

# CUINAP | Argentina

Año 1 • 2020 Cuadernos del INAP

**Reflexiones surtidas del trabajo remoto  
en la Administración Pública**

*Más de 10 enseñanzas y aprendizajes*

Gustavo Blutman y Josefina Vaca

# 42

Capacitar e investigar para fortalecer las capacidades estatales



# CUINAP | Argentina

**Reflexiones surtidas del trabajo remoto  
en la Administración Pública**

*Más de 10 enseñanzas y aprendizajes*

Gustavo Blutman y Josefina Vaca

42

## **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

---

<b>Prólogo</b>	<b>6</b>
<b>1. El trabajo que nos da este trabajo</b>	<b>10</b>
<b>2. Posología y formas de administración</b>	<b>12</b>
<b>3. Sociedad de la Información base de sustentación del trabajo remoto</b>	<b>14</b>
<b>4. Las 10 Modalidades de trabajo remoto</b>	<b>18</b>
<b>5. Ventajas y desventajas del trabajo remoto</b>	<b>21</b>
<b>6. Certidumbres e incertidumbres en el mundo del trabajo remoto</b>	<b>28</b>
<b>7. Recomendaciones y nuevos protocolos</b>	<b>34</b>
<b>8. Guía de 10 buenas prácticas para el trabajo remoto</b>	<b>38</b>
<b>9. Palabras finales que no son 10</b>	<b>41</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>43</b>

---

# Prólogo

Gustavo Blutman ha trabajado durante años sobre temáticas vinculadas a la cultura organizacional de la administración pública y Josefina Vaca es experta en temáticas vinculadas con las tecnologías de la información y las comunicaciones. En el presente texto, los autores aúnan sus saberes para dedicarse a estudiar un proceso que se encuentra en pleno desarrollo: el auge del trabajo remoto en el marco de la pandemia de COVID-19.

La gran experiencia con la que Blutman y Vaca cuentan les permite ensayar un formato novedoso para abordar una problemática sin precedentes, como la constituida por los cambios en el trabajo debidos a una crisis sanitaria mundial. Sin abandonar las referencias teóricas y conceptuales, los autores desarrollan una propuesta metodológica original: organizan sus hallazgos y conclusiones sobre el presente y futuro del trabajo remoto en múltiples listados de diez elementos. De esta manera, dan cuenta del proceso reflexivo exigido por la tarea de estudiar el contexto presente y consiguen presentar de manera muy clara las posibles transformaciones del mundo laboral.

Este abordaje permite a los autores referirse a múltiples facetas del trabajo remoto, de manera que el escrito sortea con éxito la dificultad presentada por la complejidad intrínseca del estudio de un fenómeno que está en este momento en pleno desarrollo. Blutman y Vaca consiguen elaborar una descripción detallada del trabajo remoto desde diversas dimensiones: luego de desarrollar brevemente sus orígenes, establecen una tipología de las diez principales formas que puede tomar. A partir de ello, establecen listas de ventajas y desventajas, así

como de certidumbres e incertidumbres. Finalmente, pasando del nivel descriptivo al prescriptivo, se presenta un listado de recomendaciones para morigerar los efectos negativos del trabajo remoto, así como un decálogo de orientaciones de buenas prácticas. Debe destacarse, además, que todos los listados son abiertos: contienen un número 11 vacío, destinado a ser completado por el lector.

Manuel Castells afirma que es preciso comprender que «el dilema del determinismo tecnológico es probablemente un falso problema, puesto que tecnología es sociedad<sup>1</sup>». Esta clase de determinismo es la que Blutman y Vaca evitan, haciendo uso de una metodología original para explicar el carácter contingente de las transformaciones sociales. A ello apuntan las diversas tipologías que conforman este artículo: ellas permiten entender los cambios laborales como un fenómeno en proceso de cambio, en cuya evolución es posible incidir para que esta nueva forma de trabajo sea una *mejor* forma de trabajo.

Dr. Juan Ignacio Doberti

Director de Gestión del Conocimiento, Investigación y Publicaciones del INAP

---

1 Castells, M. (1996). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*, 1. Siglo XXI.

# Autores

## **Gustavo Blutman**

Lic. Sociología (UBA), Lic. Ciencia Política (UJFK). Magíster en Administración Pública (UBA). Doctor en Ciencias Económicas. Posdoctor en Ciencias Económicas (UBA), Secretario Académico CIAP-FCE-UBA. Profesor titular Administración Pública y Gestión de Políticas Públicas (UBA).

## **Josefina Vaca**

Lic. en Educación (UNQ). Magíster en Ciencia, Tecnología y Sociedad (UNQ). Investigadora del CIAP - FCE - UBA. Profesora Titular Pasantía Integradora II. Licenciatura en Administración Pública. Universidad Nacional de Tres de Febrero. Asesora de las Comisiones de Educación y de Ciencia y Tecnología de la Honorable Cámara de Diputados de la Nación.

## Resumen

Este trabajo es producto de la observación en un momento especial de la pandemia del COVID-19 y surge como una reflexión a partir de varias investigaciones anteriores realizadas en el marco del CIAP de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. En él, la experiencia, tanto en la gestión como en la investigación, se ve reflejada en un fenómeno que ha visto una enorme aceleración dada la circunstancia especial señalada. Tratamos de dar cuenta de una serie detallada de elementos que expresan los aspectos constitutivos de un proceso en continuo cambio, con sus pros y contras, pero ante todo con una marcada incertidumbre. Evidentemente, el trabajo remoto es un elemento que ha irrumpido dentro de la administración pública y avanzará en los próximos años, en los cuales la tecnología tendrá un rol central en el proceso, aspecto central de la llamada «Cuarta Revolución Industrial».

## Palabras clave

Trabajo remoto, Tecnologías, Administración Pública.

