



## ENSAYO

¿Tele Trabajo, Tele Emergencia, Tele Improvisación?  
Análisis Cualitativo a Partir de Experiencias de Informantes Clave en la  
Administración Pública Argentina

Remote Work, Remote Emergency, Remote Improvisation?  
A Qualitative Analysis Based on the Experiences of Key Informants in the  
Argentine Public Administration

### Resumen

El presente estudio de caso de tipo exploratorio analiza cuál ha sido el aprendizaje organizacional y cuáles han sido las percepciones de los agentes públicos acerca de la implementación de herramientas digitales para el trabajo a distancia, en el marco del aislamiento social, preventivo y obligatorio dispuesto ante la emergencia sanitaria por COVID-19. Para ello se llevó adelante un estudio cualitativo a partir de un cuestionario semiestructurado administrado a 49 informantes clave que permitió detectar los primeros efectos organizacionales de ese proceso de aprendizaje: los agentes tienen una percepción positiva de los primeros efectos del teletrabajo, pero ello tiene muchos matices, y no es incondicional.

**Palabras Claves:** empleo; organización; teletrabajo.

### Abstract

This exploratory case study analyzes the organizational learning and public agents' perceptions about the implementation of digital tools for remote work within the social, preventive, and compulsory lockdown established for the health emergency due to COVID-19. For this purpose, a qualitative study was carried out based on a semi-structured questionnaire administered to 49 key informants, which allowed detecting the first organizational effects of this learning process: the agents have a positive perception of the first effects of telework, but it has many nuances, and this is not unconditional.

**Key Words:** employment; organization; telework.

### ● ALEJANDRO ESTÉVEZ

<https://orcid.org/0000-0001-6001-7486>  
aestevez2009@gmail.com

### ● MAURO SOLANO

<https://orcid.org/0000-0002-6998-5560>  
mauro.solano@gmail.com

Instituto Nacional de la  
Administración Pública. Argentina.



## Introducción

Desde el 20 de marzo del 2020, la Administración Pública ha entrado en cuarentena por decisión presidencial. Esta medida fue adoptada en una amplia consulta realizada por el Presidente Alberto Fernández, con destacados especialistas de la salud pública y epidemiólogos, gobernadores e intendentes. A partir de allí, comenzó un período en el cual la administración tuvo que adaptarse, sin haber tenido un plan previo (“fue la auditoría de procesos más grande de toda la historia de la Administración Pública Nacional”, nos manifestó uno de nuestros informantes clave) y, si bien había una pequeña experiencia previa en la epidemia de gripe A (H1N1) o porcina del año 2010, la escala de agentes enviados al trabajo remoto se circunscribe a una escala reducidísima de trabajadoras embarazadas y otros agentes que pertenecían a grupos de riesgo.

En relación a la evidencia empírica recogida en esta investigación de tipo cualitativa, bajo el formato de cuestionario semiestructurado de 11 preguntas se entrevistaron a 49 informantes clave, representativos de la Administración Pública Nacional (APN) cubriendo el más amplio espectro posible. El trabajo de campo fue realizado del 2 al 29 de mayo. Va de suyo aclarar que los estudios cualitativos tienen como requisito para la representatividad de su muestra no tanto una cierta cantidad de agentes, sino que no quede ningún sector, narrativa o argumento sin ser alcanzados por la investigación. También por el carácter intrínseco del estudio de caso de tipo exploratorio, no pretendemos realizar con nuestras conclusiones una generalización de tipo estadística o universal, sino un análisis de tipo casuístico y referido al colectivo estudiado (Yin, 2014).

Nuestra unidad de análisis fue el proceso de aprendizaje organizacional (Gore, 2020) que se vivió en torno al fenómeno del trabajo remoto en la APN y las percepciones que los agentes manifestaron al respecto. Esto no excluye que al mismo tiempo se observen otras problemáticas emergentes, como ser la alteración de las rutinas respecto de las reuniones, la sospecha de invasión de la privacidad mediante la tecnología, la sobrecarga de trabajo, por citar algunas.

## Formulación Del Problema Y Revisión Bibliográfica

En la actualidad, uno de los principales desafíos que enfrentan las organizaciones públicas consiste en adaptarse rápidamente a múltiples, complejas y dinámicas demandas de la sociedad, y además hacerlo en un entorno de vertiginosos cambios económicos

y tecnológicos (De Vries et al., 2019). Esto de algún modo las incentiva a innovar, es decir, desarrollar y adoptar nuevas prácticas que, en muchos casos, generan discontinuidades o rupturas con formas estandarizadas, cristalizadas en diferentes procesos y procedimientos, y que habían demostrado ser exitosas hasta el presente.

En este sentido, si bien existen antecedentes de su implementación tanto en el sector privado como en el público, destinados por lo general a aumentar el desempeño organizacional mejorando las posibilidades de reclutamiento y retención del personal (Bae et. al, 2016), el contexto actual derivado de la pandemia desatada por el COVID-19 ha impuesto la modalidad del teletrabajo, también conocido como trabajo a distancia o remoto. En el caso particular de la Administración Pública Nacional se ha generalizado prácticamente de un día al otro, a partir de la necesidad imperiosa de mantener el funcionamiento del Estado y poder brindar así las respuestas necesarias ante la emergencia.

El teletrabajo o trabajo a distancia puede definirse como aquel que es llevado adelante mediante el uso de medios tecnológicos (OIT [Organización Internacional del Trabajo], MTEySS [Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social] y UIA [Unión Industrial Argentina], 2011), como una forma de organizar y/o realizar un trabajo utilizando tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs), herramientas que ayudan a llevar adelante procesos ejecutados por personas, y que tienen impacto organizacional al permitir que esas tareas, que también podrían realizarse en las instalaciones del empleador, se lleven a cabo fuera de ellas (Eurofound y OIT, 2017; Svidronova et al., 2016).

En resumen, y como señala Rubbini (2018), deberían poder reconocerse dos características principales en una modalidad laboral para considerarla teletrabajo: 1) distancia física respecto de la sede del empleador, y 2) utilización de tecnologías de la información y comunicación para desarrollar el trabajo y comunicarse con su empleador y sus compañeros de trabajo.

En relación a la primera de ellas, y sin ánimo de abundar en detalles técnicos, resulta ya un hecho por todos conocido que nos enfrentamos a grandes cambios derivados de las nuevas formas de comunicación, logística, transporte y energía; lo que algunos académicos llaman tercera (o incluso cuarta) revolución industrial (Rifkin, 2011; Schwab, 2016) con la llegada de una infraestructura inteligente e integrada a la red. En ese contexto, el

teletrabajo y los equipos de trabajo distribuidos en red son una realidad vigente, fundamentalmente en lo que se conoce como “servicios basados en el conocimiento”, ya que la tecnología permite que muchas actividades organizacionales que se basan en información sean realizadas desde puntos distantes.

