



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Y DE ADMINISTRACIÓN

POSGRADOS



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE
MAGISTER EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN**

Título

**TELETRABAJO: LINEAMIENTOS PARA SU IMPLEMENTACIÓN COMO
MODALIDAD DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES**

por

Ana Laura Cuitiño

Patricia Fros

Mariana Lijtenstein

TUTOR: Profa. Liliana Rodríguez Beltrame

Montevideo

URUGUAY

2022



PÁGINA DE APROBACIÓN

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

Título **TELETRABAJO: LINEAMIENTOS PARA SU IMPLEMENTACIÓN COMO MODALIDAD DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES**

Autor/es: Ana Laura Cuitiño, Patricia Fros, Mariana Lijtenstein

Tutor: Profa. Liliana Rodríguez Beltrame

Posgrado **MAGISTER EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN**

Puntaje

Tribunal

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

FECHA: 10/03/2022

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de la República, por toda la infraestructura que nos ha brindado para el desarrollo de la investigación.

A las empresas que colaboraron con la información pertinente para la realización de este proyecto.

A los compañeros, amigos y docentes, por el intercambio de conocimientos.

A la tutora de tesis, por la guía en este proceso.

A todas las demás personas que no fueron citadas, pero que, de alguna manera, directa o indirecta, contribuyeron a la realización de este trabajo final.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como finalidad la confección de un documento para el desarrollo de mejores prácticas que sirva de guía a diferentes organizaciones para una adecuada implementación del teletrabajo. A través del mismo se busca identificar el impacto en la motivación y satisfacción de los trabajadores y empleadores, destacando a su vez el modelo de liderazgo, y resaltando características como las de ética, confianza y transparencia en el ámbito laboral, logrando trascender las pantallas e impactando en los colaboradores de forma positiva.

En el marco conceptual se traen conceptos generales del teletrabajo, sus efectos en los colaboradores, motivación y satisfacción, liderazgo, *feedback*, cultura organizacional, trabajo en equipo y perfil del teletrabajador.

Como parte de la investigación se realizó un trabajo de campo en tres empresas de distintos rubros, una encuesta a público general con el fin de obtener la óptica de los trabajadores y un *focus group* como complemento para conocer el discurso social en referencia al tema. Por otra parte, se entrevistó a la senadora Carmen Sanguinetti, quién se reconoce como una actora fundamental para la gestación del actual marco normativo del teletrabajo en Uruguay.

Como resultado de la misma se desprende, a grandes rasgos, que es una modalidad satisfactoria desde ambos enfoques (empleado y empleador) a implementarse y sostenerse como modelo de trabajo en la sociedad uruguaya. Como herramienta colaborativa para una eficaz implementación, se elabora una guía práctica para su ejecución principalmente enfocada en aquellas organizaciones que desean aplicar una modalidad híbrida, la que se constata que es la preferida por los entrevistados y encuestados.

Palabras clave: Teletrabajo, Liderazgo, Trabajo en equipo, Cultura organizacional, *Feedback*, Modelo híbrido, Flexibilidad, Confianza y transparencia.

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	ANTECEDENTES BREVES DEL PROBLEMA.....	1
1.2	RELEVANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1.3	MOTIVACIÓN PARA LA ELECCIÓN DEL TEMA.....	2
1.4	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.5	OBJETIVOS E HIPÓTESIS.....	4
1.6	METODOLOGÍA.....	5
1.7	PAUTAS DE ESTUDIO DE MERCADO A CONSIDERAR.....	5
1.7.1	<i>Objetivo exploratorio</i>	5
1.7.2	<i>Objetivo descriptivo</i>	6
1.7.3	<i>Público objetivo</i>	6
1.7.4	<i>Herramientas de investigación a utilizar</i>	6
	• Herramienta cualitativa.....	7
	• Herramienta cuantitativa.....	8
2.	DESARROLLO.....	9
2.1	EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	9
2.2	EL MARCO CONCEPTUAL.....	9
2.2.1	<i>Definiciones de teletrabajo</i>	9
2.2.2	<i>Historia del teletrabajo</i>	11
2.2.3	<i>Coyuntura actual</i>	13
	• Efectos del teletrabajo en los colaboradores.....	16
	• Factores que afectan la salud mental de los colaboradores.....	17
2.2.4	<i>Motivación y satisfacción</i>	18
	• Motivación.....	18
	• Teorías de la Motivación.....	19
	• Satisfacción en el trabajo.....	22
	• Teoría XY McGregor.....	23
2.2.5	<i>Liderazgo</i>	24
	• Liderazgo en el siglo XXI.....	25
	• Liderazgo transformacional.....	28
	• Ejes <i>Empowerment</i> y <i>Coaching</i>	29
	• Liderazgo en línea.....	30
2.2.6	<i>Retroalimentación (feedback)</i>	31
2.2.7	<i>Cultura organizacional</i>	33
2.2.8	<i>Comunicación</i>	35
2.2.9	<i>Trabajo en equipo</i>	36
2.2.10	<i>Características/condiciones con las que debe contar un teletrabajador</i>	38
2.3	TRABAJO DE CAMPO.....	40
2.3.1	<i>Entrevista a directivos</i>	40
	• Valoración general del teletrabajo.....	40
	• Concepto del teletrabajo previo a la pandemia.....	41
	• Cultura organizacional.....	41
	• Productividad.....	43
	• Efecto en gastos.....	43
	• Puestos teletrabajables.....	45
	• Capacitaciones e instancias de formación.....	46
	• Diferencias generacionales.....	46
	• Ambiente laboral.....	46

•	Liderazgo.....	47
•	Principales desventajas identificadas.....	47
•	Principales necesidades detectadas.....	47
•	Nuevo rol de apoyo.....	47
•	Promociones en contexto de teletrabajo	48
•	Factores de éxito y mejor alternativa propuesta	48
2.3.2	<i>Entrevista a la senadora Carmen Sanguinetti</i>	48
2.3.3	<i>Encuesta general</i>	50
	Caracterización de la población	51
	En relación al teletrabajo.....	52
	Condiciones para el teletrabajo en los hogares.....	55
	Ventajas y desventajas de la modalidad	56
	Comunicación.....	57
	Motivación y satisfacción.....	58
	Recomendaciones generales.....	59
2.3.4	<i>Focus group</i>	60
2.4	LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	62
2.4.1	<i>Guía para la implementación de la modalidad de teletrabajo en las organizaciones</i>	63
•	Apartado 01 de la guía - Antecedentes.....	63
•	Apartado 02 de la guía - Aspectos previos a la implementación.....	64
○	Atraer Talentos	64
○	Rediseñar los usos del espacio físico de la organización.....	64
○	Políticas de Bienestar (ej. Conciliar la vida personal y laboral de los trabajadores)	64
○	Minimizar índices de ausentismo/rotación	64
○	Ahorro de costos.....	64
○	La productividad.....	64
	Algunos de los aspectos a verificar son los siguientes:.....	64
•	Apartado 03 de la guía - Implementación y recomendaciones.....	66
•	Apartado 04 de la guía – Modelo Híbrido	91
3.	CONCLUSIONES.....	93
4.	ELEMENTOS COMPLEMENTARIOS	99
4.1	ANEXOS Y APÉNDICES.....	99
4.1.1	<i>Anexo 1. Ley de Teletrabajo en Uruguay N.º 19.978</i>	99
4.1.2	<i>Anexo 2 - Proyecto de ley Promoción y Regulación del Teletrabajo</i>	102
4.1.3	<i>Apéndice 1 - Encuesta a directivos</i>	105
4.1.4	<i>Apéndice 2. Transcripción entrevista a directora de RR.HH. Empresa C</i>	107
4.1.5	<i>Apéndice 3. Transcripción entrevista a IT Manager Empresa A</i>	111
4.1.6	<i>Apéndice 4. Transcripción entrevista a gerente de RR.HH., Leonardo Pérez</i>	116
4.1.7	<i>Apéndice 5. Transcripción entrevista senadora Carmen Sanguinetti</i>	119
4.1.8	<i>Apéndice 6. Focus group</i>	125
4.1.9	<i>Apéndice 7. Análisis de datos encuestas</i>	127
4.1.10	<i>Apéndice 8. Entrevista CFO Empresa B</i>	140

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Línea de tiempo hitos relacionados al desarrollo del teletrabajo en Uruguay.....	13
Gráfico 2: Conectividad en América Latina.....	15
Gráfico 3: Distribución generacional de los encuestados.....	51
Gráfico 4: Práctica del teletrabajo en su organización	52
Gráfico 5: Relación habitantes del hogar con edad y percepción de la productividad.....	54
Gráfico 6: Sectores relevantes y la fracción del mismo que contempla en el contrato la modalidad de teletrabajo	55
Gráfico 7: Disminución de tiempos de traslado al lugar físico de trabajo.....	56
Gráfico 8: Frecuencia de comunicación con el equipo de trabajo.....	57
Gráfico 9: Emociones presentadas en la dinámica de teletrabajo	58
Gráfico 10: Motivación con filtro de mandos medios.....	59
Gráfico 11: Motivación con filtro de gerentes	59
Gráfico 12: Ideal de días a teletrabajar.....	60
Gráfico 13: Análisis de gastos en el cambio de modalidad de presencial a teletrabajo	89
Gráfico 14: Datos demográficos.....	127
Gráfico 15: Datos de las empresas	128
Gráfico 16: Área de la empresa en la que trabaja.....	129
Gráfico 17: Encuestados que están teletrabajando	130
Gráfico 18: ¿En qué cantidad ha disminuido tu tiempo diario de transporte por estar teletrabajando?	132
Gráfico 19: Comunicación	133
Gráfico 20: Motivación.....	136
Gráfico 21: Datos complementarios del teletrabajo para realizar recomendaciones.....	136
Gráfico 22: Grado de satisfacción con la modalidad de teletrabajo	137
Gráfico 23: ¿La modalidad de teletrabajo se implementó en tu organización a partir de la COVID-19 o ya existía anteriormente?.....	137
Gráfico 24: ¿En qué sector de la empresa trabajas? ¿Tu contrato contempla la modalidad de teletrabajo?	138
Gráfico 25: Si pudieras elegir, ¿cuántas veces te gustaría trabajar desde tu casa si no hubiera restricciones debido a la COVID)	139

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tabla comparativa Grupo de trabajo vs. Equipo	37
Tabla 2: Estado de Resultado Simplificado Empresa B	44
Tabla 3: Nivel educativo de trabajadores y teletrabajadores en mayo 2020	51
Tabla 4: Motivos del no uso de la modalidad - incidencia sobre total de respuestas	53
Tabla 5: Herramientas proporcionadas por la organización para el teletrabajo (285 personas teletrabajando como base, 90% de los encuestados)	56
Tabla 6: Principales problemas enfrentados en VC	57
Tabla 7: Roles a incorporar sugeridos	59
Tabla 8: Recomendaciones para mejorar la comunicación en la modalidad de teletrabajo	72
Tabla 9: Resultados de respuestas obtenidas en el <i>focus group</i>	126
Tabla 10: Motivos para no teletrabajar.....	129
Tabla 11: Principales ventajas	131
Tabla 12: Principales desventajas.....	131
Tabla 13: Emociones vinculadas al teletrabajo	131
Tabla 14: Rol adicional	131
Tabla 15: Principales problemas en videoconferencia	134
Tabla 16: Herramientas proporcionadas por la empresa	134
Tabla 17: Contemplación en contrato de la modalidad de teletrabajo.....	137
Tabla 18: Contemplación en el contrato de la modalidad por sector	138

1.INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES BREVES DEL PROBLEMA

En Uruguay, solo el 4,1% de la población económicamente activa teletrabajaba antes de la pandemia (García *et al.*, 2021). Recientemente se ha aprobado la ley 19.978 promulgada el 20/08/2021 que regula por primera vez esta nueva modalidad laboral en Uruguay.

Existe escasa bibliografía y/o documentos que recojan experiencias en la materia por ser un tema de actualidad.

Algunas de las inquietudes que han surgido son ¿es una modalidad beneficiosa para empresas y trabajadores?, ¿estamos preparados como sociedad para esta modalidad? No es solo un desafío para los empleados y empleadores, sino también para el gobierno lograr una regulación justa que enmarque todos los puntos necesarios para asegurar un trabajo de calidad y seguro.

El teletrabajo en Uruguay ha pasado por varias etapas antes de llegar a donde está hoy. Para la mayoría de las empresas, el primer gran desafío fue aquel de tomar la decisión de enviar a sus empleados a trabajar desde su domicilio en el marco de la pandemia y lograr que cada empleado tuviera las condiciones adecuadas.

En segundo lugar, darles seguimiento a las actividades de cada uno de los empleados, lograr que la empresa siga su curso a pesar de estar de forma repentina en esta nueva modalidad, ya sea para toda la plantilla o solo para algunos. Finalmente, se debieron sortear todos los desafíos que fueron surgiendo, como licencias especiales, reclamos laborales, modificaciones en el ambiente de trabajo y cambios de ánimo en el mismo, entre otros.

1.2 RELEVANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Se entiende que esta investigación es relevante, en la medida que permita conocer e identificar cuáles son las distintas realidades de la problemática planteada en el punto anterior, y de esta forma, buscar diferentes alternativas de potenciales soluciones o recomendaciones para abordarla. Asimismo, lograr evaluarlas en función del impacto o resultados obtenidos y así mejorar las condiciones para aplicar la metodología de trabajo planteada, facilitando, por un lado, la labor de los trabajadores, así como la gestión y los procesos de las empresas en estudio. Superada la coyuntura de pandemia es menester evaluar la permanencia de esta modalidad en las organizaciones a lo largo del tiempo.

1.3 MOTIVACIÓN PARA LA ELECCIÓN DEL TEMA

La crisis sanitaria que transita el país ha forzado el trabajo remoto tanto en Uruguay como en el resto del mundo, instalando mutaciones importantes en los entornos laborales.

Impone a las organizaciones nuevos desafíos en la gestión de personas para los cuales se entiende imperativo la existencia de un nuevo marco regulatorio.

El trabajo remoto se está consolidando como una modalidad más de trabajo para el desempeño de tareas que así lo permitan.

El trabajo remoto en pandemia introdujo variaciones inesperadas en los entornos laborales requiriendo flexibilidad y capacidad de adaptación a nuevas modalidades de comunicación, trabajo en equipo y ambientes de trabajo que se trasladaron al entorno familiar.

¿Qué impacto tuvo para las empresas?, ¿para los empleados? ¿La calidad del trabajo es la misma? ¿La productividad se mantiene? ¿Requiere de nuevas estrategias de comunicación y de liderazgo? Son algunas de las interrogantes que se plantean y que pueden admitir diferentes respuestas, ya sea de una empresa a otra o de un empleado a otro dentro de la misma organización.

Por lo expuesto, se entiende la necesidad de comenzar a generar información de utilidad que ayude a mejorar la implementación de esta modalidad y en este sentido proponer prácticas o recomendaciones generales que sirvan de guía para las empresas, independientemente del rubro al que pertenezcan.

A priori, mirando la punta del *iceberg*, se identifican algunas ventajas y desventajas. A modo de ejemplo, uno de los puntos fuertes que se percibe como muy valorado por los colaboradores es la flexibilidad que permite, y que están afines a conservar, aunque la pandemia acabe.

Los hechos evidencian que en la actualidad se sigue aprendiendo de esta nueva forma de trabajo y se observa que las circunstancias que se viven generan cambios en varios aspectos que se consideran relevantes analizar y estudiar con mayor profundidad.

1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Como parte de la formulación del problema de estudio, se entiende conveniente considerar en el contexto actual, la identificación, cuantificación y dimensionamiento de los principales desafíos presentados. Así también los cambios en los procesos que pueden vincularse a la práctica y aplicación del teletrabajo, poniendo énfasis en el análisis desde la perspectiva del trabajador y complementándolo con la visión de “la empresa”, en escenarios concretos del sector privado:

- Empresa A. Multinacional que brinda un servicio integral en comercio exterior y logística, que cuenta con más de 100 colaboradores. Tiene representación en Uruguay, Argentina, Brasil y Estados Unidos.
- Empresa B. Multinacional en venta directa que opera en plaza con rubros de cosmética, *home* (productos para el hogar) y artículos de cocina. Otras vías de venta son las *online*

a través de página web de la empresa y Mercado Libre. Se trata de una compañía que en Uruguay cuenta con 73 empleados en nómina y alrededor de 12.000 revendedores.

- Empresa C. Industria farmacéutica multinacional que opera en la región latinoamericana con más de 5.000 colaboradores. Su especialidad es en medicamentos genéricos y éticos que han hecho que el laboratorio goce de amplia aceptación a nivel de médicos, farmacias y consumidores.

Desde la mirada del trabajador, el análisis se aborda con la perspectiva del público general amplificando así la visión de los trabajadores de manera de tener una población mayor y enriquecer los datos para el marco de estudio del problema planteado.

1.5 OBJETIVOS E HIPÓTESIS

El objetivo principal del presente trabajo es elaborar un documento de mejores prácticas que sirva de guía a diferentes organizaciones para una adecuada implementación de esta nueva modalidad de trabajo.

Como objetivos complementarios de la investigación se plantean:

- Identificar el impacto en la satisfacción y motivación de los colaboradores que genera este cambio.
- Reconocer si se requiere un nuevo modelo de liderazgo a implementar en este contexto y cuáles son sus características.

Como hipótesis, se considera que el teletrabajo es una modalidad beneficiosa tanto para el empleado como para el empleador. Si bien se presentan casos para ambos lados de ventajas, desventajas y situaciones particulares, se entiende que el teletrabajo se consolidará en el futuro como una nueva modalidad, o en una forma híbrida, para una gran cantidad de empresas en Uruguay y la región.

Principalmente se destacan como puntos a estudiar y analizar el ahorro de costos para las empresas, la mayor flexibilidad en la organización del trabajo diario, la tendencia hacia un enfoque basado en resultados, el impacto en la productividad y el bienestar de los colaboradores.