## Abstract

This work is the product of observation on a special moment of the COVID-19 pandemic and emerges as a reflection from several previous investigations carried out within the framework of the CIAP of the Faculty of Economic Sciences of the University of Buenos Aires. In it, the experience in both management and research is reflected in a phenomenon that has seen enormous acceleration given the special circumstance mentioned. We try to account for a detailed series of elements that express the constitutive aspects of a process in continuous change, with their pros and cons, but above all with a marked uncertainty. Obviously, teleworking is an element that has broken into the public administration, advancing in the coming years where technology plays a central role in the process, a central aspect of the so-called “Fourth Industrial Revolution”.

## Keywords

Teleworking, Technology, Public Administration.

# 1

*—Mamá, mamá quiero ir al mar pero no mojarme. —Si vas y te ponés de espalda, pensá que la ola es solo viento frío que te toca; pero si te ponés de frente podrás verla como alguien que te quiere empujar y tirar o, por el contrario, con quien puedes disfrutar (Wenceslao A. Rodríguez s/f).*



## El trabajo que nos da este trabajo

El presente estudio tiene la particularidad de ser un ensayo más basado en la práctica que en la ciencia o la academia. Con esto no queremos decir que no tengan sustento algunas de las apreciaciones que mencionamos, sino que intentamos hacer un ejercicio que nos muestre aquellas situaciones que se nos presentan con el trabajo remoto y las diferentes dudas a las que nos enfrentamos.

Es prioritariamente una tarea reflexiva, y que podría permitir a otros dar continuidad a esa reflexión. Con todo lo que diremos podrás estar de acuerdo o no, las

múltiples miradas ayudan a construir y reconstruir los marcos que adoptamos. Utilizamos fuentes secundarias e hicimos algunas consultas aleatorias a empleados públicos para que nos señalen los elementos destacables del trabajo remoto, tanto positivos como negativos.

Los que escribimos este documento hemos investigado sobre tecnologías, el futuro del Estado y la cultura de las organizaciones públicas. El desafío es conjugar esos saberes focalizados en esta nueva forma de trabajo. Nos hemos despertado a la madrugada con ideas para incorporar: ¿ese tiempo es trabajo? ¿El mensaje de texto del jefe a un empleado a la hora de la cena es trabajo?

Dimos lugar a este estudio en medio de la cuarentena, por la pandemia del coronavirus entre mayo y julio del 2020. Si este texto se rescatara en el 2120, tal vez el trabajo remoto ya sería una obviedad, como para los chicos de hoy podría ser internet, sería un hecho dado. Excepto que el mundo del mañana sea como *The walking dead*.



# 2

## Posología y formas de administración



La presentación que realizaremos tiene la siguiente estructura:

- **10 formas de trabajo remoto:** no existe una única forma de trabajo a distancia, el trabajo remoto tiene diversas modalidades en las que el trabajador, de forma individual o bien en grupos, puede desempeñar sus funciones. Haremos entonces un punteo de esas modalidades.
- **10 ventajas y 10 desventajas:** que nos digan por qué es mejor y por qué no el trabajo remoto. Está claro que lo que uno puede considerar como ventaja para otro no lo sea. ¿Gastamos más dinero por luz, internet, uso del celular o gastamos menos dinero por no ir en transporte público y ahorrar en desayunos, comidas o meriendas?

- **10 certidumbres y 10 incertidumbres:** en esta parte miraremos desde el presente hacia el futuro, qué nos espera con el trabajo remoto. ¿El futuro es trabajo remoto de manera exclusiva o nunca llegaremos a 100 % trabajo remoto? Cuando aparecieron las videocasetas se hablaba que era el fin del cine. Solo eso.
- **10 recomendaciones en relación con el trabajo remoto:** a partir de identificar escenarios posibles y deseables, la idea es tener en cuenta algunas premisas que podrían ayudar a amortiguar los efectos negativos de los procesos de cambio.
- **10 consejos para el trabajo remoto:** este apartado contiene 10 consejos, a modo de guía, de buenas prácticas para el trabajo remoto.

A esta altura, suponemos, uno se preguntará por qué 10 y no 7 o 12. Es principalmente un número redondo y hasta bíblico, fácil de recordar, asible. De todas maneras y como diría Borges *las listas son peligrosas porque sólo se notan las omisiones*. Por eso, luego del 10 pondremos un 11 vacío para que puedas completar o para que señales la modificación o eliminación de la que consideres. Es un espacio abierto, libre. Adicionalmente, en cada una de las 10 intentaremos ejemplificar y, para cada caso, tratar de conceptualizar la situación a la que hacemos referencia.

Pero antes de entrar a los diferentes ítems de posología y formas de administración, una breve introducción sobre la Sociedad de la Información y sus protagonistas, las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), en tanto constituyen la base de sustentación de los procesos de cambio aludidos en este trabajo.



# 3

## Sociedad de la Información base de sustentación del trabajo remoto



A partir de las últimas décadas del siglo XX el despliegue convergente de las tecnologías de información y comunicación: informática, audiovisual y telecomunicaciones (TIC), provoca una revolución tecnológica de alcance mundial, que vino a sumarse y a detonar una serie de cambios que, en el ámbito de la economía, la política y la organización de la sociedad, se estaban gestando.

La llamada revolución digital ha forjado nuevas modalidades de crear conocimientos, educar a la población y transmitir información. Ha reestructurado la forma en que los países hacen negocios y rigen su economía, se gobiernan y comprometen políticamente, ha proporcionado la entrega rápida de ayuda humanitaria y asistencia sanitaria, y una nueva visión de protección del medio ambiente (CMSI, 2005). Esta serie de cambios fueron bautizados por algunos de los principales bloques

políticos (Comisión Europea) y económicos (OCDE) con el nombre de Sociedad de la Información (SI).