Este uso de las TICs para el trabajo a distancia se ha considerado por algunos autores como una alternativa para disminuir costos y tiempos de traslado de los trabajadores, y una oportunidad para replantear desafíos derivados de la infraestructura necesaria para desarrollar tareas de forma presencial, lo que valdría tanto para el sector privado como el público (Benjumea-Arias et al., 2016).

En este contexto, el trabajo a distancia ha avanzado como modalidad en muchos países. Como ejemplo, cabe mencionar que más de 9 millones de personas ya utilizaban el trabajo remoto en Europa para el año 1999 (European Commission, 1999). En América Latina, algunos autores reconocen que la implementación del teletrabajo ha alcanzado gran extensión en los últimos años, y lo han vinculado a los avances en el desarrollo de las TICs, la búsqueda de mejoras en la productividad en algunas empresas, la satisfacción de los empleados y disminución de los gastos de transporte, ropa, alimentación, etc. (Benjumea-Arias et al., 2016).

Por último, cabe destacar el papel de la crisis por la pandemia de COVID19 en la aceleración y extensión del trabajo a distancia. Ante el aislamiento social, preventivo y obligatorio adoptado en Argentina, y medidas de similar alcance en gran parte de los países del mundo, el trabajo a distancia se vuelve una alternativa relevante para llevar a cabo tareas tanto del sector público como el privado, ya que esta herramienta permitiría mantener ciertos niveles de actividad en varios sectores. En Argentina, por ejemplo, el teletrabajo puede llegar a alcanzar alrededor del 30% del mercado laboral (Albrieu, 2020).

### **Los Comunes Denominadores**

La pandemia del COVID-19 y las medidas precautorias para evitar el contagio del virus, como la extendida suspensión de actividades no esenciales, han generado la necesidad de implementar nuevas modalidades de llevar a cabo la actividad laboral bajo la forma de teletrabajo.

Ante esto, resulta relevante conocer cuáles son los beneficios y los impactos negativos derivados de su implementación.

En ese contexto, la literatura suele mencionar aspectos positivos y desafíos o problemas asociados al teletrabajo. Algunos de los aspectos positivos que se reconocen son el aumento de productividad laboral, el ahorro de tiempo y de gastos por desplazamientos, protección del medio ambiente, aumento de la satisfacción laboral, disponibilidad de tiempo libre, atención de responsabilidades familiares/privadas, etc.

Por otra parte, también se evidencian aspectos negativos, que pueden incluir mayor aislamiento profesional, en desmedro de la dimensión colectiva del trabajo; inconvenientes para el desarrollo de carreras y formación; menor compromiso laboral; exceso en la cantidad de horas trabajadas; riesgos de precarización, informalidad y explotación; sesgos de clase y género; trastornos físicos y psicológicos producto del estrés y las dificultades para la desconexión y combinación de vida privada con obligaciones laborales; entre otros.

Como mencionan Unamuno y Sabareso (2020), el antecedente de la industria a domicilio en la Inglaterra preindustrial nos obliga a pensar con mucho cuidado de qué manera se dará lugar a esta tendencia que aparece como totalmente novedosa, aunque no lo es del todo. Aquel caso terminó con “más ganancia para los dueños de los medios de producción, más explotación para los trabajadores, y más poder para la nueva burguesía en formación en detrimento de las incipientes organizaciones gremiales” (Unamuno y Sabareso, 2020).

Si bien el trabajo remoto ya era una modalidad en crecimiento desde fines del siglo XX, a partir del desarrollo exponencial de las TICs y que hoy en día sería una herramienta que ha demostrado ser útil en contextos que requieren medidas de emergencia y distanciamiento social, también se manifiesta necesaria e ineludible una adecuada regulación que proteja los derechos de los trabajadores, sus aspectos colectivos y el vínculo entre las partes para evitar abusos y zonas grises.

Finalmente, la Administración Pública tiene, como se ha visto, un papel determinante que se ha acentuado en la coyuntura de pandemia por COVID-19, lo que obliga a todos los actores que integran el Estado a tomar el tema e incorporarlo a una agenda de discusión, pensando en su integración a la “nueva normalidad”, pero evitando la ingenuidad (o la mala fe) derivada de pretender

que la tecnología sea algo neutral, ya que, sin lugar a dudas, requiere una planificación y orientación política en la que participen todos los actores involucrados.

### La Situación En Argentina

La Argentina no contaba, hasta hace unos días, con una reglamentación específica para el teletrabajo (agosto 2020), lo cual, acelerado por la coyuntura, había puesto el tema en el tope de la agenda legislativa: aunque el primer proyecto sobre teletrabajo fue presentado en 2007 por el ex Ministro de Trabajo Carlos Tomada, durante 2020 ingresaron al Congreso 17 proyectos para regular la materia<sup>2</sup>. Recientemente fue sancionada la Ley<sup>3</sup> que recoge los aportes de los proyectos previos, así como ideas de diferentes ámbitos (políticos, empresariales, sindicales, académicos, de organizaciones sociales, y otros Poderes del Estado), aunque no ha quedado exenta de críticas y deberá trabajarse en su reglamentación.

No obstante, la inexistencia de una Ley no significaba un vacío normativo absoluto, ya que, como recopila el muy completo trabajo elaborado por Governeo (2020a), “diversas normas sirven para sentar principios laborales aplicables a tales vínculos y buenas prácticas en la materia” (p. 2), entre las que mencionan: el Convenio de la OIT sobre el trabajo a domicilio (N° 177) aprobado por la Ley N° 25.800 en 2003; el artículo 171 de la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744 (LCT) que se ocupa del trabajo a domicilio, y la jurisprudencia vinculada; así como varias normas provinciales dedicadas al tema.

Ahora bien, en la práctica ¿qué ha sucedido a nivel estatal en Argentina? Según datos de la Secretaría de Gestión y Empleo Público (2020), de los 379.958 empleados públicos nacionales, 193.064 corresponden a las fuerzas armadas y de seguridad (51%), y no han dejado de desempeñar sus tareas en el territorio. Dentro del ámbito civil, cuya gran mayoría trabaja en el Área Metropolitana de Buenos Aires, el relevamiento efectuado entre 84 jurisdicciones indica que el 63% se encuentra desempeñando funciones de manera remota, mientras que el 14% mantuvo sus tareas presenciales. El estudio cuantitativo llevado adelante por la Secretaría de Gestión y Empleo Público (2020), sobre un total de 17.858 respuestas efectivas, arroja que el 28% de los encuestados tienen a cargo equipos de trabajo, y casi el 80% de ellos tiene afectado un mínimo del 75% de su equipo en tareas

remotas. Otro dato interesante está representado por la disponibilidad de equipos tecnológicos: el 79% indica que utiliza sus propias herramientas.

