



Universidad Empresarial Siglo 21

Vicerrectorado de Innovación, Investigación y Postgrado

Maestría en Administración de Empresas

Palacio Ciro Yuliana Andrea

Legajo VMBA 002383

El desafío de las áreas de Recursos Humanos, producto del COVID-19 y la  
regulación del Teletrabajo.

Directora: Dra. Karina Franciscovic

Codirector: Mg. Daniel Cabezas

2024

## Resumen

El presente trabajo final de grado, tiene como fin exponer el impacto generado para las áreas de Recursos Humanos, por la implantación del teletrabajo durante la pandemia del COVID-19 y posterior a ella en la Argentina. Además, mostrará los cambios surgidos en la Ley de Contrato de trabajo (LCT) por la regulación del teletrabajo, en el marco de las nuevas condiciones laborales, posteriores al año 2019 en Argentina.

Presentará al teletrabajo como la última transformación del trabajo a través de la historia. Se analizará desde diversos aspectos, tales como su concepto, clasificación, el derecho laboral, la motivación y el perfil de los teletrabajadores, así como sus áreas de aplicación.

La implementación del teletrabajo, ha sido de suma importancia a partir del año 2020, para que la fuerza laboral continuara con sus tareas habituales bajo condiciones especiales, lo que ha generado un compromiso exponencial en las áreas de Recursos Humanos y la necesidad de modificar la LCT, para regular la actividad mediada por la tecnología.

Palabras claves: Recursos Humanos, legislación laboral, salud y seguridad laboral, Tecnología de la información y de las telecomunicaciones (TIC), Teletrabajo, Pandemia COVID-19.

## *Abstract*

The purpose of this final degree project is to expose the impact generated for the areas of Human Resources, for the implementation of teleworking during the COVID-19 pandemic and after it in Argentina. In addition, it will show the changes that have arisen in the Employment Contract Law (LCT) due to the regulation of teleworking, within the framework of the new working conditions, after the year 2019 in Argentina.

It will present teleworking as the last transformation of work throughout history. It will be analyzed from various aspects, such as its concept, classification, labor law, motivation and profile of teleworkers, as well as their areas of application.

The implementation of teleworking has been of the utmost importance starting in 2020, so that the workforce could continue with its usual tasks under special conditions, which has generated an exponential commitment in the areas of Human Resources and the need to modify the LCT, to regulate the activity mediated by technology.

Keywords: Human Resources, labor legislation, occupational health and safety, Information and Telecommunications Technology (ICT), Teleworking, COVID-19 Pandemic.

## Índice General

<i>Introducción</i> .....	8
1. <i>Presentación y justificación del problema</i> .....	11
2. <i>Objetivos</i> .....	13
2.1 <i>Objetivo general</i> .....	13
2.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	13
3. <i>Marco Teórico</i> .....	14
3.1 <i>Definición conceptual del teletrabajo y teletrabajador</i> .....	19
3.2 <i>Tipos de teletrabajo y teletrabajadores</i> .....	23
3.3 <i>El perfil del teletrabajador y sus áreas de aplicación</i> .....	25
3.4 <i>Marco histórico y regulatorio del teletrabajo, enfoque internacional</i> .....	29
3.5 <i>Marco histórico y regulatorio del teletrabajo, enfoque nacional</i> .....	34
3.5.1 <i>Comparación del enfoque nacional, con el enfoque internacional</i> .....	41
3.5.2 <i>Condiciones mínimas para teletrabajar, Superintendencia de Riesgos del trabajo (SRT) y Asegurado de Riesgos de Trabajo (ART).</i> .....	43
4. <i>Metodología de la investigación</i> .....	45
4.1 <i>Tipo de investigación</i> .....	45
4.2 <i>Metodología y técnicas de recolección</i> .....	45
4.3 <i>Población y muestra</i> .....	46
4.4 <i>Resumen metodológico</i> .....	47
4.5 <i>Identificación de las variables</i> .....	48
5. <i>Resultados</i> .....	49
5.1 <i>Análisis de la Ley y su Decreto Reglamentario</i> .....	62
6. <i>Conclusiones</i> .....	76

Referencias .....	79
<i>Anexos</i> .....	86
Cuestionario para analizar el impacto del teletrabajo .....	86
Resultado de la encuesta .....	88

## *Índice de tablas*

Tabla 1. Competencias del Teletrabajador. Fuente: Con base en Salazar, Cristian. Incorporación de telecapacitados a las organizaciones. Universidad Austral de Chile. 2007 .....	27
Tabla 2. Áreas de aplicación del Teletrabajo. Fuente: Con base en Martínez, Rebeca. La relación del teletrabajo con la flexibilidad laboral, el trabajo decente, el liderazgo y la motivación. Tesis Doctoral UNAM. 2010 .....	29
Tabla 3. Antecedentes normativos del Teletrabajo en Argentina. Fuente: Elaboración propia basada en el Primer libro blanco nacional de buenas prácticas en teletrabajo, trabajo remoto y trabajo conectado (Ministerio de Producción y Trabajo, 2019). .....	37
Tabla 4. Comparación de regulaciones en Latinoamérica sobre Teletrabajo. Fuente: Elaboración propia.....	42
Tabla 5. Ficha Técnica de Metodología. Fuente: Elaboración propia.....	48
Tabla 6. Particularidades del Teletrabajo. Fuente: Elaboración propia.....	49
Tabla 7. Aptitudes para teletrabajar. Fuente: Elaboración propia. ....	50
Tabla 8. Ventajas y desventajas del teletrabajo. Fuente: Elaboración propia .....	57
Tabla 9. Desafíos para las áreas de Recursos Humanos Fuente: Elaboración propia .....	59
Tabla 10. Cambios en la forma de trabajo. Fuente: Elaboración propia en base al libro blanco teletrabajo.....	61
Tabla 11. Presupuestos legales mínimos. Modificatorias de la ley de Contrato de Trabajo. Fuente: Elaboración propia en base a la Ley N°20.744/1976 y sus modificatorias. ....	63
Tabla 12. Jornada Laboral. Fuente: Elaboración propia en base a la Ley N°20.744/1976 y sus modificatorias. ....	65
Tabla 13. Derecho a la desconexión digital. Fuente: Elaboración propia en base a la Ley N°20.744/1976 y sus modificatorias. ....	66
Tabla 14. Tareas de cuidados. Fuente: Elaboración propia en base a la Ley N°20.744/1976 y sus modificatorias. ....	67
Tabla 15. Voluntariedad. Fuente: Elaboración propia en base a la Ley N°20.744/1976 y sus modificatorias. ....	67

Tabla 16. Reversibilidad. Fuente: Elaboración propia en base a la Ley N°20.744/1976 y sus modificatorias. ....	68
Tabla 17. Elementos de trabajo. Fuente: Elaboración propia en base a la Ley N°20.744/1976 y sus modificatorias. ....	69
Tabla 18. Compensación de gastos. Fuente: Elaboración propia en base a la Ley N°20.744/1976 y sus modificatorias. ....	70
Tabla 19. Capacitación. Fuente: Elaboración propia en base a la Ley N°20.744/1976 y sus modificatorias. ....	70
Tabla 20. Derechos colectivos y Representación Sindical. Fuente: Elaboración propia en base a la Ley N°20.744/1976 y sus modificatorias. ....	71
Tabla 21. Higiene y Seguridad laboral. Fuente: Elaboración propia en base a la Ley N°20.744/1976 y sus modificatorias. ....	72
Tabla 22. Sistema de control y derecho a la intimidad y protección de la información laboral. Fuente: Elaboración propia en base a la Ley N°20.744/1976 y sus modificatorias.	73
Tabla 23. Prestaciones transnacionales. Fuente: Elaboración propia en base a la Ley N°20.744/1976 y sus modificatorias. ....	74

## *Índice de ilustraciones*

Ilustración 1 Población de la muestra. Fuente: Elaboración propia .....	47
Ilustración 2 Actividades susceptibles de Teletrabajo. Fuente: Elaboración propia .....	52
Ilustración 3 Sectores de las ocupaciones según la muestra. Fuente: Elaboración propia ..	52
Ilustración 4 Rango Etario de la muestra. Fuente: Elaboración propia .....	54
Ilustración 5 Características del equipamiento. Fuente: Elaboración propia .....	54

## *Introducción*

A partir del año 2020, producto de la pandemia denominada COVID-19, se han visto grandes cambios en la economía mundial y el mundo del trabajo, lo que trajo consigo la incorporación o aplicación de una nueva forma de trabajo, en la cual el trabajador desempeña su actividad sin la necesidad de estar físicamente en la empresa o lugar de trabajo específico, adaptable para la mayoría de los sectores económicos, denominada teletrabajo; dicha modalidad se realiza mediante la utilización de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).

Para muchas empresas, fue imprescindible reinventar su forma de trabajo, flexibilizando el entorno regulatorio de las jornadas laborales y las tareas realizadas, reduciendo al máximo el desplazamiento de sus trabajadores, en concordancia con las medidas generales de prevención adoptadas en el país; llevándolas a utilizar el teletrabajo, (cuando las funciones de sus empleados lo permitiesen), como la herramienta más importante, para garantizar la continuidad operativa de la empresa.

Aunque esta forma de trabajo, ya era utilizada por muchas empresas en el mundo y es bastante popular en Latinoamérica, en países como Colombia y Costa Rica, que son pioneros en la legislación y utilización de esta modalidad; sin duda la pandemia, ha llevado a un aumento acelerado de la adopción por parte de los empleadores de Argentina, a las particularidades que ofrece el teletrabajo. Esto coincide con lo indicado en la Encuesta Nacional a Trabajadores sobre Condiciones de Empleo, Trabajo, Salud y Seguridad de 2018, la cual muestra que antes de la pandemia del COVID-19 solo el 17% de los asalariados realizaba parte de su trabajo en un lugar ajeno al domicilio de la empresa utilizando las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) <sup>1</sup>

Las estimaciones de la Organización Internacional del trabajo (OIT) indican que, en el segundo trimestre del año 2020, unos 23 millones de personas teletrabajaron en América Latina y el Caribe. El análisis del OIT, dice que el trabajo mediado por la tecnología desde

---

<sup>1</sup> Encuesta nacional a trabajadores sobre Condiciones de Empleo, Trabajo, Salud y Seguridad (ECETSS) Disponible en <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/estadisticas/encuesta-nacional-trabajadores-sobre-condiciones-de-empleo-trabajo-salud-y> consultado el 01/10/2023

el domicilio, abarcaba principalmente a trabajadores independientes, pero en el contexto de la pandemia pasó en muchos casos, a ser la modalidad exclusiva de muchas empresas.

En el caso de Argentina, el potencial de teletrabajar es significativamente alto, considerando que tres de cada diez trabajadores asalariados, podría trasladar sus tareas al domicilio; la diferenciación se debe a la naturaleza de sus funciones, el sector económico y de actividades al que pertenecen y las capacidades de infraestructura y tecnología necesarias para el desarrollo de sus tareas.

En lo que respectaba a la prevalencia, las estimaciones indicaban que alrededor de 900.000 trabajadores realizaron teletrabajo en Argentina en el año 2006, estimando que para el año 2009 ya habían alrededor de 1.2 millones de hogares en los que al menos un miembro de la familia trabajaba en su domicilio.<sup>2</sup>

Según el informe anual de 2009 del Programa Sociedad de la Información y el Conocimiento (PROSIC), de la Universidad de Costa Rica, el teletrabajo es un fenómeno que va en aumento tanto en América Latina como en el Caribe, aunque el ritmo de crecimiento varía ampliamente. En países como Argentina y Chile, están a la vanguardia tanto de la promoción de su uso, como del desarrollo de marcos normativos para regirlo, ya que los marcos jurídicos y el sistema de relaciones laborales existentes, incluidos los regímenes de seguridad y salud en el trabajo relativos al trabajo en el domicilio y los gastos asociados a la tecnología para el teletrabajo, no se consideran adecuados.

Con el aumento y difusión del trabajo remoto en Argentina, resultó necesario que se regulen los derechos y obligaciones de los trabajadores y empleadores, que desarrollan sus actividades bajo esta forma de trabajo y se adecúen las medidas con las que regulan las aseguradoras de riesgos del trabajo, así como las de la superintendencia de riesgos de trabajo; organismo tiene como objetivo primordial garantizar el cumplimiento del derecho a la salud y seguridad de la población cuando trabaja.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Guía para la gestión de la PRL en el ámbito del TELETRABAJO

<https://oiss.org/wp-content/uploads/2023/05/38-Gui%CC%81a-para-la-gestio%CC%81n-de-la-PRL.pdf>

<sup>3</sup> La superintendencia de Riesgos del Trabajo, es un organismo creado por la ley N°24.557 que depende del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación. Se encarga de Planificar, organizar, administrar, coordinar, evaluar y controlar el sistema de prevención y reparación de las contingencias

Lo anterior, ha dado lugar a nuevos desafíos, para las áreas de Recursos Humanos de las organizaciones, que han debido intervenir activamente en la implementación de acciones, pautas y protocolos que permitan que el trabajo se realice de forma segura y continúe siendo beneficiosa para el trabajador y el empleador, sin perder el enfoque de las responsabilidades de ambas partes; en este sentido, se plantean nuevas perspectivas de gestión y supervisión: lo que importa no es dónde, en qué momento o la cantidad de tiempo en la que se realice el trabajo, sino el resultado que se obtiene.

Para las áreas de recursos humanos, en el marco de pandemia, la prioridad ha sido ajustarse a la realidad del país y a la situación personal de cada uno de los empleados de las compañías, teniendo como finalidad desarrollar una planificación útil, que sirva para cerrar las brechas asociadas al teletrabajo y el trabajo presencial, la transformación digital y tecnológica; y la capacidad de adaptación de los empleados a los cambios generados en los últimos años, entre otras.

El presente trabajo de Investigación, analiza qué es teletrabajar y qué es ser un teletrabajador, hará énfasis en los desafíos que adoptaron las áreas de Recursos Humanos y las empresas en general, producto de la pandemia COVID-19, exponiendo además los beneficios y oportunidades desde el punto de vista de los actores: el trabajador, el empleador y la sociedad; finalizando con el análisis de la regulación de la ley del teletrabajo. Todo ello, basado en la investigación sobre esta forma de organización laboral.

Se invita al lector, a recorrer las líneas del presente trabajo, que le permitirán introducirse a información relacionada con la caracterización del teletrabajo, desde el inicio de su aplicación; hasta los cambios surgidos en la Ley de Contrato de trabajo, previos a la existencia de un marco regulatorio de esta forma de trabajo en Argentina, reglamentada en el año 2021.

## 1. Presentación y justificación del problema

El teletrabajo, es aquel que se realiza fuera de las instalaciones de la empresa, mediante la utilización de las TIC, esta modalidad de trabajo está siendo implementada cada vez por más empresas de distintas industrias y organizaciones a nivel mundial. A partir del año 2020, debido a la crisis sanitaria que surgió en el contexto pandémico del virus denominado COVID-19, se aumentó visiblemente su utilización en Argentina, tanto a nivel público como privado. Según estudios realizados por Eurofound (2020)<sup>4</sup>, actualmente alrededor del 40% de los teletrabajadores que trabajan a tiempo completo, son resultado de la pandemia.

El uso continuo de internet implica que, en la actualidad no se requiera la presencia física de los trabajadores en las organizaciones, ya que la mayoría de las actividades pueden realizarse desde cualquier sitio, siempre que el lugar cumpla con las condiciones técnicas y tenga el equipamiento que requiera la función a desempeñar.

Cuando una organización decide implementar una nueva modalidad laboral, es esencial que previamente analice una serie de aspectos, que tienen que ver con la cultura de la organización, el perfil de las personas involucradas, sus competencias, las características de los puestos de trabajo y otras cuestiones esenciales, con el fin de asegurar al momento de poner en práctica una nueva política, un resultado exitoso y satisfactorio para la organización y sus colaboradores (Díaz, 2018, pág. 213).

La aplicación del teletrabajo en contexto pandémico, ha cambiado la experiencia del trabajador, teniendo en cuenta que se trató de una implementación de carácter forzado que no contó con planificación previa, lo que generó que muchas familias debieran organizar sobre la marcha su hogar como puesto de trabajo, adecuando sus actividades personales y familiares, para conciliar toda organización a este nuevo escenario. Para que esta alternativa de trabajo sea eficiente, se requiere contar con herramientas físicas y digitales que garanticen la continuidad de las funciones laborales a distancia, así como también adoptar

---

<sup>4</sup> Eurofound, (2020). *Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age. Publications Office of the European Union, Luxembourg.*

la metodología de trabajo y tareas a realizar, la cantidad de trabajo, condiciones laborales, relación entre los miembros del grupo de trabajo, entre otras (Ordoñez Parada, 2018).

El presente trabajo de investigación, es de tipo exploratorio y se realizará en la República Argentina; desarrollándose bajo la problemática general de la pandemia denominada COVID-19 (y su posterioridad), a partir de la cual se generó la necesidad de implementar o incrementar la práctica del teletrabajo en el país, teniendo como resultado la premura de legislar un marco legal específico, que regule a los teletrabajadores que operan en relación de dependencia.

En base a lo mencionado y teniendo en cuenta que el teletrabajo es un tema poco estudiado, es que se consideró que investigar sobre esta temática, servirá para que las organizaciones, los teletrabajadores y el público en general, tengan información general sobre la caracterización del teletrabajo, su marco histórico y reglamentario en diversos países de Latinoamérica, sus características particulares, clasificación, principios básicos, requerimientos para su implementación, ventajas y desventajas de su ejecución; y la descripción detallada del marco regulatorio en Argentina.

## 2. Objetivos

### *2.1 Objetivo general*

Exponer el rol que ocuparon las áreas de Recursos Humanos, en la implementación del teletrabajo producto de la pandemia COVID-19; caracterizar el teletrabajo y analizar los cambios surgidos en la Ley de Contrato de trabajo, en el marco de la regulación del teletrabajo en Argentina.

### *2.2 Objetivos Específicos*

1. Describir la figura de teletrabajo, mencionando las actividades y áreas de aplicación posibles.
2. Señalar algunas de las ventajas y desventajas del teletrabajo, para el trabajador, el empleador y la sociedad.
3. Identificar y describir las transformaciones que han ejecutado las áreas de Recursos Humanos, en las organizaciones argentinas, ante la implementación de esta forma de trabajo.
4. Desarrollar un proyecto de investigación, que permita exhibir las particularidades del teletrabajo; presentando las modificaciones de la LCT, que incorpora los derechos y obligaciones de las partes en la relación laboral, que se desarrolla a distancia en Argentina.

### 3. Marco Teórico

El estudio central de este trabajo de investigación es el teletrabajo, surgido en el país, mayormente debido a la pandemia por el COVID-19 y su continuidad posterior a ella; los desafíos que han asumido las áreas de Recursos Humanos (RRHH), para la implementación del mismo en las organizaciones, el impacto positivo y negativo para los trabajadores, empleadores y la sociedad en general y las modificaciones realizadas a la Ley de Contrato de Trabajo (LCT), en el marco de su regulación en Argentina, mediante el Decreto N°27 del año 2021.