Según Manuel Castells (2000), el valor añadido en la nueva economía informacional y en la empresa red lo da la innovación, tanto en el proceso productivo como en los productos:

Si en la sociedad de la información la mayor parte de la producción se realiza en organizaciones cuyas características principales son la flexibilidad externa y la adaptabilidad interna, la organización del trabajo se centrará en tomar decisiones de forma estratégica y flexible (p. 298).

La globalización, la deslocalización y el nuevo concepto espacio temporal que habitamos en la SI nos plantean desafíos constantes y numerosos interrogantes. ¿Es el mismo sentido del espacio y del tiempo el que tenemos a partir de las nuevas tecnologías que el que tuvieron quienes vivieron en los inicios del siglo XX? ¿Cómo influye en las rutinas de la vida cotidiana? ¿Cómo se organiza el esparcimiento y el trabajo? Son preguntas que, en buena medida, nos llevan a pensar en el espacio de flujos y en la atemporalidad que caracteriza al nuevo modelo de sociedad.

En el mundo del trabajo, los cambios que traería la SI se comenzaron a vislumbrar en los años 70. Durante la crisis del petróleo, la carencia de combustibles dificultaba que los trabajadores pudieran trasladarse a los lugares de trabajo y muchas empresas comenzaron a reducir sus plantas de personal. En ese contexto, el físico Jack Nilles —considerado el padre del trabajo remoto— creó e implementó en el año 1973, en una compañía aseguradora, el primer modelo de trabajo remoto; lo hizo a partir de terminales sencillas hasta estaciones remotas de la sede principal. El objetivo era que la presencia del trabajador en la empresa no fuese obligatoria, y su lema *Llevar el trabajo al trabajador, y no el trabajador al trabajo*. Para la época era casi una utopía, pues los recursos tecnológicos con los que contaba la sociedad no eran suficientes para que la innovadora modalidad de trabajo pudiera ser masiva (Silvain, 2006).

Las crisis son, sin duda, momentos de cambio, de innovaciones, de búsqueda de soluciones. De hecho, en nuestro país, frente al Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio por la pandemia de SARS-COV-2 COVID-19, la posibilidad del trabajo remoto o trabajo a distancia surgió de inmediato, aun en ámbitos en los cuales hasta el momento ni siquiera se había considerado como la alternativa.

El trabajo a distancia o trabajo remoto es el que permite realizar las tareas laborales en un lugar diferente de la oficina, del aula o de otras instalaciones físicas mediante la utilización de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC), superando de ese modo los límites de tiempo y distancia.

Según el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación

el teletrabajo es una forma de trabajo a distancia, en la cual el trabajador desempeña su actividad sin la necesidad de presentarse físicamente en la empresa o lugar de trabajo específico (...) Esta modalidad trae beneficios tanto al empleador como al trabajador, y a la sociedad a largo plazo, cuidando el medio ambiente. Se realiza mediante la utilización de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), y puede ser efectuado en el domicilio del trabajador o en otros lugares o establecimientos ajenos al domicilio del empleador.

Por ejemplo, la Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Buenos Aires firmó el convenio 526 con el gremio judicial<sup>1</sup>, para avanzar en una regulación de la modalidad de trabajo remoto. Allí se lo define como una forma de trabajo a distancia, de carácter no presencial, fuera del lugar habitual de prestación de servicios, que utiliza como soporte tecnologías de la información y comunicación. Se especifica que el lugar de trabajo es el domicilio del empleado, y que éste utilizará las tecnologías digitales e infraestructura, comunicación y seguridad de información de las que disponga. El personal podrá comunicar cuestiones particulares de su situación que puedan constituirse en impedimento para el desarrollo del trabajo remoto,

---

<sup>1</sup> <https://www.lanacion.com.ar/politica/coronavirus-argentina-insumos-horarios-ninos-art-detalle-nid2363032>

como por ejemplo la carencia de equipamiento informático o de vías de conexión adecuadas, el requerimiento de asistencia y cuidado de otras personas (niños o mayores), o la ausencia de condiciones habitacionales suficientes.

Antes de pasar a las ventajas y desventajas que conlleva el trabajo remoto, es importante detenernos en un aspecto característico de la revolución informacional: la diferencia que existe entre los territorios y sectores sociales que acceden a las TIC y los que no, representada por la brecha digital.

La brecha digital es un fenómeno complejo y dinámico que alberga, al menos, cuatro dimensiones en función de las barreras al tipo de acceso que restringe (Van Dijk y Hacker, 1999):

- Emocional: falta de experiencia digital causada por desinterés, ansiedad o rechazo a las nuevas tecnologías.
- Material: falta de equipamiento informático y de conexión a la red.
- Destrezas: falta de habilidades digitales causadas por ausencia o insuficiente y una inadecuada educación o soporte social.
- Uso-Utilidad: falta de oportunidades de uso significativo.

Creemos que considerar este concepto amplio de brecha resulta insoslayable a la hora de pensar en la opción/adopción del trabajo remoto pues acceder a tecnología y contar con determinadas habilidades y saberes, resultan una condición central.



# 4

## Las 10 Modalidades de trabajo remoto



Pensar en normas y protocolos para el trabajo remoto implica tener en cuenta sus diversas modalidades. No existe una única forma de trabajo a distancia, esa forma depende de varios factores como la ubicación geográfica —en dónde se encuentren ubicadas tanto la parte empleadora como la parte trabajadora— el tipo de ambiente y recursos tecnológicos que se utilicen y, desde luego, el acuerdo laboral al que arriben ambas partes (Arpi Pillalazo, 2018).

### 1) *Telehomeworking*

Es la forma de trabajar desde el hogar (ver definiciones al principio).