En otro interesante trabajo de Governeo (2020b) se recogen antecedentes de la implementación del teletrabajo en Argentina, entre los que se destacan:

- Comisión tripartita de Teletrabajo (creada en 2003), con el objetivo de “promoverlo como un medio para la creación de más y mejor empleo, el desarrollo de competencias laborales, la optimización de la calidad de vida, la conciliación de las obligaciones familiares y laborales, la inclusión de grupos vulnerables, la igualdad de oportunidades y el cuidado del medio ambiente” (Governeo, 2020b, p.4). El trabajo de la comisión se reflejó en:

- o Coordinación de Teletrabajo en el ámbito del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS) en el año 2006.

- o Lanzamiento del PROPET en 2007 “programa que implicó el desarrollo de plataformas de teletrabajo para el sector privado y la ejecución de diversos programas de certificación de competencias laborales y capacitación” (Governeo, 2020b, p.4)

- o Red de Teletrabajo, creada en 2009 con la participación de empresas públicas y privadas, Universidades y Fundaciones

- o Programa de Teletrabajo para el Sector Público, iniciado en 2010 por el MTEySS.

Aunque lo expuesto anteriormente parece afirmar la tesis que sostiene que las nuevas tecnologías han colaborado de forma determinante con la posibilidad de mantener el funcionamiento del Estado, que resulta clave en este contexto de pandemia para administrar múltiples y variadas necesidades y urgencias, es necesario destacar que no se trata de algo generalizable ni homogéneo, ya que no todos los organismos públicos pueden funcionar normalmente, ni todas las tareas son pasibles de ser realizadas a distancia (Unamuno y Sabareso, 2020).

### Metodología

A continuación, expondremos la evidencia empírica que recogimos con un cuestionario semiestructurado enviado por *email* a 49 agentes de la Administración Pública, y el trabajo de campo que fue realizado del 2 al 29 de mayo de 2020.

2. Ver al respecto [https://www.hcdn.gob.ar/prensa/noticias/noticias-podio/noticias\\_1300.html](https://www.hcdn.gob.ar/prensa/noticias/noticias-podio/noticias_1300.html)

3. Más información en <https://www.telam.com.ar/notas/202007/496182-el-senado-debate-el-proyecto-de-ley-de-teletrabajo.html>



La transcripción del cuestionario utilizado es la siguiente:

1. ¿Cuál es su primera impresión -o balance general- del efecto del teletrabajo en las Administraciones Públicas?

2. ¿Cuáles efectos del teletrabajo perdurarán cuando pase la pandemia y cuáles se diluirán?

3. ¿Cree que el teletrabajo incrementó la productividad de la organización?

4. ¿Cuáles son los perfiles laborales, grupos o áreas, más favorecidas por el teletrabajo?, y a la inversa, ¿cuáles sectores de la AP o quiénes son los más perjudicados?

5. A su criterio ¿mejoró la calidad del trabajo o la empeoró?

6. A su criterio, cree que el teletrabajo ¿mejoró o empeoró la calidad de la gestión cotidiana o implementación de las Administraciones Públicas?

7. ¿Cree que aumentó la carga horaria diaria de trabajo o que la extendió incluso a días y horarios no laborables?

8. ¿Cree que el teletrabajo es invasivo de la privacidad del trabajador? ¿cree que permite un mayor control de los actos del teletrabajador? ¿cree que las cámaras se activan solas o que se contabiliza el tiempo que el teletrabajador está frente a su máquina?

9. ¿Cree que las jefaturas, cuando pase la pandemia, están capacitadas para seleccionar a quiénes deben ir al teletrabajo?, ¿favorecerán el teletrabajo en los casos de sus amigos o en los castigados?

10. ¿Qué opina del argumento que señala que el teletrabajo de la administración pública es lo mismo que la “uberización” o el trabajo de plataformas?

11. ¿Hay algo más que quiera manifestarnos al respecto y que no le hayamos preguntado?

## Resultados Empíricos Obtenidos

1. ¿Cuál es su primera impresión -o balance general- del efecto del teletrabajo en las Administraciones Públicas?

En general se observa un balance positivo respecto de los primeros efectos del teletrabajo. Si bien este es un estudio cualitativo, podemos decir que cerca de dos tercios de nuestros informantes clave se expresaron positivamente.

Como un primer ejemplo del argumento

positivo, tomamos las palabras de nuestro informante 10:

“El balance general es que el teletrabajo tiene una enorme potencialidad. De hecho, fue implementado casi de la peor manera, en forma expeditiva, sin aviso y sin capacitaciones específicas previas, sin planificación, y pese a todo eso, funcionó razonablemente bien en muchos casos”.

Y como ejemplo de argumento negativo, las palabras del Informante 23 que nos dice:

“Creo que el balance es malo, negativo. Fue un paliativo no planificado a la situación de aislamiento o cuarentena... creo que fue simplemente un accidente en la historia de la Administración Pública, no aportó nada.”

2. ¿Cuáles efectos del teletrabajo perdurarán cuando pase la pandemia y cuáles se diluirán?

Una de las percepciones más recurrentes fue la que señalaba que uno de los efectos que perduraría sería justamente la distinción entre tareas “teletrabajables” y no. Es decir, que de alguna forma la experiencia de trabajo remoto forzada habría evidenciado claramente esta distinción.

En palabras de nuestro informante 22:

“Cuando pase la pandemia, sin duda, la experiencia nos habrá probado cuál tarea es pasible de ser realizada con teletrabajo y cuál no”.

Otra percepción muy recurrente fue la que expresó tanto su conformidad como su desagrado con la flexibilización del horario laboral.

En palabras de nuestro informante 34:

“Creo que una de las grandes lecciones que nos dejará la experiencia del teletrabajo es la flexibilización del horario de trabajo. En mi caso me permite regular o articular mi trabajo con otras actividades que hago en mi hogar y eso para mí es algo muy positivo...”

Y como percepción negativa, en palabras de nuestro informante 13:

“...para mi es negativo porque lleva al abuso del empleador, se puede trabajar por fuera del horario, por fuera de la oficina, los sábados,



domingos, feriados... y no es algo bueno que no se respete la privacidad del trabajador”.