La cuarentena originada por la pandemia, colocó al teletrabajo como eje en los debates sobre el futuro del mundo laboral, surgiendo diversos pronósticos sobre esta modalidad de trabajo, pero ¿qué tan novedoso resulta ser en realidad y qué posibilidades tiene de extenderse en el tiempo? En la actualidad, el teletrabajo continúa en constante crecimiento, su incidencia en el mundo del trabajo es cada vez más notoria; es por ello que es necesario tener presente su definición y las partes que lo componen para poder entender su funcionamiento e importancia, además de plantear algunos conceptos que sirvan como ejes conceptuales del trabajo de investigación.

Según la Organización Mundial de la Salud, en adelante la OMS, una pandemia es una epidemia que afecta al mundo entero, es decir, una pandemia se produce cuando una enfermedad infecciosa se propaga en los humanos, a lo largo de un área geográfica extensa que puede llegar a afectar a todo el mundo.

Las diferencias entre una pandemia, epidemia y endemia son: en el primer caso la enfermedad afecta a nivel mundial, en el segundo la enfermedad en cuestión se descontrola y se propaga por un área geográfica concreta, y en el último caso, se considera una enfermedad endémica o endemia cuando esta se mantiene estable a lo largo del tiempo en una área geográfica concreta. Algunas de las enfermedades epidémicas que han sido declaradas pandemia son la cólera, con varios episodios a lo largo de la historia; la gripe española entre los años 1918 y 1919; la gripe asiática en el año 1957; la gripe aviar en el año 2003; el VIH/SIDA; el ébola y el más reciente, es el que se trae a colación en la investigación, el Coronavirus.

En el mes de marzo del año 2020, la OMS calificó al coronavirus COVID-19 como una pandemia; los coronavirus (Cov), son una amplia familia de virus que pueden causar diversas afecciones, desde el resfriado común hasta enfermedades más graves, como síndrome respiratorio agudo severo, es por ello que se solicitó a los gobiernos de todo el mundo enfrentar con seriedad el problema con medidas drásticas, entre ellas el confinamiento.

En virtud de la recomendación de la OMS, se realizó la declaración del Aislamiento Preventivo, Social y Obligatorio (ASPO), decretado el día 13 de marzo del año 2020, mediante el Boletín Oficial de la República Argentina a través del Decreto N°297/2020, en el que se impusieron restricciones a las salidas y el desplazamiento, para evitar la propagación del virus, lo que generó que gran parte de la fuerza laboral estuviera en su casa, originando que las organizaciones tanto de gestión pública, como privada empezaran a buscar soluciones parciales, que les permitiera seguir operando en medio de la situación pandémica; algunas empresas ya estaban familiarizadas con el teletrabajo, otras empezaron a experimentarlo como solución temporaria, hasta tanto se normalizaran las circunstancias de emergencia pública en materia sanitaria.

A partir de la utilización incrementada del teletrabajo en la declaración de pandemia, se empezó a mencionar y utilizar el término “Nueva normalidad” haciendo referencia a un proceso que se ha desencadenado en el transcurso de la pandemia, para propiciar la idea de que se volverá al estado pre pandemia (Nomen, 2021), tanto en las empresas como en la vida habitual.

Lo señalado precedentemente, plantea nuevas dificultades y abre nuevas perspectivas tanto para los empleadores como para los trabajadores; lo que exige un replanteamiento de los enfoques de gestión y supervisión para los sectores que se ocupan del control de personal, de manera que el interés se centre en el resultado del trabajo y no en el control directo de los procesos y el tiempo de trabajo de los empleados.

Teniendo en cuenta que las medidas generales de prevención del virus, continuaron vigentes en el país por más de dos años, es fundamental señalar que las áreas de RRHH y la dirección de las empresas, debieron aprender a gestionar sus equipos de trabajo bajo esa nueva normalidad, hasta tanto continuaran prestando servicios mediados por la tecnología,

comprendiendo los retos que ello implica y los desafíos inherentes al trabajo remoto, que incluyen la falta de supervisión cara a cara, falta de acceso a la información y las distracciones en el hogar (Makarius, Larson, & E., 2021).

Esta forma de trabajo y el liderazgo de equipos a distancia, es un cambio que llegó para quedarse en muchas organizaciones, ya que se han encontrado grandes beneficios en la utilización del teletrabajo. Tal como lo menciona Barbosa (2013) “En los próximos años, sin dudas, viviremos una aceleración de este proceso en el cual el teletrabajo dejará de presentarse como una excepción, para comenzar a convertirse en la nueva regla del mundo laboral”.

La falta de presencia física del trabajador en la oficina, sumado al uso de las TIC y la realización de sus tareas laborales en un domicilio ajeno al del empleador, generan un cambio de cultura organizacional, que deben aceptar las partes que componen el grupo de trabajo. Con el fin de facilitar el desempeño de las tareas mediadas por la tecnología, es necesario que las partes adquieran nuevas competencias, tales como el trabajo por objetivos, la formación continua y el trabajo colaborativo.

Las tecnologías de la información y la comunicación, también conocidas como TIC, son el conjunto de tecnologías desarrolladas para almacenar, gestionar, recuperar, recibir y enviar información de un sitio a otro, o procesarla para poder calcular resultados y elaborar informes. En un comienzo se las abreviaba como “TICS”, pero gramaticalmente se consensuó la utilización de la abreviatura TIC. De todos los elementos que integran las TIC, sin duda el más poderoso y revolucionario es el Internet (Díaz, 2018).

Con el avance de las TIC y su aplicación en el ambiente laboral, el teletrabajo se ha abierto paso en muchas organizaciones de distintas industrias. Para el uso de las TIC es necesario considerar algunos aspectos relevantes (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2022) tales como, la utilización de dispositivos de hardware y software que permitan el correcto funcionamiento de las actividades de cada puesto de trabajo y la comodidad del trabajador.

Pero no solo es importante identificar las necesidades de equipamiento tecnológico y de información, sino también las competencias requeridas en base a las condiciones del contexto. Algunas de las características más significativas que deberían tener los líderes de

los teletrabajadores, son: Capacidad para manejar equipos mixtos (remotos y presenciales), aptitud para la toma de decisiones, trabajo por objetivos, manejo de herramientas tecnológicas y capacidad para diseñar estrategias y planes de trabajo que permitan facilitar la comunicación e integración de los equipos de trabajo (Libro Blanco Teletrabajo en España del trabajo a domicilio a los e-workers, 2012).

Para tener una definición de líder, empezamos buscando la etimología de la palabra, líder viene del inglés leader “guía” compuesta por el verbo to lead “dirigir, ir adelante”.

La vida en las organizaciones va a dividirse en antes y después del COVID: cuando nos veíamos todos los días en la oficina y cuando dejamos de vernos y pasamos en muchos casos solo a escucharnos. Durante este tiempo se resignificó el término líder, ya no está el contacto visual y, más que nunca, debimos aprender a escuchar, saber ser quien acompaña, quien está presente a la distancia, escuchando lo que tienen para decir y lo que callan. Para entender y, aunque no tengamos respuesta, desarrollar la empatía con quien tenemos del otro lado del auricular. Entonces, ¿qué debe tener de diferente un líder? Una vez que tenga la visión, los valores y el equipo, el líder es quien debe remover obstáculos y su equipo es quien lo ayuda a verlos, cómo mejorar y qué estrategias usar son su responsabilidad. Es el líder quien debe estar disponible, cerca de su equipo para obtener resultados (Bossio, 2021).

Debido al desarrollo creciente de la aplicación de las TIC y la flexibilización del confinamiento, el teletrabajo ha evolucionado a otra modalidad denominada trabajo híbrido, que es un modelo que configura la flexibilidad de trabajar desde la oficina o cualquier otro lugar, en el que se tenga acceso a las herramientas necesarias para realizar su trabajo, como una opción que garantiza un retorno paulatino a las actividades presenciales, fusionando el modelo de trabajo habitual con el virtual.

Y en consecuencia de la transformación del trabajo presencial al teletrabajo y/o trabajo híbrido, se puede señalar que ha sido un desafío relevante para la dirección de las empresas y para las áreas de RRHH, reinventarse para entender y gestionar las necesidades de los trabajadores y los empleadores en los tiempos de pandemia, entendiendo las capacidades y situaciones personales de cada colaborador; teniendo en cuenta que se trabaja con personas que no se ven, lo que implicó que las organizaciones se basarán en la confianza, integridad y el compromiso de cada colaborador; es por ello que resultó preciso

promover el sentido de pertenencia entre los empleados, implementando acciones que permitan generar un impacto positivo en el bienestar psicosocial de los trabajadores.

El sentido de pertenencia se define como la satisfacción de una persona al sentirse parte integrante de un grupo, identificándose con el resto de los miembros y compartiendo valores, ideas y costumbres con los demás. Maslow (1954) describió la pertenencia como una necesidad básica humana; en tanto Anant (1966) la define como el sentido de implicación personal en un sistema social, de tal forma que la persona sienta que es una parte indispensable e integral de ese sistema. El sentido de pertenencia trasciende los espacios físicos de trabajo, es por ello la importancia de implementar acciones para sostenerlo y fortalecerlo, teniendo mayor relevancia estas acciones en el contexto de trabajo a distancia.

Todas las circunstancias nuevas, suponen nuevos enfoques y un proceso de modificación de estrategias, lo que es necesario para lograr un equilibrio entre lo conocido y lo nuevo, por lo que esta situación ha sido una oportunidad para visibilizar las capacidades de las áreas claves de las compañías y la de cada trabajador como individuo.

La adopción del teletrabajo, conlleva un cambio cultural y estructural en las empresas: en relación a la productividad las áreas responsables de control, deben establecer un seguimiento activo del cumplimiento de las pautas establecidas por la organización, marcando los objetivos y la estructura de comunicación interna por medio de un sistema de control eficiente; en relación a los canales de comunicación con los pares, superiores y dependientes; deben alentar el uso de nuevas aplicaciones y herramientas tecnológicas para el trabajo remoto.

Existen herramientas y recursos tecnológicos para la gestión interna de las empresas, que permiten optimizar el tiempo, organizar las tareas, validar los tiempos de las actividades y llevar a cabo una adecuada gestión. Trabajar conjuntamente estableciendo lineamientos claros y concretos, permitirán crear condiciones de trabajo óptimas para gestionar en forma remota las tareas de cada área (Valenzuela García, Karen, 2021).

Para optimizar la productividad y gestión del tiempo en el teletrabajo, en el marco de la adecuación de los nuevos procesos tecnológicos en las organizaciones, y aprovechando los recursos de la tecnología, el uso de un software puede ser de gran ayuda

para los sectores de RRHH, con el fin de gestionar y reportar las actividades, así como para realizar el seguimiento de las tareas, conocer la evolución de los proyectos y labores del equipo y medir la productividad del personal, individual y grupalmente.

A los fines de incorporar el cambio de gestión interna, se sugieren instrumentos tales como, la implementación de mails masivos que sirvan como facilitadores de canales de comunicación, elaboración y puesta en valor de documentos de buenas prácticas online, para que los empleados puedan acudir a ellos en cualquier momento y consigan canalizar las consultas más frecuentes, aprovechando la oportunidad para actuar proactivamente, dando respuestas anticipadas a las preguntas que puedan surgir y la implementación de protocolos de intervención para contextos especiales, todo lo anterior para generar soluciones a los problemas encontrados y/ o generar acciones determinadas para su solución Calós et al. (2021).

A pesar de tener muchas ventajas, es significativo señalar que existen aspectos a perfeccionar en relación al teletrabajo, ejemplos de ello son: Las zonas grises para los teletrabajadores, espacio en el que se dirimen disputas entre los trabajadores y empleadores, además de la necesidad que tienen los teletrabajadores de acceder a una mejor infraestructura en comunicación y servicios, en las regiones donde la conexión a internet es baja o nula.

El desarrollo de la infraestructura digital requiere importantes inversiones en telecomunicaciones (OECD, 2020) y complementariamente un marco de reglas e instituciones adecuadas, que brinden seguridad jurídica y estabilidad macroeconómica para que la inversión privada apalanque la transformación (Witold J. Henisz, 2001). No obstante, puede que no existan incentivos económicos para que el sector privado extienda la cobertura geográfica en determinadas zonas, por ejemplo, las rurales. En estos casos, la regulación pública debería guiar la acción para maximizar el bienestar social.

### *3.1 Definición conceptual del teletrabajo y teletrabajador*

Hace ya varias décadas, que comenzó a hablarse del teletrabajo para referirse al trabajo efectuado por el obrero en su domicilio, mediante el uso de una computadora. Este

fenómeno, es presentado en su mayoría como una novedad; sin embargo la realización de trabajo asalariado en el domicilio, es tan antiguo como el sistema social (Kabat, 2021).

Desde la aparición del teletrabajo, muchos expertos se han dedicado a estudiarlo y a precisarlo conceptualmente, pero todavía no existe una definición universalmente aceptada, que englobe todos los componentes implicados en este modelo laboral, principalmente porque su concepción varía, según la óptica disciplinaria del conocimiento desde la cual analice. A continuación, se incluyen algunas de las definiciones encontradas.

El teletrabajo, es una de las más recientes transformaciones de la concepción del trabajo, surge del pensamiento de flexibilidad laboral e incorpora los avances de las tecnologías de la información a la necesidad imperiosa de ser más competitivos y productivos (Martínez Sánchez, 2012).

La modalidad de trabajo remoto, comienza a ser posible gracias al desarrollo de las herramientas tecnológicas (y de su acceso a la población), desarrolladas durante el siglo pasado hasta la actualidad: teléfonos, internet, equipos computarizados y nuevos dispositivos que existen hoy día. El teletrabajo o trabajo remoto como modalidad de empleo, encuentra su desarrollo enteramente aparejado con el de las TIC (Ministerio de Producción y Trabajo Presidencia de la Nación, 2019).

La mayoría de los expertos, sostiene que el término teletrabajo, debería aplicarse exclusivamente a las tareas que se realizan regularmente fuera del establecimiento reconocido del empleador, como mínimo un día durante la semana laboral, y que por trabajadores virtuales debería entenderse principalmente a aquellas personas que trabajan a tiempo completo fuera de los locales del empleador, en otras palabras, los trabajadores virtuales son teletrabajadores a tiempo completo (OIT, 2016).

El término teletrabajo, ha sido conceptualizado por diferentes autores desde distintos puntos de vista, para el desarrollo del presente trabajo, se tomarán las siguientes definiciones:

El Teletrabajo es una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas, utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación, por lo que no es necesario que el trabajador se presente físicamente en el

lugar de trabajo; en base a eso, se puede afirmar que los tres pilares del teletrabajo son la distancia, la ajenidad y las TIC (Ministerio de Producción y Trabajo, 2019).

Por su parte la Real Academia Española (RAE), define al teletrabajo como aquel que se realiza desde un lugar fuera de la empresa, utilizando las redes de comunicación para cumplir con las cargas laborales asignadas.

Coincidiendo con todo lo anterior, se encuentra este enunciado: el teletrabajo puede ser efectuado en cualquier domicilio que tenga acceso a internet (Libro blanco, el ABC del teletrabajo en Colombia, 2021). Es sinónimo de innovación organizacional y en consecuencia de ello, supone un cambio interno en la organización y las relaciones laborales.

Según la autora Martínez Sánchez, (2012) el teletrabajo es la actividad laboral remunerada, que un trabajador realiza en acuerdo con la empresa para la que labora con el fin de realizar sus actividades fuera de la sede de la empresa, con el apoyo de las tecnologías de la información; es una tendencia laboral actual, que está transformando la idea de que el ser humano debe salir de casa y trasladarse físicamente a un lugar para trabajar, hoy el trabajo puede realizarse en cualquier lugar en el que se cuente con un dispositivo de conectividad electrónico e internet.

Por otro lado, Ordóñez Parada (2018) encuentra que la modalidad de teletrabajo, es una forma diferente de organizarse y vincularse con el aspecto laboral. En el contexto del COVID-19, el teletrabajo es la modalidad que se ubica por encima de las convencionales (Machado & Arese, 2020). Frente a la implementación de esta modalidad de trabajo, tanto los trabajadores como las organizaciones debieron adaptarse y cambiar las herramientas de trabajo, los modos de comunicación y las estructuras organizacionales (OIT, 2020).

Según Belzunagui Eraso (2001), el teletrabajo es una forma de trabajar que cumple con tres condiciones: El lugar de trabajo debe tener una ubicación distinta a la de la compañía, se utilizan las TIC y la realización del trabajo a distancia no es una actividad esporádica.

Para el caso particular del teletrabajo en contexto de pandemia, Calós et al. (2021), afirman que el trabajo remoto es una modalidad de trabajo a distancia, que se realiza fuera

de las instalaciones de una organización mediante la utilización de todo tipo de TIC. En contexto de aislamiento, se desarrolla exclusivamente desde el domicilio del trabajador.

Algunas cuestiones a tener en cuenta para poder implementar la modalidad de trabajo a distancia, son aspectos tales como técnicos-operativos (computadora, acceso a internet y a los programas específicos del área), la organización del trabajo, las formas de comunicación y un tiempo de entrenamiento Calós et al. (2021). Las características de la vivienda o estructura del hogar, el hecho de tener o no un ambiente exclusivo para la realización del teletrabajo, repercute positiva o negativamente en el desempeño laboral de las personas.

“El trabajo y el resto de las áreas vitales se encuentran interrelacionadas, por lo que el bienestar experimentado en el trabajo no solo tiene implicaciones en ése área de nuestras vidas, sino que también puede influir en cómo uno se siente en el resto de sus áreas vitales” (Davila de León & Jimenez García, 2014, pág. 276).

De acuerdo a estas definiciones, para identificar el trabajo a distancia es necesario en primer lugar, definir el lugar de trabajo predeterminado, en referencia al lugar físico en donde se espera que se lleve a cabo el trabajo. En segundo lugar, es necesario identificar la ubicación física en donde se realiza efectivamente el trabajo. Siendo la comparación entre esta última y el lugar predeterminado, lo que permite identificar el trabajo a distancia (OIT, 2020).

Aunque esta forma de trabajo, ya era utilizada por muchas empresas en el mundo, antes de la pandemia pocos asalariados teletrabajaba; desde el mes de marzo del año 2020, en el marco del llamado “aislamiento social, preventivo y obligatorio”, establecido por el Poder Ejecutivo de la Nación, los trabajadores y empleadores se encontraron con un impedimento de iure, para concurrir presencialmente a los establecimiento laborales – salvo las excepciones establecidas en el mismo cuerpo del decreto, para las actividades denominadas como esenciales en la emergencia- teniendo que encontrar una solución a los efectos de poder continuar con la prestación de los servicios y la relación laboral de manera no presencial (Laghezza & Lupinacci, 2020).

Continuando con las definiciones, se encontró la siguiente sobre los teletrabajadores: Son personas, empleados o trabajadores independientes que realizan sus

tareas a distancia, se caracterizan por trabajar con herramientas tecnológicas de información y comunicación, para cumplir con las tareas pautadas (Brindusa, Cozzolino, & Lacuesta, 2020).

### *3.2 Tipos de teletrabajo y teletrabajadores*

El teletrabajo puede adoptar distintas modalidades y es posible que se generen otras más, considerando el cambio constante de los entornos y el surgimiento de nuevas tecnologías.