## 2) *Telecentros*

Son lugares comunitarios para trabajar cerca del lugar de residencia. Esta modalidad es utilizada por trabajadores que no cuentan en su ámbito privado con el ambiente propicio o con la tecnología apropiada. Es común encontrar esta modalidad en zonas geográficamente alejadas de los centros urbanos donde se garantiza la llegada de conectividad a un punto determinado.

## 3) *Móvil o Nómada*

Esta modalidad es utilizada por quienes deben trasladarse de un lugar a otro con frecuencia, y llevan el trabajo y su computadora personal a donde quiera que vayan. Como, por ejemplo, los trabajadores remotos que usan diferentes espacios para sus trabajos, incluidas distintas oficinas, el hogar y hasta un taxi, un bar, un vuelo entre otros espacios.

## 4) *Trabajo remoto transfronterizo*

Refiere al trabajo remoto que se realiza en diferentes países, cuando alguna de las dos partes se encuentra físicamente en un país diferente; independientemente de si son países de una misma región o bien países distantes.

## 5) *Trabajo remoto en el sector público o privado*

El trabajo remoto puede realizarse para un ente público (área de la administración pública nacional, provincial o municipal) o bien para el sector privado, empresa u ONG.

## 6) *Trabajo remoto permanente*

Implica que todas las tareas y actividades requeridas pueden realizarse de forma externa a las instalaciones del empleador; ocasionalmente, cuando se es requerido, puede trasladarse hasta el lugar donde físicamente se encuentra el organismo.

### 7) *Trabajo remoto parcial*

Este tipo de teletrabajo se realiza de forma externa a las instalaciones de la oficina, pero no en su totalidad. Son los casos en los que se requiere —como parte intrínseca de las tareas— que el trabajador o los grupos de teletrabajo acudan a reuniones o bien deban cumplir cierta cantidad de tiempo presencial en las instalaciones de la organización.

### 8) *Trabajo remoto dependiente*

Implica un vínculo laboral permanente; por ejemplo, empleados públicos que tienen un vínculo laboral con el Estado.

### 9) *Trabajo remoto independiente*

Refiere a los trabajadores que lo realizan de manera autónoma o con contratos específicos con la organización.

### 10) *Trabajo remoto individual o grupal*

Se encuentra en función de la cantidad de personas que desarrollan la labor. Un mismo trabajador puede realizar tareas individuales y, a su vez, formar parte de grupos de trabajo.

### 11) *A tu criterio*

---

---

---

## Ventajas y desventajas del trabajo remoto



Como es de esperar toda clasificación tiene sus partidarios y detractores y, como señalamos, las listas suelen estar incompletas. También, aquello que uno puede considerar una ventaja, otro lo puede considerar una desventaja, y viceversa. Acordemos que esto es un ejercicio y que estamos pensando en temas que, si bien tienen algún recorrido en varios servicios del sector privado, en el sector público son, todavía en muchas áreas, temas novedosos. Varios de los enunciados pueden parecer menores para la concepción eficientista, pero centrales para la vida social de los empleados públicos (y, por qué no, privados).

## Ventajas

### 1) Salud y costos

Evita los traslados al lugar de trabajo: de esta forma, se ahorra tiempo y costos de transporte; esto impacta positivamente en la economía del trabajador al no tener que utilizar dinero para trasladarse. Elimina el hacinamiento en los transportes públicos o el estrés de conducir el propio vehículo en calles o autopistas repletas de automóviles. Como ventajas adicionales puede permitirnos sostener hábitos saludables y mejorar la calidad de vida al facilitar, por ejemplo, comida casera y más sana.

### 2) Tiempos

Optimiza el tiempo al evitar los traslados (factor determinante en la zona de AMBA), lo cual permite contar con más tiempo a nuestro favor. La auto-regulación de ese mismo tiempo resulta beneficiosa, centralmente si pensamos en trabajar por resultados. Es posible realizar el trabajo con ropa cómoda y hasta con música si nos place. Puede sonar prosaico pero la mayoría de los que entrevistamos lo señaló como un valor.

### 3) Diseño

Reduce el espacio de ocupación en oficinas o instalaciones de las organizaciones. Se va a requerir de menos espacios en las oficinas al necesitar menos metros cuadrados. Esto beneficia también a quienes por el tipo de tareas que realizan deben concurrir a los espacios de trabajo, pues redundaría en una mejora sustancial del hábitat. Es decir, la administración pública tendrá un menor costo por gastos varios y los que sí concurren tendrán un espacio de desenvolvimiento más confortable al reducir la cantidad de empleados.

#### 4) Aprendizaje

Contribuye al perfeccionamiento permanente: al acompañar la evolución de la tecnología de manera continua, mientras se desarrollan las tareas laborales, cotidianamente incorporamos nuevos saberes.

#### 5) Medio ambiente

Reduce la congestión de tránsito y las emisiones de carbono al evitar el desplazamiento entre el domicilio y el trabajo. Evita la exposición a cambios climáticos. Puede conllevar beneficios económicos para el Estado, por la disminución en los subsidios a empresas de transporte público. El beneficio para el medio ambiente por la reducción de las emisiones es central.

#### 6) Sociabilidad

Concilia la vida familiar, social y laboral. El tiempo se organiza de otra manera al no tener que lidiar con el tránsito o la espera del transporte público; el tiempo obtenido puede ser usado para ejercicios físicos, al igual que por momentos compartidos con la familia y la autonomía para disfrutar de actividades culturales o simplemente ocio, esparcimiento y descanso.

#### 7) Productividad

Incrementa la productividad. Si se posee un espacio propio se pueden evitar situaciones de distracción, se termina lo que comúnmente se llama el *radio pasillo* y también se elimina la presión presencial entre jefes y empleados. Permite mayor concentración en la tarea. Se evitan las conversaciones de las cuales uno puede tener poco interés en las oficinas (supersticiones, TV, farándula, etc.).

