna discapacidad o necesidad específica. El principal punto de rechazo es la concepción del trabajo remoto como una modalidad que favorece especialmente a las mujeres. Desde esta perspectiva, el trabajo desde la casa podría ser una trampa para las mujeres que encontraron en la actividad laboral, un espacio de desarrollo de carrera o de socialización.

En la encuesta que hemos realizado, algunas mujeres expresaron que sin una ayuda doméstica tercerizada y remunerada, el trabajo de cuidados recaía sobre ellas, de allí que nos planteáramos la necesidad de revisar si los derechos ganados podrían sufrir una retraída.

Es tal sentido, de los datos relevados en nuestra encuesta, surge que un 33 % de mujeres, frente al 21 % de los hombres encuestados prefieren el trabajo remoto para una mejor conciliación con las tareas domésticas.



Por otra parte, el 21 % de las mujeres en comparación con el 17 % de los hombres, sostienen que en la modalidad trabajo remoto les resulta más complicado porque no pueden evitar las tareas domésticas.



Algunas conclusiones

En este trabajo hemos intentado organizar un posible recorrido considerando algunos de los factores sociales, organizacionales y tecnológicos que impulsaron al trabajo remoto en diferentes momentos de nuestra historia. A su vez, enmarcamos el estado actual del trabajo remoto en función de la situación de emergencia sanitaria por el COVID-19, con la mirada puesta en la administración pública y el empleo público. En este sentido, entendemos que la contingencia aceleró algunos procesos de digitalización que ya estaban previstos, pero que no se habían puesto completamente en práctica. Bajo esta circunstancia, actualmente, se está transitando el segundo mes de trabajo remoto. Por primera vez, miles de empleados públicos están aprendiendo cómo desarrollar la tarea al mismo tiempo que la Administración Pública, en un contexto de emergencia y de confinamiento. Las organizaciones de la Administración Pública y sus recursos humanos tendrán mucho que aportar para evaluar el impacto de este momento coyuntural.

En este tiempo se está creando la experiencia de «aprender haciendo» y será la génesis de una historia que quedará en la memoria colectiva de todos sus protagonistas. Esta memoria es la que entrará en juego y tendrá un papel relevante en las futuras decisiones que se apliquen en la nueva normalidad.

En medio de este proceso la Argentina debatió rápidamente y aprobó la Ley 27 555, la que brinda el marco que regula el trabajo remoto en el país, lo que abre un gran desafío para su regulación e implementación efectiva con posterioridad a las etapas establecidas por el ASPO.

Consideramos que hoy se abre una oportunidad para debatir la instrumentación del trabajo remoto en las organizaciones en el marco de una política integral de la administración Pública, que requiere decisiones acerca de cuál será el rol que ocupará lo virtual en los procesos internos de cada una de las organizaciones y cuáles son las implicancias que ello tendrá para el empleo público.



Referencias

- Argyris, C. y Schon, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison Wesley.
- Boiarov, S. (2019). *Telework and its effects in Argentina. An Evolutionary Perspective*. <https://www.elgaronline.com/view/edcoll/9781789903744/9781789903744.xml>
- Bulcourf, P. y Cardozo, N. (2020). La pandemia del Covid-19: pensar al estado en un marco de incertidumbre y complejidad. *Metapolítica*, 109.
- Cardozo, N. y Bulcourf, P. (2020a). Telework before and after COVID-19: The Ibero-American experience. *Futures of Work*, 15 – COVID-19 Special #3. <https://futuresofwork.co.uk/2020/07/13/regulating-and-managing-telework-before-and-after-covid-19-the-ibero-american-experience>
- Cardozo, N. y Bulcourf, P. (2020b). El trabajo remoto en Iberoamérica: un análisis comparado de los avances en las administraciones públicas. *CUINAP*, 32. Instituto Nacional de la Administración Pública.
- Castellani, A. (2020). *La Administración Pública en tiempos de pandemia*. Instituto Nacional de la Administración Pública [Teleconferencia]. <https://www.youtube.com/watch?v=LF92GAcgm4M>
- Cravero, V. (2011). Teletrabajo, Subjetividad y Lazo Social. *Telework Argentina: Teletrabajo para el desarrollo sustentable*. El Cid Editor.
- Cuadrado, Aníbal (2020). Trabajo a distancia, remoto o a domicilio en el marco de la crisis sanitaria. http://www.academia.edu/attachments/62627267/download_file?s=portfolio
- Chavez, J. (2020). *Consideraciones claves para garantizar la seguridad de los datos e información de la organización en el teletrabajo desde casa*. Departamento de Informática, Universidad Politécnica Territorial.
- Escudé, C. (2020). Una guerra mundial entre el hombre y el bicho ¿Hacia el regreso del Estado de Bienestar? *La Gaceta*. <https://www.lagaceta.com.ar/nota/846784/la-gaceta-literaria/guerra-mundial-entre-hombre-bicho-hacia-regreso-estado-bienestar.html>