Según algunos autores, de acuerdo a las características que asumen se puede clasificar en los siguientes tipos de teletrabajo: Según el lugar en el que se ejecuta y de acuerdo con el tipo de comunicación a distancia que se emplee.

En función del lugar en que se ejecuta Di Martino (2001), señala las siguientes prácticas de teletrabajo:

*Teletrabajo en domicilio o tele-homeworking:* Trabajar desde el hogar es la forma más común y conocida de trabajar fuera del establecimiento de la empresa o institución. El trabajador ejecuta parcial o totalmente las tareas desde su casa, bien cumpliendo con el mismo horario de la empresa, para lo cual requiere contar con las herramientas de comunicación o ajustando el horario a sus necesidades para lo cual cumple con la entrega de productos previamente acordado con la jefatura.

*Teletrabajo en una ubicación más cercana al hogar que al lugar de trabajo tradicional:* Puede ser con centros comunitarios que proveen facilidades electrónicas compartidas por diferentes usuarios, pertenecientes a una co-munidad local, diferentes empresas o empresarios independientes; *Telecottages/Telecentros* comunitarios, que ofrecen a las comunidades locales, acceso inmediato a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), al desarrollo de destrezas, así como a aspectos vinculados al trabajo con la red y la socialización, que podrían faltarle a quien trabaja desde su hogar u oficinas satélites que son unidades separadas dentro de una empresa, que están geográficamente alejadas de la organización central, pero que mantienen una constante comunicación electrónica.

*Teletrabajo en otro lugar de trabajo alternativo:* Lugares donde las TIC lo hacen posible, como son los telecentros, centros *touchdown*; entre otros.

Por otra parte, se hará referencia a los tipos de teletrabajador, en primer lugar se traerá a colación el informe anual de 2009 del Programa de la Sociedad de la Información y el Conocimiento (PROSIC) de la Universidad de Costa Rica<sup>5</sup>, en el que se pueden encontrar los siguientes tipos de teletrabajador:

*Escritorio multiusuario (hot desking):* El trabajador trabaja a distancia una parte o la mayor parte del tiempo, y el resto del tiempo en la oficina principal. Cuando trabaja en la oficina principal, el trabajador ocupa un espacio físico no asignado, atribuido para una utilización puntual, y no dispone de un escritorio reservado para su periodo de teletrabajo.

*Escritorio multiusuario con reserva hotelling:* Es un sistema similar al del escritorio multiusuario, pero los trabajadores deben realizar una reserva previa.

*Telecentros:* Instalaciones que ofrecen estaciones de trabajo y otro equipo de oficina a los trabajadores de diversas entidades. Este tipo de teletrabajo se considera útil en la medida en que la tecnología que ofrecen es mejor que la disponible en la oficina a domicilio, pero se estima que está en declive debido al acceso generalizado a las redes de banda ancha, los ordenadores portátiles y los teléfonos inteligentes.

*Oficinas colaborativas:* Se trata de entornos de trabajo virtuales en los que los trabajadores pueden trabajar en colaboración desde distintos lugares gracias a una red informática (OIT, 2016).

También se plantean dos tipos de teletrabajador, provenientes del informe del Comité Consultivo Australiano de Teletrabajo (ATAC)<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Universidad de Costa Rica: «El teletrabajo en Costa Rica», en Hacia la Sociedad de la Información y el Conocimiento en Costa Rica, Programa de la Sociedad de la Información y el Conocimiento (PROSIC), capítulo 10, (San José de Costa Rica, 2009).

<sup>6</sup> Comité Consultivo Australiano de Teletrabajo (ATAC): *Telework for Australian employess and bussines: Maximising the economic and social benefits of flexible working practices*, Informe del Comité Consultivo Australiano de Teletrabajo presentado al Gobierno Australiano (2006).

*Los teletrabajadores móviles:* Son los que trabajan al menos diez horas por semana fuera del establecimiento principal, inclusive sirviéndose de sus teléfonos móviles durante sus desplazamientos.

*El teletrabajador complementario:* Son los que ejecutan personas que trabajan puntualmente a domicilio tras la jornada laboral o los fines de semana, normalmente para cumplir los plazos en los períodos de mucho trabajo.

Por su parte Martínez (2010), recopila la clasificación del teletrabajo conforme el lugar en el que se realiza el trabajo, el tiempo que se le dedica y el estatus del empleo que realizar el teletrabajador. En cuanto al lugar donde se realiza el trabajo, los subclasifica en tres grupos.

Teletrabajadores primarios; que son los que utilizan el teletrabajo como su forma principal de trabajar, su casa es considerada como el centro de su actividad laboral. Teletrabajadores sustanciales; los que trabajan de forma rutinaria desde casa, pero sigue considerando a las oficinas de la empresa como el lugar de trabajo principal y los Teletrabajadores marginales; que son los que trabajan con poca regularidad con esta forma de trabajo, el teletrabajo no es un aspecto rutinario de su vida.

Referente al estatus del empleo, también lo divide en tres categorías: La primera es el teletrabajador subordinado, el cual tiene un contrato de trabajo con prestaciones sociales de ley, que contempla su casa como el lugar de trabajo, tiene régimen de plena dedicación y trabaja para un único empleador. La segunda categoría es el teletrabajador autónomo, es el que elige o prefiere trabajar en su casa, acondicionando su hogar como oficina de trabajo, operan como dueños de su propio despacho cobrando honorarios a las empresas que los contratan; la tercera y última categoría corresponde al teletrabajo atípico-precario, es que carece de garantías y de expectativas de continuidad del empleo, las condiciones de trabajo, los ingresos y las prestaciones de seguridad social, son inferiores a las que perciben los trabajadores de empleos típicos.

### *3.3 El perfil del teletrabajador y sus áreas de aplicación*

Un estudio realizado por la Universidad de Pennsylvania titulado “*The Economics of telecommutings: Theory an evidence*” (Gao & Hitt, 2003) concluyó que el perfil de

trabajador al que es conveniente ofrecerle la modalidad de trabajo, depende en gran medida de que los trabajadores sean responsables y no esquiven fácilmente sus deberes laborales. Los trabajadores más comprometidos con la organización son los mejores para teletrabajar.

El teletrabajo, es una actividad que requiere un perfil de trabajador que sea responsable, autónomo, que sea capaz de auto motivarse, con una madurez laboral alta, habilidades de comunicación y manejo tecnológico, lo cual implica que no es una actividad para todo el público, se requiere de preparación y habilidades específicas (Martinez, 2010).

El teletrabajo requiere de un perfil personal muy especializado y con competencias muy específicas, en la siguiente tabla, se resumen las competencias que Salazar (2007), sugiere que debe tener el teletrabajador en el ámbito del saber, saber hacer y del saber comunicar y transferir.

Ámbito	Competencias	
Del saber	Competencias Técnicas	Saber navegar por internet, usar e-mail, utilizar una intranet Saber usar programas básicos computacionales Comunicarse por videoconferencia Utilización del chat Tener una buena expresión escrita
	Competencias Personales	Interés por aprender a utilizar las nuevas tecnologías Tener capacidad de auto aprendizaje Saber crear cosas nuevas mediante trabajo personal Mantener el contacto profesional con los colegas Ser autocrítico con el propio trabajo Utilizar el apoyo de las instituciones dirigidos al teletrabajador Soportar periodos de aislamiento Gestionar un ambiente de trabajo saludable sin estrés
Saber hacer	Competencias Profesionales	Organización Disciplina

		Capacidad de administrar el tiempo en casa Elevada necesidad de logro Responsabilidad y autonomía Resolver problemas sencillos en relación a las nuevas tecnologías Mantener el equilibrio personal y la autoestima Ética, honradez y confidencialidad Importancia de la prevención de riesgos laborales Capacidad de análisis
Saber comunicar y Transferir	Competencias de Comunicación	Transferir conocimientos a situaciones nuevas Saberse comunicar con mensajes claros y concisos Saber vender resultados Ofrecerse personalmente como profesional (teletrabajador autónomo) Mantener las relaciones pese a trabajar solo Negociación de trabajos, precios, objetivos, condiciones Realizar actividades socializadoras

*Tabla 1. Competencias del Teletrabajador. Fuente: Con base en Salazar, Cristian. Incorporación de telecapacitados a las organizaciones. Universidad Austral de Chile. 2007*

Por otra parte, el Libro Blanco Teletrabajo en España del trabajo a domicilio a los *e-workers* (2012), menciona que algunas de las aptitudes necesarias más importantes, para que un trabajador pueda teletrabajar son: La autodisciplina y autogestión del tiempo, motivación y autocontrol para evitar las distracciones, compromiso y responsabilidad, proactividad y autonomía para la resolución de problemas. Está claro que para teletrabajar es conveniente contar con ciertas habilidades específicas o trabajar en el desarrollo de las mismas.

De acuerdo con los resultados de un estudio llevado a cabo por Guzman Duque & Abreo Villamizar (2017), para los empresarios, las habilidades que requiere el

teletrabajador son la responsabilidad (86.8%), el cumplimiento del deber (85.9%) y la creatividad (85.8%), siendo las menos trascendentes las habilidades ofimáticas (81.6%), las sociales (80.6%) y las de interacción (74.4%).

Asimismo, Franco Jaramillo & Restrepo Bustamante<sup>7</sup> señalan en su informe, una serie de características y habilidades personales, que en general coinciden con el perfil de los teletrabajadores, tales como: se orienta a tener resultados, tiene excelentes habilidades para la comunicación, no requiere mucha supervisión, es adaptable, organizado, tiene sólido conocimiento sobre su trabajo, entiende los objetivos de la organización, puede establecer prioridades y manejar el tiempo, tiene un entorno hogareño favorable para el teletrabajo, tiene definidos sus objetivos, tiene automotivación entre otras. (Amigoni & Gurvis, 2009).

Habiendo finalizado con la descripción de las características del teletrabajo y el teletrabajador, a continuación se hará referencia a las áreas de aplicación del teletrabajo, las cuales son diversas, sin embargo se encontró que el teletrabajo ha impactado fuertemente en algunas que se presentan a continuación (Martinez, 2010).

Áreas de aplicación del teletrabajo	
Área	Tareas
Área Administrativa	Captura de textos y datos Contabilidad Captura de datos Clasificación y distribución de documentos en computadora Elaboración de planes de negocio Análisis de estadísticas Consultoría
Área de Diseño	Elaboración de diseño gráfico Elaboración de planos Traducción de documentos Elaboración de diseño de páginas web
	Programación de software

<sup>7</sup> Jaramillo, A. F., & Restrepo Bustamante, F. A. (2011). El perfil del teletrabajador y su incidencia en el éxito laboral. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, 1-6.

Área de Programación	Soporte técnico virtual y telefónico
Área Comercial	Atención al cliente vía telefónica Elaboración y revisión de contratos Elaboración de órdenes de compra Elaboración de órdenes de venta Elaboración de cotizaciones Elaboración de rutas Planes de marketing Atención de tienda virtual
Área Académica y de Investigación	Elaboración de cursos Elaboración de manuales Asesoría virtual Investigación Redacción de artículos Redacción de libros Supervisión y revisión de escritos

*Tabla 2. Áreas de aplicación del Teletrabajo. Fuente: Con base en Martínez, Rebeca. La relación del teletrabajo con la flexibilidad laboral, el trabajo decente, el liderazgo y la motivación. Tesis Doctoral UNAM. 2010*

### *3.4 Marco histórico y regulatorio del teletrabajo, enfoque internacional*

Los primeros vestigios de trabajo remoto de los cuales se tiene conocimiento fueron en 1857, cuando J. Edgard Thompson, propietario de la carretera de hierro Penn, descubrió que podría usar el sistema privado de telégrafo de su empresa para gerenciar divisiones remotas, desde que delegara a éstas un control substancial en el uso de equipamiento de mano de obra. La organización seguía el hilo del telégrafo y la empresa externamente móvil se transformó en un complejo de operaciones descentralizadas (Pino Estrada, 2012, pág. 2).

Más de cien años después, en el mes de julio del año 2002, se firmó en Bruselas el Acuerdo Marco Europeo sobre teletrabajo<sup>8</sup> entre la Confederación Europea de Sindicatos (CES), la unión de Confederaciones de la Industria (UNICE) y de las Organizaciones Empresariales de Europa (UEAPME) y el Centro Europeo de Empresas Públicas y de

---

<sup>8</sup> El Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo: Se trata del primer acuerdo europeo establecido por los propios interlocutores sociales, se firmó con el fin de dar más seguridad a los teletrabajadores.

Empresas de Interés Económico General (CEEP). Si bien su naturaleza no fue de carácter normativo, fue de utilidad para los acuerdos de carácter colectivo entre las empresas.

En el acuerdo se resaltaban varios ámbitos clave en los que es preciso tener en cuenta las peculiaridades del teletrabajo:

*El carácter temporal del teletrabajo:* El teletrabajo es voluntario para el trabajador y el empresario. El teletrabajo puede formar parte de la descripción inicial del trabajador o es posible aceptarlo voluntariamente después.

*Las condiciones de empleo:* los teletrabajadores tienen los mismos derechos que el resto de trabajadores. Esos derechos están garantizados por la legislación y los convenios colectivos aplicables. Podrían ser necesarios acuerdos específicos para tener en cuenta las peculiaridades del teletrabajo.

*La protección de los datos:* corresponde al empresario adoptar las medidas necesarias para garantizar la protección de los datos utilizados y procesados por el teletrabajador para fines profesionales. El empresario informará al teletrabajador de toda restricción en lo que respecta a la utilización de los equipos y a las sanciones en caso de incumplimiento.

*El ámbito de la vida privada:* el empresario debe respetar la vida privada del teletrabajador. Si existe un medio de vigilancia, deberá ser con arreglo a la Directiva 90/270/CEE relativa a las pantallas de visualización.

*Los equipos para la actividad:* por lo general, el empresario deberá facilitar, instalar y encargarse del mantenimiento de los equipos necesarios para el teletrabajo regular, salvo si el teletrabajador utiliza su propio equipo.

*La salud y la seguridad:* el empresario es responsable de la salud y la seguridad profesional del teletrabajador con arreglo a la Directiva 89/391/CEE y a las directivas específicas, las legislaciones nacionales y los convenios colectivos pertinentes. Para comprobar la correcta aplicación de las disposiciones aplicables en materia de salud y seguridad, el empresario, los representantes de los trabajadores y/o las autoridades competentes tendrán acceso al lugar del teletrabajo, dentro de los límites establecidos en las legislaciones y los convenios colectivos nacionales.

*La organización del trabajo:* corresponde al teletrabajador gestionar la organización de su tiempo de trabajo. La carga de trabajo y los criterios de resultados del teletrabajador son equivalentes a los de los trabajadores similares que realizan su tarea en los locales del empresario.

*La formación de los teletrabajadores:* los teletrabajadores tienen el mismo acceso a la formación y a las posibilidades de carrera profesional que trabajadores similares que realizan su tarea en los locales del empresario, y están sujetos a las mismas políticas de evaluación que los demás trabajadores.

*Los derechos colectivos de los teletrabajadores:* los teletrabajadores tienen los mismos derechos colectivos que los trabajadores que realizan su tarea en los locales de la empresa. No deberá obstaculizarse la comunicación con los representantes de los trabajadores.

La (OIT, 2016) sintetiza la historia y comienzos del teletrabajo con los siguientes párrafos, en su informe sobre las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y financieros<sup>9</sup>:

*“La idea del teletrabajo empezó a suscitar interés con la crisis del petróleo en el decenio de 1970. Al dispararse el precio del petróleo, se encarecieron los costos del desplazamiento diario entre el domicilio y el lugar de trabajo además de plantearse otras dificultades. El problema del aprovisionamiento futuro de petróleo suscitaba una creciente preocupación y se temía que su precio nunca bajaría. En este contexto, se consideró que el teletrabajo podía ser la solución: las personas trabajarían a domicilio o en un telecentro cerca de su domicilio a fin de evitar los gastos elevados de combustible para el transporte hasta el lugar de trabajo y reducir los gastos de calefacción y climatización de los locales de oficina. La crisis del petróleo se resolvió rápidamente, pero se siguió mostrando interés*

---

<sup>9</sup> Las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y financieros: Documento Temático para el Foro de diálogo mundial sobre las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de TIC y financieros (Ginebra, 24-26 de octubre de 2016), Oficina Internacional del Trabajo, Departamento de Actividades Sectoriales, Ginebra, OIT, 2016.

*por el teletrabajo, que empezó a promoverse como un medio de lograr otros objetivos deseables para las empresas y los trabajadores, como mejorar el equilibrio entre la vida privada y la vida profesional, mejorar la moral de los trabajadores y aumentar la productividad. El progreso continuo de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC), que facilitan el trabajo distribuido, a menudo en zonas geográficas remotas (inclusive entre fronteras) fue un factor decisivo en la expansión del teletrabajo”.*

Ante la ausencia de una legislación específica en el derecho de varios países del mundo, diversos autores se han inclinado por incluir esta figura dentro del contrato de trabajo a domicilio. Sin embargo, la legislación especial que ampara a los trabajadores a domicilio, suele limitarse al trabajo manual y no se aplica a las actividades de tipo intelectual que se realizan con la ayuda de las tecnologías de la información (Martinez, 2010).

Cabe destacar que, con anterioridad a la emergencia sanitaria originada por la pandemia, algunos países de Latinoamérica ya contaban con legislación sobre el teletrabajo. Adicionalmente, en algunos casos en los que existía regulación sobre teletrabajo, se hicieron modificaciones para considerar las circunstancias específicas en las cuales esta modalidad estaba siendo implementada, o se establecieron disposiciones especiales. Ejemplos de ello son los países de Honduras, Bolivia y Ecuador.

En materia de normativa, Colombia desde el año 2008, estableció garantías sindicales y de seguridad social para sus trabajadores bajo esta modalidad, actualmente cuenta con la Ley N°1.221/2008, para promover y regular el teletrabajo como un instrumento de generación de empleo y autoempleo mediante el uso de las TIC. Dicha ley describe el teletrabajo como “una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y comunicación (TIC) para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio

específico de trabajo. Para dicho país se sancionó la Ley de Trabajo en Casa desde el mes de mayo del año 2021, Ley N°2.088/2021.<sup>10</sup>

En Costa Rica, el Decreto N°39.225/2015 enuncia la definición del teletrabajo y sus características. Desde el año 2019, se aprobó la Ley para regular el Teletrabajo en instituciones públicas y en empresas privadas, que se realizará al amparo del Código de Trabajo y toda la normativa de protección de los derechos laborales.

En Chile, el actual Código del Trabajo, tras la Reforma Laboral realizada en el año 2016, reconoce esta modalidad de empleo, y permite que los trabajadores interesados que cumplan ciertos requisitos puedan acordar con sus empleadores la posibilidad de realizar parte de sus funciones fuera del lugar habitual de trabajo, y combinar tiempos de trabajo presencial en la empresa con otros fuera de ella.

En Perú, se legisló la Ley N°30.036/2013 y su Decreto Supremo N°009-2015-TR, que tienen como fin regular el teletrabajo en las instituciones públicas y privadas. En esta reglamentación, se entiende al teletrabajo como el desempeño subordinado de labores sin la presencia física del trabajador, denominado teletrabajador, en la empresa con la que mantiene vínculo laboral, a través de medios informáticos, de telecomunicaciones y análogos, mediante los cuales se ejercen a su vez el control y la supervisión de las labores”.