1.6 METODOLOGÍA

Se plantea el análisis en tres organizaciones como casos de estudio, y a la vez el impacto del teletrabajo en la sociedad, considerando las variables definidas anteriormente, midiendo y realizando un análisis sistémico de los siguientes casos:

- Perspectiva dual: teletrabajador y “telesupervisor”:

A. Industria farmacéutica

B. Empresa de compra y venta de productos

- Perspectiva de la empresa:

C. Industria de comercio exterior

- Perspectiva del teletrabajador:

D. Público general

Se han omitido sus nombres por temas de confidencialidad, aunque estuvieron abiertas para colaborar en el proceso de elaboración de este trabajo. En cuanto a la perspectiva del teletrabajador, se planteó incrementar la muestra, para lo que se amplió el alcance de la encuesta a todo público, con el fin de enriquecer el análisis.

1.7 PAUTAS DE ESTUDIO DE MERCADO A CONSIDERAR

1.7.1 Objetivo exploratorio

El objetivo exploratorio será conocer el público objetivo que utilizará la modalidad de teletrabajo. Por otro lado, el objetivo descriptivo será identificar cuáles son los hábitos y

comportamientos de los trabajadores al llevar a cabo la modalidad, así como las necesidades específicas que les permitan realizar la tarea de forma adecuada.

1.7.2 Objetivo descriptivo

Identificar cuáles son los hábitos de los trabajadores de los tres rubros de industrias considerados y el público general, determinando si esta modalidad se elige o se impone por parte de las empresas y cuál es la forma de ejecutarla.

Investigar los motivos de por qué los trabajadores de las empresas de referencia eligen este tipo de modalidad (conveniencia, comodidad, ahorro de tiempo, eficiencia, calidad de trabajo) y si se sienten respaldados por las empresas en relación a los resultados obtenidos.

Evaluar los beneficios y desventajas que pueden identificar las empresas tomadas como base del estudio y el público general (análisis de costos, calidad del trabajo, eficiencia, horas dedicadas a teletrabajar, tecnología, otros).

1.7.3 Público objetivo

Población ubicada en el territorio nacional de la República Oriental del Uruguay. Si bien las encuestas realizadas se dirigieron a la población en general, las entrevistas se concentraron en empresas radicadas Montevideo y Canelones.

Personas entre los 18 a 65 años, por ser el rango de edad de la población económicamente activa en el país.

1.7.4 Herramientas de investigación a utilizar

En la investigación de mercado se utilizan tanto herramientas cualitativas como cuantitativas. Las primeras permiten tener información integral para conocer el comportamiento de potenciales usuarios de la metodología, mientras que las otras brindan información específica

buscando cuantificar y medir al público objetivo y hábitos de comportamiento de acuerdo a cada segmento identificado.

- **Herramienta cualitativa**

A los efectos de conocer el discurso social con respecto a la nueva metodología de teletrabajo se aplicó la herramienta de *focus group*.

Este grupo se integra con seis colaboradores de diferentes empresas, con personas de ambos sexos, con nivel educativo medio alto.

Con respecto al moderador, quien toma este rol es un integrante del equipo, que se caracteriza por ser una persona abierta, que genera un clima de confianza entre los integrantes del grupo, y conduce al grupo de una manera adecuada. Considerando los aspectos del contexto de pandemia, se realiza mediante la herramienta virtual Zoom con una duración de aproximadamente una hora.

El objetivo es identificar si las personas se encuentran dispuestas a utilizar la modalidad, pero, además, si creen que, podría modificar los hábitos de trabajo, la forma de realizarlo e incluso cuáles son las necesidades reconocidas (uso de nuevas tecnologías y/o herramientas). Asimismo, si ven al teletrabajo como una oportunidad de organizarse mejor con los equipos de trabajo, evaluando su eficiencia.

Otra herramienta utilizada es la de entrevistas personalizadas, dirigida al gerente general, gerente de RR.HH., gerente comercial y gerente de IT. En cada caso enfocada al área específica de trabajo logrando tener así relevada la visión de la empresa. Se complementó con entrevista realizada a la senadora Carmen Sanguinetti patrocinante de la Ley de Teletrabajo recientemente aprobada.

- **Herramienta cuantitativa**

Se realizan encuestas de carácter anónimo que permiten cuantificar las personas que están interesadas en la propuesta, sus preferencias y hábitos. Dirigidas a un total de 300 personas y se realizan a través de los siguientes canales:

1. Encuesta *online*, que se difunde vía correo electrónico donde se obtiene una participación de 80 personas encuestadas de las empresas B y C.
2. Red social (LinkedIn, WhatsApp), total a encuestar = 240 personas.

El público objetivo pertenece a un nivel educativo medio/alto con disposición a colaborar. El cuestionario que se realiza consta de preguntas concretas, cerradas, para obtener información que luego permitan extraer conclusiones. En las encuestas se indaga sobre: la aceptación del modelo de trabajo, si están dispuestos a probarlo o no, si ya lo probaron y en qué período. Si pueden evaluar su experiencia en caso de haberla adoptado si actúa como optimizador o no de tiempos, la calidad del trabajo y cuáles son los aspectos que deben mejorar en caso que esta modalidad se transforme en la nueva manera de trabajar. Tiene una duración no mayor a 10 minutos ya que de ser más extensa se pierde la motivación de las personas para participar.

Otra de las limitaciones encontradas en el uso de esta herramienta es el sesgo que pueden tener las respuestas dado el contexto de confinamiento en el que se realizó la consulta. Además, podría actuar como limitación las características de la población encuestada, debido a que no responde a una muestra con rigurosidad estadística. Al momento de exponer los resultados se analiza el perfil de los encuestados de manera de contextualizar su análisis.

2. DESARROLLO

2.1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Ante las nuevas realidades (entornos complejos y ambiguos, *big data*, digitalización, flexibilidad laboral y penetración de la tecnología), se identifica la necesidad de estudiar y profundizar en la temática abordada dado que el teletrabajo permite a las personas y organizaciones obtener cuantiosas ventajas. Sin embargo, se destaca como un reto convertir el teletrabajo en una palanca de cambio en la gestión de las personas y el modelo de dirección, por lo que sería conveniente adaptar los procesos y sus puestos de trabajo.

2.2 EL MARCO CONCEPTUAL

Debido a la escasa regulación y vasta cantidad de casos heterogéneos que se han presentado, no se encuentra una definición única y uniforme, sino múltiples, y aproximaciones tanto a su descripción como a su medición. En los apartados siguientes se detallan las ideas contenidas en la literatura escogida para abordar el tema.

2.2.1 Definiciones de teletrabajo

Es preciso comenzar a definir qué es el teletrabajo según diferentes organismos y autores relevantes en el tema.

La ley que se aprobó en Uruguay dispone:

A los efectos de la presente ley, entiéndase por "teletrabajo" la prestación del trabajo, total o parcial, fuera del ámbito físico proporcionado por el empleador, utilizando preponderantemente las tecnologías de la información y de la comunicación, ya sea en forma interactiva o no (*online - offline*). Además de la definición propuesta por la ley es preciso mencionar a quienes es aplicable la misma, es para los trabajadores dependientes de empresas privadas y de empresas de derecho público no estatal. No se incluyen, por lo tanto, trabajadores independientes (como ser profesionales universitarios, unipersonales, etc.) ni funcionarios públicos (Ley N.º 19.978 de 20 de agosto de 2021).

Para el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social del Uruguay (MTSS), teletrabajo o trabajo a distancia, se utiliza para definir aquellos casos en los que un empleado traslada su lugar de

entornos volátiles con incertidumbre, complejos y ambiguos, digitalización, flexibilidad laboral trabajo total o parcialmente al lugar donde vive, mediante la utilización de tecnologías de información y comunicación (2020).

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el teletrabajo no entra en el ámbito de ninguna norma estadística internacional. Los países han utilizado definiciones operativas ligeramente distintas, que normalmente se basan en dos componentes diferentes:

I. El trabajo se realiza plena o parcialmente en una ubicación alternativa distinta del lugar de trabajo predeterminado. Este criterio se basa en la definición de “trabajo a distancia”.

II. La utilización de dispositivos electrónicos personales, como una computadora, una tableta o un teléfono (móvil o fijo) para desempeñar el trabajo. La utilización de dispositivos electrónicos personales debe constituir una parte fundamental del desempeño del trabajo (ILO, 2020, p. 5).

El teletrabajo, según la definición establecida previamente, es una subcategoría del concepto más amplio de “trabajo a distancia”, que engloba a los trabajadores que utilizan tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) o teléfonos fijos para desempeñar el trabajo remotamente.

Al igual que ocurre en el caso del trabajo a distancia, el teletrabajo puede efectuarse en diferentes ubicaciones fuera del lugar del trabajo predeterminado. El teletrabajo constituye una categoría única debido a que el trabajo desempeñado remotamente entraña la utilización de dispositivos electrónicos personales (ILO, 2020).

Una última definición complementaria es:

una modalidad de trabajo que se desarrolla a distancia del lugar convencional, utilizando para la comunicación con este y/o con los clientes/usuarios las tecnologías de la información. Es una forma flexible a la que pueden optar los profesionales que utilicen como herramienta base para la realización de su trabajo estas tecnologías (Barba, 2021, p. 6).

Dentro de las posibilidades de implementación del teletrabajo se destaca la modalidad híbrida. Básicamente es un modelo que combina el teletrabajo con el trabajo presencial. Pretende crear un equilibrio entre las actividades que se pueden hacer de forma remota y aquellas que implican o ameritan un espacio físico.

Existen diferentes tipos de trabajo híbrido:

- Centralizado: en donde se determinan los días presenciales y aquellos que serán remotos para todos los colaboradores.
- Descentralizado: donde cada empleado define los días de trabajo remoto y presencial
- Intermedio: El CEO establece la cantidad de días en persona y los líderes de cada área coordinan los horarios de su equipo

Cada modelo tiene sus ventajas, desventajas y retos. Es decisión de la empresa elegir el que más se acomode a sus necesidades. Además, el trabajo híbrido es un concepto que puede moldearse, es decir, que cada organización puede diseñar su propia estrategia de trabajo combinando la presencialidad con la virtualidad (Acsendo, 2021).

2.2.2 Historia del teletrabajo

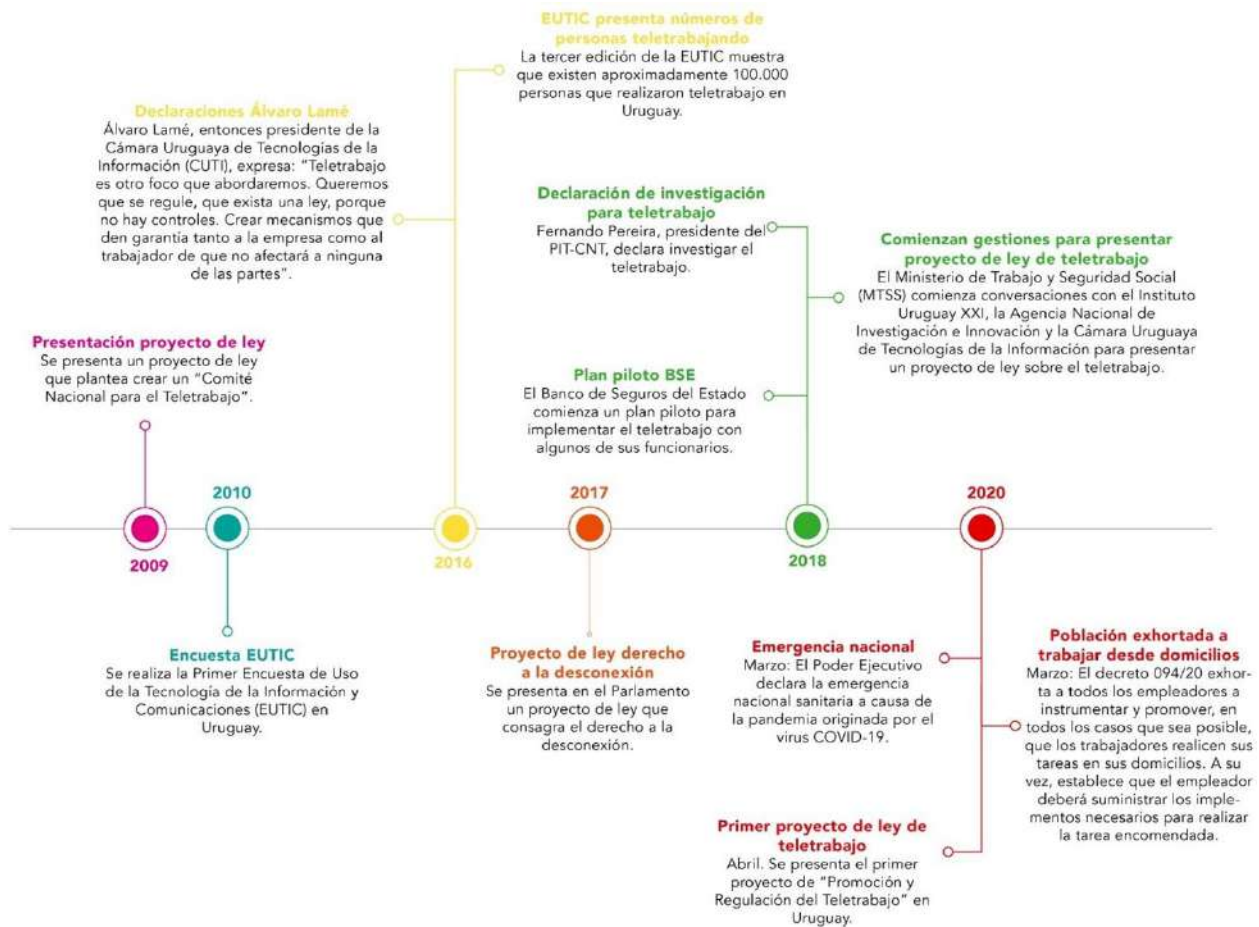
El concepto de teletrabajo se remonta a los años 70 y surge como solución a la “crisis del petróleo” que en su momento sufría el mundo. El economista Jack Nilles lo menciona por primera vez como una opción que permitía ahorrar combustible en el desplazamiento al lugar de trabajo (Barba, 2021). Surge así, como una solución inmediata a un ahorro de uso de un insumo, y la propuesta fue basada en la premisa de “Llevar el trabajo al trabajador y no el trabajador al trabajo”. Lógicamente, a mediados de los 70, la tecnología necesaria para lograr las condiciones óptimas no existía o no estaba lo suficientemente extendida. Internet, por ejemplo, recurso esencial para poder llevarla a cabo de manera eficiente y en tiempo real, aún se encontraba en desarrollo. De hecho, no fue hasta 1990 cuando el CERN (Organización

Europea para la Investigación Nuclear) de Ginebra creó el lenguaje HTML y el primer cliente web. En cuanto a los ordenadores personales, no fue hasta los años 80 que empezaron a extenderse. Solo a modo de referencia, el Apple II data de 1977, mientras que el primer PC de IBM es de 1981.

Fue entonces que con la expansión de internet y de los ordenadores personales en los años 90 cuando el teletrabajo empezó a ser factible desde el punto de vista tecnológico, sobre todo en Estados Unidos, y de esa manera muchas empresas comenzaron a utilizarlo y promoverlo. En San Francisco, por ejemplo, a mediados de los 90 se favorecieron con exenciones fiscales a las empresas con al menos 25% de su personal trabajando remotamente. En España en el año 2006 se puso en marcha el “Plan Concilia”, cuyo objetivo era establecer medidas para conciliar la vida laboral, familiar y personal a través del teletrabajo.

Actualmente, el 27% de las empresas españolas tiene al menos a algún trabajador o colaborador que realiza su labor remotamente, ya sea desde su hogar, desde su propio despacho o desde cualquier lugar con conexión a internet. Esas cifras están alejadas de la media europea, que se sitúa en un 35% y en EE.UU. o Reino Unido valores mayores.

Gráfico 1: Línea de tiempo hitos relacionados al desarrollo del teletrabajo en Uruguay.



Fuente: Sanguinetti, 2021.

Ya pasando a Uruguay, la presentación por primera vez del proyecto de ley de teletrabajo fue en 2009, y cobró importancia en los últimos años.

2.2.3 Coyuntura actual

En los últimos tiempos, el teletrabajo se ha visto impulsado, en Uruguay y en el mundo, debido a la actual pandemia por COVID-19.

Colombia fue uno de los países pioneros en América Latina con respecto a la legislación del teletrabajo, con una ley de 2008 que establece garantías laborales y de seguridad social para teletrabajadores. Perú hizo lo propio en 2013, y Brasil en 2017. Ya en 2020, y en plena pandemia, Ecuador y Bolivia establecen normas relativas al teletrabajo (García *et al.*, 2021)

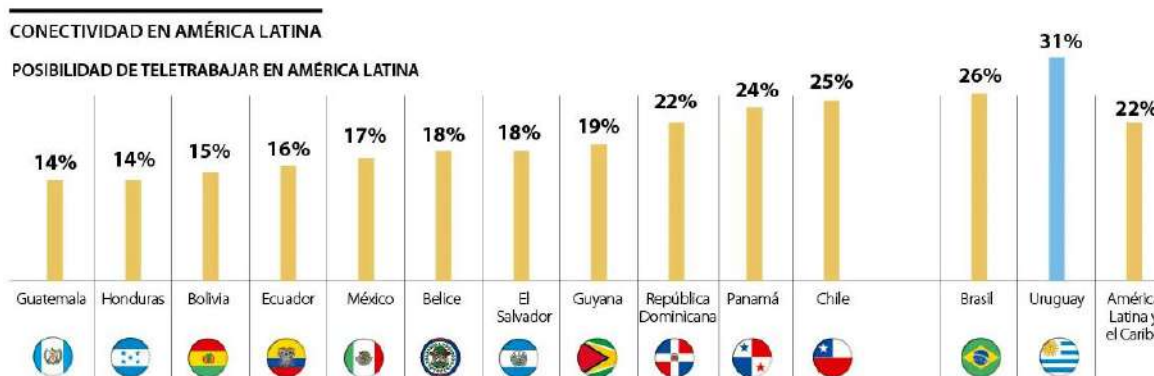
Hasta hace unos pocos meses no existía en Uruguay normativa al respecto que regulara esta modalidad a pesar de que el término “teletrabajo” comenzó a resonar hace más de 10 años.