- Estévez, A. (2020). Un análisis de tipo cualitativo de los primeros efectos del teletrabajo en la Administración Pública [Teleconferencia]. Instituto Nacional de la Administración Pública.
- Eurofound (2012). *Organisation of working time: Implications for productivity and working conditions*. Publications Office of the European Union.
- Dingel, J. y B. Neiman (2020). How Many Jobs Can be Done at Home? *Working Paper Nro. 26948*. NBER.
- Messenger, J. y Gschwind, L. (2016). Three generations of telework: New ICT and the (r)evolution from home office to virtual office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3).
- Morín, E. (1990). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa.
- Morín, E. (2012). *Para Salir del siglo XX*. Kairós.
- Motta, R. (2020). [Editorial]. *Revista Complejidad*, 36.
- Nilles, J. M. (1976). *The Telecommunications-Transportation Tradeoff*. Options for Tomorrow. John Wiley & Sons.
- OIT-Eurofond (2017). *Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral*. <https://www.eurofound.europa.eu/publications>.
- Oszlak, O. (2020a). El Estado después de la pandemia del COVID-19. *CUINAP*, 11.
- Oszlak, O. (2020b). *El Estado en la era exponencial*. Buenos Aires, INAP-CLAD-CEDES.
- Oszlak, O. (2020c). Trabajo remoto: nacer de la necesidad virtud. *CUINAP*, 30. Instituto Nacional de la Administración Pública.
- Ramió Matas, C. (2017). *La Administración pública del futuro (horizonte 2050). Instituciones, política, mercado y sociedad de la innovación*. Tecnos.
- Ramió Matas, C. (2019). *Inteligencia artificial y Administración pública. Robots y humanos compartiendo el servicio público*. Catarata.
- Ramió Matas, C. y Salvador, M. (2018). *La nueva gestión del empleo público. Recursos humanos e innovación de la Administración*. Ediciones Tibidabo.
- Ramonet, I. (29 de abril de 2020). Coronavirus: la pandemia y el sistema mundo. *Página 12*. <https://www.pagina12.com.ar/262989-coronavirus-la-pandemia-y-el-sistema-mundo>

- Santos, A. y Sierra, Y. (2019). Comprensión psicosocial del teletrabajo: riesgos emergentes y protectores – (Estudios de Caso - Colombia). Franco, S. y Escudero, E. (Eds.), *El presente del futuro del trabajo II. Psicología y organización del trabajo XVI*, 249—262. Psicolibros Universitarios.
- Secretaría de Gestión y Empleo Público. (2020). *Coronavirus COVID-19, Guía de Recomendaciones para empleados públicos sobre Trabajo Remoto y Bienestar Psicosocial*. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/guia_de_recomendaciones_para_empleados_publicos_sobre_trabajo_remoto_y_bienestar_psicosocial_2.pdf
- Stouten, J., Rousseau, D. M y De Cremer, D. (2018). Successful Organizational Change: Integrating the Management Practice and Scholarly Literatures. *Annals*, 12(2). Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0095>
- Syrett, M. y Devine, M. (2012). *Managing uncertainty: Strategies for surviving and thriving in turbulent times*. Profile Books.
- Smit, B. y Wandel, J. (2006). Adaptation, adaptive capacity and vulnerability. *Global Environmental Change*, 16(3), 288—292. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2006.03.008>
- Spinks, W. A. (2011). Prólogo. La evolución del teletrabajo. *TELEWORK ARGENTINA. Teletrabajo para el desarrollo sustentable*, 9—13. El Cid Editor.
- Velázquez López, F. (2020). El trabajo remoto y algunos retos para las Administraciones Iberoamericanas. *CUINAP*, 34. Instituto Nacional de la Administración Pública.
- Vilhelmson, B. y Thulin, E. (2016). Who and where are the flexible workers? Exploring the current diffusion of telework in Sweden. *New Technology, Work and Employment*, 31(1), 77—96.
- VV.AA. (2020). *El futuro después del COVID-19*. Argentina Futura