En Brasil, mediante la Ley N°13.467/2017 con fecha del 13 de julio, aprobada por el Congreso Nacional y sancionada por el presidente de la República, que entró en vigor a partir de noviembre de 2017, se modificó la consolidación de la legislación del trabajo (CLT) incorporando un capítulo sobre el teletrabajo; trajo consigo la llamada reforma laboral, que alteró sustancialmente las relaciones de trabajo en Brasil. Así, el gobierno federal dio un paso importante para reconocer la nueva realidad de las relaciones laborales en el país. Los teletrabajadores tienen los mismos beneficios que los que trabajan presencialmente todos los días en la sede de las empresas.

En cambio, en Bolivia la Ley N°164/2011 de fecha 8 de agosto, Ley General de Telecomunicaciones, Tecnologías de Información y Comunicación, en su Artículo 2,

---

<sup>10</sup> Ley 2088 de 2021 y el Decreto 649 de 2022. Esta modalidad tiene vigencia en circunstancias ocasionales y excepcionales que impidan al colaborador realizar las funciones presencialmente. Solo se puede utilizar por tres meses y máximo seis.

Objetivos, numeral 5, sostiene que deben “promover el uso de las tecnologías de información y comunicación para mejorar las condiciones de vida de las bolivianas y los bolivianos”.

Respecto a Estados Unidos, la Ley Pública N°101- 509/1991 permitió a las agencias que participan en el Proyecto Federal “Flexiplace” usar los fondos apropiados para instalar las líneas telefónicas, el equipo necesario y pagar los cargos mensuales en una residencia privada (Academia Internacional de Teletrabajo para América Latina y el Caribe, 2017).

### *3.5 Marco histórico y regulatorio del teletrabajo, enfoque nacional*

De acuerdo a lo establecido en el primer libro blanco nacional de buenas prácticas en teletrabajo, trabajo remoto y trabajo conectado de Teletrabajo, históricamente, el teletrabajo ha planteado grandes debates en torno a su conceptualización y ámbito de estudio. Por ello fue inevitable que, debido a la nueva organización laboral, y con el auge de los constantes avances tecnológicos, se desarrollaron mesas de diálogo social con la participación de los sectores involucrados, con la finalidad de debatir la necesidad de una regulación específica sobre teletrabajo.

La gestión estatal sobre el teletrabajo en Argentina, comenzó durante el año 2003, cuando desde el entonces Ministerio de Trabajo y Seguridad Social se creó la Comisión de Teletrabajo, cuya misión específica era el desarrollo de un proyecto de Ley de Teletrabajo en Relación de Dependencia, junto con el análisis pormenorizado sobre los pros y contras que esta nueva forma de trabajo podría tener en las relaciones laborales.

A principios del año 2007, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, elaboró en conjunto con una comisión interdisciplinaria y tripartita un proyecto de Ley de Teletrabajo en Relación de Dependencia, analizando sus ventajas y desventajas, intentando justificar la necesidad de una ley y estableciendo los mínimos requisitos para la implementación del teletrabajo, que podrían ser perfeccionadas a través de cláusulas de negociación colectiva; este proyecto perdió estado legislativo.

Mediante la Resolución N°147/2012 del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, se crea la Coordinación de Teletrabajo, que tiene entre sus principales acciones impulsar el teletrabajo como herramienta eficaz, destinada a incluir dentro de la actividad

productiva del país las zonas más aisladas, evitando el desarraigo de la población local y promover, monitorear y propiciar la generación de condiciones de Trabajo Decente para los teletrabajadores y puestos que instrumenten las TIC para fomentar y promover el e-trabajo.

A grandes rasgos, el marco regulatorio emergente en el caso argentino, cubre los principales temas que hacen a la modalidad de teletrabajo, como la voluntariedad para la implementación de la modalidad, el derecho a la desconexión y la compensación de gastos. La reglamentación de la ley proveyó cierta flexibilidad, necesaria para una modalidad que abarca diversas ocupaciones y ramas de actividad.

Si bien el esquema regulatorio argentino está en línea con la legislación internacional, hay algunas diferencias que pueden ser de relevancia a la hora de incentivar esta modalidad.

En la tabla 3, se presentan los antecedentes normativos del teletrabajo y los avances que ha tenido en la legislación argentina desde el año 2003 hasta el año 2019.

Año	Antecedente normativo
2003	Creación de la Comisión de Teletrabajo, de carácter tripartito, con el objetivo de elaborar un proyecto de Ley de Teletrabajo en Relación de Dependencia.
2005	Cumbre de la Sociedad de la Información en Túnez. La Coordinación de Teletrabajo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social logra posicionar el tema quedando como líder del Grupo de Teletrabajo del e-LAC de la CEPAL hasta 2016 para luego quedarse con la vicepresidencia hasta la actualidad.
2007	Elevación del proyecto de Ley de Teletrabajo en Relación de Dependencia. Al no tratarse, pierde estado legislativo.
2008	Creación de la Coordinación de Teletrabajo, Resolución N°428/2008, en la Unidad Ministro. Posteriormente, por Resolución N°147/2012, fue creada en la órbita de la Secretaría de Empleo. Creación del PROPET como primer programa piloto de teletrabajo para empresas.
2009	Lanzamiento de las capacitaciones en alfabetización digital y teletrabajo enfocado a grupos vulnerables: para mayores de 45 años, jóvenes de entre 18 y 24 años del Programa Jóvenes con Más y Mejor Trabajo, personas con discapacidad y capacitaciones para presidiarios. Elaboración del Manual de Seguridad e Higiene en Teletrabajo que se llevó

	a cabo junto a la Superintendencia de Riesgos del Trabajo y las ART de las empresas adheridas al PROPET.
2010	<p>Presentación y puesta en marcha del Programa de Certificación de Competencias laborales en Teletrabajo elaborado con la Dirección Nacional de Orientación y Formación Profesional. Los roles ocupacionales fueron: Tutor Virtual, Administrativo Contable y Diseñador Web. Posteriormente se incluyó el Rol Genérico.</p> <p>Creación del Observatorio de Teletrabajo, conformado por el MTEySS, representantes del sector empleador y trabajador y por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en calidad de organismo internacional asesor. El objetivo era elaborar un manual de buenas prácticas en teletrabajo.</p>
2011	<p>Primera edición del Manual de Buenas Prácticas en Teletrabajo.</p> <p>Manual de Buenas Prácticas de Salud y Seguridad en el Teletrabajo.</p>
2012	<p>Incorporación del Rol de Operador de Comunicación Social Digital a la Certificación de Competencias en Teletrabajo.</p> <p>Resolución N°1552/2012 de la SRT, que define el teletrabajo y determina los estándares mínimos que deben cumplirse en términos de seguridad e higiene.</p>
2013	Creación oficial del programa PROPET a través de la Resolución N°595/2013
2015	<p>Finalización del Programa de Certificación de Competencias Laborales en Teletrabajo con más de 300 personas certificadas.</p> <p>Proclamación del Día Internacional de la Promoción y Protección del Teletrabajo, iniciativa del Ministerio de Trabajo que contó con el consenso del Grupo de Teletrabajo de la CEPAL y más de 30 empresas, entidades, organismos y gremios de nuestro país.</p>
2016/17	Promoción y difusión del teletrabajo a través de la presencia del área en distintas Ferias de Empleo, foros empresariales y talleres a nivel nacional.
2017	Elaboración de una encuesta de teletrabajo a través de la creación de un módulo especial para responder en la Encuesta de Indicadores Laborales (EIL) por un período específico.
2019	Confección del Libro Blanco de Teletrabajo. Difusión a nivel nacional en cuanto a la modalidad. Permanencia en el Grupo de la CEPAL a través de diversos intercambios para dar cumplimiento a los objetivos. Elaboración de un borrador de decreto con la propuesta de una nueva normativa.

*Tabla 3. Antecedentes normativos del Teletrabajo en Argentina. Fuente: Elaboración propia basada en el Primer libro blanco nacional de buenas prácticas en teletrabajo, trabajo remoto y trabajo conectado (Ministerio de Producción y Trabajo, 2019).*

Argentina tiene un extenso recorrido en materia normativa, desde la sanción de la Ley N.º 25.800/2003, ratificatoria del Convenio OIT N.º 177/1996 sobre el trabajo a domicilio, con más de treinta normas a nivel nacional (entre proyectos de ley, decretos, resoluciones, manuales, etc.) hasta la sanción de la Ley N.º 27.555 promulgada en el año 2020, con reglamentación y entrada en vigencia a partir del año 2021.

La autoridad de aplicación del teletrabajo es el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, haciendo cumplir la Ley de contrato de trabajo (Ley 20744, 1976) y la Ley de Teletrabajo (Ley N.º 27.555/2020), reglamentada a través del Decreto N.º 27/2021, en la cual se han incorporado modificaciones que reglamentan los derechos y obligaciones de las partes involucradas en la relación laboral que se desarrolla a distancia, en las actividades que, por su naturaleza y características particulares, lo permitan ya que existen sectores con bajo potencial de teletrabajo.

Más allá de la contribución a una economía de baja proximidad física, la modalidad de teletrabajo, está asociada con diversas ventajas y desventajas, tanto para el empleador como el trabajador. El teletrabajo constituye una mejor forma de organizar el proceso productivo y el flujo del trabajo para ciertas ocupaciones, además esta modalidad contribuye a la sociedad en general, porque sirve para disminuir la congestión de tránsito en las ciudades y la contaminación ambiental y acompaña la revolución 4.0.

Al respecto, es pertinente aclarar, que no todas las empresas y actividades han podido adoptar la modalidad de teletrabajo; ya que como bien lo indica la ley, depende de la naturaleza de las operaciones implementar esta forma de empleo; asimismo hay servicios que se han decretado esenciales por el Gobierno Nacional, tales como el personal de salud, fuerzas de seguridad, autoridades superiores de los gobiernos nacionales, provinciales y municipales, entre otros y debieron cumplir con sus actividades laborales en la modalidad habitual.

Con respecto a la regulación sobre el teletrabajo, para que la misma se considere adecuada, debe contener en términos de derechos y obligaciones, como mínimo los siguientes contenidos:

*Principio de voluntariedad y acuerdo entre las partes:* Es importante que el teletrabajo sea optativo, fomentando la elección voluntaria del trabajador. En algunos casos se podrá solicitar planes individuales de trabajo. Con la irrupción de la pandemia, ante la necesidad de avanzar rápidamente hacia esta modalidad frente a las medidas de confinamiento, hizo que la misma se estableciera de manera obligatoria, entendiéndose que se trataba de una situación excepcional.

*Reversibilidad:* Posibilidad de retornar a la modalidad presencial: es esperable que, de la mano del control de la situación sanitaria y la flexibilización de las medidas de confinamiento, se pueda optar por retornar al trabajo presencial.

*Establecimiento de responsabilidades de gastos:* Promover acuerdos que brinden a los trabajadores, un entorno adecuado y propicio para desarrollar las tareas y evitar que este afronte gastos que deben ser aportados por el empleador, tales como equipamiento, herramientas y materiales para el trabajo a distancia o teletrabajo, los costos de operación, funcionamiento, mantenimiento y reparación de equipos debe correr por parte del empleador. El trabajador no podrá ser obligado a utilizar elementos de su propiedad.

*Derecho a la desconexión:* El trabajador debe tener derecho a no ser contactado por su empleador, fuera del horario laboral, estableciéndose con antelación el horario de trabajo y cantidad de horas laborables. Esto contribuye a construir una conducta más saludable con respecto a la utilización de las TIC y evitar trastornos psicosociales asociados a la hiperconectividad.

*Seguridad y salud en el trabajo:* Si bien el teletrabajo puede evitar o reducir los riesgos de accidentes que pueden ocurrir en el recorrido desde y hacia el lugar de trabajo, esta modalidad está vinculada con nuevos riesgos laborales, tanto físicos como mentales; trastornos musculoesqueléticos asociados a posturas de trabajo inadecuadas o trastornos

visuales asociados al uso de dispositivos digitales. Es por ello que se requiere incorporar contenidos de seguridad y salud laboral en los marcos regulatorios del teletrabajo.

*Prevención y tratamiento de potenciales consecuencias psicosociales y sanitarias:* Fruto del aislamiento social y problemas de ergonomía, por no contar con los espacios adecuados para trabajar en los hogares, las malas posiciones y el tecnoestrés.

En base a los últimos contenidos, se considera valioso mencionar que existe una ley de riesgos de trabajo (Ley N°24.557/1995), la cual da marco normativo a la prevención de riesgos de trabajo y tiene por objetivos reducir la siniestralidad laboral a través de la prevención de los riesgos derivados del trabajo. Reparar los daños derivados de accidentes de trabajo y de enfermedades profesionales, incluyendo la rehabilitación del trabajador. Promover la recalificación y recolocación de los trabajadores damnificados. Promover la negociación colectiva laboral para la mejora de las medidas de prevención y de las prestaciones reparadoras y finalmente, que el trabajador y la empresa sea consciente de los criterios de salud y seguridad que se han descrito. No solo visibiliza, sino que ayuda a prevenir riesgos de accidentes laborales y enfermedades profesionales, adoptando las normas y procedimientos establecidos por la ley en conjunto con las normas y procedimientos de cada empresa.

*Protección de datos y privacidad de los trabajadores:* No es muy frecuente que en las legislaciones sobre teletrabajo en la región, se contemple la regulación del derecho a la intimidad y privacidad de los trabajadores, por eso es tan importante incorporar en las legislaciones existentes y futuras, los aspectos asociados con las medidas necesarias para garantizar la protección de datos utilizados por los trabajadores bajo esta modalidad, teniendo en cuenta que el trabajo remoto usualmente requiere de herramientas tecnológicas que pueden terminar invadiendo espacios privados de los trabajadores. Respecto a esto, la ley argentina establece que “los sistemas de control destinados a la protección de los bienes e informaciones de propiedad del empleador, deberán contar con participación sindical a fin de salvaguardar la intimidad de la persona que trabaja bajo la modalidad de teletrabajo y la privacidad de su domicilio”.

*Protección al trabajador de un potencial encubrimiento de relación laboral:* El desalineamiento de incentivos entre trabajadores y empleadores puede inducir a que exista una precarización laboral. La recomendación Numero 198 de la OIT (2006)<sup>11</sup> sobre la relación de trabajo, establece que “la política nacional debería incluir, por lo menos, medidas tendientes a: ... b) luchar contra las relaciones de trabajo encubiertas, en el contexto de, por ejemplo, otras relaciones que puedan incluir el recurso a otras formas de acuerdos contractuales que ocultan la verdadera situación jurídica, entendiéndose que existe una relación de trabajo encubierta cuando un empleador considera a un empleado como si no lo fuese, de una manera que oculta su verdadera condición jurídica, y que pueden producirse situaciones en las cuales los acuerdos contractuales dan lugar a que los trabajadores se vean privados de la protección a la que tienen derecho”.

La recomendación sobre la relación de trabajo, complementa las disposiciones del Convenio sin imponer obligaciones adicionales y especifica lo siguiente, ente otras disposiciones:

El derecho de los trabajadores a domicilio a estar informados acerca de sus condiciones de empleo específicas; el registro de empleadores que recurren a trabajadores a domicilio y de los intermediarios que utilizan esos empleadores; la aplicación a los trabajadores a domicilio de la legislación y las normas nacionales relativas a la edad mínima de admisión al empleo; el derecho de los trabajadores a domicilio de sindicarse y negociar colectivamente; la fijación de tasas salariales mínimas para el trabajo a domicilio; la protección de la seguridad y la salud en el trabajo; horas de trabajo, períodos de descanso y licencias; seguridad social y protección de la maternidad; protección en los casos de terminación de la relación de trabajo y promoción de la formación y otros programas destinados específicamente a los trabajadores a domicilio.

---

<sup>11</sup> R198 - Recomendación sobre la relación de trabajo, 2006 (núm. 198) Recomendación sobre la relación de trabajo, 2006 Adopción: Ginebra, 95ª reunión CIT (15 junio 2006) <https://www.ilo.org/static/spanish/inwork/cb-policy-guide/recomendacionsobrelarelaciondetrabajonum198.pdf>

### 3.5.1 Comparación del enfoque nacional, con el enfoque internacional

De lo anterior se puede deducir que, si bien es un gran avance en materia de derechos y obligaciones la regulación del teletrabajo en Argentina, su contenido es insuficiente, en comparación con otros países de Latinoamérica y el Caribe.

Una de las ausencias más significativas en la ley argentina, es la falta de consideración en temas relacionados con los problemas psicosociales y sanitarios, a diferencia de países como Colombia, Chile, Paraguay y Perú, que si lo tienen incorporado en sus normativas.

A continuación, se hará una breve comparación de las regulaciones sobre teletrabajo en Latinoamérica y se expondrá en la tabla 4.

Definición legal de Teletrabajo	ARG	BOL	BRA	CHILE	COL	ECU	PER	URU
	X	X	X	X	X		X	X
Circunstancias de aplicabilidad de la Ley	X	X		X				
Igualdad de derechos con trabajadores presenciales	X			X	X	X	X	X
Voluntariedad	X				X		X	X
Reversibilidad	Acuerdo unilateral		Discreción del empleador	Acuerdo unilateral		Por pedido del empleador	Acuerdo bilateral	
Requiere acuerdo escrito	X	X	X	X	X	X	X	X
Requiere asentar previamente el lugar de trabajo				X	X			X
Compensación de gastos, provisión de equipos	X		X	X		X	X	X

Protección de datos	X						X	
Referencia a Seguridad e Higiene	X			X	X		X	
Proporciona información sobre la organización del trabajo	X			X	X			
Desconexión digital	X		X	Mínimo 12 horas continuas	X	Mínimo 12 horas continuas		X
Referencia a la distribución de horarios	Considera responsabilidades de cuidado			X	X			X
Referencia a la necesidad de capacitaciones para trabajadores y empleadores	X	X						X
Referencia a un mecanismo confiable de registro del cumplimiento del teletrabajo, costado por el empleador		X		X				X

*Tabla 4. Comparación de regulaciones en Latinoamérica sobre Teletrabajo. Fuente: Elaboración propia.*

La tabla anterior, fue realizada en base a los marcos normativos sobre el Teletrabajo en Argentina (ARG, Ley N°27.555/2020), Bolivia (BOL, Decreto N°4.218/2020), Brasil (BRA, Ley N°13.467/2017), Chile (CHI, Ley N°21.220), Colombia (COL, Ley N°1.221/2008), Ecuador (ECU, Ley Orgánica de Apoyo Humanitario y Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2020-181), Perú (PER, Ley N°30.036/2013) y Uruguay (URU, proyecto de ley con fecha 20 de octubre del año 2020).

Como se puede observar, algunos aspectos y contenidos de estas legislaciones resultan comunes entre estos países. En todos los casos, la legislación proporciona una

definición del teletrabajo/teletrabajador y en casi todos, se establecen las condiciones de esta modalidad de trabajo. Entre los aspectos menos frecuentes, se puede mencionar a las condiciones en la relación a la privacidad y protección de datos y la regulación del derecho a la desconexión laboral.