En cuanto a este nuevo contexto, son más de 2.000 las empresas registradas en el MTSS que en la actualidad aplican el teletrabajo (*El Observador*, 2020). Los datos del PIT-CNT (Plenario Intersindical del Trabajadores - Convención Nacional de Trabajadores) señalan que antes de la pandemia era un 5% el porcentaje de los ocupados que realizaba trabajo a distancia de forma habitual.

La cifra se multiplicó por cuatro en los meses de mayor restricción de movilidad y llegó a alcanzar al 20% de los trabajadores. Los últimos datos disponibles indican que el 7,5% de los trabajadores aún sigue en esta modalidad (García *et al.*, 2021). En cuanto a las oficinas públicas, el Gobierno exhortó a los jefes a implementar el teletrabajo sin afectar los servicios (*El Observador*, 2020).

Si bien el cambio abrupto hacia una modalidad de trabajo a distancia se vive debido a un contexto particular y circunstancial, son grandes las posibilidades de que se mejoren las condiciones actuales y se adopten nuevas medidas para que una mayor cantidad de ocupados teletrabajen.

Gráfico 2: Conectividad en América Latina



Fuente: *La República*, 01/09/2020.

La conectividad en Uruguay está en los mejores niveles de América Latina según *La República* (2020) en su nota referida a la viabilidad del teletrabajo en la región.

Cabe destacar que, si bien el tema se ha vuelto de particular interés dada la situación sanitaria que llevó a las empresas a implementar el teletrabajo rápidamente, la información que se pudo recabar y las experiencias vividas en los últimos tiempos se han visto teñidas por una mirada del teletrabajo en condiciones de pandemia.

La ley 19.978, cuyo ámbito de aplicación regula la modalidad de teletrabajo de sector privado y público no estatal, tiene 15 artículos que abordan los temas centrales en relación con esta modalidad de trabajo. Entre los más importantes se establecen los siguientes:

- Jornada laboral y derecho a desconexión.
- Implementos del trabajo.
- Seguridad, salud, accidentes laborales y enfermedades profesionales.

Además, deja a voluntad de las partes y poniéndolas en igualdad de condiciones al momento de acordar la modalidad de teletrabajo; el acuerdo voluntario entre las partes de dónde se prestarán las tareas laborales (en el domicilio del trabajador o en otro sitio); así como algunas obligaciones del empleador en cuanto a garantizar la protección de los datos personales, promover la formación del trabajador sobre prevención de riesgos laborales, promover

instancias creativas, recreativas y que fomenten la socialización entre los trabajadores, entre otros. Asimismo, deja varias pautas abiertas para definirse mediante la negociación colectiva, por ejemplo, en relación con las personas que acrediten tener a su cargo el cuidado de personas en situación de dependencia.

Una encuesta elaborada durante 2021 por la Asociación de Profesionales Uruguayos en Gestión Humana (Adpugh) determina que el modelo híbrido de teletrabajo llegó para quedarse. Señala que el 70% de los encuestados indica que va a desarrollar un modelo híbrido de trabajo.

● **Efectos del teletrabajo en los colaboradores**

Según la OMS (2020) se detallan los siguientes efectos identificados en los colaboradores en la modalidad de teletrabajo:

- Los problemas de salud mental en los colaboradores de una empresa representan una pérdida anual de USD 1 billón (un billón de dólares estadounidenses) en la productividad.
- Durante la pandemia y el teletrabajo, el 67% de las personas reportaron tener altos niveles de estrés.
- 19% de las personas en el teletrabajo se siente aislada socialmente.
- 49% de las personas con teletrabajo confiesa que su bienestar es lo más afectado por ello.
- 22% de las personas que tienen teletrabajo no logra desconectarse del mismo.
- Los sentimientos más comunes en el teletrabajo son: soledad, fatiga, irritabilidad, desconexión, insomnio.
- El teletrabajo causa trastornos como ansiedad o depresión.

Algunas empresas han implementado apoyo psicológico para poder contener a los colaboradores que se han visto afectados por el teletrabajo. Sin duda, algo necesario en estos tiempos para poder retener el talento humano. En el mismo estudio se destacan los factores que afectan la salud mental de los colaboradores, que se detallan a continuación.

- **Factores que afectan la salud mental de los colaboradores**

En el mismo reporte se presentan los siguientes factores que afectan la salud mental de los colaboradores (OMS, 2020).

- Sobrecarga laboral: los empleados que tienen demasiado trabajo durante el día son más vulnerables a desarrollar algún problema de salud mental.
- Horarios de trabajo difusos: cuando no hay horario de entrada y de salida, los colaboradores tienden a trabajar más horas, disminuyendo las horas de descanso.
- Falta de claridad en los roles: cuando los roles no son claros, las personas tienen dificultad para delegar y, generalmente, se sobrecargan con trabajo.
- Falta de claridad en los objetivos empresariales: cuando una persona no sabe para qué está trabajando, tiende a perder motivación, afectando su bienestar laboral.
- Soledad: en el teletrabajo, las personas suelen sentirse más solas ya que no están rodeadas de gente, como en el trabajo presencial. Esto suele afectar su bienestar.
- Bajo nivel de apoyo: cuando la empresa no apoya lo suficiente a sus colaboradores, las personas pueden desarrollar problemas de salud mental.
- Falta de conciencia sobre la salud mental: no conocer sobre la importancia de la salud mental y no tener suficiente información sobre ella puede afectar el bienestar de los colaboradores ya que no se hace nada para cuidarla.
- Estrés laboral: en el trabajo es normal que exista cierto nivel de estrés. Sin embargo, cuando los niveles aumentan drásticamente, esto puede afectar significativamente la salud mental de los colaboradores.

Impacto del teletrabajo en las empresas

La mayoría de los directivos parecen tener cierta resistencia al teletrabajo, derivado de la ausencia de control que esto implica, porque supone confianza en los trabajadores.

Alguno de los beneficios relacionados al teletrabajo desde la perspectiva de las empresas:

- Optimización de los espacios de oficina y reducción de costos asociados.
- Oportunidad de atraer talentos.
- Mantener la continuidad de las operaciones.

2.2.4 Motivación y satisfacción

Agudo Moreno en su trabajo “El teletrabajo en las organizaciones: análisis de sus beneficios y barreras para las empresas españolas” (2014) concluye que los teletrabajadores ven grandes ventajas en esta práctica (teletrabajo), lo que los motiva a alcanzar sus objetivos eficazmente mejorando su rendimiento laboral y la satisfacción por el trabajo bien hecho.

- **Motivación**

Uno de los desafíos más importantes que enfrentan los líderes de las organizaciones es conciliar la satisfacción de las necesidades de los trabajadores con el logro de los objetivos de la empresa. Para alcanzar estos objetivos, se requiere de la colaboración y del esfuerzo del capital humano, cuyo desempeño dependerá de su motivación.

Stephen Robbins *et al.* definen la motivación laboral como “El proceso que involucra la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo” (2009, p. 175).

En ediciones anteriores el mismo autor define la motivación como “La voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por las habilidades del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”.

En esta definición se identifican tres conceptos: el esfuerzo, las metas organizacionales y la necesidad, siendo este último el elemento clave que origina el estímulo que promueve el esfuerzo por alcanzar las metas. Asimismo, Robbins define a la necesidad como un estado interno de tensión que hace que ciertos resultados parezcan atractivos.

- **Teorías de la Motivación**

Abraham Maslow (1954) en su Teoría de la Jerarquía de Necesidades explica el comportamiento humano a través de la motivación que nace a raíz de necesidades insatisfechas. Introduce la existencia de una jerarquía de cinco necesidades para todos los seres humanos.

- Necesidades fisiológicas: Maslow aquí sitúa a aquellas necesidades de supervivencia básica como la alimentación, sed, sueño, aire, entre otras orgánicas. Trasladando el concepto al plano laboral, es posible atender este tipo de necesidades mediante una remuneración justa, buenas condiciones físicas de trabajo, alimentación, comedores, vestimenta, gimnasios, centros de vacaciones, horarios y descansos adecuados, licencias de distinto tipo.

- Necesidades de seguridad: Aquellas que permiten al individuo sentirse a salvo en su entorno, de tal manera que la seguridad surge una vez satisfechas las necesidades fisiológicas logrando la seguridad física, referida a la integridad del cuerpo y la salud. Desde el enfoque organizacional lo que contribuiría a satisfacer estas necesidades sería: un ambiente laboral de confianza, equidad y justicia; la estabilidad laboral; el conocimiento de las normas formales e informales; que la información con la que se cuenta sea oportuna y confiable.

- Necesidades afectivas: Refieren a la aceptación, el afecto, la amistad. Para satisfacerlas en el ámbito laboral es importante un clima de trabajo armonioso y respetuoso, donde se trabaje en equipo en la toma de decisiones, y se fomenten actividades en horario extra laboral para la integración de todas las personas.

- Necesidades de prestigio: También pueden denominarse necesidades de estatus y son aquellas relativas a ciertos factores internos del individuo como el respeto a uno mismo, la independencia y el logro; en estas necesidades también inciden ciertos factores externos como el reconocimiento y la atención. Llevando este concepto al mundo del trabajo, la satisfacción de estas necesidades se lograría a través de reconocimientos, de la valoración de lo que la persona hace, asignando tareas de mayor responsabilidad, delegando, brindando a los empleados participación en la toma de decisiones, otorgando ascensos, capacitaciones, también mediante el prestigio de la propia organización y del desarrollo de competencias personales.

- Necesidades de autorrealización: Representan el impulso que tiene una persona para lograr su mayor crecimiento, empleando todas sus habilidades propias para llevar al máximo su talento. Para que los colaboradores satisfagan su autorrealización es importante que las organizaciones realicen una selección técnica del personal permitiendo que las personas realicen tareas acordes a sus habilidades, conocimientos, intereses y vocación. También es importante la autonomía para realizar tareas creativas.

La teoría de Maslow permite deducir que el comportamiento humano está impulsado por un camino hacia la satisfacción de necesidades; si todas las necesidades se encuentran satisfechas entonces no se tendrá la motivación a tener ningún comportamiento. La conducta humana estará dada por aquellas necesidades que se encuentren insatisfechas, será el estímulo que lleve a las personas a accionarse.

El modelo planteado por Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) se basa en la división de dos grupos de factores principales: los factores de higiene y los factores motivacionales. Fueron los primeros en establecer que los factores que producen insatisfacción en los trabajadores tienen un origen diferente a los factores que generan satisfacción, a los que denomina motivadores, y los que previenen la insatisfacción los llama de higiene. Los

factores motivacionales están relacionados con el contenido del trabajo en sí mismo como la responsabilidad, el reconocimiento, la naturaleza de las tareas y los logros que el individuo va alcanzando. Los factores de higiene tienen relación con el contexto laboral: las condiciones laborales, el salario, la capacidad técnica del supervisor, las políticas y administración de la empresa, y las relaciones interpersonales.

Por su parte, David McClelland (1961) se centró en las necesidades de logro, afiliación y poder. Las de logro refieren a la búsqueda del éxito, alcanzar la consecución de metas y el esfuerzo por sobresalir. Las personas con una necesidad fuerte de logro se caracterizan por sentirse satisfechas con tareas que les aportan responsabilidad. La necesidad de poder se asocia a aquellas personas con impulsos de influir sobre los demás. Por último, las personas con necesidad de afiliación se orientan en conseguir una buena relación con los demás, y en el deseo de agradar a otros.

La teoría de las expectativas de Vroom (1964) agrega el aspecto subjetivo y situacional de la motivación. Según el autor, la motivación de un individuo por desarrollar un cierto comportamiento es producto de tres variables: 1) Expectativa, 2) Valencia y 3) Implementación; por tanto:

$$\text{Motivación} = \text{Expectativa} \times \text{Valencia} \times \text{Implementación}.$$

Se enfoca en tres relaciones: relación esfuerzo-desempeño, relación desempeño-recompensa, y relación recompensa-metas personales. La primera se refiere a la probabilidad que percibe el individuo de que su esfuerzo llevará al desempeño. La segunda refiere al grado de creencia del individuo de que su desempeño conducirá al logro del resultado deseado con su correspondiente recompensa. Por último, la tercera relación refiere al grado en el que las recompensas organizacionales satisfacen las metas personales.

- **Satisfacción en el trabajo**

La satisfacción laboral, de acuerdo con la definición de los autores Robbins, Judge y Enríquez Brito (2009) es el grado de bienestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo. Se define como el sentimiento positivo respecto del trabajo propio que resulta de una evaluación de sus características. Evaluar qué tan satisfecho o insatisfecho se encuentra el empleado con su lugar de trabajo resulta ser una evaluación de su percepción en relación a elementos discretos del empleo tales como: trabajo en sí mismo, remuneración, bienestar, ascensos, supervisión, compañeros.

Adicionalmente, existen dos conceptos relacionados a la satisfacción en el trabajo: el involucramiento y el compromiso organizacional. El primero mide el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo y considera el nivel de desempeño conseguido como benéfico para ella. Es fundamental el otorgamiento de la facultad de decisión a los empleados para transmitirles la competencia y significado de su puesto y así sientan su contribución. En cuanto al compromiso organizacional, se describe como el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas.

Brindar a las personas más control sobre su vida laboral y ofrecerles apoyo social fomenta niveles más altos de salud física y mental. Una cultura de apoyo social también empodera a los empleados que son valorados y contribuye a los esfuerzos de la organización para atraer y retener personas.

Mientras que la satisfacción se puede considerar el cumplimiento de un deseo u objetivo, la motivación, por el contrario, hace referencia a lo que impulsa al individuo a intentar cubrir ese mismo deseo u objetivo. Por ello, se puede dar que un trabajador esté muy satisfecho en su puesto de trabajo, pero no esté motivado. No siempre los trabajadores más satisfechos son los más motivados.

- **Teoría XY McGregor**

Una de las teorías más conocidas relacionadas con el comportamiento humano en las organizaciones, la teoría XY de McGregor (1986). Se representan dos actitudes que agrupan distintas concepciones y prácticas con relación a la gestión de los recursos humanos. Según esta teoría, la concepción que los responsables de equipos tengan sobre las personas será la que condicione su estilo de dirección.

Según este autor, son dos enfoques básicos los que puede presentar una persona frente al trabajo: la teoría X y la teoría Y. Estas dos teorías representan la formulación de dos puntos de vista extremos sobre la conducta humana en el trabajo.

Según la teoría X, que representa el punto de vista tradicional sobre la dirección y el control de los recursos humanos, el ser humano ordinario siente un desgano intrínseco hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.

Debido a la tendencia humana a huir al trabajo, la mayor parte de las personas tiene que ser obligada a trabajar por la fuerza, dirigida, controlada y amenazada con castigos para que desarrolle el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la entidad.

El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere esquivar responsabilidades, tiene pocas ambiciones y desea, más que nada, seguridad. El eje de la motivación de la teoría X es el binomio recompensa-penalización. Los líderes tienen comportamientos autoritarios y son los responsables de dictar la manera en la que se trabaja y los tiempos para el cumplimiento de los objetivos.

Por el contrario, la teoría Y parte de la idea de que los empleados quieren y también necesitan trabajar y, por tanto, las metas de empleados y empresa no están en conflicto, se basa en que el desarrollo del esfuerzo en el trabajo (mental o físico) es tan natural como el descanso. Al ser humano común no le disgusta trabajar.

El control y el castigo no son los únicos medios para lograr una adhesión del trabajador hacia los objetivos de la empresa y, así, el compromiso de los trabajadores con los objetivos de la empresa se asocia a compensaciones por su logro: satisfacción de las necesidades personales y realización personal.

Desde la teoría Y se entiende que es responsabilidad y tarea de la dirección el crear las condiciones adecuadas para que las personas puedan ejercitar todas sus cualidades, alcanzando sus necesidades personales al tiempo que contribuyen a los objetivos de la organización, satisfaciendo así a ambas partes. Los líderes promueven una dirección más participativa y ofrecen medios para que los empleados se sientan parte de la organización.

2.2.5 Liderazgo

Según Robbins, Judge y Enríquez Brito (2009), el liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona una jerarquía administrativa en una organización. Sin embargo, no todos los líderes son gerentes, ni tampoco todos los gerentes son líderes. El simple hecho de que una organización otorgue a sus gerentes ciertos derechos formales no garantiza que sean capaces de dirigir con eficacia. El liderazgo que no es otorgado –es decir, la capacidad de influir que se da de manera independiente de la estructura formal de la organización– con frecuencia es tan importante, o más, que la influencia formal.

La efectividad de un líder se da principalmente por su habilidad para movilizar a sus subordinados, dirigirlos como grupo a fin de lograr que ellos se esfuercen en la consecución de una meta común (Shriberg y Lloyd, 2004).

Stringer (2001) asegura que el comportamiento del líder maneja el clima, ya que genera motivación, y esta última es la que va a lograr el nivel de desempeño que tengan los trabajadores en la organización, es decir, un enfoque causa y efecto.

El clima organizacional puede ser afectado por una multiplicidad de variables, sin embargo, la literatura recalca el rol sobresaliente de los líderes en la generación del clima organizacional. También se destaca que el estilo de liderazgo de un gerente afecta las percepciones del clima organizacional, y estas al desempeño laboral de los trabajadores (Likert & Likert, 1976; Goleman, 2000; Bloch y Whiteley, 2003).