#### 8) Ausentismo

Disminuye la tasa de ausentismo. El trabajo remoto cuenta con la opción de elegir el lugar donde desarrollar la actividad laboral; además, no expone al

trabajador al dilema de qué hacer frente a situaciones complejas que puedan darse en el hogar, como, por ejemplo, en casos de cuidado de familiares a cargo. Además, facilita la continuidad laboral luego de licencias por maternidad o parental, y evita, de esta manera, la posible pérdida del ingreso del salario en caso de solicitar excedencia u otras licencias.

### 9) Transición laboral

Facilita la transición de trabajadores próximos a jubilarse, de manera que no resulte abrupta y que puedan adaptarse progresivamente. Hace posible la continuidad de algunas tareas que pueden ser un sostén emocional importante; permite mantener el contacto con sus pares y con otras personas con las que compartió su trabajo.

### 10) Deslocalización

Podría facilitar la descentralización de oficinas centrales ubicadas en zonas urbanas densamente pobladas a lugares menos habitados del país. Disminuiría la contaminación sonora en las ciudades y sería más factible mantener condiciones de asepsia, lo cual disminuiría el riesgo de contraer enfermedades.

### 11) A tu criterio

---

---

---

## Desventajas

### 1) Interacción social

Se pierde el vínculo físico con el entorno laboral. Se reduce la comunicación cotidiana y el contacto con compañeros de trabajo que, en muchas situaciones, ayuda a sostener la actividad. Muchas veces los procesos de trabajo no son claros y las tareas se tornan confusas. ¿Qué hacer?, ¿cómo hacer?, ¿a quién preguntar?, ¿cómo gestionar y tramitar las actividades laborales en soledad? Se pierde el tiempo compartido con compañeros de trabajo. Se reduce el vínculo con otras áreas. La comunicación informal que se hace en los espacios comunes, almuerzos, encuentros, reuniones internas, y que genera conexión entre los empleados, se estaría perdiendo con el trabajo remoto.

### 2) Equipos de trabajo

Es un riesgo para la conformación de equipos y la sinergia entre los mismos. Se reduce la comunicación cotidiana y el contacto con compañeros de trabajo que ayudan a sostener la actividad. Se producen efectos sobre la cultura organizacional y la transmisión de valores organizacionales a los miembros de la organización.

### 3) Competencias

Requiere capacitación previa o experiencia en el puesto. Se debe contar con determinadas competencias y formación es muy complejo realizar a distancia una tarea que no se conoce lo suficiente o no se ha experimentado previamente de manera presencial. Es indispensable el conocimiento, y manejo de las herramientas informáticas y adecuarse al funcionamiento de los sistemas tecnológicos utilizados por el organismo y a la incorporación de nuevos programas a los que el trabajador deberá adaptarse y realizar procesos de aprendizaje continuos que le demandarán más tiempo que el previsto para el desempeño de su labor de manera presencial.

#### 4) Tecnologías

Hay una fuerte dependencia de la tecnología: es preciso contar con los equipos informáticos como computadora de escritorio o portátil (o similar), conexión a internet y recursos en general. En el sector público, por el momento, la provisión de estos elementos no está garantizada. Además, los sistemas de trabajo no están preparados; por ejemplo, discos compartidos a los que a veces no se puede acceder, plataformas en vivo que tienen dificultades para el intercambio, aparte de los problemas tecnológicos.

#### 5) Reducción

Se reorganiza y se rediseña la oficina y esto puede implicar reducción de funciones que deriven en menor cantidad de empleados. Al necesitar menos infraestructura en general, posiblemente se necesiten estrategias para reubicar al personal de estas organizaciones que ya no tengan tareas específicas en el nuevo esquema laboral.

#### 6) Costos

Implica costos que debe absorber el trabajador, debido, por un lado, al desgaste del equipamiento que se utiliza —que en la mayoría de los casos es propio— y, por otro, a los gastos de consumo que demanda el trabajo remoto, como la electricidad, la telefonía y el servicio de internet.

#### 7) Auto-organización

Demanda autodisciplina y capacidad de autogestión del propio tiempo para poder producir y cumplir con los requerimientos del trabajo por la ausencia de un sistema de gestión y evaluación de desempeño o control por objetivos y a la dificultad para realizar un seguimiento compartido del trabajo y de los resultados alineados con la misión de la organización. A la vez, se corre el riesgo de lo opuesto, es decir, sufrir alienación al perder de vista los tiempos y espacios

necesarios para el descanso. A esto se suman las dificultades para diferenciar tiempo de trabajo y vida personal.

## 8) Género

Se corre el riesgo de intensificar la problemática de género. En la mayoría de los casos, las tareas domésticas y de cuidado de familiares recaen en las mujeres. Al sumar lo laboral al trabajo doméstico y de cuidado, se naturaliza y legaliza la doble imposición laboral. Además, la presencia de familiares y de hijos menores dificulta, o impide, concentrarse y disponer de la atención necesaria para cumplir con las demandas del trabajo.

## 9) Exigencias laborales

Es posible sufrir la sobredemanda y la exigencia de los jefes, que pueden pretender contar con la disponibilidad del trabajador en cualquier momento día o todos los días de la semana. Es un potencial riesgo a creer que el trabajador está siempre disponible.

## 10) Seguridad

Aumenta el riesgo de la captura de datos e información tanto privados como laborales. Es preciso contar con sistemas de protección. Y, de alguna manera, la colisión entre lo personal, lo íntimo y lo público se puede hacer evidente.

## 11) A tu criterio

---

---

---

# 6

## Certidumbres e incertidumbres en el mundo del trabajo remoto



En este apartado es posible que encontremos algunas semejanzas con las ventajas y desventajas. La mirada es, en este caso, sobre que nos deparará el futuro, tanto en temas sustantivos como en nuestra propia cotidianidad. También podrá observarse que algunas certezas pueden ser ventajosas y otras no tanto.