Al igual que en los países de América Latina, la cobertura legal del teletrabajo se ha convertido en un tema de creciente relevancia, pero a pesar de los avances en la normativa aún existen desafíos que no han sido abordados.

Independientemente de lo redactado en los acuerdos, algunos de los derechos de los trabajadores tanto presenciales como teletrabajadores, son: Trabajar en un ambiente sano y seguro. Conocer los riesgos asociados a su tarea. Recibir capacitación sobre métodos de protección personal y colectiva. Cobertura de la ART de su empleador. Recibir su remuneración mensual. Y sus obligaciones son: Denunciar ante su empleador o ART, los accidentes de trabajo o enfermedades profesionales. Comunicar a su empleador, ART o SRT cualquier situación de riesgo relacionada con el puesto de trabajo o establecimiento en general. Participar de acciones de capacitación y formación sobre salud y seguridad en el trabajo, utilizar correctamente los elementos provistos por el empleador y realizar los exámenes médicos periódicos.

### *3.5.2 Condiciones mínimas para teletrabajar, Superintendencia de Riesgos del trabajo (SRT) y Asegurado de Riesgos de Trabajo (ART).*

El manual de buenas prácticas de salud y seguridad en el teletrabajo, define al accidente laboral, como el acontecimiento inesperado ocurrido en el trabajo o en el trayecto entre el domicilio del trabajador y el lugar de trabajo o viceversa y la enfermedad profesional, como una enfermedad producida por causa del lugar o tipo de trabajo.

Debido a la creación de la coordinación del teletrabajo<sup>12</sup>, teniendo en cuenta que se hizo necesario establecer parámetros en materia de higiene y seguridad que regulen la actividad del teletrabajo, dicha coordinación propuso a la SRT un proyecto de resolución

---

<sup>12</sup> Resolución N°147 de fecha 10 de febrero de 2012 del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social: Se creó la Coordinación de Teletrabajo; en el anexo de la norma se estableció “proponer a la Superintendencia de Riesgos del Trabajo, modificaciones a la Ley de Riesgos de Trabajo, incorporando nuevas enfermedades y accidentes que se generen como consecuencia del teletrabajo.

que contemple las condiciones mínimas de seguridad e higiene para los trabajadores que se desempeñen bajo la modalidad de teletrabajo, en el marco de las Leyes N° 19.587 y 24.557.

Respecto a las medidas legalmente previstas, para prevenir eficazmente los riesgos del teletrabajo, posterior a la intervención de asuntos legales de la SRT, se resolvió que este organismo entenderá como teletrabajo, a la realización de actos, ejecución de obras o prestación de servicios realizado total o parcialmente en el domicilio del trabajador mediante la utilización de las TIC, o en lugares distintos al establecimiento del empleador.

La cobertura de Riesgos del Trabajo alcanza a quienes estén habilitados a realizar su actividad laboral desde su domicilio (Teletrabajo) en caso de sufrir un accidente de trabajo o enfermedad profesional por causa directa de su trabajo o actividad encomendada.

Además, estableció que los empleadores que habiliten a sus trabajadores a realizar su prestación laboral bajo la modalidad de teletrabajo, deben notificar a la ART a la que se encuentran afiliados, los siguientes datos: Nómina de trabajadores (apellido, nombre y CUIL), domicilio donde desempeñará las tareas y frecuencia (cantidad de días y horas por semana), posición o tareas asignadas (administrativas, ventas, etc).

El domicilio denunciado, será considerado como ámbito laboral a todos los efectos de la Ley N°24.557 sobre Riesgos del Trabajo.

Por último, estableció que el empleador debe proveer a los teletrabajadores, elementos mínimos como:

Una silla ergonómica.

Un extintor contra incendios.

Un botiquín de primeros auxilios.

Una almohadilla para ratón (pad mouse)

Un manual de buenas prácticas de salud y seguridad en teletrabajo.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Manual de buenas prácticas de salud y seguridad en el teletrabajo: Tiene como objetivo explicar las medidas destinadas a evitar las enfermedades profesionales y accidentes de trabajo, de acuerdo a las Características y riesgos de las tareas a realizar.

[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/100924\\_manual-buenas-practicas.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/100924_manual-buenas-practicas.pdf)

## **4. Metodología de la investigación**

### *4.1 Tipo de investigación*

En función al tipo de información que se buscó obtener en torno a la pandemia por el COVID-19, al teletrabajo y teletrabajadores producto de ello; los cambios y desafíos que tuvieron que asumir las áreas de RRHH, frente a las modificaciones de la forma de trabajo que trajo consigo la pandemia; y finalmente la normativa referida a la implementación y regulación de esta forma de trabajo en Argentina y algunos países de Latinoamérica y el mundo, para efectuar el desarrollo de las actividades y alcanzar los objetivos planteados al inicio del trabajo, se optó por un tipo de investigación exploratoria, descriptiva, no experimental transversal simple, basada en la caracterización de las variables de la muestra, cuya recolección se realizó una sola vez.

### *4.2 Metodología y técnicas de recolección*

Para llevar adelante la ejecución del estudio, se utilizó metodología mixta en la que se recopiló, analizó y combinó datos desde la perspectiva cuantitativa y cualitativa. Para ello, se procedió con la recolección de datos numéricos, no numéricos e información detallada sobre los temas de estudio, que posteriormente fue analizada, utilizando como técnicas de investigación, las de análisis documental y encuestas. La encuesta tuvo una extensión de quince preguntas cerradas con opción múltiple, contenía indagaciones sobre situaciones, conocimientos y experiencias, basadas en el teletrabajo y el trabajo híbrido; fue creada a través de la herramienta GoogleForms, (ver anexo I). La recolección de las respuestas fue de forma online, utilizando como medio de difusión las redes sociales WhatsApp, Facebook y LinkedIn. El periodo de recolección fue de sesenta días, desde el mes de febrero al mes de abril de 2022.

Otra técnica utilizada fue la de análisis documental, en la que se trabajó con leyes y marcos normativos; tales como el Régimen de Contrato de Trabajo y sus modificatorias Ley N°20.744 (1976); la Ley N°25.800 (2003) que trata sobre el trabajo a domicilio y para culminar con la reglamentación Argentina, la Ley N°27.555 (2020), que tiene por objeto establecer los aspectos legales mínimos para la regulación de la modalidad de teletrabajo.

Para esta misma técnica, a nivel de normativa internacional, se trabajó con el Decreto N°4218/2020, que regula el teletrabajo en Bolivia; la Ley N° 13467 (2017), que cumple la misma función en Brasil; la Ley N° 21.220 (2020) que modificó el Código del Trabajo en materia de trabajo a distancia y teletrabajo de Chile, la Ley N° 1.221 (2008) de Colombia, que tiene por objeto promover y regular el Teletrabajo como un instrumento de generación de empleo y autoempleo, mediante la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones – TIC; la Ley Orgánica de Apoyo Humanitario y Acuerdo Ministerial Nro.181 (2020) de Ecuador, que determina que el empleador deberá proveer a los teletrabajadores los equipos, lineamientos e insumos necesarios para el desarrollo del teletrabajo, sin definir que constituye cada uno de estos elementos; la Ley N° 30.036 (2013) de Perú, que tiene por objeto regular el teletrabajo, como una modalidad especial de prestación de servicios caracterizada por la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC), en las instituciones públicas y privadas; y finalmente el proyecto de ley con fecha 20 de octubre de 2020 de Uruguay.

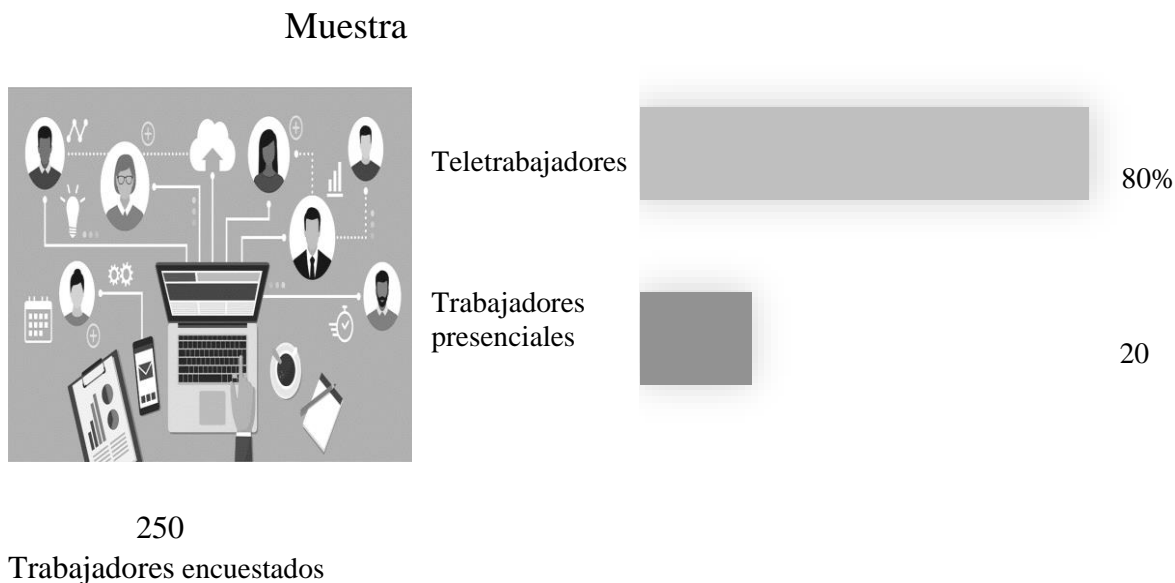
Todas ellas, fueron de relevancia para entender la implementación y regulación de esta figura en Argentina. La investigación incluye como fuentes primarias y secundarias leyes, reglamentaciones, páginas web, libros y artículos.

Una vez recopilada la información de los diferentes documentos, se procedió a realizar el análisis e interpretación de la misma, cualificándola mediante planillas de texto y cuantificándola mediante planillas de cálculo.

### *4.3 Población y muestra*

La presente investigación tuvo como población objetivo a un grupo finito de trabajadores asalariados en relación de dependencia, que trabajaran en organizaciones ubicadas en Argentina y que hubiesen trabajado por primera vez con la modalidad de teletrabajo en el marco de la pandemia, entre los años 2020 y 2021. Para ello, se tomó una muestra finita de doscientos cincuenta casos a través de muestreo de tipo no probabilístico. Los participantes fueron seleccionados, por su presencia en diversas culturas organizacionales y heterogeneidad en los cargos ocupados, el rango etario de la muestra oscila desde los 18 y hasta los 65 años de edad, el consentimiento para su participación fue

indicado en el formulario virtual de la encuesta. De la muestra total, se eliminó en el proceso de limpieza de datos por no cumplir con el público objetivo a cincuenta casos, teniendo como objeto total de estudio a una muestra de doscientos teletrabajadores.



*Ilustración 1 Población de la muestra. Fuente: Elaboración propia*

#### 4.4 Resumen metodológico

En la tabla 5, se presentan los tipos de investigación y metodología utilizados para el desarrollo del trabajo, así como las técnicas mediante las cuales fueron recolectados los datos y los instrumentos utilizados para recolectar la información.

Ficha técnica	
Tipo de investigación	Exploratoria Descriptiva Transversal simple
Metodología	Mixta

Técnicas	Análisis documental Encuestas Entrevistas
Instrumentos	Guía de análisis documental Cuestionarios Guía de pautas

*Tabla 5. Ficha Técnica de Metodología. Fuente: Elaboración propia.*

#### *4.5 Identificación de las variables*

Para la identificación de las variables, fue necesario llevar a cabo la operacionalización de las mismas, en el desarrollo del trabajo se tomarán en cuenta los siguientes indicadores: sociodemográficas, aspectos personales y motivacionales, edad y género de los participantes.

## 5. Resultados

En el desarrollo del presente trabajo, se identificaron algunas de las características del teletrabajo, además se mencionan las actividades económicas en las que se puede aplicar, teniendo en cuenta el alcance del teletrabajo: La llegada del COVID-19, impuso desafíos sobre las economías del mundo, particularmente sobre los mercados del trabajo; en Argentina como en gran parte del mundo, el teletrabajo surgió mayoritariamente en el medio de la pandemia, como una herramienta clave para propiciar vías seguras, que permitieran continuar con las tareas laborales de forma remota parcial o total, durante el confinamiento obligatorio, cuando la actividad económica así lo permitiese.

El teletrabajo, no es propio de una profesión en particular, no es algo que requiera estudios previos, pero sí demanda ciertos conocimientos. Entre las principales particularidades del teletrabajo, se señalan las siguientes:

Particularidades del Teletrabajo	
Lugar de trabajo	Se desarrolla a distancia de las instalaciones de la empresa, en un ambiente mediado por la tecnología.
Características	No es propio de una profesión en particular, pero requiere de conocimientos, habilidades y destrezas.
Aspectos motivacionales	Facilita la inclusión social y laboral, impacta positivamente en el beneficio de aspectos ambientales: disminución del consumo energético, de papel e insumos. Propicia el desarrollo de habilidades en los trabajadores.

Tabla 6. Particularidades del Teletrabajo. Fuente: Elaboración propia.

Como se mencionó anteriormente, existen algunas aptitudes necesarias para que un trabajador pueda teletrabajar, las cuales se detallan en la siguiente tabla:

Aptitudes para Teletrabajar	
Autodisciplina y autogestión	Para llevar a cabo las tareas de manera adecuada, según su prioridad, gestionando efectivamente el tiempo de trabajo.
Motivación y autocontrol	Para evitar distracciones en el desarrollo de las tareas propuestas.
Actitud, confianza, compromiso y responsabilidad con las tareas	Para trabajar de forma autónoma, sin necesidad de constante supervisión.
Competencias de formación	Para capacitarse continuamente sobre el funcionamiento de los sistemas y herramientas informáticas a utilizar.
Proactividad y autonomía	Para realizar las funciones con iniciativa propia, de forma eficiente, utilizando los recursos brindados.

*Tabla 7. Aptitudes para teletrabajar. Fuente: Elaboración propia.*

Pero no solo los trabajadores requieren de aptitudes para el teletrabajo, los líderes de los teletrabajadores también deben tener como mínimo las siguientes características:

1. Capacidad para manejar equipos mixtos, remotos y presenciales.
2. Aptitud para la toma de decisiones, basados en contextos generales y particulares.
3. Manejo de herramientas informáticas, tecnológicas y planes de trabajo.
4. Análisis de puestos de trabajo para elegir perfiles adecuados para el teletrabajo.

Según Weller (2020)<sup>14</sup>, la proporción de trabajo susceptible de realizarse a distancia varía entre países y depende de cuatro factores:

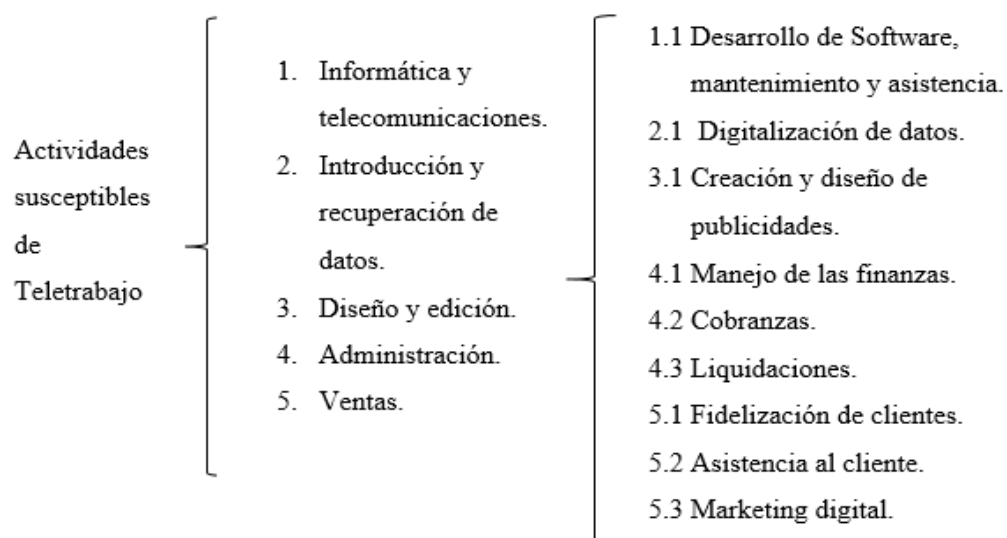
1. Las características de las ocupaciones, muchas de las cuales requieren presencia personal en el lugar del trabajo;
2. Las características de la estructura productiva, que varía dependiendo del país;
3. Los niveles de informalidad en los cuales el teletrabajo no es una opción real y la infraestructura tecnológica, así como el acceso a la misma y
4. La proporción de trabajadores con competencias necesarias para su manejo.

Respecto a las actividades económicas en las que se puede aplicar el teletrabajo, cabe mencionar, que existen sectores en los que su utilización es de mayor utilización por la facilidad con la que se puede emplear; tales como la informática, las comunicaciones, el diseño, la administración y la enseñanza; contrariamente por razones obvias de servicios presenciales, es nulo en los sectores de servicios hoteleros, domésticos y gastronómicos.

Entonces, resulta adecuado decir, que el teletrabajo es apropiado para los sectores en los que existe una necesidad de servicio y tienen la posibilidad de elaboración de tareas remotas. entre las actividades económicas que tienen mayores posibilidades de teletrabajar, se encuentran cinco (5) que, a su vez, tienen determinadas tareas relacionadas; descritas en la ilustración que se expone a continuación:

---

<sup>14</sup> J. Weller, “La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales”, Documentos de Proyectos (LC/TS.2020/67), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2020.



*Ilustración 2 Actividades susceptibles de Teletrabajo. Fuente: Elaboración propia*

El potencial del teletrabajo es algo específico de la ocupación y no del trabajador. El sector con el que más se identificó la muestra del presente trabajo, es el de tareas de gestión administrativas y finanzas, seguido de tareas de diseño e informática, marketing y comunicación y enseñanza.



*Ilustración 3 Sectores de las ocupaciones según la muestra. Fuente: Elaboración propia*

Según mencionan Schteingart, Kejsefman, & Pesce, 2021 en el documento de trabajo N°5 <sup>15</sup> el trabajo remoto es una modalidad que, en la actual estructura económica argentina, se corresponde mayormente con actividades terciarias: El 90.2% del total de la ocupación remota corresponde a sectores de servicios. Eso se debe fundamentalmente al tipo de actividad realizada y los bajos costos de la reconversión. En cambio, la industria manufacturera, concentra a penas el 3.8% de empleo remoto, lo que evidencia que el trabajo fabril requiere en la mayoría de sus ocupaciones, de la presencia de trabajadores en las fábricas y talleres.