El liderazgo es uno de los factores más determinantes e influyentes en la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional y dada la importancia que tiene el clima organizacional en el cumplimiento de los objetivos de la organización, un clima positivo genera un mayor sentimiento de pertenencia hacia la organización provocando automáticamente un mejor desempeño en los trabajadores. Por el contrario, un clima negativo disminuye el desempeño ocasionando bajo rendimiento y situaciones de conflicto (Ponce *et al.*, 2014; Peraza y Remus, 2004).

La confianza entre supervisores y empleados genera muchas ventajas a la organización, entre ellas, fomenta la toma de riesgos, facilita el hecho de compartir la información, fomenta grupos más eficaces e incrementa la productividad (Robbins, Judge, Enríquez Brito, 2009).

- **Liderazgo en el siglo XXI**

En un mundo de disruptivos modelos de negocio digitales, fuerzas laborales aumentadas, organizaciones planas y una fuerte tendencia a prácticas laborales basadas en el equipo, las organizaciones desafían a sus líderes a dar un paso adelante y mostrar el camino a seguir (Deloitte, 2019).

Temas como la inclusión, la justicia, el ecosistema social y el comprender el rol de la digitalización y del liderazgo en red no formaban parte del liderazgo una década atrás.

Las expectativas y resultados del liderazgo tradicional todavía tienen su lugar en el nuevo mundo del trabajo, sin embargo, deben ser combinadas con el conjunto de nuevas competencias y el reconocimiento del nuevo contexto para conformar la definición del liderazgo del siglo XXI. El nuevo contexto está dado por:

1. digitalización,
2. el ritmo del cambio,
3. cambio en la demografía y expectativa de los empleados y
4. cambio en las expectativas del cliente.

Cada uno de estos cuatro factores hacen que los líderes deban adquirir nuevas competencias.

Las nuevas competencias causadas por la digitalización son las siguientes:

- Liderar con confianza en situaciones complejas y ambiguas.
- Desarrollar constantemente la destreza personal con la tecnología para aprovechar las ventajas de lo digital, los datos y las oportunidades suscitadas por la inteligencia artificial.

Las nuevas competencias causadas por el ritmo de cambio son las siguientes:

- Capacidad para desarrollar y promover el desempeño del equipo.
- Capacidad para establecer la dirección y adaptarse a mercados y condiciones rápidamente cambiantes.
- Innovar para mejorar constantemente las operaciones, productos y servicios.

Las nuevas competencias causadas por los cambios en la demografía y expectativa de los empleados son las siguientes:

- Capacidad de crear y comunicar propósito a múltiples grupos de interés.

- Motivar a una fuerza laboral diversa, que es parte de la plantilla o tiene contratos alternativos, organizando nuevas experiencias y ofertas de carreras no lineales para atraer el talento de hoy y satisfacer sus expectativas.

Las nuevas competencias causadas por cambios en las expectativas del cliente son las siguientes:

- Mantenerse actualizado y anticiparse a las expectativas del cliente y del mercado.
- Gestionar riesgos y calidad integrando y profundizando el foco en el riesgo y la calidad en cualquier nivel de la fuerza laboral.

Además de la importancia de desarrollar nuevas competencias en los líderes, resulta de igual importancia contar con una cultura, estructura y procesos de gestión que cultiven dichos líderes. Es decir, contar con atributos internos para generar un entorno que propicie el éxito de sus líderes. Las tres áreas de mayor brecha para las organizaciones son:

- Transparencia: Ayuda a generar confianza y respeto en un mundo en el que muchos cuestionan las verdaderas intenciones de una organización.
- Colaboración interna: Se obtienen beneficios cuando los directores ejecutivos y los líderes del primer nivel de la organización se enfocan más allá de su área de responsabilidad y trabajan más cerca entre ellos.
- Gestión del desempeño: La manera en cómo se mide el éxito individual continúa siendo una poderosa forma para moldear el comportamiento. Los tres criterios tradicionales que las organizaciones utilizan para evaluar el éxito del liderazgo son: llevar adelante la estrategia, lograr resultados financieros y gestionar adecuadamente las operaciones. Establecer medidas de desempeño diferentes para los líderes puede implicar un sólido camino hacia el establecimiento de una cultura que apoye competencias tales como la capacidad de gestionar la incertidumbre y liderar el cambio. Ejemplos de estas medidas podrían ser evaluar a los

líderes en base a los resultados de las encuestas de compromiso de sus empleados, las evaluaciones de capacidades de liderazgo y las formas en que los líderes se alinean a los principios de liderazgo de cada compañía.

Según el reporte de tendencias globales 2021:

Los trabajadores buscan claridad en sus líderes y esperan que sean un modelo de compromiso con el propósito. Cuando se le preguntó (al grupo de discusión) cuál era el mayor obstáculo interno para la consecución de sus estrategias futuras, el 80% señaló la preparación del liderazgo (Deloitte, 2021, p. 31).

- **Liderazgo transformacional**

Robbins, Judge y Enríquez Brito por su parte, en su libro de *Comportamiento Organizacional* (2009), se refieren al liderazgo transformacional y ciertas características que un buen líder debería considerar.

Los líderes transformacionales inspiran a sus seguidores para que trascienden sus intereses personales por el bien de la organización, y pueden tener un efecto extraordinario sobre ellos. Estos ponen atención a las preocupaciones y necesidades de cada uno de sus seguidores, cambian la conciencia que tienen los seguidores de las cosas al ayudarlos a que vean los antiguos problemas con una nueva visión, y los estimulan e inspiran para que se esfuercen más con la finalidad de lograr las metas del grupo.

El principal impulsor del liderazgo transformacional ha sido Bernard Bass, docente investigador de Binghamton University. Hoy día se considera que sus aportes suponen la mejor punta de lanza de avance en el conocimiento estructurado de lo que es ser un líder. La principal característica del líder transformador es el efecto cascada o dominó, es decir, la capacidad que tiene para contribuir a que los miembros de la organización se transformen a su vez en líderes, que se encargará de ejercer el liderazgo transformador cuando sea necesario. Bass va más allá incluso de su propio modelo y argumenta que un líder podrá exhibir, de acuerdo con las circunstancias y lo que estas demanden, diferentes patrones de liderazgo que

incluye los componentes del liderazgo transformacional y del transaccional según convenga, para conformar un todo que brinde como resultados la satisfacción de las necesidades de los individuos y del grupo (Rodríguez Beltrame, 2018).

- **Ejes *Empowerment* y *Coaching***

Continuando con las nuevas tendencias relacionadas con liderazgo, Münch (2011) puso foco en dos grandes ejes para conseguir un liderazgo más eficaz en la actualidad: *Empowerment* y *Coaching*.

- *Empowerment* o empoderamiento

Las organizaciones están tendiendo a cambiar su estructura tradicional piramidal y vertical, donde los planes, órdenes y decisiones eran tomadas por los altos mandos, por una estructura más horizontal, que involucra en mayor grado al personal, y que genera mayor compromiso dentro de la organización.

El *empowerment* o empoderamiento es un estilo de liderazgo. Por medio de este enfoque los individuos pueden transformar sus actitudes y lograr los objetivos de la organización a través de su autorrealización.

Esta modalidad de trabajo supone potenciar el trabajo en equipo, delegar tareas y decisiones por parte de los líderes y brindar la capacitación necesaria a los empleados. De esta forma se logra aumentar la motivación de los empleados y obtienen beneficios derivados de la libertad, creatividad y autocontrol, lo que sin duda deriva en una mayor productividad para la empresa (Münch, 2011).

- *Coaching*

Este término proviene de la palabra inglesa *coach*, nombre que se asigna a los entrenadores deportivos. Con este esquema se propone que el líder asuma precisamente el rol del *coach*; de esta manera, las funciones básicas del directivo son motivar, entrenar, aconsejar y desarrollar

a sus colaboradores, con la finalidad de lograr su cooperación y eficiencia para obtener un óptimo desempeño y un clima organizacional efectivo.

Se busca de esta forma aprovechar al máximo las capacidades de los empleados, a fin de alcanzar un desarrollo profesional y humano de las personas.

A diferencia del enfoque tradicional, en el que el directivo propone las estrategias, en el *coaching* se sugieren metodologías y desarrollan habilidades en los colaboradores para que ellos mismos las diseñen e implanten. De esta forma, al estar los colaboradores plenamente integrados durante el proceso de formulación de estrategias y acciones se elimina la resistencia al cambio a la vez que se incrementa el compromiso y la motivación (Münch, 2011).

- **Liderazgo en línea**

En la actualidad, los gerentes y los empleados están cada vez más vinculados por redes que por su cercanía geográfica. Los líderes en línea deberán planear cuidadosamente las acciones que desean iniciar con sus mensajes digitales. Estos líderes enfrentan desafíos únicos, y parece que el más importante de ellos es desarrollar y mantener la confianza. Las habilidades de un buen liderazgo pronto incluirán la capacidad para comunicar apoyo, confianza e inspiración mediante palabras escritas en una computadora, así como la interpretación precisa de las emociones en los mensajes de los demás. En la comunicación electrónica, es muy probable que las habilidades de escritura se conviertan en una extensión de las habilidades interpersonales (Robbins, Judge, Enríquez Brito, 2009).

Otros conceptos importantes a considerar en el buen liderazgo son la ética y la confianza. Si bien las teorías han ampliado mucho los conocimientos sobre el liderazgo eficaz, no tratan en forma explícita el rol de la ética y la confianza que resultan esenciales para tener el panorama completo. En relación a este tema, definimos liderazgo auténtico y liderazgo de servicio.

- **Liderazgo auténtico**

Se define como una forma prometedora de pensar acerca de la ética y la confianza en el liderazgo, porque se centra en los aspectos morales de ser un líder. Los líderes transformacionales tienen una visión y la comunican de forma persuasiva. El liderazgo auténtico agrega el componente de ética y confianza que generan mayor credibilidad y confianza en el líder y los objetivos que persigue.

- **Liderazgo de servicio**

Los líderes de servicio van más allá de sus propios intereses y se concentran en las oportunidades para lograr que sus seguidores crezcan y se desarrollen; no utilizan el poder para lograr los fines; hacen hincapié en la persuasión. Algunos comportamientos característicos son escuchar, mostrar empatía, persuadir, aceptar responsabilidades y desarrollar activamente el potencial de sus seguidores.

La confianza y la confiabilidad modulan el acceso del líder a los conocimientos de sus colaboradores y a su cooperación. Los líderes transformacionales generan mayores niveles de confianza en sus seguidores, lo que a su vez se relaciona con niveles elevados de confianza del equipo y, finalmente, un mejor desempeño del equipo (Robbins, Judge, Enríquez Brito, 2009).

2.2.6 Retroalimentación (*feedback*)

La retroalimentación o *feedback* constituye una herramienta estupenda para mantener una buena relación dentro de la empresa con los trabajadores. Se considera que llevar a cabo esta acción da seguridad al empleado, se logra una mejor orientación y se mantiene al día a los colaboradores de lo que sucede en la empresa.

Robbins, Judge y Enriquez Brito (2009) mencionan que la retroalimentación o *feedback* es el grado en que la ejecución de las tareas laborales de su puesto da como resultado que obtenga

información directa y clara acerca de la eficacia de su desempeño. La mayoría de los supervisores ignoran la responsabilidad de brindar retroalimentación sobre el desempeño. Para ello, mencionan que hay al menos tres razones: incomodidad al analizar las debilidades de los trabajadores, los evaluados tienden a estar a la defensiva cuando se les indican sus debilidades y los empleados suelen tener una mejor percepción de su desempeño.

En la misma línea, Gómez-Mejía, Balkin y Dy Cardy (2005) entienden a la retroalimentación como el grado en que el trabajo ofrece al empleado información clara y directa sobre su rendimiento y resultados.

No se debe pasar por alto que se establece que el *feedback* se convierte en una herramienta estupear para mantener una buena relación dentro de la empresa con los trabajadores. Se considera que llevar a cabo esta acción da seguridad al empleado, se logra una mejor orientación y se mantiene al día a los colaboradores de lo que sucede en la empresa.

De acuerdo con Gallup (Harter, 2015), aquellos empleados que se comunican regularmente con sus líderes son tres veces más comprometidos que aquellos que no. Es necesario un espacio concertado entre el líder y el colaborador, donde este pueda hablar sobre su rendimiento, comportamiento y áreas a mejorar en el teletrabajo. Un *feedback* 360 grados abierto y sincero puede ser la oportunidad para detectar errores, retrasos e incumplimientos de actividades.

Cabe destacar que la confianza en el líder es fundamental para las sesiones de *feedback*. Según la American Psychological Association “el comportamiento de una persona no cambiará si el consejo no viene de alguien en quien confía” (Schaubroeck, Lam, Peng, 2011, pp. 863-87). Tomando esto y lo que se recaba en las entrevistas a los gerentes, se requiere un modelo de liderazgo inspiracional para poder trascender las pantallas y empoderar a los colaboradores con una visión clara de la organización.

2.2.7 Cultura organizacional

En el marco de este trabajo se entiende necesario definir la cultura organizacional para detectar su incidencia en una correcta implementación de la metodología de teletrabajo.

La organización es, al mismo tiempo, acción y objeto. Se entiende como acción en el sentido de actividad destinada a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta. Como objeto, la organización representa el espacio o ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el que las personas alcanzan un objetivo preestablecido.

En este sentido, para Robbins y Coulter (1996) una organización es un conjunto sistemático de personas encaminadas a realizar un propósito específico.

Visualizada en un sentido amplio, la organización surge entonces como el espacio o esfera de actividad social por excelencia que, históricamente, ha permitido el logro de múltiples objetivos: familiares, culturales, políticos y económicos.

Por otro lado, la cultura organizacional se define como el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones de los miembros de la organización. Una empresa expresa su cultura organizacional a través de sus estrategias, estructuras y sistemas. Una organización con valores y normas claras promueve conductas positivas que se traducen en una mayor productividad dentro de la empresa y en una adecuada proyección de la organización fuera de ella.

Sordo plantea una definición adicional de cultura organizacional:

La Cultura organizacional es un sistema operativo dinámico hecho para impulsar a las organizaciones. Podemos definirla como un conjunto de creencias, valores y prácticas compartidas que enfoca todas sus actividades como una ayuda para el cumplimiento de los objetivos de las entidades correspondientes (2021, p. 1).

Si la cultura es el conjunto de comportamientos de la organización, estos son los que van a producir los resultados o no en la implementación de una estrategia. “La cultura se come en el desayuno a la estrategia”, frase que se le atribuye a Peter Drucker, muestra que la cultura es la que traduce la estrategia en acciones y comportamientos que producen los resultados. Se puede tener una excelente estrategia, pero si los líderes y colaboradores no la operan correctamente, no trabajan como equipo, no generan los ambientes propicios para su funcionamiento, probablemente no se alcancen los resultados esperados. Es por esto que resulta de interés abordar la cultura organizacional dentro del marco conceptual de este trabajo.

Se detallan los siguientes elementos para tener en cuenta como parte de la cultura: la filosofía, la misión, la visión, los valores, el ambiente empresarial, el sentido de identidad y las normas, reglas o lineamientos. Como beneficios de la cultura se detallan: que define una identidad, fomenta los valores de la empresa, colabora en la motivación de los empleados y atrae talentos.

Se complementa el concepto yendo más allá de lo que se publique en los documentos de la empresa, la cultura responde a los hábitos y comportamientos que todas las personas que conforman la empresa adquieren en el día a día (EIKE Business School, s.f.).

¿La cultura de la empresa es un punto a tener en cuenta a la hora de plantear un cambio de modalidad de trabajo? A partir del *webinar* “Desafíos ante la nueva Realidad del Teletrabajo”, el Dr. Martín Acosta, el Dr. Pedro Nimo y la Lic. Beatriz Martínez se plantean el proceso de cambio para una modalidad de teletrabajo (tanto 100% como híbrida) como parte de un proceso de cambio cultural. Se considera que es un proceso complejo y que lleva tiempo. Lo que se resalta es que debe ser un proceso con un plan de acción definido, con objetivos claros. ¿Para qué quiero volver en una modalidad híbrida? ¿Para qué quiero volver en una modalidad

presencial? ¿Para qué quiero volver en una modalidad remota?, y con un marco regulatorio definido (Acosta, 2021).

Como punto de partida proponen hacer un relevamiento de clima y otro relevamiento de cultura, conocer la experiencia del empleado en este momento y cuál fue durante la pandemia. Quiénes pueden y quiénes quieren teletrabajar, entendiendo las necesidades, la disponibilidad y el confort de cada empleado en su casa o lugar establecido para el teletrabajo.

Un modelo que resulta interesante analizar que se detalla en *Teorías de la cultura organizacional* (Gómez Díaz, Rodríguez Ortiz) es el Modelo de *Dioses del Management* de Charles Handy (1976, 1995).

El postulado inicial de Handy es la importancia de internalizar que cada cultura o forma de hacer las cosas es “buena para algo”. Ninguna cultura o mezcla de culturas es mala o equivocada en sí misma, sino solo inapropiada para las circunstancias. Identifica cuatro tipologías: la Cultura del Club o Cultura Zeus, orientada por el control del poder; la Cultura del Rol o Cultura Apolo, que se orienta al cumplimiento de las normas, roles y procedimientos; la Cultura de la Tarea o Cultura Atenas, que se orienta a la búsqueda de solución a problemas, logro de metas o desafíos organizacionales; y la Cultura Existencial o Cultura Dionisio, que orienta sus mejores esfuerzos al desarrollo y crecimiento de los miembros en su condición de personas.

2.2.8 Comunicación

En la puesta en marcha de esta modalidad laboral, tanto empresarios como trabajadores, se enfrentan a aspectos claves como la gestión del cambio, la cultura organizacional y aquellos que hacen a las relaciones humanas, como es la comunicación. La estrategia de comunicación requiere incorporar el uso de múltiples medios, tener como meta una comunicación efectiva, transparente, rápida, diversa, accesible, abierta, donde se aplique un modelo bidireccional

simétrico entre las partes propicia la participación y generar el factor compromiso que se requiere en las personas. Tal como se menciona en el artículo “Teletrabajo y comunicación, ¿Incompatibilidad?”, de la Universidad de País Vasco, en el caso de organizaciones que incorporen programas de teletrabajo, la comunicación interna se debe incrementar con el objetivo de reducir la dimensión de la comunicación informal y mantener a los teletrabajadores presentes en la organización.