### Certidumbres

#### 1) *Tecnologías y Competencias*

La innovación y la generación de herramientas para el trabajo remoto seguirán evolucionando y mejorando vertiginosamente. Debido al desarrollo tecnológico

constante, las competencias de los trabajadores remotos deberán actualizarse de forma continua para poder adaptarse y responder con solvencia a las cambiantes exigencias laborales.

## **2) *Nuevas formas de profesionalización del trabajo***

Se deberán revisar los sistemas de carreras de los empleados públicos. El ingreso por concurso deberá adquirir otras modalidades como, así también, la capacitación que tenderá casi exclusivamente a lo no presencial. Otro elemento será la evaluación de desempeño y de resultados. Cambian los códigos de la interacción, en el trabajo remoto la «buena presencia» es reconocida y no es que deje de ser importante.

## **3) *Ingreso al sector público***

En los últimos años, el ingreso al sector público adquirió, aparte del concurso, diferentes modalidades: contratos, becas, pasantías, plantas transitorias, entre otras. Se espera que estas modalidades continúen y se amplíen en función de las nuevas demandas laborales.

## **4) *Normativas***

Las regulaciones laborales se transformarán. El presentismo, la cantidad de horas a cumplir, los permisos laborales, etc., quedarán en desuso. Todo lo relacionado con el tiempo cronológico y su control se volverá obsoleto. Los objetivos cumplidos (productos o servicios) y la autonomía del trabajador serán la base de la relación laboral. Se crearán nuevas pautas y normativas en función de los nuevos requerimientos.

## **5) *Procedimientos***

Se deberán modificar procesos y ampliar la firma digital. Los protocolos y guías de trámites podrían ser distintos a los que están pautados presencialmente.

## 6) *Planificación*

Los sistemas de planificación, principalmente la operativa, comenzarán a variar en relación con las estrategias laborales que se pretendan acordar.

## 7) *Clima organizacional*

Al reducirse la interacción y los vínculos, el clima organizacional se verá modificado. Las sensaciones de bienestar o malestar respecto a las formas de trabajo serán distintas de las actividades presenciales.

## 8) *Infraestructura*

No se necesitarán grandes edificaciones para cubrir las necesidades de los puestos de trabajo, se podrá funcionar en espacios físicos más pequeños y ubicados geográficamente en diferentes lugares. El trabajo remoto cambiará radicalmente los requerimientos de infraestructura física y mejorará la infraestructura de comunicaciones, tanto para el sector público como para el privado.

## 9) *Medio ambiente*

El menor uso de transporte, la reducción de espacios de la administración pública y el proceso de «despapelización» redundarán en un mejor cuidado del medio ambiente.

## 10) *Presencialidad*

El trabajo remoto no se puede aplicar a todas las actividades institucionales, no todos los empleados pueden realizar trabajo a distancia; ya que el desarrollo de muchas tareas demanda la presencia física en el lugar de trabajo. Como, por ejemplo, quienes llevan a cabo tareas de cuidado personal, operarios de maquinarias, personal de limpieza, entre otros.

### 11) *A tu criterio*

---

---

---

## Incertidumbres

### 1) *Brecha digital*

La brecha digital continuará siendo un problema. Por sólo dar un ejemplo, mientras en la Capital del país se registran casi 55 conexiones de banda ancha por cada 100 habitantes, en algunas provincias, como Jujuy o Formosa, el acceso se reduce a menos de 7 conexiones cada 100 habitantes (Cao, Vaca, 2019).

### 2) *Jornaleros del siglo XXI*

Por las características que asume, en muchos casos, el trabajo en la era digital habrá futuras generaciones de jornaleros digitales. Según la Oficina Internacional del Trabajo, los sitios web de trabajo, las micro-tareas y el trabajo mediante aplicaciones que conforman la economía de plataformas podrían recrear prácticas laborales similares a las del siglo XIX, con futuras generaciones de jornaleros digitales (OIT, 2019).

### 3) *Tipologías laborales*

Los trabajos y los trabajadores se dividirán en auto-programables y genéricos. El primer caso es el que puede transformar sus capacidades conforme va cambiando la tecnología y adaptarse al rediseño de su cargo. El genérico es el que tiene mayores facilidades para ser reemplazado por máquinas,

o bien desarrollado en otras geografías a más bajo costo (Castells y Esping-Andersen, 1999).

#### 4) *Creatividad*

Si bien la automatización facilita la realización de diversas tareas, ajustarse a formatos y pautas preestablecidas durante períodos prolongados de tiempo puede ocasionar la disminución de las capacidades creativas de las personas; esto incidirá negativamente en los aspectos cualitativos del trabajo y disminuirá los niveles de satisfacción personal.

#### 5) *Jóvenes*

La transición de la escuela al mundo del trabajo es una coyuntura crucial para los jóvenes. El trabajo remoto, en sus diversas formas, será una gran oportunidad para evitar quedar excluidos del mundo laboral.

#### 6) *Inclusión*

El trabajo remoto constituirá una alternativa de inserción laboral para las personas con discapacidad. La evolución de la tecnología y de las herramientas de trabajo remoto específicas para el desempeño de personas con discapacidad motora, auditiva, visual, etc., permitirá su inclusión laboral.

#### 7) *Control social*

El ejercicio de la gestión, vigilancia y control a través de algoritmos, mediante sensores, dispositivos corporales y otras formas de control, será utilizado en el trabajo remoto. ¿Se robotizará a los trabajadores remotos? (OIT, 2019).