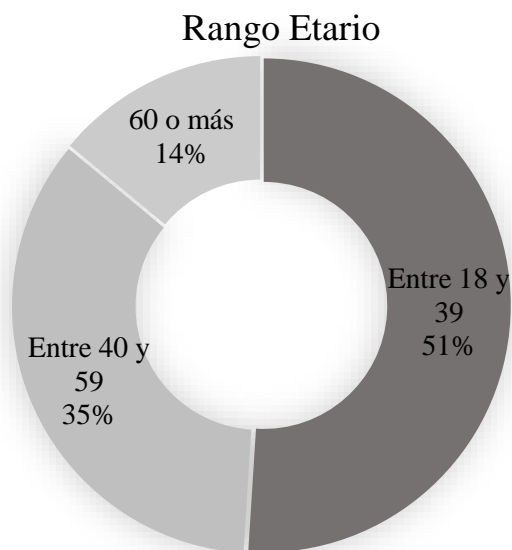
En continuidad con el desarrollo de los objetivos del trabajo, para reconocer y particularizar sobre las ventajas y desventajas del teletrabajo, desde el punto de vista del trabajador, el empleador y la sociedad en general se tuvieron en cuenta algunos factores motivacionales de los encuestados, a los que se les preguntó en base a su experiencia vivida con el teletrabajo, ¿cuáles consideran que son las ventajas y desventajas de esa forma de trabajo, en comparación con el trabajo presencial?

Para ello, se analizó la muestra objeto de estudio con un total de doscientos teletrabajadores, de la misma se pudo extraer que el 65% de los encuestados (130 personas) corresponde al género masculino y sólo el 35% (70 personas) corresponde al género femenino.

En relación al rango etario; el 51% predominante de la muestra corresponde a las edades entre 18 y 39 años (102 personas encuestadas), seguido del 35% con un rango de 40 a 59 años (70 personas) y en menor medida por el 14% que corresponde al rango de mayores de 60 años (28 personas).

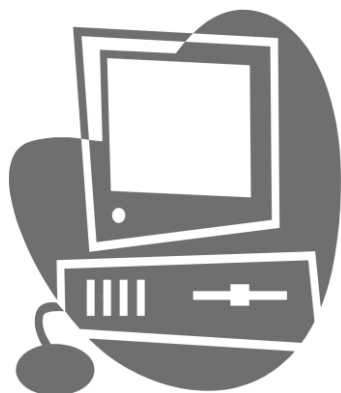
---

<sup>15</sup> Schteingart, D.; Kejsefman, I.; y Pesce, F. Evolución del trabajo remoto en Argentina desde la pandemia. Documentos de Trabajo del CEP XXI, N° 5, mayo de 2021, Centro de Estudios para la Producción XXI - Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación.

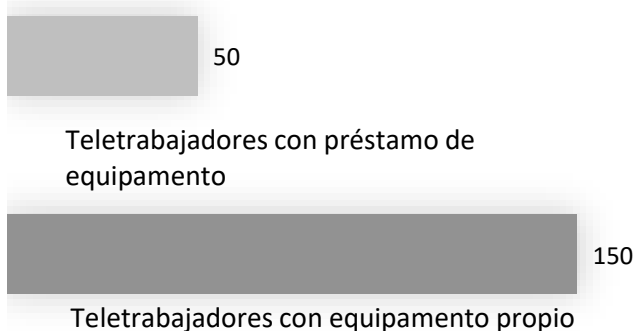


*Ilustración 4 Rango Etario de la muestra. Fuente: Elaboración propia*

El 88.5% de la muestra (177 personas) convive en su domicilio con uno o más familiares y sólo el 11.5% de la muestra (23 personas) vive solo; en cuanto al equipamiento con el que llevan adelante sus tareas, la muestra arrojó que el 75% de los encontrados (150 personas) cuenta con equipamiento propio para realizar teletrabajo en su domicilio y el 25% restante (50 personas), debió recurrir a solicitar equipamiento a modo de préstamo ya sea a familiares, amigos o a la empresa objeto de prestación de servicios.



### Características del equipamiento



*Ilustración 5 Características del equipamiento. Fuente: Elaboración propia*

De forma general, según estudios recabados, desde el punto de vista de los empleadores y organizaciones, como ventajas o puntos a favor, se considera ante todo que el teletrabajo es un medio que les permite ampliar la cantidad de trabajadores calificados, reducir los costos derivados del espacio físico de la empresa, aumentar la productividad, reducir la tasa de rotación del personal y el ausentismo, ampliación de franjas horarias para el desarrollo de las actividades.

Desde el punto de vista de los teletrabajadores, estos consideran que pueden beneficiarse de las siguientes formas: logrando un mejor equilibrio entre la vida laboral y la vida personal; obteniendo de ahorros por la reducción de los gastos derivados de necesidades secundarias como transporte público o particular, ropa de trabajo, alimentos consumidos en el lugar de trabajo, mayormente comprados en establecimiento aledaños al lugar, y seguros derivados mayormente de la movilidad (auto, moto); reducción en el tiempo de desplazamiento entre el domicilio y el lugar de trabajo, entre otros.

Cabe señalar que, para la sociedad en general, también existen ventajas derivadas del teletrabajo, las cuales se dejan ver en el ámbito económico, medioambiental (por la reducción del consumo de energía de grandes organizaciones, así como la baja congestión de tráfico y de las emisiones de carbono) y personal; la utilización de las TIC presenta ventajas adicionales para algunos trabajadores con discapacidades físicas y contribuye a una baja del consumo energético.

En relación a las posibles desventajas para la sociedad, algunos autores sugieren que el teletrabajo podría promover la dispersión urbana, porque los asalariados en régimen de teletrabajo normalmente pueden permitirse vivir a mayor distancia de las organizaciones; otros autores indican que el teletrabajo podría reforzar la división de tareas domésticas por género.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y financieros: Documento Temático para el Foro de diálogo mundial sobre las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de TIC y financieros (Ginebra, 24-26 de octubre de 2016), Oficina Internacional del Trabajo, Departamento de Actividades Sectoriales, Ginebra, OIT, 2016.

En la siguiente tabla, se resumen algunas ventajas y expectativas, así como las dificultades y posibles desventajas que plantea el teletrabajo para las organizaciones, los trabajadores y la sociedad en general, la lista es meramente indicativa, según la información recabada en el desarrollo del trabajo:

	Trabajadores	Empleadores
Ventajas Expectativas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ahorro de tiempo y costo de desplazamiento al lugar de trabajo.</li> <li>2. Mejor equilibrio entre la vida laboral y personal.</li> <li>3. Horarios flexibles.</li> <li>4. Posibilidad de trabajar desde cualquier lugar que tenga acceso a conectividad.</li> <li>5. Mayor autonomía en la elaboración de las tareas.</li> <li>6. Mejora la motivación y la productividad.</li> <li>7. Optimiza el tiempo de trabajo.</li> <li>8. Aumenta la motivación mediante la formación profesional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reducción de los costos de infraestructura.</li> <li>2. Reducción de ausentismo laboral.</li> <li>3. Posibilidad de contratar a profesionales especializados que no viven en la ciudad/país.</li> <li>4. Trabajar bajo el modelo de cumplimiento de objetivos, reemplazando el cumplimiento de horario.</li> <li>5. Incluye a los grupos vulnerables.</li> </ol>
Desventajas Dificultades	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dificultad para desvincularse de las actividades de la vida familiar para cumplir con las actividades laborales.</li> <li>2. Pérdida de contacto con los compañeros de trabajo.</li> <li>3. Aislamiento en el caso de</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reducción de control de las tareas a realizar por los empleados.</li> <li>2. Horarios de trabajo difusos.</li> <li>3. Menor identificación del trabajador con la empresa y sus objetivos.</li> </ol>

	personas que viven solas. 4. Horarios difusos para la desconexión laboral. 5. Aumento repentino de la carga de trabajo. 6. Trabajar con equipamiento a préstamo.	4. Menor ergonomía para los trabajadores, más problemas de salud. 5. Los trabajos que deben realizarse de forma presencial no tienen reemplazo remoto.
Sociedad	Ventajas	Desventajas
	1. Menor contaminación. 2. Reducción del transporte público y particular. 3. Menos accidentes de tráfico.	1. No todos los trabajadores tienen acceso a las TIC. 2. Se pueden crear conflictos de naturaleza sindical. 3. La vida personal y laboral se puede mezclar fácilmente con el trabajo desde el hogar.

*Tabla 8. Ventajas y desventajas del teletrabajo. Fuente: Elaboración propia*

Entre los impactos positivos y negativos, se puntualizan: La relación entre el teletrabajo, la productividad y el bienestar personal es muy compleja, la ejecución de tareas desde el domicilio, representa una gran ventaja para el trabajador, porque le permite ahorrar tiempo y costos de traslado; pero le puede significar diversas distracciones, que no ayudan en su concentración laboral. Otro ejemplo de ello, es la falta de equipamiento o espacio físico diferenciado para la ejecución de las funciones, que puede impactar negativamente en la productividad y en la salud del trabajador, por la falta de ergonomía hogar.

Por su parte, para el empleador, se considera que el teletrabajo puede afectar el desempeño de las empresas, por el cambio de productividad de sus empleados, por ejemplo, la desmotivación de ellos al no sentirse acompañados, puede afectar negativamente al trabajo en equipo y a la comunicación directa con sus compañeros.

En resumen, el teletrabajo tiene una gran cantidad de ventajas y desventajas para las partes involucradas, en ocasiones, una ventaja del empleado, podrá ser una desventaja para

el empleador y viceversa; pero esta modalidad ofrece oportunidades para impulsar la transformación digital y tecnológica de las empresas, promoviendo una buena conciliación entre la vida laboral y personal de los trabajadores.

En continuidad con el desarrollo, se identificaron y puntualizaron algunas de las transformaciones que han implementado las áreas de Recursos Humanos en las organizaciones argentinas, todo ello en el marco de la implementación del teletrabajo en consecuencia de la pandemia COVID-19, en momentos en los que el cambio tecnológico es un fenómeno global.

Los empleados, son el pilar de cualquier institución y es competencia del área de RRHH, colaborar con ellos para preservar las condiciones del laborales. Los directivos, son los responsables y deben rendir cuentas por la gente en supervisión; y los profesionales de RRHH deben ayudar a los directivos con ese deber. (Ulrich, 2020). En este sentido y conforme lo establecido en la Resolución N°3 (2020)<sup>17</sup>, incluso en toda situación derivada de medidas dispuestas en prevención del COVID-19, los responsables de la administración de RRHH, “procurarán adoptar medidas adecuadas para la protección de la salud psicofísica de sus dependientes y facilitar la atención del grupo familiar primario”.

Las áreas de Recursos Humanos, son las responsables de velar por el cuidado e integridad de los trabajadores, así como también de la asistencia a la organización a la que pertenecen Calós et al. (2021), en la implementación del teletrabajo, han debido asumir un rol trascendental, comprendiendo con rapidez los cambios implementados y sus posibles consecuencias, dando respuestas adecuadas con información precisa y actualizada sobre la situación a directivos y empleados, comunicando las acciones a desarrollar y acompañando

---

<sup>17</sup> RESOL-2020-3-APN-SGYEP#JGM ARTÍCULO 6°. Los plazos de licencia se computarán a todos los efectos como tiempo de servicio. Los responsables de la administración de los recursos humanos no podrán deducir de los haberes de los trabajadores los premios o adicionales establecidos por puntualidad, asistencia, presentismo u otros conceptos ligados a estos, cuando los motivos que pudieran ocasionar su pérdida se deriven de las licencias establecidas por la presente. En toda otra situación derivada de medidas dispuestas en prevención del CORONAVIRUS (COVID-19) prevista en los artículos precedentes, los responsables mencionados precedentemente procurarán adoptar medidas adecuadas para la protección de la salud psicofísica de sus dependientes y facilitar la atención integral del grupo familiar primario conforme lo establecido en los incisos a) y b) del Artículo 9° de la Ley N° 23.660.

el proceso de implementación, reglamentación y adecuación de las actividades presenciales a las actividades mediadas por la tecnología; además interviniendo en el reintegro paulatino a las actividades presenciales, debiendo encontrar soluciones a las nuevas maneras de organizar el trabajo, rutinas y horarios, como así también las formas de comunicar efectivamente y alcanzar las metas basadas en el resultado del trabajo. En otras palabras, se convirtieron en líderes de la implementación del teletrabajo.

Entre los principales desafíos que trajo consigo el teletrabajo a las áreas de RRHH, y a la dirección de las organizaciones en general, se pueden señalar los enumerados en la siguiente tabla:

Desafíos para las áreas de Recursos Humanos
1. Implementar el teletrabajo en todas las áreas de la empresa con eficiencia.
2. Utilizar mecanismos no invasivos para el monitoreo de las actividades.
3. Reconocer y entender las perspectivas de los trabajadores en relación con los cambios en el marco del teletrabajo (permitiendo que el grupo de trabajo encuentre espacios y opciones para conciliar su vida familiar, social y laboral).
4. Adquirir las aptitudes necesarias para el trabajo a distancia sin supervisión.
5. Asegurar y acompañar la entrega del equipamiento a los empleados que así lo necesitaban porque no contaban con uno propio.
6. Dominar el manejo de herramientas tecnológicas nuevas.
7. Acompañar el diseño de estrategias para facilitar la integración y comunicación de los equipos de trabajo.

*Tabla 9. Desafíos para las áreas de Recursos Humanos Fuente: Elaboración propia*

Además, debieron comprender con rapidez los cambios implementados y sus posibles consecuencias, para brindar respuestas propicias con información fehaciente y actualizada sobre la situación a directivos y empleados; acompañar en el proceso de adopción de una forma de trabajo nueva para la mayoría de las personas, atender las

solicitudes individuales para cambios de horarios por las responsabilidades personales, pudiendo afectar el normal desempeño de algunos equipos de trabajo, que necesitan interdependencia y horarios laborales iguales.

Desde esta área, también debieron brindar apoyo a los trabajadores para aminorar el exceso de trabajo, promover el uso de herramientas y programas informáticos, alentar y acompañar a los trabajadores en el proceso de usar sistemas nuevos, ejercitarse activamente para gestionar equipos de trabajo remotamente, ofrecer oportunidades de capacitación a los trabajadores, sobre los nuevos instrumentos a utilizar; todo ello sin dejar de lado el control del rendimiento laboral sin presionar a los empleados, entregando reportes a los directivos para la toma de decisiones.






Los sectores vinculados a las acciones del personal, debieron generar un espacio de comunicación con todos los trabajadores de la organización, generando una cultura remota, colaborando con el sentimiento de seguir perteneciendo a la empresa, mientras se trabajaba desde el domicilio. Para ellos, cada líder debía:

1. Asegurar el foco de las actividades que espera de su equipo.
2. Ser ejemplo para su equipo, si el líder está enfocado en los objetivos, su equipo también lo estará.
3. Organizar reuniones periódicas, para validar las necesidades de los equipos.
4. Utilizar las herramientas tecnológicas de la empresa, para facilitar la interacción del equipo y ejecución de las tareas a desarrollar.
5. Dedicar tiempo a entender y profundizar las dinámicas del equipo de trabajo.
6. Promover dinámicas de contacto entre el equipo, trascendiendo la comunicación por mail.
7. Estar abierto a nuevas formas de trabajo.

Mantener canales de comunicación abiertos y fluidos, favorece la promoción del compromiso del personal con los valores y objetivos institucionales; a tales fines los instrumentos sugeridos para estos casos, son la implementación de mails en cadena, contacto en línea por whatsapp y hangouts; interacción mediante videollamadas o conferencias, utilizando opciones gratuitas como Zoom y Webex; entre otros.

Para la organización eficiente del trabajo, bajo la situación particular de pandemia y nueva normalidad, debieron quedar claros para todos los miembros del equipo, los aspectos referidos a horarios de prestación de trabajo, bandas horarias de las actividades, políticas de envío de la información, entre otras; de tal forma que cada miembro del equipo, pudiese establecer sus horarios individuales, acordando un horario común para estar en contacto, reunirse, compartir información; respetando el tiempo de trabajo y descanso de todos.

A continuación, se exponen algunos de los cambios surgidos en la forma de trabajo, a partir de la pandemia y la nueva normalidad:

Antes		Después
<b>Horarios fijos</b>		<b>Horarios flexibles en función de las necesidades del puesto y los resultados esperados.</b>
<b>Trabajo desde una oficina física</b>		<b>Trabajo desde cualquier lugar físico con acceso a internet</b>
<b>Únicamente se usaba la computadora en la oficina</b>		<b>Diversos dispositivos electrónicos propios</b>
<b>Sistema de monitoreo y control (presentismo y horarios)</b>		<b>Trabajo por resultados</b>
<b>Reuniones presenciales</b>		<b>Reuniones virtuales</b>

*Tabla 10. Cambios en la forma de trabajo. Fuente: Elaboración propia en base al libro blanco teletrabajo.*

Tal como se puede observar en la tabla, todos los cambios relacionados a la forma de trabajar, están atravesados por el uso de las TIC y principalmente por una computadora personal o secundariamente, por un dispositivo electrónico con similares características,

como medio indispensable para el cumplimiento de los objetivos laborales planteados por las organizaciones.

Por último, se exponen cuáles fueron las modificaciones realizadas a la Ley de Contrato de trabajo LCT y se muestran las particularidades de la ley del teletrabajo, con la cual se regulan los derechos y obligaciones de las partes de la relación laboral, la cual cubre como temas principales la voluntariedad, el derecho a la desconexión, la compensación de gastos por trabajar desde el domicilio, etc.

### *5.1 Análisis de la Ley y su Decreto Reglamentario*

Históricamente, el teletrabajo ha planteado grandes debates en torno a su conceptualización y ámbito de estudio. Deslocalizar los puestos de trabajo, por ejemplo, podría prestarse para la confusión de las responsabilidades y derechos de las partes. Debido a la nueva organización laboral de las empresas y el auge de los avances tecnológicos, se hizo inevitable desarrollar mesas de dialogo con participación de los sectores involucrados, para debatir la necesidad de una reglamentación específica sobre el teletrabajo.

En Argentina, la ley de contrato de trabajo, es el principal instrumento jurídico, junto con la Ley 25.800 (2003)<sup>18</sup> que ratifica el convenio N°177 (1996) sobre trabajo a domicilio, el cual establece y promueve la igualdad de condición y trato entre los trabajadores a domicilio con base permanente y los “otros asalariados”. Ambas reglamentaciones cubren la actividad correspondiente a los trabajadores contratados en relación de dependencia, incluyendo el trabajo, aunque sin mencionarlo expresamente, definirlo ni reglamentarlo puntualmente.

*Modificación de la LCT:* El Senado y la Cámara de Diputados de la Nación, han sancionado la incorporación de las modificatorias de la Ley N°20.744 (1976), siendo el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, la autoridad responsable

---

<sup>18</sup> Ley N°25.800/2003: En la presente ley se aprueba el convenio sobre el trabajo a domicilio (el trabajo que una persona, designada como trabajador a domicilio realiza en su domicilio a cambio de una remuneración). Su artículo 4° establece que se deberá promover la igualdad de trato entre trabajadores a domicilio y otros trabajadores asalariados de una empresa.

de aplicación de la Ley, que deberá dictar la reglamentación respectiva dentro de los noventa días de que se determine la finalización del periodo de vigencia del aislamiento social, preventivo y obligatorio; las mencionadas modificaciones quedan redactadas de la siguiente forma:

Modificatorias de la Ley de Contrato de Trabajo	
<p>Artículo 1. Presupuestos legales mínimos. Artículo 102, bis Título III “de las modalidades del contrato de trabajo”, capítulo VI “del contrato de teletrabajo”</p>	<p>Habrá contrato de teletrabajo cuando la realización de actos, ejecución de obras o prestación de servicios, en los términos de los artículos 21 y 22 de esta ley, sea efectuada total o parcialmente en el domicilio de la persona que trabaja, o en lugares distintos al establecimiento o los establecimientos del empleador, mediante la utilización de tecnologías de la información y comunicación.</p> <p>Los presupuestos legales mínimos del contrato de teletrabajo se establecerán por ley especial.</p> <p>Las regulaciones específicas para cada actividad se establecerán mediante la negociación colectiva respetando los principios de orden público establecidos en esta ley”.</p>

*Tabla 11. Presupuestos legales mínimos. Modificatorias de la ley de Contrato de Trabajo. Fuente: Elaboración propia en base a la Ley N°20.744/1976 y sus modificatorias.*

En base a lo anterior, resulta necesario aclarar que el artículo 21 de la LCT, se refiere al Contrato de Trabajo, que es un acuerdo de voluntades donde resalta que será

determinado o indeterminado a cambio de una retribución por haber puesto el trabajador su fuerza de trabajo a disposición del empleador.