2.2.9 Trabajo en equipo

“Un verdadero equipo es un conjunto de empleados que trabaja con una meta específica, comparte información y toma decisiones de manera tal que cada empleado rinda hasta el máximo de su potencial” (Mussnug, Hughey, 1997, p. 126).

Peter Drucker ha sido uno de los primeros en señalar que una organización basada en equipos puede ser altamente eficaz. El trabajo de Katzenbach y Smith (1993) hizo posible que las empresas implementaran el trabajo en equipo.

En primer lugar, es necesario definir un equipo. Los autores mencionados anteriormente lo definen como “un pequeño número de personas con habilidades complementarias, que están comprometidas con un propósito, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque común, por los cuales se hacen mutuamente responsables” (p. 2). Esta definición permite generar las bases de la disciplina que los equipos deben compartir para ser eficaces. Asimismo, Katzenbach y Smith analizan los cuatro elementos: compromiso y propósito común, metas de desempeño, habilidades complementarias y responsabilización mutua, que permiten que los equipos funcionen. Sin lugar a dudas, no todos los grupos humanos forman equipos de trabajo. A continuación, se ilustra una tabla comparativa con algunas de las diferencias encontradas:

Tabla 1: Tabla comparativa Grupo de trabajo vs. Equipo

Grupo de trabajo	Equipo
Líder fuerte y enfocado	Roles de liderazgo compartido
Responsabilización individual	Responsabilización individual y mutua
El propósito del grupo es el mismo que la misión más amplia de la organización.	Propósito específico del equipo que es alcanzado por el propio equipo.
Productos de trabajos individuales.	Productos de trabajo colectivo
Sostiene reuniones eficientes	Fomenta la discusión abierta y reuniones activas de resolución de problemas.
Mide eficacia indirectamente por su influencia sobre otros.	Mide el desempeño directamente, evaluando los productos de trabajo colectivo.
Discute, decide y delega.	Discute, decide y hace verdadero trabajo en conjunto.

Fuente: Katzenbach y Smith, 1993.

Es importante ser precisos acerca de qué es y qué no es un equipo, tal como se referenció anteriormente, de manera que los ejecutivos tomen mejores decisiones sobre fomentar y utilizarlos y sobre cuándo y cómo hacerlo.

El trabajo en equipo representa un conjunto de valores que fomenta el escuchar y responder constructivamente a los puntos de vista expresados por otros, otorgándoles el beneficio de la duda, dándoles apoyo y reconociendo sus intereses y logros. Los valores ayudan a los equipos a desempeñarse y también promueven el desempeño individual, resultando de esa manera el desempeño de la organización. Los equipos se basan en más que la discusión, debate y decisión grupal, en más que compartir información y mejores prácticas de desempeño. Los equipos generan productos de trabajos definidos mediante las contribuciones conjuntas de sus miembros. Esto permite lograr niveles de desempeño mayores que la suma de los mejores desempeños individuales. Dicho de manera más simple, un equipo es más que la suma de sus partes.

Mussnugy Aaron y Hughey, quienes pertenecen al Departamento de Liderazgo educativo manifiestan en su artículo “Trabajo en Equipo” (1997), que, en la implementación exitosa del enfoque de los equipos de trabajo, todo se reduce a cuatro requisitos fundamentales:

1. Darle a cada integrante la oportunidad de que hagan un aporte significativo basado en sus propias fortalezas y visiones individuales.
2. Capacidad de resolver problemas reales y tomar decisiones en un entorno que valore su criterio.
3. Sentirse apoyados por la alta gerencia.
4. Brindar capacitación continua, transformándose en una propuesta permanente.

Hay eficacia en un equipo cuando los integrantes honestamente creen que la iniciativa del mismo es real y que la gerencia ha asumido con seriedad la adopción y continuidad de los equipos de trabajo. Es en esa eficacia que los cambios de actitudes y conductas comienzan a arraigarse y la cultura de la organización empieza a transformarse en un entorno que nutre y respalda, y en el que todos sienten que sus aportes son apreciados, deseados y esenciales para el futuro de la empresa.

Si se relaciona el trabajo en equipo con la implantación del teletrabajo, la directora de Marketing de Sodexo Beneficios e Incentivos, Miriam Martín, manifiesta en el artículo “Cinco maneras de mantener un equipo motivado en situación de teletrabajo”, que:

la situación que estamos viviendo actualmente ha provocado que el trabajo en equipo y el compromiso por parte de empresas y empleados sean factores fundamentales para seguir con la actividad. En jornadas de trabajo a distancia en un contexto de incertidumbre como el actual, los líderes tienen que estar más cerca que nunca de los empleados para conocer sus necesidades y poder guiarlos y asesorarlos de forma personalizada. Es prioritario que los departamentos de personal dediquen esfuerzos a mantener el compromiso del empleado fomentando un ambiente de trabajo basado en la confianza y la responsabilidad de cada uno (2020, p. 1).

2.2.10 Características/condiciones con las que debe contar un teletrabajador

Para ser teletrabajador no se necesita un título específico que habilite al empleado a hacerlo, pero sí es importante que presente un cierto perfil (Se Sametime, s/f).

- Uno de los primeros puntos es **ser organizado**. El orden es esencial en los empleados que no trabajan de manera presencial y tienen que ser capaces de marcar prioridades entre las tareas importantes y las tareas secundarias.
- **Ser independiente** es una de las particularidades que más se aprecian, dado que al trabajar a distancia es importante que no necesite la presión de su jefe de proyecto o de departamento para efectuar sus tareas y que pueda resolver de forma autónoma los problemas que pueden surgir.
- Otra característica que debe estar presente es la de **ser disciplinado** y saber marcarse una rutina de trabajo, dado que es una modalidad que otorga una mayor libertad al gestionar las horas de trabajo. Esto significa que tener una correcta gestión del tiempo, la flexibilidad y administrar las horas de trabajo de forma inteligente, son cualidades muy buscadas.
- Otra clave es que posea **habilidades digitales**.
- **Perseverancia** a la hora de perseguir los objetivos y metas, tanto a nivel general de la cultura empresarial como a nivel departamental.
- La **proactividad** es un punto a favor y que implica tener el perfil ideal del teletrabajador. Este tipo de empleado es capaz de anticiparse y tener iniciativa propia.
- **Ser resolutivo** es otra de las características más buscadas en este perfil.
- Una cualidad ampliamente valorada en todo tipo de trabajadores y en los trabajadores a distancia es la motivación, es decir poseer la **capacidad interna de influir positivamente** en el ámbito laboral.
- Ser **responsable** y consciente de los compromisos laborales a los que accede al firmar el contrato de trabajo.
- Condiciones adecuado para llevar a cabo su trabajo, por lo tanto, es esencial tener un espacio dedicado solo a la jornada laboral, en el que cuente con todos los recursos y

herramientas para asumir con éxito todas sus responsabilidades para lo que debe tenerse presente los aspectos de seguridad física y emocional.

2.3 TRABAJO DE CAMPO

2.3.1 Entrevista a directivos

Se realizaron las siguientes entrevistas:

- Gerente de IT - Empresa A - Comercio exterior
- Gerente de RR.HH. - Empresa B - Compra y venta de productos
- Gerente de RR.HH. - Empresa C - Industria farmacéutica

Se realizaron en modalidad virtual (Zoom, Teams) con una duración aproximada de una hora, fueron grabadas y transcriptas (se adjunta versión desgrabada en Anexo 4.1.4), en donde se abordaron aspectos generales en relación a la visión del teletrabajo actualmente y previo a la pandemia, y su impacto en costos, productividad, liderazgo y ambiente laboral. Además, se ahonda en relación a los beneficios y desventajas de la metodología y si ha habido promociones en este contexto.

- **Valoración general del teletrabajo**

En relación al concepto general, este es positivo, se considera una herramienta que brinda flexibilidad a la organización entendiendo que se podría implementar en el largo plazo. En Empresa B específicamente se perpetuó esta metodología desde marzo 2020, con entrega de sus oficinas físicas con la idea de teletrabajar al 100%. En Empresa A ya se utilizaba la metodología, pero sin dudas, no estaba preparada para que, de un día a otro, el 80-90% de los colaboradores tuviera que trabajar de forma remota. Si bien sus sistemas informáticos estaban preparados para el sistema remoto, lo que sufrió un gran impacto fue la infraestructura de comunicaciones, entonces, en ese sentido, ha tenido que reforzar en inversión de tecnología

para lograr la *performance* deseada, si bien nunca dejó de operar y brindar el servicio a sus clientes.

- **Concepto del teletrabajo previo a la pandemia**

Se considera como una modalidad impersonal y de difícil implementación en Uruguay por la cultura de la informalidad, donde se resuelven aspectos cotidianos con charlas de “pasillo”, difíciles de sustituir. Además, se cuenta con restricciones legales para este tipo de trabajo en zonas francas y falta de legislación para el resto de las organizaciones en el territorio nacional. Se requiere una legislación para las empresas y los trabajadores con pautas definidas, integrales, y que abarque a todos los implicados.

- **Cultura organizacional**

El impacto del teletrabajo en la cultura de una organización puede ser positivo o negativo, y la dirección de estos impactos se ve afectada por la apertura de la cultura para el teletrabajo. De acuerdo a los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas, se observa que en la Empresa C si bien la implementación de la modalidad de teletrabajo se realiza de manera brusca, dado el contexto de pandemia que obligó a implementarlo, la empresa había iniciado, hacía un tiempo, un proceso de transformación interno, no en una etapa de crisis, sino en una de crecimiento y por elección. Eso ayudó a fortalecer algunos aspectos como el trabajo en equipo, puesto que ya venían trabajando en actividades más colaborativas, como algunos proyectos donde la integración de las áreas era fundamental.

En contraposición a lo mencionada anteriormente, la Empresa A se encuentra en un proceso de transformación de los procesos, por lo que según manifiesta su gerente de IT, les generó grandes inconvenientes de comunicación ya que los equipos de trabajo se estaban formando y fortaleciendo, por lo que el cambio brusco de metodología de trabajo les impactó desfavorablemente, exigiéndoles un mayor esfuerzo a las personas que los integran para

lograr consolidar las formas de comunicación. Por su parte, la empresa B, había comenzado un proceso de cambio un tiempo atrás. En 2016 se reemplazaron los equipos por *PC laptop*, y para el comienzo de la pandemia todos los colaboradores con tareas de oficina contaban con VPN instalada, con la idea de comenzar con prácticas de teletrabajo en el futuro próximo. Previo a la pandemia, en ocasiones se daba la flexibilidad a colaboradores estudiantes en períodos de exámenes para trabajar desde sus hogares y beneficiarse del tiempo perdido en desplazamientos debido a la lejanía de la oficina, por lo que trabajar desde el domicilio no era desconocido para los empleados, aunque no todos lo practicaban. Estas instancias fueron positivas y potenciaron el compromiso con la compañía y la responsabilidad por el trabajo.

Como se menciona en el marco teórico, se considera que la cultura organizacional se conforma por los siguientes elementos: la filosofía, la misión, la visión, los valores, el ambiente empresarial, el sentido de identidad y las normas, reglas o lineamientos. Al consultar a la población que teletrabaja aspectos que hacen a la cultura, tales como: si tienen un contrato de trabajo que contemple la modalidad; si tienen claro los lineamientos; si el horario es flexible o predeterminado, la mayor parte de los encuestados plantea que esto no está claro. Sin lugar a dudas, a consecuencia del cambio abrupto generado por la inmediatez en la implementación de la modalidad se impone la necesidad de realizar una revisión de los patrones culturales en las organizaciones.

En general, una organización necesita fomentar y apoyar las iniciativas de teletrabajo para que afecte positivamente su cultura. Además, los líderes tienen que trabajar en la construcción de confianza y compartir información a través de los trabajadores en una oficina virtual y, a causa de esto, la cultura organizacional pueda ser influenciada positivamente por el teletrabajo. En paralelo se requiere fortalecer algunas competencias organizacionales críticas para un mejor funcionamiento de esta modalidad.

- **Productividad**

Luego de la implementación forzosa se logra romper el paradigma que nos mencionan los gerentes en las entrevistas (que el teletrabajo impacta negativamente en la productividad), demostrando que se puede, y que la misma no es afectada de forma significativa. En el caso de la Empresa C, la productividad se incrementa en el período analizado. Lo que se detecta es que el contexto de encierro contribuye a este factor, por lo que no se puede asegurar que sea sostenible la mejora en el rendimiento en el tiempo. En el caso de Empresa B, no se ve afectado en términos generales, de todas formas, se tiñe por un efecto de reingeniería en los procesos, que permite reducir la plantilla de colaboradores en un 20%, a pesar de que esto tiene un efecto emocional negativo en las personas.

- **Efecto en gastos**

Dentro de las hipótesis a verificar en el presente trabajo se plantea corroborar el potencial ahorro de costos en las organizaciones debido a la implementación de esta modalidad. En el caso de Empresa B y Empresa A, el mayor ahorro se vio en el desprendimiento del gasto mensual en alquileres y gastos asociados a oficinas, como gastos comunes, servicios, artículos de limpieza, entre otros. Adicionalmente, como un ahorro significativo en Empresa B se dio la disminución de la plantilla de colaboradores generando un ahorro del 8% del gasto salarial total comparando el año 2019 (cero efecto teletrabajo) y 2021, si bien, este número, mirando tan solo el porcentaje puede no parecer tan significativo, es preciso mencionar que en 2020 y 2021 hubo aumentos de salarios legales para el rubro que suman un 14% por lo que el 8% de ahorro entre un año y otro no solo absorbe los incrementos legales, sino que deja un saldo positivo.

Tabla 2: Estado de Resultado Simplificado Empresa B

ER Simplificado	2019	2020	2021	2021 vs 2020	2021 vs 2019
VENTA	13.078.437	13.507.246	13.208.395		
COSTO DE VENTA	5.033.651	5.116.649	4.941.186		
GASTOS	8.568.310	8.683.797	8.697.612		
Impuestos	230.006	212.331	325.164	112.833	95.158
Corporativo	645.162	861.950	694.486	- 167.464	49.324
Varios	70.613	153.738	213.636	59.898	143.023
Distribución	655.697	710.742	713.091	2.349	57.394
Material de empaque	117.438	118.159	122.750	4.591	5.312
Marketing	276.854	329.065	431.659	102.593	154.804
Comerciales	1.226.061	1.142.246	1.486.109	343.864	260.048
Salariales	3.566.375	3.510.705	2.904.930	- 605.775	- 661.445
Alquileres	466.156	316.886	210.323	- 106.563	- 255.834
Honorarios legales y contable:	145.162	113.642	127.592	13.950	- 17.571
Capacitaciones al personal	50.536	16.787	24.214	7.427	- 26.321
Papelera y Utiles	27.899	35.736	33.150	- 2.586	5.251
Servicios de oficina	214.356	176.242	181.966	5.724	- 32.390
Sistemas/IT	166.375	153.414	128.806	- 24.608	- 37.570
Amortizaciones	201.768	213.634	148.169	- 65.464	- 53.599
Seguros	17.633	23.409	29.212	5.803	11.579
Gestion Cobranzas	464.718	574.047	894.416	320.369	429.699
Financieros	25.499	21.066	27.940	6.874	2.441
	8.568.310	8.683.797	8.697.612		
% ahorro salarial / gasto total	42%	40%	33%	-7,03%	-8,22%
% ahorro alquileres / gasto tot	8%	6%	5%	-1,17%	-3,43%

Fuente: Elaboración propia.

Para corroborar el ahorro de costos planteado dentro de las hipótesis a investigar, se recopilan datos reales de los gastos de una de las organizaciones encuestadas. Con la obtención de datos se confeccionó un estado de resultados (ER) simplificado con una apertura de gastos que muestre el comportamiento de los gastos relevantes para el presente trabajo en años en los que se teletrabajó y en los que no. Del análisis del ER se desprende que el mayor ahorro de esta organización es en el rubro salarial. Tal como se desprende de la entrevista realizada a la Gerencia, esta organización realizó una reingeniería de procesos, desvinculando aproximadamente a un 20% de su plantilla de empleados en la búsqueda de ahorros para la organización, considerando la reducción de cantidad de empleados, también se redujeron los gastos de capacitación en los que la empresa suele incurrir anualmente. Por otro lado, los grandes ahorros que se observan son los de la entrega de las oficinas físicas, donde tenía actividad el área comercial y administrativa, consecuentemente generado ahorros en gastos

como los que se encuentran dentro de servicios de oficina (UTE, OSE, ANTEL, gastos comunes, tarifas e impuestos a intendencias, etc.) así como los gastos referidos a IT en cuanto a alquiler de impresoras y su mantenimiento, entre otros.

En Empresa C como ahorros se destaca la eliminación de viajes al exterior muy frecuentes previos a la pandemia que pusieron a la luz la viabilidad de mantener la operativa de forma virtual para un porcentaje elevado de estos encuentros post pandemia. Sumado a esto se ahorró en el pasaje hacia la modalidad virtual el proceso comercial que llevan adelante los visitantes médicos, rol clave en la organización (37% de la plantilla total), disminuyendo los gastos relacionados a viáticos y alquileres de vehículos. Como principales sobrecostos se vieron los recambios de equipos de fijos a portátiles fuera de presupuesto (que es mayor al presupuestado para recambio de equipos de fijos a fijos cada cuatro años, como está estipulado en la organización) para el total de los trabajadores que pueden teletrabajar y licencias para la VPN que no estaban contempladas.