#### 8) *Género*

El trabajo remoto será una oportunidad para romper el llamado techo de cristal, que afecta la inclusión y la igualdad laboral de las mujeres. Si evitamos

los sesgos actuales, la tecnología contribuirá a cerrar la brecha de género y a elevar la representatividad de las mujeres en la fuerza laboral y en los puestos de liderazgo.

### 9) *Escenarios*

Esta especie de prueba piloto masiva de trabajo remoto, que estamos experimentando, sentará las bases para una mayor y mejor preparación en casos de desastres naturales o pandemias. Estaremos mejor preparados para acudir al trabajo remoto, no sólo desde la práctica sino también desde una serie de normas y leyes que lo contemplen.

### 10) *Prospectiva*

El trabajo remoto será una de las modalidades de trabajo más utilizadas en el futuro. Sin embargo, se espera que los avances tecnológicos generen otras formas de relación de la labor. El futuro que se espera no es idéntico en los diferentes escenarios posibles, es distinto el lugar del trabajo remoto en la utopía participativa, eficientista o inclusiva. (Blutman y Cao, 2019).

### 11) *A tu criterio*

---

---

---



# 7

## Recomendaciones y nuevos protocolos



En relación con el trabajo remoto en el sector público y la identificación de escenarios posibles y deseables, mencionamos 10 recomendaciones, a considerar, para el diseño y la implementación de políticas que acompañen los procesos de cambio en las entidades de la administración pública nacional, provincial y municipal. De esta manera, se podrá amortiguar el impacto negativo de los procesos de cambio.

### 1) *Complejidad de las tecnologías*

Los diferentes programas que aparecerán no siempre serán intuitivos y amigables. Requerirán de capacitación específica, lo cual acarreará costos, tanto para el Estado como para el empleado. Será recomendable el desarrollo de aplicaciones reutilizables y compatibles funcionalmente entre las diferentes

áreas de la administración pública, en línea con la interoperabilidad de bases de datos e información.

## 2) *Resistencias al cambio*

Como forma de mitigar las resistencias al cambio, se aconseja promover ámbitos de formación de recursos humanos en gestión del trabajo remoto, con el fin de favorecer la apropiación de tecnología y la creación de herramientas de trabajo colaborativo y compartido entre distintas áreas del sector público. Esto facilitará, además, la integración e intercambio de información.

## 3) *Barreras de acceso al Estado*

Las dificultades para acceder al aparato estatal tendrán una mayor relación con la brecha digital. Será necesario diseñar programas que acompañen a la ciudadanía, sobre todo a los sectores más desfavorecidos para navegar la burocracia (Chudnovsky, 2017).

## 4) *Salarios*

Las posibilidades de nuevas formas de organización pueden derivar en una recontractualización del empleado público. Las grillas podrán variar y, en consecuencia, el salario conveniado sufrirá modificaciones.

## 5) *Sindicatos*

El papel de los sindicatos se tendrá que ir modificando. La no presencia en los lugares de trabajo dificulta y limita el contacto con los representantes, por lo que será medular recrear otras formas de interacción con los trabajadores. Es posible que esto incida sobre el salario directo e indirecto.

## 6) *Jefes y superiores*

Las jefaturas podrán modificarse. Los mandos medios podrán tener un rol central en determinadas reparticiones y poca presencia en organismos en los que no agregan valor.

## 7) *Cultura y clima organizacional*

Podría haber un paulatino cambio de la cultura y el clima de las organizaciones, incluso de la misma idea de organización. Habría que repensar la funcionalidad del sistema socio-técnico: una racionalidad que genere productos y servicios y otra que genere relaciones interpersonales/sociales orientadas a satisfacer la adecuada interacción entre las personas.

## 8) *Sistemas jurídicos*

Las áreas pertinentes deberán analizar la normativa en múltiples aspectos, tanto por lo convenido como de los procedimientos de cada organismo.

## 9) *Salud y nutrición*

Deberán considerarse los espacios de trabajo, la ergonomía del lugar, el diseño, la (in)sonorización, entre otras cosas. Además, si bien se puede pensar en un mayor cuidado de la alimentación al evitar comidas rápidas y poco saludables, la disponibilidad casi permanente de alimentos puede derivar en desórdenes alimenticios.

## 10) *Psicosociología*

Deberán hacerse estudios y análisis de las implicancias del trabajo remoto, tanto en situaciones *ex ante* como *ex post*. Los efectos de las nuevas formas de trabajo y de las modalidades de vinculación social son elementos centrales para tener en cuenta.

11) *A tu criterio*

---

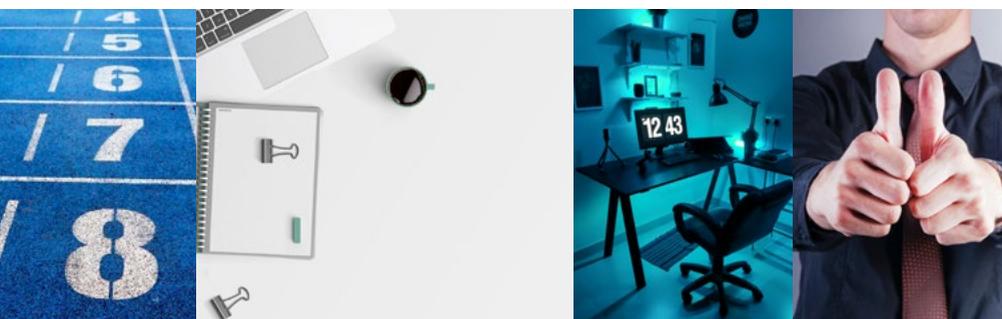
---

---



# 8

## Guía de 10 buenas prácticas para el trabajo remoto



### 1) *Resultados*

Priorizar tanto los procesos y procedimientos como los resultados. Establecer una estructura en la que se acuerde qué trabajo hay que realizar, quiénes participarán, cuándo es preciso concluirlo y cuáles son los estándares que se requieren.