Existe también una mención bastante frecuente que tuvo que ver con la flexibilización del horario de trabajo y su impacto sobre el sistema de transportes de la ciudad. En palabras de nuestro informante 9:

“... cuando volvamos a la normalidad, la realidad mostrará que la flexibilización del horario de trabajo será una buena medida para evitar los grandes congestionamientos del sistema de transporte y evitar posibilidades de contagios...”

En relación a la medición de los resultados del trabajo o la performance de cada trabajador, es una percepción que aparece también muy fuerte y con signos positivos y negativos al mismo tiempo.

Como ejemplo de percepción positiva, en palabras de nuestro informante 3:

“... el teletrabajo nos va a permitir claramente medir la eficiencia de cada persona y para la organización es algo muy bueno, porque siempre es muy difícil tener una medida cuantitativa de cuánto produce cada uno.”

En relación a la percepción negativa de la medición, encontramos a nuestro informante 38:

“... es algo horrible que el sistema te permita saber cuánto produce cada uno, esto puede abrir las puertas a controles mayores, como en las fábricas de inspiración fordista...”

En relación a los efectos sobre el costo de la infraestructura del puesto de trabajo, fue una percepción muy presente entre nuestros entrevistados y fue valorada como positiva y negativa al mismo tiempo. Nuestro informante 37 se manifestó favorablemente respecto de la reducción de costos:

“...me parece que los costos de mantenimiento de una oficina pública van a reducirse significativamente. Esta experiencia nos muestra que existen muchas tareas que ya no es necesario desarrollarlas en la oficina. Nos va a permitir reducir costos, usar edificios más pequeños, o directamente, trasladar ciertas oficinas a otros lugares más pequeños que no

estén necesariamente en el centro de la ciudad... favorecería una cierta descentralización.”

Por otro lado, nuestro informante 13 se expresó de una forma negativa con respecto al mismo problema:

“...cuando empiecen a reducir los costos, van al poco tiempo a empezar a pensar en reducir la cantidad de gente que trabaja en el Estado... mi experiencia de los 90 dice que hay un cierto grupo de gente que solo piensa en achicar los costos, achicar el Estado, echar gente... en síntesis, se despierta el apetito por el ajuste, por ello creo que el teletrabajo es negativo.”

Otra percepción muy fuerte es la que señala que el gran aprendizaje que deja la pandemia en la Administración Pública es el mejoramiento de las reuniones virtuales gracias a las distintas tecnologías disponibles. En palabras de nuestro informante 35:

“...la reunión va a cambiar radicalmente. Sin duda la tecnología demostró que se pueden hacer mejores reuniones, más rápidas y que puede participar más gente que lo que teníamos antes... las tecnologías de teleconferencia van a ser cada vez más demandadas y ya no hay marcha atrás. En mi experiencia actual las reuniones de trabajo que antes ocupaban mucho tiempo, hoy son más rápidas por las videoconferencias. Incluso, esas que se cortan a los 40 minutos (las gratuitas) porque te obligan a ser más expeditivo...”

En relación a la percepción respecto de la revisión de procesos de trabajo, se observó una fuerte opinión positiva. En palabras de nuestro informante 22:

“...nadie puede negar que la cuarentena que nos llevó al teletrabajo, se transformó en la auditoría de procesos más grande de la historia de toda la Administración Pública Nacional... todos tuvimos frente a nosotros de una forma clara y evidente cuáles de nuestros procesos funcionaron bien y mal, cuáles son útiles y cuáles inútiles... y lo hicimos de una forma participativa... no creo que haya otro ejemplo histórico de auditoría colectiva como éste...”

También emergió una percepción medianamente extendida, respecto de los grupos que van a apoyar



la permanencia del teletrabajo. En palabras de nuestro informante 17:

“Pienso que surge un mayoritario grupo de empleados adeptos a esta modalidad (el teletrabajo) y que, sin duda, van a presionar para que continúe. A algunos les va a costar retornar a la normalidad anterior... La escasa resistencia actual y la falta de quejas generalizadas respecto del teletrabajo es prueba de lo que digo...”

Una percepción, medianamente registrada, es la que expresa nuestro informante 27:

“Cuando volvamos del teletrabajo por emergencia sanitaria, la mayoría de las actividades volverán a la normalidad. Solamente aquellas que demostraron su utilidad un 100%, seguirán en teletrabajo...”

Una percepción, de aparición baja, es la referida al impacto del teletrabajo sobre el incremento del individualismo en los trabajadores. Al respecto nuestro informante 2 manifestó:

“Siento que se pierde el trabajo en equipo, que aumenta el individualismo y el aislamiento. Al no tener que vincularme presencialmente con otros, me voy cerrando sobre mi persona y eso aumenta el individualismo. Además, uno va perdiendo de vista, dónde están los otros compañeros, por ello pienso que deteriora la sociabilidad y aumenta el aislamiento.”

3. ¿Cree que el teletrabajo incrementó la productividad de la organización?

En general se observan tres argumentos distintos, los primeros dos son levemente preponderantes y están integrados por los que creen que no aumentó la productividad y los que sostienen que el resultado es nulo. Y en una proporción menor están los que señalan un crecimiento productivo.

En relación a la percepción negativa de la productividad del teletrabajo, encontramos las palabras de nuestro informante 23:

“No creo que la productividad haya aumentado. Se fue al teletrabajo de una forma no planificada y por lo tanto se improvisó. Yo no percibo incremento alguno en la cantidad del trabajo que producimos. Y al contrario, se pierde más tiempo de trabajo

buscando mayor coordinación.”

O en palabras de nuestro informante 13:

“No creo que la productividad haya aumentado. Si se mide contra un pasado en el cual había también actividades presenciales, respecto de ahora, que no hay actividades presenciales, sería engañarse. Habría que comparar contra una situación previa de teletrabajo y no la hubo.”

En relación a la heterogeneidad de los casos, en palabras de nuestro informante 9:

“La productividad parece mantenerse igual en mi organización. Y habría que ver caso por caso y tarea por tarea en la Administración Pública en general, pienso que el resultado es heterogéneo porque es una organización compleja.”

Y en el mismo sentido, opinó nuestro informante 33:

“No pienso que haya aumentado la productividad inmediatamente. Pero para quienes conocemos al Estado, sabemos que es una maquinaria que puede tardar en arrancar, pero una vez que lo hace, poco a poco tiende a mejorar su desempeño en ciertos temas.”

Nuestro informante 38 expresó:

“Es contradictorio. Yo personalmente veo que trabajo más y le dedico más horas al trabajo, que antes se me iban en viajes. Pero creo que mi organización no está produciendo más ni mejor.”