- **Puestos teletrabajables**

Para todas las empresas entrevistadas los puestos que han utilizado esta modalidad han sido los puestos de oficina, donde no se requiere el trabajo de campo (trabajo directo con materias primas y manufactura de productos, centros logísticos, puertos, entre otros). Las áreas compatibles con el teletrabajo son: administración, finanzas, IT, *call centers*, marketing, planificación, logística, algunos puestos de compras, ventas. Para el caso de la empresa A, si bien alrededor de un 70% de su plantilla actualmente teletrabaja, no se vio un ahorro significativo, dado que cuentan con un contrato a término de las oficinas. Sin embargo, ya cuentan con un proyecto donde con los dueños e integrantes de la Dirección, analizan la posibilidad de reducir el área actual de sus instalaciones, optando por una modalidad híbrida de trabajo y, de esa manera, le permite a su personal contar con espacio cómodo cuando

concurra de forma presencial a las oficinas, pero en paralelo, permite un potencial ahorro en costos para la empresa.

- **Capacitaciones e instancias de formación**

No se detectó necesidad de capacitaciones adicionales en estas empresas para la adaptación de los líderes, esto no implica que no sean necesarias para un mejor modelo de liderazgo trabajar en aspectos de comunicación, seguimiento de objetivos y medición de resultados del colaborador. La Empresa A presenta una estructura organizacional con tendencia plana y con comunicación directa de las gerencias e incluso por parte de los dueños, al estar transitando una reingeniería en sus procesos, con colaboradores en etapa de capacitación, la modalidad hizo que se dificultará el camino para llegar a los resultados, que se obtenían, pero a un costo y esfuerzo mayor de los integrantes de equipos.

- **Diferencias generacionales**

En general, en todas las empresas, se observó una dificultad adicional en las generaciones de mayor edad o con un perfil de formación medio-bajo. Relacionado a este factor, la distribución generacional en las empresas se divide de forma equitativa entre las generaciones X e Y, mientras que los *centennials* comienzan a tomar mayor relevancia en los últimos años, esta distribución hace necesario contemplar la valoración de ventajas y desventajas desde el punto del colaborador para el modelo, con lo que la propuesta final debe lograr adaptarse a sus necesidades.

- **Ambiente laboral**

En relación al ambiente laboral considerando aspectos como el clima, el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo, así como la motivación de los colaboradores, se comparte la visión de que se ha deteriorado por el distanciamiento que genera la modalidad, ya que se vio afectado el vínculo social que hace al ambiente y la cultura de las empresas encuestadas.

- **Liderazgo**

Se señala la importancia del liderazgo como facilitador de un buen relacionamiento y cumplimiento de objetivos, esto no se vio afectado en la modalidad de teletrabajo de estas organizaciones, porque los líderes cuentan con las herramientas para llevar adelante un liderazgo motivacional e inspiracional que fue clave en esta instancia. Se requiere que los líderes logren trascender la pantalla para una mejor llegada a los colaboradores, logrando mostrar la visión de la empresa, teniendo reglas claras, de funcionamiento y de reconocimiento. Se debe trabajar desde otro lugar con las personas, ser versátil y flexible, para lograr la motivación impactando desde un lugar diferente. Resulta clave el rol del líder como gestor del desarrollo de su equipo, brindándoles herramientas para que puedan trabajar en la incertidumbre del mundo en el que vivimos.

- **Principales desventajas identificadas**

En los casos estudiados fueron la tendencia a trabajar más horas, la hiperconectividad, solapamiento de la dinámica del hogar con la laboral, la conectividad (problemas con la VPN, baja señal de internet), los desfases de horarios entre los miembros de los equipos y los aspectos ergonómicos de las instalaciones domiciliarias.

- **Principales necesidades detectadas**

Las empresas indicaron: potenciar la autogestión de los colaboradores en la resolución de problemas diarios, tales como dificultades con el acceso a archivos, conectividad, uso de micrófono, cámara, entre otros.

- **Nuevo rol de apoyo**

Las empresas coinciden en que no se identifica la necesidad en el corto plazo por el hecho del cambio hacia la virtualidad, sino por el confinamiento en los momentos de emergencia sanitaria. Para esto lo que se necesita es trabajar con *coaches* ya que hay equipos que

perdieron integrantes a causa de la pandemia, sumado a la inestabilidad emocional que provoca el no poder vincularse socialmente.

- **Promociones en contexto de teletrabajo**

Los comportamientos fueron opuestos en las empresas encuestadas, por un lado, en Empresa C presentó la mayor cantidad de promociones en los últimos dos años donde la modalidad de trabajo ha sido híbrida mientras en que en la Empresa B no hubo promociones, pese a la reducción de personal.

- **Factores de éxito y mejor alternativa propuesta**

Se destacó como factor de éxito en la implementación de Empresa C el valor que se le da al compromiso como parte de su cultura organizacional. Idealmente se plantea que la mejor alternativa sería un modelo híbrido, para lograr permear la cultura organizacional y contar con los beneficios de la flexibilidad que tiene el teletrabajo; logrando un equilibrio justo entre espacios sociales en el ambiente laboral, teniendo la posibilidad de estar desde el hogar y consolidar la vida familiar con el trabajo.

2.3.2 Entrevista a la senadora Carmen Sanguinetti

Se entrevistó a la legisladora Carmen Sanguinetti por ser la senadora patrocinante del proyecto de ley. En el momento de realizarle la entrevista, el proyecto de ley estaba siendo discutido en Cámara de Diputados.

La senadora, defensora acérrima del teletrabajo, dado que a nivel personal ha sido teletrabajadora por más de 13 años, le ha permitido no solo abordar la temática considerando aspectos técnicos y legales sino también, como una persona que tiene conocimientos y experiencia de la modalidad ya implementada, en condiciones ajenas a las dadas en el marco de una emergencia sanitaria mundial. Destaca profundamente que el teletrabajo dista de lo que ha sido la experiencia particular de la pandemia y que las condiciones en esta última han

sido drásticas, dado que, por ejemplo, las actividades del núcleo familiar se vieron afectadas e interrumpidas; la conectividad de internet doméstico no es estable, la falta de infraestructura y comodidades para poder realizar las tareas adecuadamente, entre otras.

En el proyecto de ley, específicamente en el artículo 7.º (Anexo 4.1.2), se plantea la exclusión del derecho de limitación de la jornada diaria y poder distribuirse libremente. En relación a esto, se consulta si no sería conveniente considerar la limitación diaria de horas y no solamente semanalmente, como se plantea. Sin embargo, la senadora manifiesta que, si bien se estudió ese aspecto de la flexibilidad y sus límites, entiende que el mundo se dirige no solo a la flexibilidad del espacio físico sino también del tiempo. Algunas cámaras empresariales sugerían ampararse en el decreto 661/80, que exceptúa la limitación totalmente, pero entiende que ese camino planteado no es el más adecuado. Por el contrario, entiende que la Ley de 8 horas por jornada laboral, es una ley que en su momento fue de vanguardia, que hay que defender, destacar y reconocer, para algunas áreas de trabajadores y muchos sectores tales como productivos, logísticos, servicios, etc., pero es importante entender y definir quiénes son las personas que, de acuerdo al tipo de trabajo, pueden teletrabajar. Explica que, a su entender, no es posible ceñir el teletrabajo a las ocho horas, sino permitir que las personas, sobre todo los jóvenes quienes más demandan este aspecto, puedan tener una modalidad donde, por ejemplo, trabajan más horas de lunes a jueves, logrando las metas, tomarse el día viernes y alargando así el fin de semana.

En cuanto al artículo 8.º (Anexo 4.1.1), se menciona que se podrá establecer un sistema de registro de asistencias por las partes. Frente a la consulta de cómo se regularía el ausentismo del trabajador que está varios días sin conectarse o si ese hecho se considera abandono del puesto de trabajo y cómo se haría para regular. La senadora plantea que han tomado una postura, de poner una regulación mínima y liviana. Dado que el universo a regular es tan variable, entonces prefiere que en la reglamentación se aborden aspectos más generales y

luego, cada caso particular, en las respectivas instancias de negociación colectiva, en el acuerdo de partes de las empresas se planteen y fijen las necesidades específicas, de acuerdo a la realidad de cada empresa. Si se analizan cada uno de los artículos que componen el proyecto de ley, se puede advertir que busca que el teletrabajo suceda y que cada persona que quiera teletrabajar, pueda hacerlo.

En relación a las posibles enfermedades psicológicas derivadas del teletrabajo, como, por ejemplo, ansiedad, depresión, estrés, aislamiento, etc., que están contempladas como enfermedades profesionales o accidentes de trabajo en el marco de la normativa referenciada en el proyecto de ley (ley N.º 16.074, 10 de agosto 1989) sostiene que requiere alguna actualización, dado que es un tema muy preocupante y que será abordado a través de un trabajo de comunicación y concientización a la civilización.

Vinculado a la dificultad que presentan hoy las zonas francas en relación al teletrabajo, dado que hasta el momento no permitían la modalidad argumenta que, si bien se ha reunido con la Cámara de zona franca, reconoce no tener una respuesta para dar al respecto y entiende que dependerá del Ministerio de Economía. Sin dudas, la mayoría de las empresas que trabajan en zona franca, manifiestan que, si no cuentan con la posibilidad de teletrabajar, las empresas buscarían alternativas de zonas francas donde sí se los permitan.

Por último, destaca que en Uruguay el principal desafío es lograr el cambio de mentalidad que implica el teletrabajo. Identifica una gran brecha educativa en nuestro país, no producto del teletrabajo, pero sí del desempeño en la educación, dado que los resultados obtenidos en esta área han sido preocupantes.

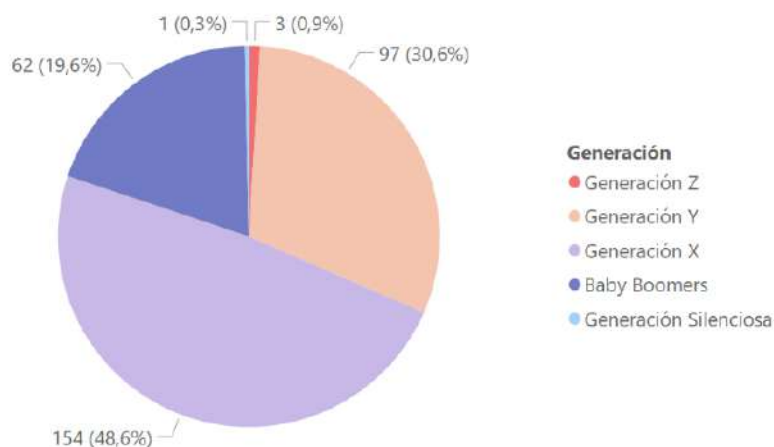
2.3.3 Encuesta general

Se realiza encuesta en plataforma Google Forms con un alcance de 317 personas, realizada en el mes de mayo de 2021. En Anexo 7 se presenta la totalidad de los datos recabados.

Caracterización de la población

- **Género:** La población está conformada por un 51% de mujeres, un 48% de hombres y un 1% de otros.
- **Edad:** En relación a la distribución generacional se obtuvo la siguiente representación:

Gráfico 3: Distribución generacional de los encuestados



Fuente: Elaboración propia.

- **Nivel educativo:** Estudiantes de posgrado 26%, estudios terciarios completos 41%, estudios terciarios incompletos 25%, el porcentaje restante cuentan con un menor grado educativo. La conformación de la población se asemeja a la relevada por Equipos Consultores referida a la población que ha teletrabajado en 2020, no así con los ocupados generales.

Tabla 3: Nivel educativo de trabajadores y teletrabajadores en mayo 2020

Nivel Educativo	Total de Ocupados en Mayo 2020	Teletrabajador por COVID-19 Mayo 2020	Enquesta realizada en el presente trabajo Mayo 2021
Ciclo básico o menos	42%	10%	5%
Bachillerato	31%	24%	29%
Terciaria	26%	66%	66%

Fuente: Equipos Consultores, 2021.

- **Habitantes de los hogares:** un 37% de las personas vive con alguien más, el 25% conforma su hogar por otras dos personas, un 16% vive con tres personas más y, por último, solo vive un 16%, el resto de los casos fuera de los anteriormente mencionados suma un 6%.

- **Área en la que trabajan:** un 31% trabaja en IT/Sistemas, el 25% en Operaciones, el 13% en Administración, un 13% en Finanzas y Contabilidad, 9% Marketing, 4% RR.HH., un 2% en la Educación y un 2% en otros.
- **Sector de las empresas:** un 10% de encuestados que trabaja en empresas públicas y un 90% que trabaja en empresas privadas.

En relación al teletrabajo

- **Instauración de la modalidad:**



Fuente: Elaboración propia.

- **Teletrabajando actualmente:** un 70% se encontraba teletrabajando al momento de la encuesta, un 16% no lo hacía y un 14% lo hacía parcialmente.
- **Teletrabajó en el último año:** el porcentaje de personas que no teletrabajan disminuyó a un 10%. Los principales motivos para no aplicar la metodología se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 4: Motivos del no uso de la modalidad - incidencia sobre total de respuestas

¿En caso de que no hayas teletrabajado, por qué?	Cantidad
La tarea que desempeño no me permite teletrabajar	53,57%
En mi empresa no se teletrabaja	25,00%
Existe la opción en la empresa pero opte por no tomarla	14,29%
En el ultimo año las tareas que realizaba no me permitían teletrabajar pero hace un par de meses que comencé a hacerlo.	3,57%
En la empresa anterior no era posible el teletrabajo y en la actual los datos son confidenciales y solo se pueden manipular desde las oficinas	3,57%

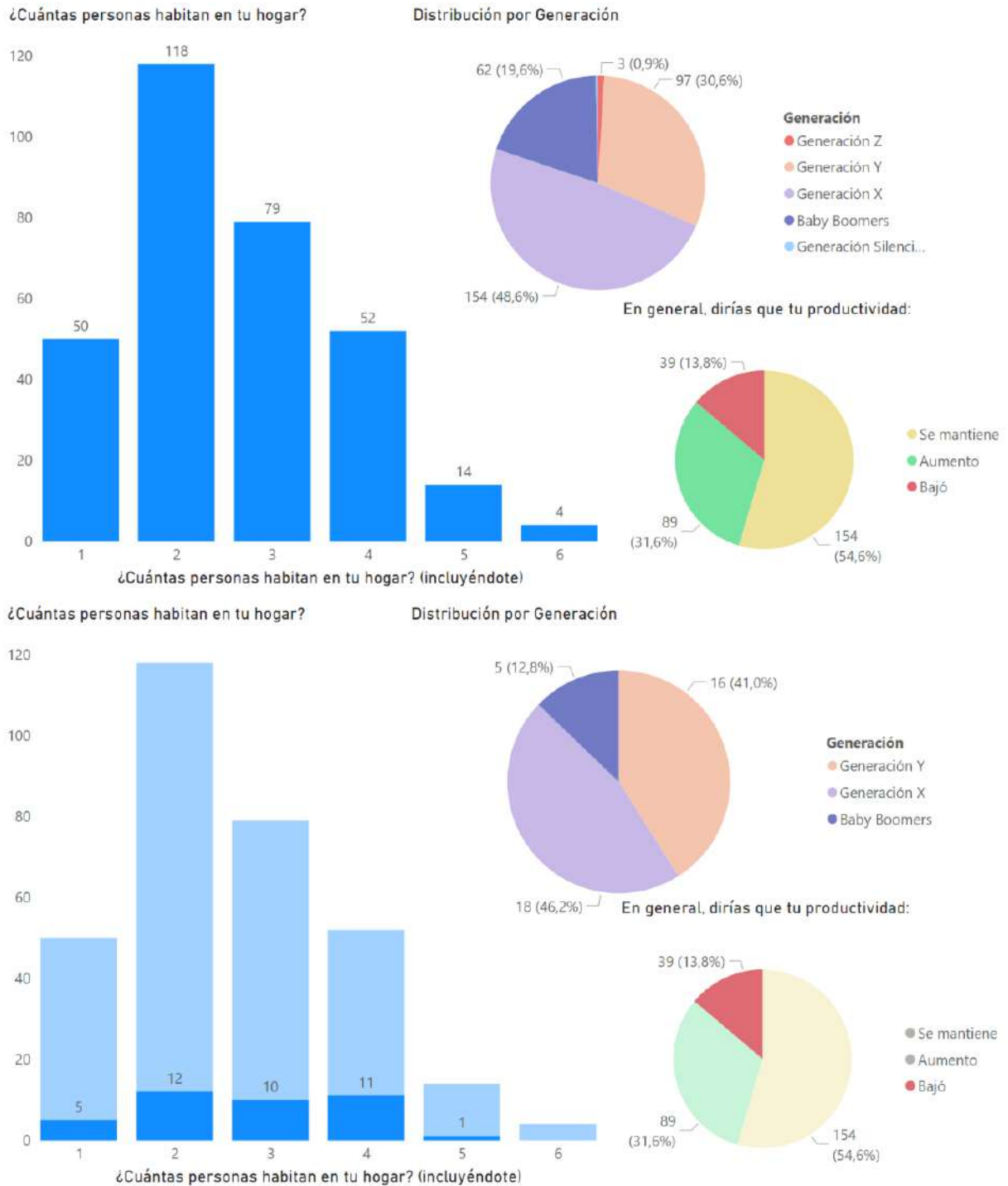
Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se sigue el análisis con la población que declaró haber teletrabajado en el último año.

- **Horario laboral:** el 76% tiene un horario definido para teletrabajar, y para aquellos que no lo tienen se les consultó si les gustaría tenerlo y que sea respetado. El porcentaje afirmativo fue de un 41% y a un 38% de la población le es indistinto. A su vez, se consultó a aquellos que sí tienen un horario definido, si este es respetado por ellos mismos y el porcentaje afirmativo fue de 56% mientras que un 30% lo respeta parcialmente y el resto, un 14%, no lo respeta.
- **Seguimiento de objetivos:** un 83% entiende que sí es llevado a cabo en la modalidad de teletrabajo.
- **Productividad personal:** más de la mitad de la población encuestada (55%) considera que se ha mantenido, un 32% considera que aumentó, mientras que solo un 13% manifiesta que ha bajado.