Mientras que el artículo 22 de la misma ley, se refiere a la relación de trabajo. Consiste la misma, en la ejecución de las prestaciones a cargo de las partes. Una de ellas, “el trabajador”, debe realizar actos, ejecutar obras, o prestar servicios, mientras que la otra, “el empleador” debe pagar la remuneración pactada.

Conforme lo previsto en la nueva ley de teletrabajo, el teletrabajador tendrá “los mismos derechos y obligaciones que las personas que trabajan bajo la modalidad presencial, y su remuneración no podrá ser inferior a la que percibían o percibirían bajo la modalidad presencial”. La equidad respalda a la materia salarial, derechos individuales y colectivos.

Para implementar el cambio de modalidad de trabajo, el trabajador y el empleador deberán suscribir un contrato específico por escrito, consensuado por ambas partes; elemento esencial que hará a la validez de la contratación y seguridad jurídica. A los fines de demostrar los extremos impuestos por la ley, será conveniente incluir los siguientes supuestos:

- a. Indicación expresa entre las partes, acordando la modalidad de teletrabajo, especificando si será de forma total o parcial y, en el último caso dejando constancia de la combinación entre trabajo presencial y trabajo a distancia;
- b. El lugar o lugares donde se prestarán los servicios, salvo que las partes acuerden que el lugar se podrá elegir libremente.
- c. Duración del acuerdo, que podrá ser de forma indefinida, tiempo determinado, o ciertos periodos del año.
- d. Horario para el cumplimiento de la jornada laboral y carga horaria.
- e. Acordar los gastos relacionados con el teletrabajo, en los cuales pudiera incurrir el trabajador y que asumirá el empleador.
- f. Medidas de seguridad que debe conocer y cumplir el trabajador, basadas en el manual de buenas prácticas de salud y seguridad en el teletrabajo.
- g. Sistemas de control que el empleador utilizará, los cuales no podrán vulnerar los derechos del trabajador.

De esa forma el teletrabajador tendrá igualdad de derechos y obligaciones con el trabajador presencial, que preste igual tarea en los establecimientos de la empresa; los mismos estarán sujetos a la legislación vigente y los Convenios Colectivos de Trabajo.<sup>19</sup>

Artículo 4°. Jornada Laboral	<p>La jornada laboral, deberá ser pactada previamente por escrito en el contrato de trabajo de conformidad con los límites legales y convencionales vigentes, tanto en lo que respecta a lo convenido por hora como por objetivos.</p> <p>Las plataformas y/o softwares utilizados por el empleador a los fines específicos del teletrabajo en el artículo 18 de la ley, deberán desarrollarse de modo acorde a la jornada establecida, impidiendo la conexión fuera de la misma.</p>
------------------------------	---

*Tabla 12. Jornada Laboral. Fuente: Elaboración propia en base a la Ley N°20.744/1976 y sus modificatorias.*

Respecto a la jornada laboral, el régimen de teletrabajo está comprendido en el régimen general de jornada de trabajo y en el régimen de descansos diario, semanal, ocasional y anual. Como salvedad, se observa el deber de finar la extensión de la jornada laboral por escrito. La última parte del artículo prohíbe el uso fuera de la jornada laboral de las plataformas de la empresa, para propiciar la desconexión laboral, que se reconoce como derecho en el artículo 5° de la Ley.

Artículo 5. Derecho a la desconexión digital	La persona que trabaja bajo la modalidad de teletrabajo tendrá derecho a no ser contactada y a desconectarse de los dispositivos digitales y/o tecnologías de la
--	--

<sup>19</sup> Algunas reflexiones respecto a la recientemente sancionada Ley de Teletrabajo N° 27.555 (BO 14/8/2020). <https://www.facpce.org.ar/wp-content/uploads/2020/09/Reflexiones-sobre-Ley-de-Teletrabajo.pdf>

	<p>información y comunicación, fuera de su jornada laboral y durante los períodos de licencias. No podrá ser sancionada por hacer uso de este derecho. El empleador no podrá exigir a la persona que trabaja la realización de tareas, ni remitirle comunicaciones, por ningún medio, fuera de la jornada laboral.</p>
--	--

*Tabla 13. Derecho a la desconexión digital. Fuente: Elaboración propia en base a la Ley N°20.744/1976 y sus modificatorias.*

Lo que plantea la norma de fondo, es que el trabajador puede negarse a responder requerimientos laborales fuera de los horarios pactados en la jornada laboral con el empleador. El trabajador, podrá responder cuando comience la jornada siguiente, sin ser materia de sanción disciplinaria.

<p>Artículo 6. Tareas de cuidados</p>	<p>Las personas que trabajen bajo esta modalidad y que acrediten tener a su cargo, de manera única o compartida, el cuidado de personas menores de trece (13) años, personas con discapacidad o adultas mayores que convivan con la persona trabajadora y que requieran asistencia específica, tendrán derecho a horarios compatibles con las tareas de cuidado a su cargo y/o a interrumpir la jornada. Cualquier acto, conducta, decisión, represalia u obstaculización proveniente del empleador que lesione estos derechos se presumirá discriminatorio resultando aplicables las previsiones de la ley 23.592.</p>
---------------------------------------	---

	Mediante la negociación colectiva podrán establecerse pautas específicas para el ejercicio de este derecho.
--	---

*Tabla 14. Tareas de cuidados. Fuente: Elaboración propia en base a la Ley N°20.744/1976 y sus modificatorias.*

Se aplica esta flexibilidad de horarios a aquellos teletrabajadores que tienen a su cargo menores, discapacitados, o adultos mayores que requieran cuidados especiales a fin de que se le concedan horarios que se adapten a su problemática, buscando evitar la discriminación de aquellas personas. Para gozar el derecho, la reglamentación impone requisitos de validez, entre ellos, la notificación por escrito del trabajador, indicando plazo de inicio y finalización del goce.

Artículo 7. Voluntariedad	El traslado de quien trabaja en una posición presencial a la modalidad de teletrabajo, salvo casos de fuerza mayor debidamente acreditada, debe ser voluntario y prestado por escrito.
---------------------------	--

*Tabla 15. Voluntariedad. Fuente: Elaboración propia en base a la Ley N°20.744/1976 y sus modificatorias.*

Se descarta la obligatoriedad del teletrabajo, salvo los casos que la asistencia presencial esté dificultada o imposibilitada por medidas generales, dictadas por una situación de fuerza mayor, emergencia o excepción por el término que rijan las mismas, como en el caso de la pandemia por el COVID-19.

Artículo 8. Reversibilidad	El consentimiento prestado por la persona que trabaja en una posición presencial para pasar a la modalidad de teletrabajo, podrá ser revocado por la misma en cualquier momento de la relación. En tal caso, el empleador le deberá otorgar tareas en el establecimiento en el cual las hubiera
----------------------------	---

	<p>prestado anteriormente, o en su defecto, en el más cercano al domicilio del dependiente, en el cual puedan ser prestadas. Salvo que por motivos fundados resulte imposible la satisfacción de tal deber.</p> <p>El incumplimiento de esta obligación, será considerado violatorio del deber previsto en el artículo 78 del Régimen de Contrato de Trabajo y sus modificatorias.</p> <p>La negativa del empleador, dará derecho a la persona que trabaja bajo esta modalidad a considerarse en situación de despido o accionar para el restablecimiento de las condiciones oportunamente modificadas...</p>
--	---

*Tabla 16. Reversibilidad. Fuente: Elaboración propia en base a la Ley N°20.744/1976 y sus modificatorias.*

La reglamentación impone como requisito previo a acceder a reversibilidad, que el teletrabajador exponga motivos razonables y sobrevinientes por los cuales la solicita; si la causa es aceptada por la parte empleadora, la reglamentación concede un plazo límite de treinta días para dar cumplimiento a la dación de tareas presenciales.

<p>Artículo 9. Elementos de trabajo</p>	<p>El empleador, debe proporcionar el equipamiento -hardware y software-, las herramientas de trabajo y el soporte necesario para el desempeño de las tareas, y asumir los costos de instalación, mantenimiento y reparación de las mismas, o la compensación por la utilización de</p>
---	---

	<p>herramientas propias de la persona que trabaja.</p> <p>El trabajador, será responsable por el correcto uso y mantenimiento de los elementos y herramientas de trabajo provistas por su empleador, deberá procurar que estos no sean utilizados por personas ajenas a la relación o contrato de trabajo.</p> <p>En caso de desperfectos, roturas o desgaste en los elementos, instrumentos y/o medios tecnológicos que impidan la prestación de tareas, el empleador deberá proveer su reemplazo o reparación a fin de posibilitar la prestación de tareas. El tiempo que demande el cumplimiento de esta obligación patronal no afectará el derecho de la persona que trabaja a continuar percibiendo la remuneración habitual.</p>
--	--

*Tabla 17. Elementos de trabajo. Fuente: Elaboración propia en base a la Ley N°20.744/1976 y sus modificatorias.*

Las herramientas de trabajo, son excluidas como prestaciones remuneratorias, ya que no conforman la contraprestación que recibe el trabajador, por haber puesto a disposición su fuerza de trabajo.

<p>Artículo 10. Compensación de gastos</p>	<p>La persona que trabaja bajo la modalidad del teletrabajo tendrá derecho a la compensación por los mayores gastos en conectividad y/o consumo de servicios que deba afrontar. Dicha compensación operará conforme las pautas que se establezcan en</p>
--	--

	la negociación colectiva, y quedará exenta del pago del impuesto a las ganancias establecido en la Ley 20.628 (2019) y sus modificatorias.
--	--

*Tabla 18. Compensación de gastos. Fuente: Elaboración propia en base a la Ley N°20.744/1976 y sus modificatorias.*

La ley, asegura el reintegro por los gastos de electricidad y de conexión, sin perjuicio de otros vinculados al mantenimiento de equipos. El reintegro de los gastos, debe ajustarse al monto real y razonable de los mismos.

Artículo 11. Capacitación	<p>El empleador deberá garantizar la correcta capacitación de sus dependientes en nuevas tecnologías, brindando cursos y herramientas de apoyo, tanto en forma virtual como presencial, que permitan una mejor adecuación de las partes a esta modalidad laboral. La misma no implicará una mayor carga de trabajo.</p> <p>Podrá realizarla en forma conjunta con la entidad sindical representativa y el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación.</p>
---------------------------	--

*Tabla 19. Capacitación. Fuente: Elaboración propia en base a la Ley N°20.744/1976 y sus modificatorias.*

El contenido de estos cursos, va a depender de varios factores, en relación a las personas que deben recibirla (sus profesiones, edades, la capacitación previa, el manejo de tecnología que tienen en redes informáticas, etc.); y su profesión. Esta capacitación es normal y habitual y el trabajador, deberá cumplir con los cursos.

Artículo 12. Derechos colectivos	Los teletrabajadores, gozarán de todos los derechos colectivos. Serán consideradas, a
----------------------------------	---

y Artículo 13. Representación sindical	<p>los fines de la representación sindical, como parte del conjunto de quienes trabajen en forma presencial.</p> <p>La representación sindical, será ejercida por la asociación sindical de la actividad donde presta servicios, en los términos de la ley 23.551.</p> <p>Las personas que trabajan bajo esta modalidad, deberán ser anexadas por el empleador a un centro de trabajo, unidad productiva o área específica de la empresa, a los efectos de elegir y ser elegidas, para integrar los órganos de la asociación sindical.</p>
--	--

*Tabla 20. Derechos colectivos y Representación Sindical. Fuente: Elaboración propia en base a la Ley N°20.744/1976 y sus modificatorias.*

Si bien hay una equiparación entre los teletrabajadores y los trabajadores presenciales, en lo que refiere a derechos colectivos. Los derechos mencionados se encuentran descriptos en el artículo 4 de la ley 23.551 de asociaciones, por ello podrán construir libremente y sin necesidad de autorización previa tales asociaciones; afiliarse, no afiliarse o desafilarse de ellas; reunirse y desarrollar actividades sindicales; peticionar ante las autoridades y los empleadores; participar en la vida interna de ellas, elegir libremente a sus representantes, ser elegidos y postular candidatos.

Artículo 14. Higiene y Seguridad laboral	<p>La autoridad de aplicación dictará las normas relativas a higiene y seguridad en el trabajo con el objetivo de brindar una protección adecuada a quienes trabajen bajo la modalidad laboral del teletrabajo. El control del cumplimiento de esta normativa</p>
--	---

	<p>deberá contar con participación sindical.</p> <p>La autoridad de aplicación, determinará la inclusión de las enfermedades causadas por esta modalidad laboral dentro del listado previsto en el artículo 6, inciso 2, de la ley 24.557.</p> <p>Los accidentes acaecidos en el lugar, jornada y en ocasión del teletrabajo, se presumen accidentes en los términos del artículo 6, inciso 1, de la ley 24.557.</p>
--	--

*Tabla 21. Higiene y Seguridad laboral. Fuente: Elaboración propia en base a la Ley N°20.744/1976 y sus modificatorias.*

El o los controles del empleador, de la SRT y de la autoridad de aplicación, deberá contar con participación sindical. El inciso 1 de la ley 24.557, considera accidente de trabajo a "todo acontecimiento súbito y violento ocurrido por el hecho o en ocasión del trabajo, o en el trayecto entre el domicilio del trabajador y el lugar de trabajo, siempre que el damnificado no hubiere interrumpido o alterado dicho trayecto por causas ajenas al trabajo". Respecto del inciso 2 de la misma ley, si bien el listado de enfermedades profesionales<sup>20</sup> es demasiado extenso y no es el objeto del presente trabajo, se nombran los factores que llevan a la determinación de las enfermedades profesionales, a saber:

a) Variabilidad biológica: es en virtud de un mismo riesgo o condición patógena laboral, porque no todos enferman y los que sí, no lo hacen todos al mismo tiempo.

b) Multicausalidad: normalmente no se produce una enfermedad laboral o profesional por una única causa, sino que pueden ser muchos factores laborales y extralaborales que actúan al mismo tiempo y que contribuyen a su desencadenamiento.

<sup>20</sup> Listado de Enfermedades Profesionales en el que se identifican los agentes de riesgo y en cada caso, las enfermedades y las actividades que pueden generarlas, previsto en el artículo 6°, inciso 2, de la Ley N° 24.557. <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/35000-39999/37572/texact.htm>

c) Inespecificidad clínica: en general las enfermedades profesionales no tienen un cuadro clínico específico que permita relacionar la sintomatología con un trabajo determinado.

d) Condiciones de exposición: cuando en el medio laboral se pueden presentar efectos nocivos diferentes según las condiciones de exposición y vía de ingresos al organismo.

En caso de que la enfermedad profesional no se encuentra en el listado y se sospecha que fue producida por el trabajo, hay que realizar la denuncia ante la ART, el empleador autoasegurado o el empleador no asegurado, y será la Comisión Médica la que definirá si se reconoce la enfermedad profesional en ese caso.

<p>Artículo 15. Sistema de control y derecho a la intimidad y Artículo 16. Protección de la información laboral</p>	<p>Los sistemas de control, destinados a la protección de los bienes e informaciones de propiedad del empleador deberán contar con participación sindical a fin de salvaguardar la intimidad de la persona que trabaja bajo la modalidad de teletrabajo y privacidad de su domicilio.</p> <p>El empleador, deberá tomar las medidas que correspondan, especialmente en lo que se refiere a software, para garantizar la protección de los datos utilizados y procesados por la persona que trabaja bajo la modalidad de teletrabajo para fines profesionales, no pudiendo hacer uso de software de vigilancia que viole la intimidad de la misma.</p>
---	---

*Tabla 22. Sistema de control y derecho a la intimidad y protección de la información laboral. Fuente: Elaboración propia en base a la Ley N°20.744/1976 y sus modificatorias.*

Los sistemas de control, que son atribución exclusiva del empleador, derivadas de las facultades de dirección y de organización, tienen la peculiaridad de que deben contar con la participación sindical, a los fines de salvaguardar la intimidad del teletrabajador. Los organismos de control, la entidad sindical representativa y el empleador, deberán contar con la conformidad del trabajador, para hacer cualquier tipo de visita o control presencial en el domicilio del trabajador. Los controles, alcanzan generalmente a la jornada laboral, los descansos, las tareas a cargo del trabajador y sus resultados.

La protección de datos está amparada por normas específicas, surge la obligación para el empleador de salvaguardar la intimidad de sus contratados que desarrollen las tareas de forma virtual.

<p>Artículo 17. Prestaciones transnacionales</p>	<p>Cuando se trate de prestaciones transnacionales de teletrabajo, se aplicará al contrato de trabajo respectivo la ley del lugar de ejecución de las tareas o la ley del domicilio del empleador, según sea más favorable para la persona que trabaja.</p> <p>En caso de contratar extranjeros no residentes en el país, se requerirá la previa autorización del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad de la Nación.</p> <p>Los convenios colectivos, acorde a la realidad de cada actividad, deberán establecer un tope máximo para estas contrataciones.</p>
--	---

*Tabla 23. Prestaciones transnacionales. Fuente: Elaboración propia en base a la Ley N°20.744/1976 y sus modificatorias.*

En efecto, cuando las tareas se realizan en el territorio nacional, la relación de trabajo se regula por las leyes locales, sin que para ello tenga incidencia alguna ley del

domicilio del empleador. Se aplicará la ley más favorable para el teletrabajador entre la ley del lugar de ejecución o el domicilio del empleador.

## 6. Conclusiones

En principio, resulta importante recordar que el presente trabajo tenía como objetivo general, exponer el rol que ocuparon las áreas de Recursos Humanos, en la implementación del teletrabajo producto de la pandemia COVID-19; caracterizar el teletrabajo y analizar los cambios surgidos en la Ley de Contrato de trabajo, en el marco de la regulación del teletrabajo en Argentina, para ello se determinaron los siguientes objetivos específicos a desarrollar:

Describir la figura de teletrabajo, mencionando las actividades y áreas en las que se puede aplicar: Para este objetivo se realizó un estudio sobre las definiciones del teletrabajo de diversos autores, se recolectaron datos numéricos, no numéricos e información sobre las características del teletrabajo y se procedió a realizar un detalle de las principales particularidades, que lo diferencian del trabajo presencial.