### 2) *Entrenamiento*

Definir un proceso de selección, capacitación y entrenamiento previo, de la persona o grupos que van a trabajar de este modo, es fundamental; se requerirá de tiempo para garantizar que se apunte al logro de lo mencionado en el punto 1.

### 3) *Confianza*

Alcanzar altos niveles de confianza entre quienes estén a cargo de supervisar las tareas de quienes realicen el trabajo remoto.

### 4) *Ambiente*

Establecer ambientes adecuados, en lo posible con un espacio de uso exclusivo para el trabajador remoto, que le permita concentrarse en sus tareas y no estar expuesto a constantes distracciones; es importante que cuente con los recursos adecuados. La disposición del lugar deberá estar en función de la comodidad del trabajador (iluminación y ventilación, poder usar vestimenta cómoda, música, refrigerios).

### 5) *Tecnologías*

Garantizar la posesión del herramental, para poder trabajar, es central. Equipamiento que permita la utilización de los programas y aplicaciones del momento. Conectividad continua de alta capacidad y seguridad informática.

### 6) *Organización*

Administrar los tiempos y coordinar las acciones son procesos personales para el logro de los objetivos pautados. La modalidad requiere disciplina y organización de la tarea. La dispersión es uno de los puntos que pueden afectar el trabajo remoto.

### 7) *Estatutos y convenios*

En relación con los puntos anteriores, especialmente el punto 6, las tareas pactadas no deberán ser de un nivel de exigencia de las jefaturas que contradigan lo conveniado con los trabajadores. Si bien se va a requerir nuevas formas normativas, las mismas no deberían plantearse como mecanismos para cercenar derechos.

### 8) *Comunicación y vínculos*

Uno de los ejes del trabajo remoto son las nuevas formas de comunicación; la misma se modifica y las relaciones interpersonales adquieren otra dimensión. Los equipos de trabajo se transforman a partir de las nuevas formas de interacciones. Debería pensarse en procesar paulatinamente estas adaptaciones.

### 9) *Planificación estratégica participativa*

Las unidades deberán armar planes institucionales con la participación de los diferentes actores, a los efectos de generar visiones compartidas de las acciones, actividades y tareas a desarrollar con el trabajo remoto.

### 10) *Cultura organizacional*

Desagregado del punto anterior, hay que repensar la cultura de las organizaciones y de qué forma los métodos y procedimientos se van a articular. Se debe analizar la interacción de un nuevo sistema socio-técnico.

### 11) *A tu criterio*

---

---

---

## Palabras finales que no son 10



Los diferentes puntos, presentados en decenas y clasificados en distintas tipologías, han tenido como objetivo resaltar los elementos que consideramos como relevantes del trabajo remoto en la administración pública.

Como señalamos, habrá algunos (o todos) discutibles, otros tendrán similitudes y estarán presentes en más de un ítem; en algunos casos las ventajas pueden ser desventajas y las certidumbres, incertidumbres. Como los peces que no saben que están mojados, buscamos encontrar variables e indicadores para pensar, analizar, medir, comprender el trabajo remoto y construir marcos institucionales y consensos. Sabemos que no es un tema novedoso, que tiene varias décadas de funcionamiento, tal vez poco en la administración pública, pero avanza a pasos agigantados y para instalarse en ella también.

Es mucho lo que hay que hacer, empezando por evitar los miedos, ganar en confianza, y estar preparados para estos cambios de los cuales ya somos protagonistas. La foto no te saca el alma y no todo lo que pasa en las películas sucede en la vida real. Internet, teléfonos celulares y otras tecnologías nuevas eran incomprensibles tan sólo 30 años atrás. El trabajo remoto es parte de esos cambios.



# Bibliografía

- Arpi Pillalazo, E. (2018). *Estrategias para promover el teletrabajo en las empresas del sector privado del Ecuador para mejorar el empleo y la productividad*. Universidad Andina Simón Bolívar, Área de Gestión. <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6237/1/T2668-MAE-Arpi-Estrategias.pdf>
- Blutman, G. y Cao, H. (2019). *El futuro del Estado: Escenarios en disputa al 2020*. Edicon.
- Castells, M. (2000). *La era de la Información: economía, sociedad y cultura, I*. Siglo XXI.
- Castells, M. y Esping Andersen, G. (1999). *La transformación del trabajo*. GRAO.
- Chudnovsky, M. (2017). Navegar el Estado sin zozobrar en el intento. En 100 políticas para la Argentina del 2030. <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/libro100politicaspdf.pdf>
- Silverstone, R. y Hirsch, E. (1992). *Consuming Technologies: Media and Information in Domestic Spaces*. Routledge.
- OIT (2019) *Trabajar para un futuro más prometedor*. Comisión Mundial sobre el Futuro del Trabajo. Ginebra.
- Lima Silvain, G. (2006). *Introducción al Teletrabajo*. Departamento de Educación a Distancia y Abierta, Universidad Nacional de San Luis. <http://usuarios.arnet.com.ar/limasilvain/teletrabajo.pdf>
- Vaca, J. y Cao, H. (2019). Dialéctica del desarrollo argentino entre el territorio y la sociedad de la información. *Revista de Ciencias Sociales*, 10(35).

## **CUINAP | Argentina, Cuadernos del INAP**

Año 1 – N.º 42 – 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](mailto:cuinap@jefatura.gob.ar)

**ISSN 2683-9644**

#### **Editor responsable**

Alejandro M. Estévez

#### **Idea original**

Carlos Desbouts

#### **Edición/corrección**

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](http://publicaciones.inap.gob.ar)**

Noviembre 2020



Secretaría de  
Gestión y Empleo Público



Jefatura de  
Gabinete de Ministros  
Argentina