Al respecto, la percepción positiva indicaría que el teletrabajo incrementó la productividad promedio de la organización. En palabras de nuestro informante 1:

“A mi criterio, incrementó la productividad de la organización. Solamente no se pueden realizar las tareas que tienen que ver con la presencialidad y la atención al público. Pero el resto de actividades, creo que incrementaron en cantidad y mejoraron, porque tenés que solucionar las cosas que puedas a la distancia.”

En este sentido, nuestro informante 2 argumentó:



“...al no tener que viajar, ese tiempo extra lo invierto en mejorar la calidad de mis informes o en actualizar el trabajo que tenía atrasado. En la oficina, nunca dispongo de tiempo para hacerlo, ya que muchas veces por las reuniones presenciales, teléfono, se me pasa el día”.

La disminución del tiempo de trabajo que se pierde en los viajes a la oficina parece ser señalada como una causante del aumento de la productividad.

4. ¿Cuáles son los perfiles laborales, grupos o áreas, más favorecidas por el teletrabajo? ¿Cuáles fueron los perjudicados?

Como resultado de esta pregunta encontramos dos grandes grupos, los perjudicados y los beneficiados. Podemos decir que el límite entre ambos no es tan estricto, dado que hay aspectos sobre los que se produce una valoración negativa y positiva según el opinante en cuestión. Como vimos anteriormente, la percepción de cierta flexibilización de la jornada laboral puede ser para ciertos actores una cuestión positiva, mientras que para otros es una pérdida de derechos laborales.

#### PERJUDICADOS

- Los mayores (con actitud negativa hacia lo tecnológico).
- Los que no tienen la infraestructura hogareña apropiada (máquina, buena conexión a internet, un espacio para teletrabajar, etc.).
- Las mujeres y hombres con hijos a cargo y en la casa por pandemia.
- Los “presencialistas”, es decir, aquellos cuyas tareas y funciones pasan necesariamente por la presencialidad (atención al público, controles migratorios, controles físicos de depósitos, controles aduaneros, controles de mercaderías y mercados, etc.).
- La familia, porque la desestructuración del horario de trabajo de alguno de sus miembros lleva a la desestructuración del grupo.
- Los que su vida social pasa por su puesto de trabajo y su organización.
- Los trabajadores informales porque es muy difícil que puedan ser incluidos en el teletrabajo.
- Las jefaturas “antiguas” o “poco imaginativas” o “verticalistas” que ejercían el control

por presencialidad del empleado o utilizaban el disciplinamiento de “venga a mi oficina”.

- Todos (teoría de la caja de Pandora).

Como vemos, el espectro de los perjudicados parecería estar centrado en la edad del teletrabajador, las características presenciales del trabajo que realizaba, las mujeres y/o hombres con hijos a cargo, y los que creen que la flexibilidad horaria desestructura su vida cotidiana. Pero el dato llamativo resulta ser cierta actitud anti tecnológica que percibe como “la apertura de la caja de Pandora” al cambio operado.

#### BENEFICIADOS

- Los “tecnificados”, todos aquellos cuyas tareas tengan una naturaleza tecnológica, como técnicos, profesionales, investigadores, informáticos, etc.
- Las áreas administrativas de análisis y planificación.
- Los que tenían rutinas laborales claras y tecnificadas.
- Las mujeres sin hijos a cargo y con orientación multitarea. Les permite administrar mejor su tiempo de trabajo.
- Los más jóvenes.
- Los que no atienden al público.
- Los que tienen problemas de movilidad física.
- Los trabajadores formalizados.
- Las jefaturas modernas que saben trabajar en red o de una forma proactiva y flexible.
- Todos (teoría del paraíso digital).

En cuanto a los beneficiados, parecerían centrarse en los grupos que ya tenían sus tareas tecnificadas o que son proclives a la innovación tecnológica. También aparecen los más jóvenes y los que no atienden al público o trabajadores con problemas de movilidad física. También resulta interesante señalar los grupos que sostienen “la teoría del paraíso digital” que podría ser resumida en la idea de la tecnología como solución principal a todos los problemas de la organización.

5. A su criterio, ¿mejoró la calidad del trabajo o la empeoró?

Una de las percepciones claramente predominante es que la “calidad” del trabajo se





mantuvo igual, es decir, ni mejoró ni empeoró.

Según nuestro informante 5:

“La calidad del trabajo se mantuvo igual que antes, porque los procesos siguen siendo los mismos, y simplemente, se hacen a la distancia, con lo cual, no hubo cambios al respecto.”

En palabras de nuestro informante 21:

“Al haber ido al teletrabajo por emergencia sanitaria, no se revisaron los procesos o rutinas que sigue la organización pública, con lo cual no hay un mejoramiento de lo que hacemos, simplemente una reproducción por medios digitales.”

El argumento subyacente en los entrevistados estaría centrado en que los procesos que estructuran nuestras tareas laborales siguen siendo los mismos, por lo tanto, el teletrabajo solo representa una continuación del mismo procedimiento, pero por medios digitales. Para estos informantes, el incremento de la calidad del trabajo estaría claramente ligado a la mejora de los procesos. Como ya lo dijera en la pregunta 2 nuestro informante 22, la cuarentena significó la auditoría de procedimientos más grande de toda la historia de la APN porque nos permitió ver a todos, al mismo tiempo, cómo funcionaban nuestros procesos organizacionales.

6. A su criterio, el teletrabajo ¿aumentó la carga horaria laboral diaria?

Es una de las respuestas que obtuvo un nivel de apoyo más contundente. Más de dos tercios de nuestros entrevistados señalaron que el teletrabajo aumentó la carga horaria diaria de trabajo.

Según nuestro informante 24:

“Yo siento que trabajo mucho más, el teletrabajo transformó mi carga horaria en INDETERMINADA, termino de trabajar a las 23:00 horas y empiezo muy temprano, porque apenas desayuno, ya estoy respondiendo mensajes y emails. Trabajo los sábados y también algo los domingos.”

En palabras de nuestro informante 29:

“Claramente, aumentó mi carga de trabajo y se

superpuso con mi agenda de madre. Entonces para atender ambas cosas, extendiendo mi horario laboral, incluso proyecto actividades al día sábado y domingo.”

En palabras de nuestro informante 12:

“Al principio [de la cuarentena] se teletrabajaba más. Pero luego muchos, fuimos intentando acomodar nuestros horarios en una forma más inteligente y cercana a una jornada laboral promedio.”

En un segundo lugar aparecen los que opinaron que la carga horaria se mantuvo “igual” a la etapa pre pandemia.

Según nuestro informante 4:

“Yo creo que trabajo la misma cantidad de horas que antes... salvo que se alargó mi jornada laboral. Ahora estoy teletrabajando entre las 8 y 22 horas, pero hago frecuentes y largos cortes.”