Al profundizar este análisis no se destaca relación entre la cantidad de habitantes en el hogar con la percepción de la disminución de la productividad personal, tal como se puede ver en la imagen a continuación.

Gráfico 5: Relación habitantes del hogar con edad y percepción de la productividad



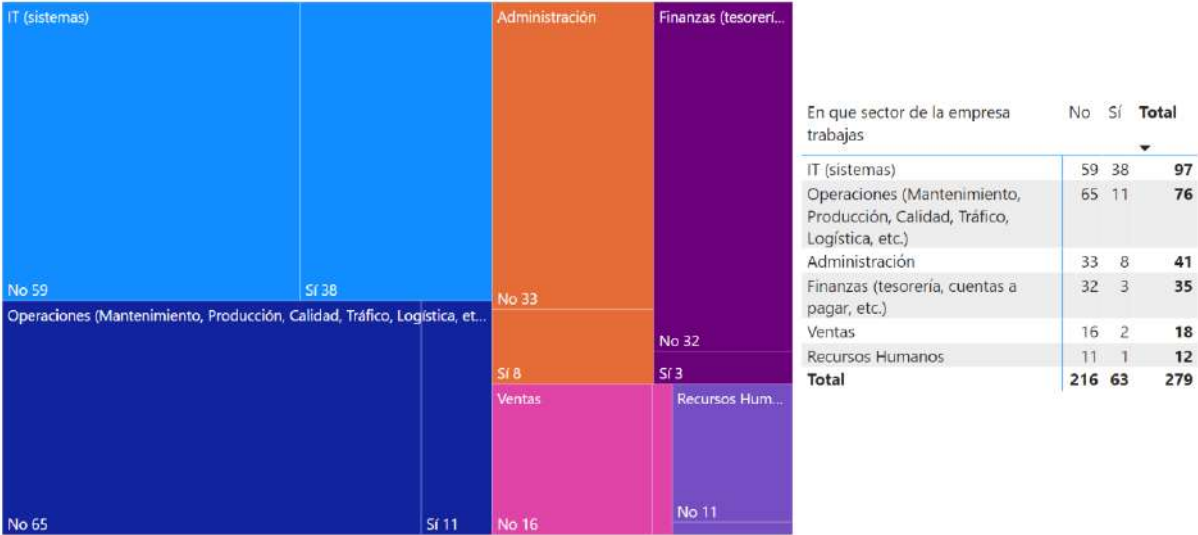
Fuente: Elaboración propia.

En la parte superior del gráfico 5 se detalla el análisis con el total de los encuestados, mientras que en la parte inferior se hace el filtro en las personas que tienen la percepción de que su productividad había bajado. El objetivo de esta comparación era verificar la hipótesis de que

esta percepción pudiera estar relacionada con la cantidad de habitantes en el hogar o con la edad de los encuestados. No se encuentra una correlación.

- **Conocimiento de la normativa:** la gran mayoría (82,02%) no está familiarizada con el proyecto de ley y normativas vigentes.
- **Contemplación en el contrato de la modalidad:** al vincular con el sector, se puede distinguir que el sector de IT es el que tiene una mayor fracción de población que formalizó la modalidad. En el detalle a continuación se muestran los sectores más representativos.

Gráfico 6: Sectores relevantes y la fracción del mismo que contempla en el contrato la modalidad de teletrabajo



Fuente: Elaboración propia.

Condiciones para el teletrabajo en los hogares

- **Condiciones en el hogar:** el 43% de la población encuestada entiende que no cuenta con comodidades similares a las instalaciones de las oficinas, punto a resaltar en el documento de buenas prácticas para teletrabajar.
- **Conexión a internet:** la gran mayoría (88%) no identificó mayores inconvenientes de conectividad en este sentido, punto relevante y necesario para poder teletrabajar.
- **Herramientas proporcionadas por las organizaciones:** se presentan en la tabla siguiente.

Tabla 5: Herramientas proporcionadas por la organización para el teletrabajo (285 personas teletrabajando como base, 90% de los encuestados)

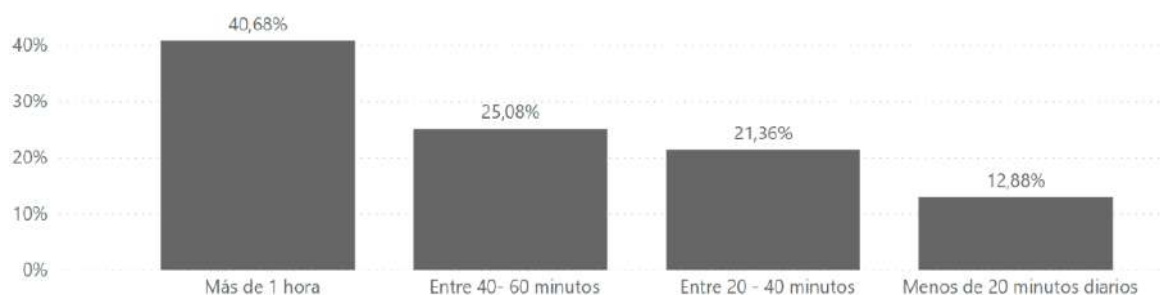
Equipo	Cantidad	% sobre los que teletrabajan
PC/ Laptop	234	82,11 %
Internet	87	30,53 %
Ninguna	70	24,56 %
Mobiliario (Silla/Escriptorio)	66	23,16 %
Otras partidas	59	20,70 %
Papelería	24	8,42 %
Auriculares	2	0,70 %
Monitor	2	0,70 %

Fuente: Elaboración propia.

Ventajas y desventajas de la modalidad

- **Ventajas:** se destaca, en primer lugar, el hecho de evitar el desplazamiento hacia el lugar de trabajo.

Grafico 7: Disminución de tiempos de traslado al lugar físico de trabajo



Fuente: Elaboración propia.

En segundo lugar, la posibilidad de distribuir adecuadamente el tiempo entre la vida laboral y la personal. Otras ventajas destacadas fueron: contar con nuevas posibilidades de gestión y utilización del tiempo, flexibilidad en el horario laboral, la autonomía y la generación de ahorros asociadas al desplazamiento.

- **Desventajas:** las más destacadas fueron la falta de contacto personal con los compañeros de trabajo, no contar con un lugar adaptado en el hogar para teletrabajar y tener más reuniones de lo habitual.

En relación a las comunicaciones los principales problemas destacados se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 6: Principales problemas enfrentados en VC

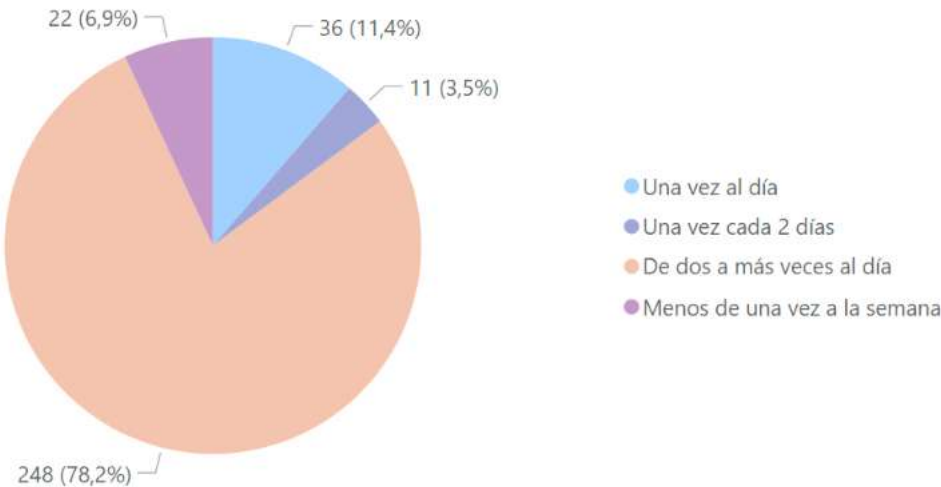
¿Cuáles son los principales problemas que te enfrentas en las videoconferencias (VC)?	Valor	% total general
Distracciones de fondo	142	22,65%
Interrupciones	123	19,62%
Velocidad de conexión internet	119	18,98%
Calidad de audio de la VC	85	13,56%
Ninguna	72	11,48%
Calidad de video de la VC	56	8,93%
Preparación de la reunión	26	4,15%
Contacto interpersonal	3	0,48%
Duración	1	0,16%

Fuente: Elaboración propia.

Comunicación

- **Comunicación entre los equipos:** se estima que es adecuada debido a que la gran mayoría se comunica con una frecuencia de dos o más veces al día, lo que se considera una comunicación fluida. Debe puntualizar que la frecuencia no es un indicador certero para la asertividad en la comunicación.

Gráfico 8: Frecuencia de comunicación con el equipo de trabajo

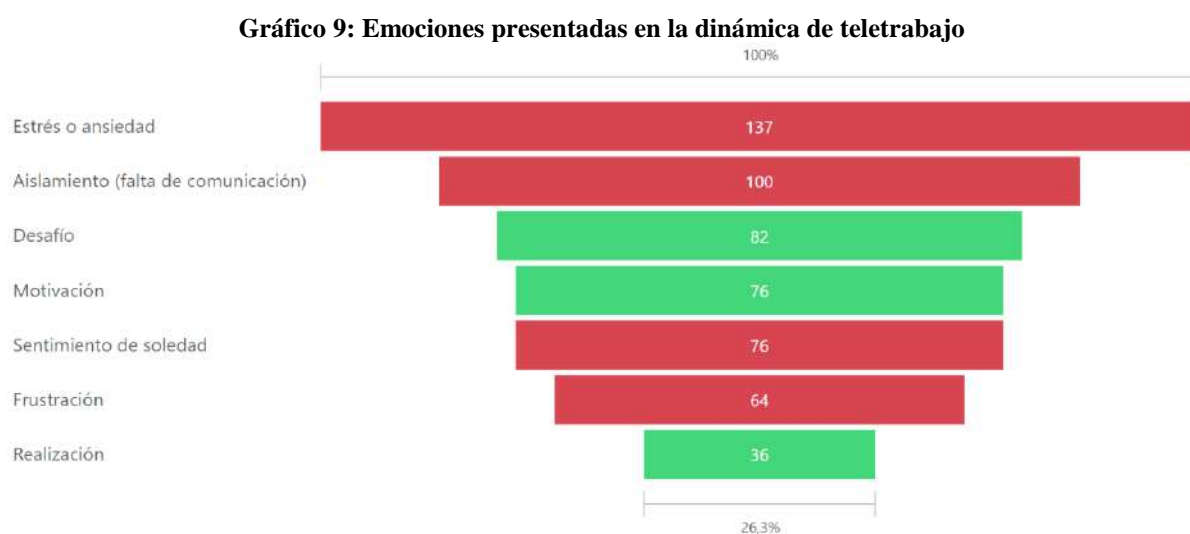


Fuente: Elaboración propia.

- **Comunicación informal:** un 62% afirma no haber mantenido comunicación con los compañeros, o que lo hizo de forma parcial (ámbito social).

Motivación y satisfacción

- **Emociones:** se detallan las principales emociones mencionadas por los encuestados marcando en verde las positivas y en rojo las negativas:



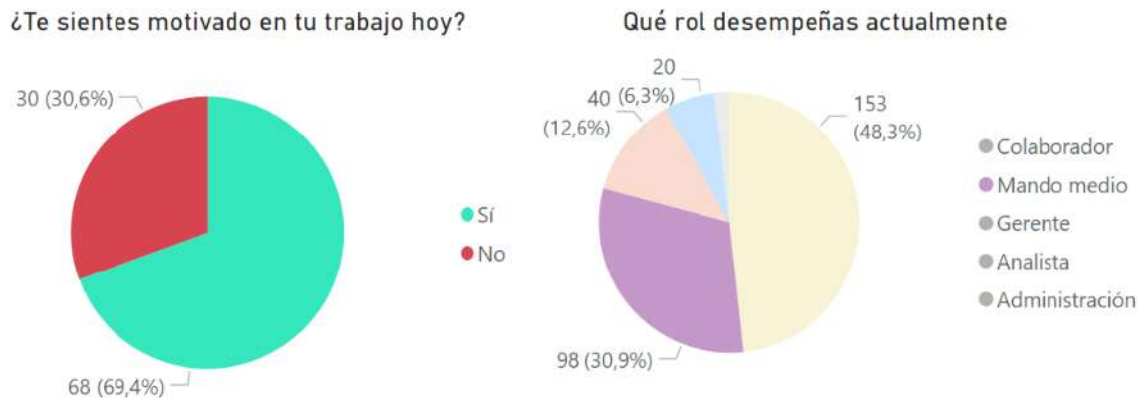
Fuente: Elaboración propia.

Los valores indicados en el gráfico corresponden a la cantidad de personas que marcaron esa emoción. El 100% abarca a las 137 respuestas del factor de mayor incidencia.

Los más nombrados son estrés/ansiedad y aislamiento, estos resultados pueden verse sesgados por la situación sanitaria al momento de realizar la encuesta, sin embargo, las restantes emociones, tales como sentirse desafiado, motivado, frustrado, son propias de la modalidad de teletrabajo.

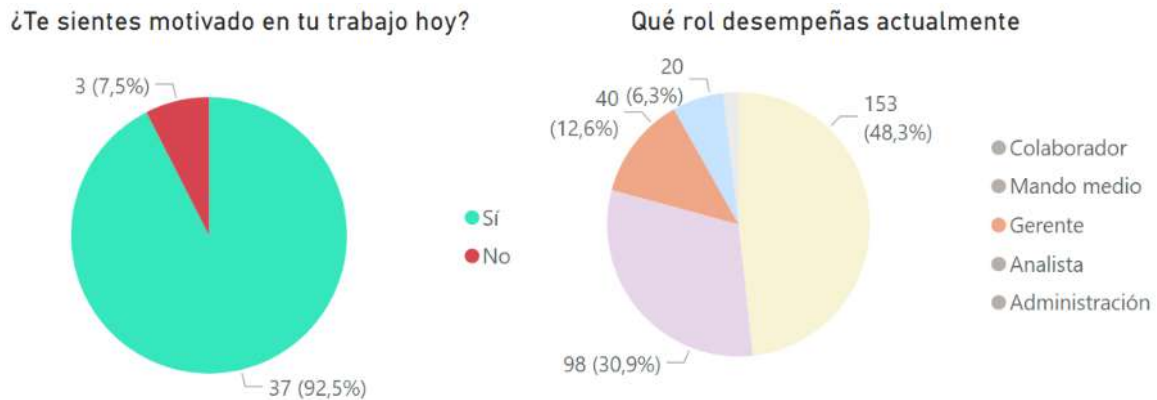
- **Puesto de trabajo y motivación:** al vincular la motivación de los colaboradores con el puesto que ocupan en la organización, los cargos altos presentan mayores niveles de motivación en relación con los mandos medios.

Gráfico 10: Motivación con filtro de mandos medios



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 11: Motivación con filtro de gerentes



Fuente: Elaboración propia.

Recomendaciones generales

- **Rol adicional:** para transitar esta modalidad, la gran mayoría estuvo de acuerdo en que se incorpore a la organización un perfil de contención/ayuda dentro de los que se destacan en la tabla siguiente.

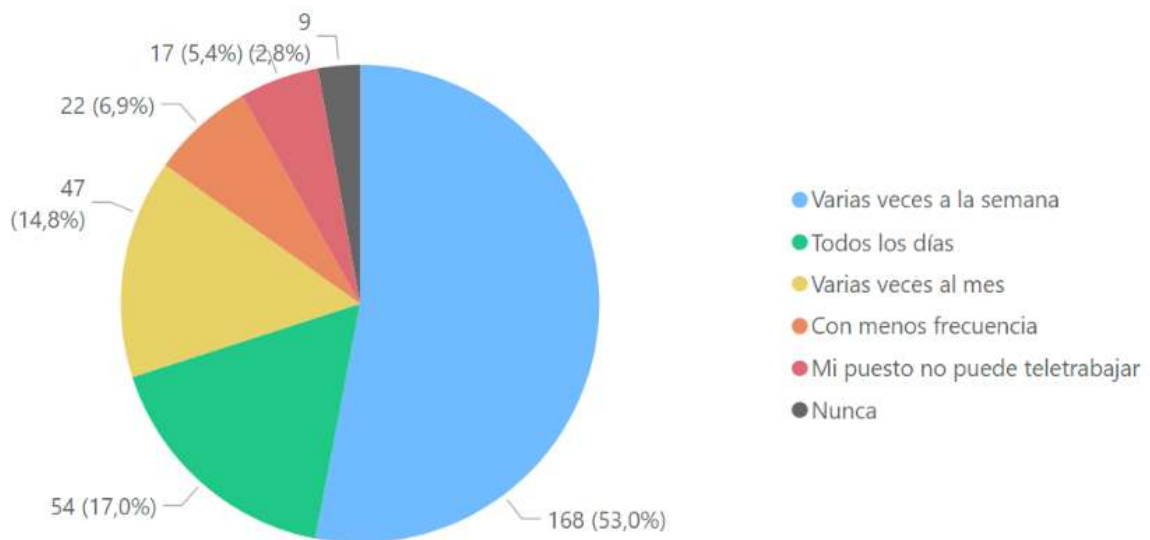
Tabla 7: Roles a incorporar sugeridos

¿Consideras que sería necesario la incorporación de un rol adicional en la organización para la implementación del teletrabajo? (grupos)	Recuento	%
Coach	98	23,00%
Psicólogo	94	22,07%
Profesor de Gimnasia - Pausa Activa	89	20,89%
Asesor	73	17,14%
Médico Laboral	51	11,97%
Nada adicional	21	4,93%

Fuente: Elaboración propia.

- **Relevancia de la modalidad de teletrabajo en la búsqueda laboral:** los encuestados destacan que es un aspecto positivo que la propuesta permita ejercer la modalidad de teletrabajo (79%).
- **Protocolo de buenas prácticas:** un 54% afirma que no existe un documento/manual de referencia.
- **Preferencia de días en teletrabajo:** el 53% señala que le gustaría teletrabajar varias veces por semana, descartando la opción de teletrabajar al 100% de los días.