Señalar algunas de las ventajas y desventajas del teletrabajo para el trabajador, el empleador y la sociedad: Para cumplir este objetivo, se procedió a recolectar información referida a las experiencias que han tenido los trabajadores, empleadores y sociedad en general, al implementar esta forma de trabajo, llegando a recabar las réplicas más repetidas y las consideradas de mayor relevancia para las personas encuestadas.

Identificar y describir las transformaciones, que han ejecutado las áreas de recursos humanos, en las organizaciones argentinas, ante la necesidad de implementar esta forma de trabajo: Para el desarrollo de este objetivo, se buscó información sobre los desafíos de implementar el teletrabajo y el trabajo híbrido escrita por referentes de las áreas de RRHH; también se utilizó como guía la observación participativa activa, como Jefa del Departamento de Personal de una organización que teletrabaja por primera vez en su historia.

Finalmente, se buscó desarrollar un proyecto de investigación, que permitiera exhibir las particularidades del teletrabajo, presentando las modificaciones de la LCT que incorpora los derechos y obligaciones de las partes en la relación laboral que se desarrolla a distancia: Para esto, se realizó una investigación sobre las leyes laborales a nivel Latinoamérica y se realizó una comparativa con la regulación en Argentina.

De forma general, se puede concluir que la pandemia del coronavirus ha generado una situación de emergencia nacional, repercutiendo y modificando de forma directa la vida cotidiana de las personas, las condiciones de trabajo habituales y las organizaciones donde nos encontramos inmersos; ello representó una oportunidad en Argentina, que sirvió para acelerar la tendencia de moverse en entornos más flexibles, como viene sucediendo en muchos países del mundo.

Teletrabajar, es una modalidad que genera una dinámica diferente en los equipos de trabajo y las relaciones interpersonales; produce nuevas formas de comunicación, crea nuevas oportunidades y reconvierte puestos que quedaron desactualizados.

El teletrabajo, es una tendencia laboral que se ha expandido en el mundo y cuya predisposición al crecimiento en Latinoamérica será exponencial en los siguientes años, dadas las condiciones de trabajo y la conectividad que existen actualmente; ofrece oportunidades para construir una nueva normalidad e impulsar la transformación digital, pero no es factible para todas las ocupaciones.

El teletrabajo, se nutre de la tecnología para aportar mayor productividad a los procesos, es una de las principales herramientas para pensar en el mercado laboral del futuro. Si bien inicialmente se utilizó como alternativa para poder seguir trabajando en un contexto de emergencia sanitaria, hay prácticas y puestos que pudieron convertirse a la virtualidad y constituyen transformaciones que van a perdurar, aun cuando la pandemia haya terminado.

La modalidad de teletrabajo, requiere de conocimientos y habilidades previas, tanto para el teletrabajador como para los líderes, que gestionarán a los equipos de trabajo de forma remota. Estos conocimientos y habilidades, deben ser reforzados constantemente.

Resulta fundamental considerar las lecciones aprendidas durante la pandemia, (tanto positivas como negativas) así como también, considerar los potenciales beneficios y riesgos de esta modalidad de trabajo, para ambas partes de la relación laboral, la sociedad y el entorno familiar de los teletrabajadores, con el fin de optimizar la implementación de forma parcial o total de la misma.

Uno de los obstáculos principales a la hora de comprender, controlar y evaluar la situación real del teletrabajo, es la falta de una definición del fenómeno aceptada

universalmente y, por consiguiente, una falta de claridad en cuanto a los factores que deben tomarse en consideración para medirlo.

La gestión estatal sobre el teletrabajo en Argentina, empezó durante al año 2003 cuando se creó la comisión de Teletrabajo, que tenía como misión específica desarrollar un proyecto de ley de teletrabajo en relación de dependencia, junto con un análisis sobre los pro y contras de esa nueva forma de trabajo.

En virtud de la intensificación del uso del teletrabajo, fue creciente la necesidad de implementar los marcos regulatorios para esta figura en la Argentina. La Ley N°27.555 (2020), debatida en el Congreso de la Nación, reglamenta algunos aspectos de esta forma de trabajo; establece que las condiciones generales de empleo no pueden ser inferiores a las de los trabajadores presenciales, establece el carácter voluntario del teletrabajo, el cual fue incluido a la ley, estableciendo que las transacciones deben ser de mutuo acuerdo.

Su regulación, ha sido substancial para los teletrabajadores y empleadores, pero aún queda un largo camino, para que esta modalidad de trabajo sea beneficiosa para los empleados y los empleadores en igual medida.

Para que la tendencia del teletrabajo avance, hace falta adaptar y delimitar la reglamentación con condiciones específicas para cada sector; e implementarse un conjunto de políticas públicas, que intervengan en las falencias de conectividad, tecnología y habilidades necesarias.

Actualmente, la mayoría de las organizaciones disponen de diversos medios para reemplazar la presencia física, por medio de la virtualidad mediante videoconferencias, correo electrónico, aplicaciones, entre otras. Con buena comunicación y trabajo en equipo, la distancia no es un impedimento para que las empresas alcancen sus objetivos.

A raíz de los resultados obtenidos en la encuesta de la investigación, se observó que los encuestados indicaron que la mayoría de ellos, optarían por elegir una modalidad de trabajo que combine la presencialidad con la virtualidad. La edad, se destacó como factor importante a la hora de abordar la modalidad de teletrabajo, esto influye altamente para el manejo de las habilidades y herramientas digitales.

## Referencias

- Academia Internacional de Teletrabajo para América Latina y el Caribe. (2017). *Estado del Teletrabajo en América Latina y el Caribe*. Recuperado el Enero de 2023, de <https://cidtt.org/wp-content/uploads/2018/03/Estado-del-Teletrabajo-en-Am%C3%A9rica-Latina.pdf>
- Albrieu Ramiro; De la Vega Pablo; Allerand Mateo. (2021). *El teletrabajo en Argentina*. CIPPEC. Recuperado el 12 de Marzo de 2022
- Amigoni, M., & Gurvis, S. (2009). *Managing the Telecommuting Employee: Set goals, monitor progress, and maximize profit and productivity*. Avon, MA, EEUU: Adams Business.
- Anant, S. (1966). *The need of belong*. Alberta.
- Barbosa, V. K. (2013). *Teletrabajo, liderar y trabajar en equipos a distancia* (Vol. I). Buenos Aires: Dunken. Recuperado el 14 de abril de 2021
- Belzunagui Eraso, A. (2001). Diversificación de las condiciones de trabajo y cambios organizativos en las empresas: un estudio sobre el teletrabajo. *Tesis Doctoral Diversificación de las condiciones de trabajo y cambios organizativos en las empresas: un estudio sobre el teletrabajo*. Barcelona.
- Boletín Oficial de la república Argentina. (2020). *Decreto 297 Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio*. Buenos Aires.
- Bossio, N. (2021). *EL ROL DEL LÍDER EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL*. Provincia ART, Buenos Aires. Obtenido de <https://www.riesgozero.ar/el-rol-del-lider-en-el-cambio-organizacional/>
- Brindusa, A., Cozzolino, M., & Lacuesta, A. (2020). *El teletrabajo en España, Boletín Económico*. a Dirección General de Economía y Estadística.

- Calós, i., Cyngiser, V., Gambera, M., Novarin, S., Padín, L., & Val, A. (2021). *Trabajo remoto: análisis y desafíos dentro de la Administración Pública Nacional*. Buenos Aires: Instituto Nacional de la Administración Pública.
- Cámara Valencia. (10 de mayo de 2021). *Tecnología para los negocios*. Obtenido de El teletrabajo: Una alternativa para las empresas en tiempos de coronavirus: <https://ticnegocios.camaravalencia.com/servicios/tendencias/el-teletrabajo-una-alternativa-para-las-empresas-en-tiempos-de-coronavirus/>
- Centro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo (CIDTT). (2017). *Primer Informe de Estado del Teletrabajo en América Latina y el Caribe*.
- CIPPEC Org. (11 de mayo de 2021). *Construyendo el futuro laboral en tiempos de COVID19: el teletrabajo*. Obtenido de Cippec org: <https://www.cippec.org/textual/teletrabajo-para-una-nueva-normalidad-que-podemos-aprender-de-las-empresas-que-lideran-la-innovacion-en-argentina/>
- Comité Consultivo Australiano de Teletrabajo (ATAC). (2006).
- Congreso de la Nación Argentina. (3 de abril de 2021). *La Ley del Teletrabajo*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/teletrabajo>
- Davila de León, C., & Jimenez García, C. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: *Revista de Psicología, XXXII*, 276.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal* (Vol. VIII). México: Pearson Educación. Recuperado el 14 de abril de 2021
- Di Martino, V. (2001). *The high road to teleworking International Labour Organization (ILO)*.
- Diaz, V. L. (2018). *Teletrabajo y Neurotecnología: Una guía imprescindible para gestionar el Trabajo 4.0*. Buenos Aires: Granica.
- Endalia. (10 de mayo de 2021). *Guía para gestionar trabajadores en remoto*. Obtenido de <https://www.endalia.com/news/2020/04/guia-gestionar-trabajadores-en-remoto/>

Factor Capital Humano. (10 de mayo de 2021). *El rol de Recursos Humanos ante la nueva normalidad, cuatro perspectivas*. Obtenido de

<https://factorcapitalhumano.com/mundo-del-trabajo/el-rol-de-recursos-humanos-ante-la-nueva-normalidad-cuatro-perspectivas/2020/09/>

Foro FR Fundación Más Familia. (2012). *El Libro Blanco del Teletrabajo en España*.

Obtenido de

<https://ajuntament.barcelona.cat/tempsicures/sites/default/files/libroblancoteletrabajoespana.pdf>

Franco Jaramillo, A., & Restrepo Bustamante, F. A. (2011). El perfil del teletrabajador y su incidencia en el éxito laboral. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 1-6.

Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194218961001.pdf>

Gao, G., & Hitt, L. (2003). La economía del teletrabajo: teoría y evidencia. *Actas de la ICIS*. 54.

Gobierno de Perú. (2013). Ley N°30.036. Ley que Regula el Teletrabajo en Perú.

Guzman Duque, A. P., & Abreo Villamizar, C. A. (2017). Las habilidades del

teletrabajador para la competitividad. *Forum Empresarial*, XXII, 5-30. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/631/63154910002.pdf>

Kabat, M. (2021). *¿Qué es el teletrabajo?* Ediciones ryr.

Laghezza, M. I., & Lupinacci, I. G. (Septiembre de 2020). El fenómeno del teletrabajo y su incidencia en el ámbito del derecho colectivo del trabajo. Errepar.

*Libro Blanco Teletrabajo en España del trabajo a domicilio a los e-workers*. (2012).

Obtenido de

<https://www.equipostrytalento.com/contenido/download/estudios/Teletrabajo.pdf>

Libro blanco, el ABC del teletrabajo en Colombia. (3 de abril de 2021). *Ley 1221 (2008)*.

Obtenido de [https://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-8228\\_archivo\\_pdf\\_libro\\_blanco.pdf](https://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-8228_archivo_pdf_libro_blanco.pdf)

- Machado , J. D., & Arese, C. (2020). El impacto del coronavirus en las relaciones laborales. *Revista de derecho laboral actualidad*.
- Makarius, B. Z., Larson, S. R., & E., V. y. (15 de abril de 2021). *endalia*. Obtenido de Guía para gestionar a tu (reciente) equipo de teletrabajadores:  
<https://www.endalia.com/news/2020/04/guia-gestionar-trabajadores-en-remoto/>
- Martínez Sánchez, R. (2012). *El teletrabajo como tendencia del mercado laboral*. Quito: Abya-Yala/UPS.
- Martinez, R. (2010). La relación del teletrabajo con la flexibilidad laboral, el trabajo decente, el liderazgo y la motivación. *Tesis Doctoral: La relación del teletrabajo con la flexibilidad laboral, el trabajo decente, el liderazgo y la motivación*. México.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York.
- Ministerio de Producción y Trabajo. (2019). *Teletrabajo en Argentina : primer libro blanco nacional de buenas prácticas en teletrabajo, trabajo* (Vol. I). (S. d. Empleo, Ed.) Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Libro digital PDF.
- Ministerio de Producción y Trabajo Presidencia de la Nación. (2019). *Teletrabajo decente en Argentina Primer libro nacional de buenas prácticas en teletrabajo, trabajo remoto y trabajo conectado*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2022, de [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/201910\\_libro\\_blanco\\_de\\_teletrabajo.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/201910_libro_blanco_de_teletrabajo.pdf)
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (1 de Febrero de 2022). Obtenido de <https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-8366.html>
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2018). <https://www.argentina.gob.ar>. Recuperado el 1 de Octubre de 2023, de <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/estadisticas/encuesta-nacional-trabajadores-sobre-condiciones-de-empleo-trabajo-salud-y>

- Nomen, L. (2021). La nueva normalidad y los futuros escenarios en Trabajo Social. En L. Nomen, *Itinerarios De Trabajo Social* (Primera ed., págs. 55-61). Obtenido de <https://doi.org/10.1344/its.v0i1.32432>
- OECD. (2020). *Exploring policy options on teleworking: Steering local economic and employment development in the time of remote work*. Obtenido de <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/5738b561-en.pdf?expires=1677541056&id=id&accname=guest&checksum=41665AB05F8DBE0D19A767C96076BD17>
- OIT. (1996). *Convenio sobre el trabajo a domicilio (número 177)*. Recuperado el 2021, de [https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:312322](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312322)
- OIT. (2006). Recuperado el 15 de Diciembre de 2022, de <https://www.ilo.org/legacy/spanish/inwork/cb-policy-guide/recomendacionsobrelarelaciondetrajonum198.pdf>
- OIT. (2016). *Las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y financieros*. Ginebra.
- OIT. (22 de Julio de 2020). Recuperado el 10 de Diciembre de 2022, de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms\\_758333.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_758333.pdf)
- Ordóñez Parada, A. I. (2018). Factores que influyen en la satisfacción laboral de los teletrabajadores: evidencia de México. *Global de Investigación Empresarial, XII*, 41-49.
- Organización Internacional del Trabajo. (10 de mayo de 2021). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID - 19*. Obtenido de OIT: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_758007.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf)

- Pino Estrada, M. M. (2012). El Teletrabajo en el Derecho Brasileño. 2. Obtenido de <http://www.alfa-redi.org/sites/default/files/articles/files/pino.pdf>
- Programa Sociedad de la Información y el Conocimiento (PROSIC). (2009). *Informe 2009. Qué es el teletrabajo*. (4 de abril de 2021). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/teletrabajo>
- Real Academia Española. (12 de Diciembre de 2022). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/teletrabajo?m=form>
- Salazar, C. (2007). *Incorporación de Telecapacitados en las organizaciones*. XXIII Encuentro Nacional de Facultades de Administración y Economía ENEFA .
- Schteingart, D., Kejsefman, I., & Pesce, F. (2021). *Evolución del trabajo remoto en Argentina desde la Pandemia*. *Documentos de Trabajo del CEP XXI, N° 5*. Centro de Estudios para la Producción XXI - Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación. Obtenido de [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/05/dt\\_5\\_-\\_evolucion\\_del\\_trabajo\\_remoto\\_en\\_argentina\\_desde\\_la\\_pandemia\\_1.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/05/dt_5_-_evolucion_del_trabajo_remoto_en_argentina_desde_la_pandemia_1.pdf)
- Tenca, Maria Sol. (22 de septiembre de 2020). *los desafíos de recursos humanos de la nueva normalidad*. Obtenido de randstad: [https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/los-desafios-de-recursos-humanos-de-la-nueva-normalidad\\_506/](https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/los-desafios-de-recursos-humanos-de-la-nueva-normalidad_506/)
- Udima. (10 de mayo de 2021). *Relación laboral futuro teletrabajo*. Obtenido de Universidad a Distancia de Madrid: <https://www.udima.es/es/relacion-laboral-futuro-teletrabajo-estrategia-transformacion-digital-empresa.html>
- Ulrich, D. (13 de Abril de 2020). *What is HR's role in crisis management?* Obtenido de HDR Connect: <https://www.hrdconnect.com/2020/04/13/what-is-hrs-role-in-crisis-management/>
- Valenzuela García, Karen;. (2021). *Tecnología y Teletrabajo*. *Empresarial y Laboral*. Obtenido de <https://revistaempresarial.com/gestion-humana/tecnologia-y-teletrabajo/>

Witold J. Henisz, B. A. (2001). *El entorno institucional para la inversión en telecomunicaciones. Revista de Economía y Estrategia de Gestión*. Obtenido de <https://doi.org/10.1111/j.1430-9134.2001.00123.x>

## *Anexos*

### Cuestionario para analizar el impacto del teletrabajo

1. ¿Qué edad tiene?
  - a. Entre 18 y 26 años
  - b. Entre 27 y 39 años
  - c. Entre 40 y 59 años
  - d. 60 años o más
  
2. ¿Con qué género se identifica?
  - a. Femenino
  - b. Masculino
  - c. Otro
  
3. ¿Tiene hijos o familiares convivientes?  
SI NO
  
4. ¿Conoce el significado de la palabra “teletrabajo”?  
SI NO
  
5. ¿Había trabajado antes de la pandemia por COVID-19 bajo esta modalidad?  
SI NO
  
6. ¿El teletrabajo ha significado una modificación en las horas que destina al trabajo?  
SI NO
  
7. ¿Su jornada de trabajo le permite realizar las actividades programadas?  
SI NO
  
8. ¿Cumple con horarios de trabajo establecidos?  
SI NO
  
9. ¿La implementación del teletrabajo ha afectado su productividad laboral?

SI NO

10. ¿Posee equipamiento propio para teletrabajar y espacio adecuado en su casa para realizar las tareas de oficina?

SI NO

11. ¿Considera que puede realizar sus tareas sin necesidad de asistir a la oficina?

SI NO

12. ¿Considera beneficioso trabajar bajo esta modalidad de trabajo?

SI NO

13. ¿Considera que el teletrabajo podría ser incorporado de manera definitiva en la organización donde trabaja?

SI NO

14. ¿Conoce el significado de “teletrabajo híbrido”?

SI NO

15. ¿Le gustaría que se implemente en su organización en caso de no poderse implementar el teletrabajo?

SI NO

## Resultado de la encuesta

Preguntas y respuestas	Si	No
¿Tiene hijos o familiares convivientes?	177	23
¿Conoce el significado “teletrabajo”?	185	15
¿Trabajó con la modalidad anteriormente?	65	135
¿El teletrabajo ha significado una modificación en las horas de trabajo?	110	90
¿Su jornada de trabajo le permite realizar actividades programadas?	132	68
¿Cumple con los horarios establecidos en la jornada laboral?	172	28
¿Ha visto afectada su productividad laboral?	115	95
¿Posee equipamiento propio y espacio adecuado?	150	50
¿Considera que puede realizar sus tareas sin necesidad de asistir a la oficina?	175	25
¿Considera que teletrabajar es beneficioso?	102	98
¿Considera que el teletrabajo podría ser incorporado definitivamente en su organización?	55	145
¿Conoce el significado “teletrabajo híbrido”?	98	102
¿Le gustaría que se implemente en su organización?	125	75

Otros Resultados	
País de aplicación:	Argentina
Género	
Masculino	130
Femenino	70
Otro	0
Edad	
18-26	40
27-39	62
40-59	70
Mayor a 60	28