Leyes, resoluciones y decretos

- Ley 27 555. Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo. Modalidad de Teletrabajo. Boletín Oficial (14 de agosto de 2020).

Decreto 297/2020. Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio. Coronavirus (COVID-19) – Disposiciones. Boletín Oficial (20 de marzo de 2020).

Decreto 325/2020. Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio. Decreto 297/2020 – Prórroga. Boletín Oficial (31 de marzo de 2020).

Decreto 408/2020. Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio. Decreto 297/2020 – Prórroga. Boletín Oficial (26 de abril de 2020).

Resolución 178/2020 [Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad social]. Licencia Excepcional – Otorgase. Boletín Oficial (10 de marzo de 2020).

Resolución 184/2020. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad social. Coronavirus (COVID-19)–Alcance Resolución 178/2020. Boletín Oficial (13 de marzo de 2020).

Resolución 184/2020. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Coronavirus (COVID-19)–Alcance Resolución 178/2020. Boletín Oficial (13 de marzo de 2020).

Resolución 3/2020. Jefatura de Gabinete de Ministros, Secretaria de Gestión y Empleo Público. Licencia Preventiva. Boletín Oficial (14 de marzo de 2020).

Resolución 207/2020. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Deber de Asistencia al Lugar de Trabajo – Suspéndase. Boletín Oficial. (17 de marzo de 2020).

Revistas generales

Celside. (2020, 29 de abril). La mayoría de los españoles considera que rinde más con el teletrabajo y un 27% ha hecho horas extra. *Celside Insurance Magazine*.

<https://www.celside-magazine.com/es-es/la-mayoria-de-los-espanoles-considera-que-rinde-mas-con-el-teletrabajo-y-un-27-ha-hecho-horas-extra>

Informes Técnicos–Ente Nacional de Comunicaciones. (2020). Penetración por hogares nacional de Internet fijo. Serie trimestral de la penetración del Internet fijo en la métrica por cada 100 hogares. <https://datosabiertos.enacom.gob.ar/visualizations/29883/penetracion-por-hogares-nacional-de-internet-fijo>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2020). *Tecnología. Informes Técnicos*.

CUINAP | Argentina, Cuadernos del INAP

Año 1 – N.º 41 – 2020

Instituto Nacional de la Administración Pública

Av. Roque Sáenz Peña 511, Ciudad Autónoma de Buenos Aires,

CPA C1035AAA, Argentina.

Tel. 4343 9001 – cuinap@jefatura.gob.ar

ISSN 2683-9644

Editor responsable

Alejandro M. Estévez

Idea original

Carlos Desbouts

Edición/corrección

Pablo Bulcourf, Juan A. Sala Clara

Arte de tapa

Roxana Pierrri

Federico Cannone

Diagramación

Edwin Mac Donald

Las ideas y planteamientos contenidos en la presente edición son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no comprometen la posición oficial del INAP.

INAP no asume responsabilidad por la continuidad o exactitud de los URL de páginas web externas o de terceros referidas en esta publicación y no garantiza que el contenido de esas páginas web sea, o continúe siendo, exacta o apropiada.

Los Cuadernos del INAP y su contenido se brindan bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial 2.5 Argentina. Es posible copiar, comunicar y distribuir públicamente su contenido siempre que se cite a los autores individuales y el nombre de esta publicación, así como la institución editorial.

El contenido de los Cuadernos del INAP no puede utilizarse con fines comerciales.

Esta publicación se encuentra disponible en forma libre y gratuita en:

publicaciones.inap.gob.ar

Noviembre 2020

Secretaría de
Gestión y Empleo Público



Jefatura de
Gabinete de Ministros
Argentina