En palabras de nuestro informante 40:

“Desordenó mi horario laboral y el del resto de la gente. Formalmente estoy todo el día conectado, pero hago cortes y estoy produciendo la misma cantidad de expedientes que antes...Yo siento que, en tiempo de trabajo real, es lo mismo que antes, pero con más interrupciones.”

En palabras de nuestro informante 26:

“La carga horaria neta es similar, aunque está distribuida de una forma más extensa en el día. Por ello, los trabajadores tenemos que plantear nuestro “derecho a la desconexión” ... tenemos que reorganizar la jornada laboral. Por ello hay que regular pronto al teletrabajo.”

En tercer lugar, aparecen las percepciones que indican que el teletrabajo disminuyó la carga horaria.

De acuerdo a nuestro informante 42:

“Yo trabajo menos. Al haber desaparecido un montón de actividades presenciales, en mi caso, recibo menos insumos para trabajar y hacer mi parte de la tarea. Creo que trabajo menos.”

Para cerrar esta pregunta, queremos



señalar que la percepción predominante fue la que señaló que el trabajo remoto aumentó la carga horaria de trabajo diaria.

7- ¿Cree que el teletrabajo es invasivo de la privacidad del trabajador? ¿cree que permite un mayor control de los actos individuales del teletrabajador? ¿cree que las cámaras se activan solas o que se contabiliza el tiempo que el teletrabajador está frente a su máquina?

Esta pregunta obtuvo una serie de respuestas en las cuales los que opinaron que el trabajo remoto era “invasivo” duplicaron en cantidad de respuestas a los que dijeron que no lo era.

Para nuestro informante 4:

“Es totalmente invasivo. Si quieren pueden controlar cuánto tiempo estás utilizando un sistema, pueden prender las cámaras, pueden registrar todo. Eso también se podía hacer antes en las oficinas, pero ahora, con el teletrabajo, eso pueden hacerlo también en tu casa.”

De acuerdo a nuestro informante 9:

“Mi experiencia personal indica que cuando se controla de una forma irracional a la gente, la productividad cae. Y se pierde más tiempo controlando o eludiendo los controles que trabajando. Por eso, este tema tiene que ser reglamentado pronto.”

Y las percepciones que creen que el teletrabajo no es invasivo de la vida privada. Según nuestro informante 1:

“Escuché varias veces ese temor, que las máquinas nos persiguen. Yo creo que para que el sistema pueda controlarte, tiene que haber una estructura eficiente para hacerlo... para que haya espionaje, primero tiene que haber buenos espías, si no, es una pérdida de tiempo. Hay un prejuicio cultural. El mejor control es medir los resultados del trabajo y no la vida privada de la gente.”

Estas respuestas no dejan de ser muy interesantes y, justamente, nos demuestran la capacidad de separar un tema del otro que tienen nuestros informantes. En general, se observa una opinión positiva pero condicionada a una mayor regulación del trabajo remoto, y, al mismo tiempo, existe un reconocimiento de la capacidad invasiva

respecto de la vida privada que tendría dicha modalidad. Si la máquina está en la oficina y mi trabajo está ligado a ella, la “capacidad” de invadirme estaría circunscripta a ese ámbito, pero si está en mi casa, desde allí se puede invadir mi vida privada, escucharme, monitorearme, grabarme, etc.

8- ¿Cree que las jefaturas, cuando pase la pandemia, están capacitadas para seleccionar a quiénes deben ir al teletrabajo?

Las respuestas a estas preguntas estuvieron bastante repartidas. En general, hubo un grupo levemente predominante que señaló que las jefaturas también están aprendiendo a manejar el trabajo remoto, esto podría equivaler a un “todavía no saben qué hacer con el tema”. Y los que señalaron sus temores respecto de ejercicio del favoritismo tanto en el sentido de favorecer a los amigos con el teletrabajo, como “invisible” a los trabajadores molestos.

En palabras de nuestro informante 12:

“Pienso que las jefaturas están también aprendiendo del teletrabajo. Con el correr del tiempo, algunos van a tener una mayor claridad de cómo manejan el tema. De todas formas, es un tema que necesita una legislación apropiada.”

De acuerdo a nuestro informante 9:

“Siempre van a existir favoritismos, pero ello puede mitigarse definiendo con mayor rigor los criterios y objetivos del teletrabajo. Y siempre tendría que haber una segunda instancia de apelar ciertas decisiones.”

Según nuestro informante 1:

“Siempre el problema van a ser las jefaturas... creo que van a hacer ambas cosas, favorecer a los amigos con el mejor teletrabajo, y a las personas tóxicas, las van a enviar al peor teletrabajo con todo gusto.”

Por ello, creemos que, en este caso, se impone la necesidad de dotar a la decisión de quién va a teletrabajar de un segundo control jerárquico.

9- ¿Qué opina del argumento que señala que el trabajo remoto de la Administración Pública es lo mismo que la “uberización” o el trabajo de plataformas en el sector privado?



En general, nuestros informantes clave reconocieron de una forma preponderante que la precarización laboral en la APN no tiene el mismo impacto que en el sector privado. Y hubo un grupo minoritario que cree que el trabajo remoto es directamente una pauperización laboral.

Entre los que expresaron la opinión mayoritaria, encontramos a los siguientes informantes. Según nuestro informante 1:

“Es una confusión o una manipulación deliberada. El trabajo remoto en la APN no implica ni pérdida de derechos ni pauperización de la relación laboral. Existen normas que están vigentes y en ningún momento el trabajador estatal perdió ingresos por este motivo... fuimos al teletrabajo por la emergencia sanitaria. La APN continuó trabajando a distancia y no hubo ninguna precarización. Es muy distinto el caso del empleo privado, que desde hace tiempo viene sufriendo una transformación grande en relación al trabajo de plataformas, que claramente el Estado, debe regular”

En palabras de nuestro informante 8:

“Nadie deja de pertenecer a la AP por el teletrabajo. Pienso que es peor la tercerización en el sector privado, el trabajo en negro o la informalidad laboral, eso es lo que hay que combatir”.

Luego, nuestro informante 9 señaló:

“Me parece exagerado. Muchos agentes públicos trabajan incluso de forma presencial utilizando plataformas, sistemas y herramientas informáticas en la nube. El riesgo de tercerización no viene únicamente con el teletrabajo, aunque debería prestarse atención a que no se utilice la emergencia como ventana de oportunidad para introducirla con más fuerza. El teletrabajo en todo caso será una modalidad regulada contemplada en los convenios colectivos de trabajo correspondientes. Pero de ninguna manera debería resultar en la tercerización del trabajo a través de plataformas para reemplazar a los agentes por colaboradores externos.”

En el mismo sentido, nuestro informante 10 manifestó:

“...creo que la tecnología efficientiza [sic] muchos trabajos y, por ende, reemplaza trabajo por

capital y facilita el control, que puede usarse para esclavizar al trabajador o para liberarlo de tareas alienantes.”

Y respecto de las opiniones que señalan al teletrabajo como una precarización, están las siguientes voces; según nuestro informante 13:

“la precarización del trabajo en el sector público no depende solamente del teletrabajo, hay un contexto social y económico que lleva a ello...”

O en palabras de nuestro informante 41:

“... lo directo tiene cierto impacto sobre lo indirecto. El teletrabajo, al ser adoptado como nueva forma de trabajo en la AP, tarde o temprano tendrá un efecto sobre la tercerización o uberización del empleo público, tarde o temprano la flexibilización o pauperización, llega...”

10- ¿Quisiera agregarnos algo más que no le hayamos preguntado?

Esta pregunta, en los estudios de tipo cualitativo, es fundamental, porque apunta a recoger del informante clave una reflexión no prevista por el cuestionario o que, a medida que fue leyendo nuestras preguntas, fue comprendiendo mejor nuestra búsqueda y esto le generaba nuevas evidencias para aportarnos.

Por ello, recogemos las siguientes percepciones:

Según nuestro informante 1:

“Que hay cambios que llegaron para quedarse. Habría que hacer un censo de cargos teletrabajables. Y que también habría que preguntarles a los trabajadores que pueden ocupar esa tarea si quieren hacerla. Y se puede pensar en armar una semana mixta, en la cual haya dos días teletrabajables sobre cinco. No estaría mal para empezar... el teletrabajo permanente puede significar *invisibilización* para ciertas personas”.

En palabras del informante 3:

“El teletrabajo no es para todos. Requiere preparación, recursos y disciplina, pero es

una buena herramienta complementaria para situaciones como la pandemia.”

Luego, nuestro informante 5 manifestó:

“Es necesario pensarlo e implementarlo mediante una planificación estratégica, con un objetivo claro de mediano plazo.”

De acuerdo a la percepción del informante 8:

“El teletrabajo es una etapa previa a la de inteligencia artificial, no podemos evitarlo. Pero es imperioso reglamentarlo.”

Para el informante 10:

“Creo que el teletrabajo debería implementarse en la Administración Pública, que liberaría de viajes, tiempos muertos e infraestructura física a los empleados y la administración. Pero esto debe hacerse de forma planificada, consensuada con los sindicatos para respetar los derechos laborales.”

Expresando su argumento, el informante 11 agregó:

“Luego de la pandemia, es muy probable que se reduzca el personal dedicado a tareas que pronto serán automatizadas.”

Según el informante 24:

“Las personas que presencialmente eran bien predisuestas, son las mismas que se están desempeñando muy bien con el teletrabajo.”

Para el informante 27:

“La pandemia puso en evidencia la calidad de los datos. La supuesta digitalización no ha resuelto los problemas de fondo, hay que buscar una real transformación digital para curar los datos de que dispone el Estado para rediseñar los procesos y servicios que se prestan”.

Remarcando su argumento, el informante 23 expresó:

“Lo que estamos haciendo no es teletrabajo. Esto es trabajo a distancia y en emergencia.”

Por ello, en el título de este trabajo nos preguntábamos, ¿teletrabajo, tele-emergencia o tele-improvisación?

## Conclusiones

Debido al aislamiento social preventivo y obligatorio (ASPO) establecido por el Poder Ejecutivo Nacional a causa de la emergencia sanitaria producida por el COVID-19, el 20 de marzo de 2020 la Administración Pública comenzó a trabajar en forma remota. Esta decisión del gobierno implicó que los empleados públicos tuvieran que trabajar desde sus casas “con lo puesto”, sin ningún tipo de planificación. Muy pocos agentes se llevaron material de trabajo el jueves 19 de marzo. El teletrabajo se dio de un día para otro sin poder organizar de manera prolija las rutinas organizacionales previas, ni el horario de trabajo, ni la calidad del equipamiento ni el costo de la infraestructura.

Pero es justamente ese contexto de improvisación y emergencia el que permitió moverse con libertad y flexibilidad. Los agentes que debían teletrabajar aprendieron a hacer teleconferencias con las plataformas disponibles, a utilizar mucho más el sistema de Gestión Electrónica de Documentos, a buscar y usar la información disponible de una forma distinta a la habitual, etc. Se ha aprendido mucho y quedaron evidencias que deberemos saber sistematizar y aprovechar. El valor de este estudio consiste en detectar los primeros efectos organizacionales de ese proceso de aprendizaje. No tomamos posición ni a favor ni en contra del teletrabajo. Simplemente, analizamos la evidencia obtenida a través de las entrevistas realizadas a los agentes.

De la evidencia empírica recabada, surge que los agentes tienen una percepción positiva de los primeros efectos del teletrabajo, pero no es incondicional. Por ejemplo, las mujeres y/o hombres con hijos a cargo reconocen el enorme potencial de la herramienta, pero señalan también lo complicado que resulta teletrabajar con sus hijos en cuarentena. También reconocen que esto cambiaría en forma notable si hubiera clases presenciales.

Varios de los informantes clave entrevistados manifestaron que ha surgido una “coalición de apoyo” al trabajo remoto. Las principales razones que argumenta este grupo son: la recuperación del tiempo de viaje ida y vuelta al trabajo, la recuperación de cierta autonomía

personal (pudiendo hacer cortes para realizar tareas del hogar y regular los tiempos de trabajo y descanso), etc. Estos trabajadores son los que están a favor del teletrabajo cuando termine la cuarentena y quieren que se regule y se mantenga.

Con relación a los horarios de trabajo, hay agentes que señalaron la necesidad de que sea regulado para que haya horarios de trabajo y de descanso y/o derecho a la desconexión. El límite entre flexibilidad e indeterminación horaria es difuso. Por eso, es necesario que las futuras normativas tomen este punto en cuenta. Los entrevistados perciben que el trabajo remoto habría aumentado la cantidad de horas de trabajo diarias.

Varios de nuestros entrevistados señalaron la necesidad de evitar la “invisibilización” de ciertos trabajadores, por eso recomendaron que no haya agentes que trabajen siempre en forma remota, sino que se establezca que algunos trabajen 3 días desde su domicilio y 2 de manera presencial; y que esto no sea opcional, sino obligatorio.

Otra realidad emergente de este estudio es que la cuarentena permitió ver claramente en qué puestos o funciones se puede trabajar a distancia y en cuáles no. Por ello, uno de nuestros entrevistados señaló que hemos estado frente a la auditoría de procesos más grande de toda la historia de la APN. De aquí surge la idea de realizar una especie de censo o relevamiento que indique cuáles cargos y funciones soportan el formato de trabajo remoto.

Otro punto a considerar es quiénes quieren teletrabajar y quiénes no. Varios de nuestros informantes clave nos señalaron la necesidad de, una vez identificados los cargos en los que se puede trabajar en forma remota, se les pregunte a los trabajadores si quieren desempeñarse de esa forma.

Otra cuestión que apareció está vinculada a la capacidad que tienen las jefaturas para decidir cuáles agentes pueden teletrabajar, evitando el “amiguismo” o el disciplinamiento de personas “conflictivas”. Por ello, aparece la necesidad de establecer un protocolo que regule el tema y que, además, pueda ser revisado por una segunda instancia jerárquica.

Otro punto que aparece claramente de lo dicho por los entrevistados es que las reuniones de trabajo cambiaron de manera radical. La mayoría reconoce que las reuniones han sufrido fuertemente el impacto de la tecnología. En este punto, también se observaría el surgimiento de una “coalición de apoyo” sobre las ventajas de este formato.

Con relación al aumento de la productividad

de la organización pública, nuestros informantes clave señalan que no han aumentado la productividad ni la capacidad de gestión.

Uno de los grupos perjudicados por el formato del teletrabajo es el de los trabajadores que deben estar necesariamente presentes, porque sus tareas no pueden ser hechas a distancia, entre otros aquellos que deben atender al público, hacer tareas de limpieza, mantenimiento o seguridad.

Otra reflexión que surgió entre nuestros entrevistados tiene relación con el conflicto que existiría entre los estilos de conducción “verticalistas” y el teletrabajo. En primera instancia, el teletrabajo favorece una mayor horizontalidad de la organización.

La mayoría de los entrevistados perciben al teletrabajo como invasivo de la vida privada. Nuestros informantes señalan que existe la posibilidad de que sean escuchados, monitoreados, filmados o invadidos en su vida privada. “Antes la máquina estaba en la oficina, ahora está en mi casa...”

La necesidad de reglamentar al teletrabajo surge como una gran demanda de los actores. De la misma forma que la necesidad de planificarlo y también de remunerarlo para evitar un traslado indebido de costos a los agentes (electricidad, internet, lugar físico, etc.).

Al iniciar esta investigación nos planteamos si estábamos frente a teletrabajo, tele-emergencia o tele-improvisación; debido a la velocidad de la implementación es probable que se hayan sido de las tres formas al mismo tiempo.

En síntesis, hemos presenciado el inicio de un proceso de aprendizaje organizacional que dejará huellas profundas en la Administración Pública.

## Agradecimientos

Los autores agradecen la valiosa colaboración prestada por Julián Puig en la recopilación y sistematización de información destinada a la producción de este artículo, y lo eximen de los errores y omisiones que el presente trabajo pudiera contener.

## Referencias Bibliográficas

Albrieu, R. (2020). *Evaluando las oportunidades y los límites del teletrabajo en Argentina en tiempos de COVID-19*. Centro de Implementación de Políticas Públicas para la



Equidad y el Crecimiento.

- Bae, K. B., Merickova, B. y Kim, D. (2016). The impact of decoupling of telework on job satisfaction in US federal agencies: Does gender matter? *The American Review of Public Administration*, 46(3), 356-371.
- Benjumea-Arias, M. L., Villa-Enciso, E. M. y Valencia-Arias, J. (2016). Beneficios e impactos del teletrabajo en el talento humano. Resultados desde una revisión de literatura. *Revista CEA*, 2(4), 59-73.
- De Vries, H., Tummers, L. y Bekkers, V. (2019). The benefits of teleworking in the public sector: Reality or rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 570-593.
- Eurofound y Organización Internacional del Trabajo. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva. [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1658en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1658en.pdf)
- European Commission. (1999). *Status Report on European Telework. New Methods of Work 1999*. <http://www.fim.uni-linz.ac.at/research/telework/tw99.pdf>
- Gore, E. (2020). *Compilación de estudios y reflexiones sobre el aprendizaje organizacional, CUINAP 16*. Instituto Nacional de la Administración Pública. <http://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/issue/view/41>
- GOVERNEO (2020a) *El Estado después del COVID-19: Teletrabajo. Dimensión Regulatoria*. <http://www.governeo.org/wp-content/uploads/2020/06/Regulaci%C3%B3n-El-Estado-despu%C3%A9s-del-COVID.pdf>
- GOVERNEO (2020b) *El Estado después del COVID-19: Teletrabajo. Introducción*. <http://www.governeo.org/wp-content/uploads/2020/06/Intro-El-Estado-despu%C3%A9s-del-COVID-2.pdf>
- Ley Nº 25.800/2003. Apruébase el Convenio sobre trabajo a domicilio, adoptado en la 83 Reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo. Boletín Oficial de la República Argentina, 2 de diciembre de 2003.
- Ley Nº 20.744. Régimen de Contrato de Trabajo. Boletín Oficial de la República Argentina, 21 de mayo de 1976.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT), Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS) y Unión Industrial Argentina (UIA). (2011). *Manual de buenas prácticas en teletrabajo* (1ª ed.). [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--americas/---ro-lima/---ilo-buenos\\_aires/documents/publication/wcms\\_bai\\_pub\\_143.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_143.pdf)
- Rifkin, J. (2011). *La Tercera Revolución Industrial: Cómo el poder lateral está transformando la energía, la economía y el mundo*. Paidós.
- Rubbini, N. I. (2018). *Organizaciones que implementan teletrabajo: recomendaciones para facilitar las relaciones sociales satisfactorias en el trabajo* [Tesis de doctorado, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata]. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/75357>
- Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Editorial Debate.
- Secretaría de Gestión y Empleo Público (SGyEP) de la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación. (2020). *Experiencias de la aplicación de las restricciones originadas en la Pandemia COVID-19*. [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe\\_onep\\_encuesta\\_final.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe_onep_encuesta_final.pdf)
- Svidronova, M., Merickova, B. y Nemeč, J. (2016). Telework in Public Sector Organizations: The Slovak National Library. *International Public Administration Review*, 14(2-3), 121-137.
- Unamuno, M. y Sabareso, R. (20 de mayo de 2020). Reflexiones sobre el teletrabajo. *Kranear. Es pensarnos desde acá*. <https://kranear.com.ar/2020/05/20/reflexiones-sobre-el-teletrabajo/>
- Yin, R. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Editions.