Gráfico 12: Ideal de días a teletrabajar



Fuente: Elaboración propia.

Esta información se encuentra alineada con los directivos de las organizaciones entrevistados donde existe una preferencia con la modalidad híbrida.

2.3.4 Focus group

El día jueves 19 de agosto de 2021 se realizó el *focus group* planteado como herramienta cualitativa con integrantes de diferentes organizaciones.

En la dinámica planteada se indagó en relación al caso de estudio de este trabajo. En el Anexo 6 se detallan las preguntas disparadoras que analizaremos a continuación y sus respuestas.

Para la pregunta de si estaban dispuestos a sostener el régimen de teletrabajo, considerando que la opción de reversibilidad existe, se obtuvo una respuesta unánime afirmativa, marcando como factor común una preferencia por el modelo híbrido (4/6). Algunos de los fundamentos para estas respuestas fueron el ser madres recientes (conciliación vida personal/vida laboral), evitar largos traslados para llegar a la oficina, y que las tareas que realizan no presentan dificultad para llevarse a cabo en ninguno de los dos modelos (presencial o teletrabajo).

En el diálogo surgen algunas desventajas al modelo de teletrabajo como son los puestos que requieren un contacto estrecho con el personal (ejemplo de planta productiva) y el no contar con un espacio adecuado para teletrabajar en su hogar.

En respuesta al segundo interrogante de si han modificado sus hábitos y optimizado sus tiempos predominó la respuesta afirmativa.

Como rutinas diarias, se ganó el tiempo en traslados y el referente a “aprontes” para salir hacia la oficina por varias horas (preparar almuerzos, pasear mascotas, aprontar ropa ya sea para deporte postrabajo u otra actividad, entre otras). Los consultados consideran que este ahorro de tiempos lo utilizan en tareas personales para su hogar lo que genera una sensación positiva hacia la modalidad.

Como desventaja en este aspecto, se destaca la soledad, falta de ayuda/opiniones con los compañeros y el no lograr culminar en tiempo la jornada laboral.

Para la pregunta de si encuentran un equilibrio entre la vida personal y el teletrabajo en un contexto en el que no hay restricciones por la situación sanitaria, hubo respuestas diversas que dependieron fuertemente de la situación personal de cada uno de los participantes. En los casos en que han visto una disminución en la actividad social se destacan situaciones como la de S. B. que al vivir lejos disminuyó su vida social, porque generalmente las actividades era posoficina, o el caso de N. F., que luego de terminar la jornada, al sentirse ya en la comodidad

de su hogar prefería permanecer en él. En los casos que detallan lograr un equilibrio entre la vida laboral y personal se destacan situaciones como poder trabajar con amigos de otras organizaciones compartiendo el espacio físico e instancias como el corte para almorzar, así como poder ir a visitar familiares que viven cerca de su hogar.

Como principales desventajas de la modalidad se plantean problemas de conectividad y que el lugar dispuesto para trabajar desde el hogar no cuenta con las mismas comodidades que en la oficina (sillas, escritorios, luz) sumado a que el trabajo con VPN disminuye la velocidad de conexión. Un factor que se repite es el de la hiperconectividad que genera el teletrabajo, que dificulta respetar los horarios pactados, esto da paso a la oportunidad de mejorar en la autogestión.

El último punto del *focus* se refirió al conocimiento de la ley sobre teletrabajo recientemente aprobada. La mayor parte de los participantes la conocía y considera de relevancia establecerlo en un contrato/documento/acuerdo con la empresa, para definir las pautas claras de la modalidad para ambas partes. Se destaca como principal falencia el término de igualdad en la modalidad presencial y teletrabajo, dando como ejemplos la pérdida de beneficios de alimentación en el caso de una de las empresas, para las personas que teletrabajan.

2.4 LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los resultados de la investigación refuerzan el concepto ya recogido en el marco teórico en cuanto a que el modelo híbrido del teletrabajo se impone como una nueva realidad de los entornos laborales. De la misma manera, se desprende la necesidad de revisar aspectos de los entornos presenciales que deben adecuarse para una implementación adecuada de la nueva modalidad.

En este marco cobra relevancia el objetivo del presente trabajo en referencia a diseñar un documento de mejores prácticas, con el propósito de dar apoyo a las empresas y a sus

colaboradores, cualquiera sea su forma jurídica, para lograr una implementación exitosa del teletrabajo, y avanzar en que esta metodología que ha surgido bruscamente a raíz de una situación sanitaria, se sostenga en el tiempo buscando coexistir en condiciones de igualdad con la metodología de trabajo presencial.

Las recomendaciones propuestas no están enfocadas a un tipo de empresa particular como se adelantó, sino que se abordarán aspectos tales como los económicos, normativos, de salud, de comunicación, de productividad y generales, que sean de aplicabilidad a las empresas según sus diferentes necesidades y políticas internas.

La siguiente guía se sustenta en los resultados del trabajo de campo, así como en el marco teórico relevado.

2.4.1 Guía para la implementación de la modalidad de teletrabajo en las organizaciones

La guía se plantea en un esquema donde, en primer lugar, se detallan los antecedentes (Apartado 01) a efectos de generar contexto. En segundo lugar, se mencionan los aspectos a verificar previos a la implementación por parte de las empresas (Apartado 02) para luego pasar a la implementación y sus recomendaciones (Apartado 03). Por último, se presenta la modalidad híbrida de teletrabajo (Apartado 04). Si bien el presente trabajo se complementa con una guía práctica, en este apartado se desarrollan los aspectos que la misma contiene con los fundamentos que la sustentan.

- **Apartado 01 de la guía - Antecedentes**

En este apartado se detallan los antecedentes, motivación del tema, definición del teletrabajo y a quienes aplica la ley, tal como se recogen en los apartados anteriores.

- **Apartado 02 de la guía - Aspectos previos a la implementación**

Es importante en primera instancia definir claramente cuál es el objetivo de la implementación de la modalidad en cada organización previo a avanzar en el uso de la guía. Como punto de partida se debe definir qué se propone lograr al momento de implementar la modalidad, considerando en cada caso necesidades concretas, por ejemplo:

- Atraer Talentos
- Rediseñar los usos del espacio físico de la organización
- Políticas de Bienestar (ej. Conciliar la vida personal y laboral de los trabajadores)
- Minimizar índices de ausentismo/rotación
- Ahorro de costos
- La productividad

Algunos de los aspectos a verificar son los siguientes:

- **Cultura organizacional:** Se destaca la importancia de la cultura organizacional para sostener la modalidad en el tiempo, por ello se entiende que uno de los primeros pasos para el éxito es asegurar que la cultura de la organización este alineada con los principales fundamentos de esta modalidad. A estos efectos se sugiere implementar encuestas de cultura y/o clima laboral.
- **Interés de los colaboradores:** Relevar el interés/experiencias de los colaboradores en la modalidad para evaluar su conformidad, así como también identificar los principales aspectos de preocupación.
- **Puestos que admiten el teletrabajo:** Determinar, previo a la implementación, a qué puestos aplica la modalidad. Uno de los principales factores para que el teletrabajo sea viable en una organización, es que las funciones que desarrollan sean susceptibles de ser realizadas a distancia utilizando las TIC. Es menester que la definición sea comunicada a toda la organización. En la medida en que no todas las actividades de la organización

contemplan la modalidad de teletrabajo debe definirse el alcance del régimen de forma clara y explícita.

- **Criterio de medición de resultados y objetivos claros:** Contar con una planificación sistemática periódica (según lo requiera el rol), de las tareas a desarrollar, realizando un seguimiento de su cumplimiento en conjunto con su superior. De no contar con ello, este aspecto puede abordarse durante la implementación si la cultura lo habilita.
- **Evaluación de costos de la implementación:** Análisis por parte de la empresa de los gastos/inversiones a incurrir para constatar la viabilidad de la implementación. Contemplar quién se hace cargo de los gastos de equipos, insumos y herramientas, así como costos de reemplazo y mantenimiento de equipos (amortizaciones). Evaluación de los recursos tecnológicos que dispone la organización.
- **Conocimiento de aspectos legales y de seguridad:** La ley prevé la igualdad de condiciones entre el teletrabajador y el trabajador presencial, por lo que tendrá todos los derechos del régimen laboral vigente (como ser derecho al descanso, a la intimidad, al salario, a la libertad sindical, etc.). La ley entró en vigencia 10 días después de su publicación en el Diario Oficial (30/08/2021), sin embargo, se prevé que los empleadores tendrán un plazo de seis meses desde la promulgación (20/08/2021) para adaptarse a la misma. A partir del 20/02/2022 las empresas uruguayas que tengan teletrabajadores deberán formalizar la modalidad.
- **Definición de objetivos y plan de acción:** La implementación implica atravesar un proceso de cambios en las organizaciones por lo cual es deseable comenzar por la definición de objetivos y un plan de acción, considerando que durante la implementación es necesario verificar sistemáticamente su evolución.

Es deseable que el plan de acción contenga una instancia de prueba piloto y una actividad de evaluación de la misma para validar su implementación.

Es deseable poder repetir la realización de las encuestas de clima y cultura organizacional para revisar el impacto de la modalidad con posterioridad a la implementación.

- **Apartado 03 de la guía - Implementación y recomendaciones**

El siguiente apartado contiene cinco segmentos por los que se entiende que las organizaciones deben transitar en el proceso de la implementación del teletrabajo y por tanto deben estar presente en el plan de acción definido.

- A. Aspectos normativos
- B. Competencias Organizacionales
- C. Relación líder-colaborador
- D. Salud y bienestar integral
- E. Política de beneficios

A. Aspectos normativos

Principios a considerar de la ley vigente

En primer lugar, se deben tener presente los principios rectores que la ley define (IMPO, 2021):

- **Voluntariedad:** no puede imponerse el teletrabajo y debe obtenerse el consentimiento del trabajador en forma escrita.
- **Reversibilidad:** se puede modificar la modalidad de teletrabajo a presencial y viceversa, previo acuerdo por escrito.
- **Igualdad:** el empleado que teletrabaja tendrá los mismos derechos que el que trabaja en forma presencial, tales como descanso, intimidad, seguridad, higiene laboral, así como a la libertad sindical, beneficios adquiridos y derecho al ascenso.

- No discriminación: no deberá usarse como medio para generar distinciones, exclusiones o limitaciones, ya sea por sexo, edad, orientación sexual, religión, nacionalidad, entre otras.

Para la aplicación de estos principios se requiere definir un marco normativo interno a la organización, sumado a los convenios colectivos del sector al que pertenezca. Los aspectos que quedan abiertos en el marco normativo deberán ser discutidos en un ámbito bipartito, si corresponde.

Acuerdo de partes

Según la Ley de Teletrabajo es necesario contar con un acuerdo firmado entre las partes, con especificación de los derechos del trabajador y de las particularidades de la nueva modalidad. Al indagar sobre este tema entre los colaboradores, que si bien en sus empresas aún no han realizado la formalización de la modalidad como la ley lo indica, lo consideran pertinente ya que están teletrabajando sin contar con reglas claras en cuanto a ciertas condiciones que en la presencialidad sí contaban aspectos tales como beneficios económicos, descanso, horarios, entre otros.

En referencia a lo anteriormente expuesto, se recomienda al comenzar una relación de dependencia en modalidad de teletrabajo firmar un acuerdo de partes, en caso de estar teletrabajando, se recomienda agregar un anexo al existente con las consideraciones pertinentes (Guyer & Regules, 2021).

En el mismo debe establecerse el consentimiento de ambas partes en mantener una relación laboral en teletrabajo, la reversibilidad, entendiéndose como un derecho del trabajador de volver a la presencialidad en cualquier momento o por cualquier razón. En este punto el empleador debe ser consciente de los recursos, tanto físicos como económicos que este principio significa, la igualdad de derechos individuales y colectivos con aquellos trabajadores que realizan la tarea en forma presencial. Por último, cabe mencionar que este

acuerdo de partes debe contemplar la forma de provisión de las tecnologías de la información necesarias para que el trabajador desarrolle el teletrabajo. En caso de desacuerdo, el empleador deberá proporcionar los equipos, insumos, servicios y demás herramientas necesarias para el desarrollo del teletrabajo, siendo de cargo del empleador los costos de operación, funcionamiento, reemplazo y mantenimiento de los equipos.

Seguridad informática

En cuanto al aspecto de seguridad informática no existe ningún artículo en la ley que se refiera al tema específicamente. Si bien se hace referencia a las herramientas y equipos a utilizar para el teletrabajo, donde se deja constancia que las partes acordarán la forma de provisionarlas, debiendo quedar debidamente consignada en el contrato de trabajo, se entiende que en materia de seguridad informática se debe abordar en los acuerdos específicos de cada empresa.

En este aspecto cada organización deberá marcar sus propias reglas, cada una tiene sus particularidades y aspectos a proteger.

Cuando se habla de seguridad informática se consideran dos ámbitos de acción (Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones):

- Seguridad de la información. Se concentra en prevenir posibles ataques o accidentes que provoquen la pérdida física o la alteración de la información.
- Protección de datos. Se relaciona con la confidencialidad de la información, particularmente de las bases de datos y de los registros sensibles de la organización.

En algunos casos, los datos que circulan entre los equipos de trabajo tienen carácter sensible o confidencial, y basta con el uso de correos electrónicos corporativos, que incluyen los filtros básicos para detener posibles amenazas. En otros, la información tiene un carácter estrictamente privado y solo puede estar al alcance de los colaboradores autorizados para ello,

como es el caso de los datos financieros o la información de futuros proyectos, si fuera el caso existen en el mercado sistemas de protección de datos más complejos, que garantizan la transparencia en el flujo de información y disipan cualquier riesgo de ataque.

La recomendación en cualquier caso es primero que todos los dispositivos (fijos o móviles) a través de los cuales se espere gestionar información de la organización, cuenten con los programas de protección de datos y antivirus pertinentes. Además, es necesario que todos los miembros de la organización tengan conciencia respecto del riesgo que supone exponer los datos de la entidad, justamente ahí es donde radica el éxito de cualquier programa de seguridad de la información.

Referido a lo anterior, se considera pertinente realizar una serie de recomendaciones generales que se pueden aplicar a diferentes empresas para la protección de la información de manera integral (Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones).

- Realizar capacitaciones en cuanto a seguridad de la información y los equipos. Una forma dinámica de realizarlo es mediante cuestionarios/juegos, donde el colaborador alcance niveles y obtenga puntaje, lo que lo vuelve entretenido y logra captar mayor atención.
- Utilizar una red de conexión segura, no se recomienda conectarse en lugares públicos ni dejar la computadora “abierta” para su uso cuando no la estamos utilizando.
- Mantener la computadora fuera del alcance de niños y mascotas.
- Instalar programas que ayuden a prevenir fallas en la seguridad, como antivirus y de limpieza, realizar la instalación de actualizaciones de seguridad, realizar *back-ups* de la información en determinados períodos.
- No abrir archivos de remitentes desconocidos.
- No utilizar las mismas contraseñas para diferentes sitios.
- No instalar programas/aplicaciones que no estén certificadas por la compañía.

- Mantener informados a los colaboradores sobre los fraudes cibernéticos (ejemplo: *phishing*) y cómo prevenirlos.

Tiempo de trabajo y derecho a la desconexión

El total de tiempo trabajado no puede superar el máximo legal de horas semanales según la actividad o el límite establecido en el contrato de trabajo. Las horas que superen el máximo semanal se pagaran dobles al valor hora de días hábiles.

El teletrabajador podrá distribuir libremente su jornada en los horarios que mejor se adapten a sus necesidades.

El trabajo diario extra, respecto de la jornada legal o contractual, no configura hora extra, pero podrá compensarse con horas no trabajadas en otros días de la misma semana.

Debe existir una desconexión mínima de 8 horas continuas entre una jornada y la siguiente, garantizando el derecho al descanso.

Durante el tiempo de desconexión el trabajador tendrá derecho a no ser contactado por el empleador ni responder órdenes ni requerimientos.

Se podrá establecer por las partes, un sistema de registro de asistencia que permita determinar la cantidad de horas trabajadas en la semana.

B. Competencias organizacionales

De las entrevistas y encuestas realizadas se desprende que es necesario poner énfasis en el desarrollo de ciertas competencias organizacionales para contribuir a que la cultura facilite la inserción del teletrabajo como modalidad. A continuación, se detallan las principales:

Comunicación

Es de gran importancia para las empresas diseñar un sistema de comunicación que permita que la interacción sea fluida y transparente tanto a nivel interno como externa.

Una buena idea es utilizar las mismas posibilidades que ofrecen las tecnologías de la comunicación e instalar servicios telemáticos de información y discusión. Cuando se implanta el teletrabajo se debe desarrollar e incrementar el espíritu de trabajo en equipo.

La ausencia de comunicación puede disminuir la moral y la eficacia de los equipos. Los éxitos, los fracasos y la información clave deben compartirse para conjuntar y motivar a los profesionales que trabajan en el mercado con objetivos comunes, y donde la comunicación directa debe mantenerse con el fin de no romper las relaciones de equipo.

Asimismo, los canales de comunicación requieren de seguimiento, retroalimentación y renovación, acorde a las necesidades. De esta manera, el correo electrónico, las redes sociales y la intranet organizacional son ejemplos de los espacios comunes más utilizados para transmitir la información de forma eficaz, pero no deben descartarse los encuentros cara a cara entre líderes y colaboradores, ya que en la interacción personal es posible generar las relaciones de confianza, contribuyendo a generar un diálogo participativo, fundamental para la implementación de una cultura de teletrabajo y su sostenibilidad en la organización. El teletrabajo sugiere a la organización acciones de cambio relevantes en tanto exige la concreción de conceptos y la apropiación de nuevas rutinas como puede ser el uso diariamente de las TIC. Otro aspecto a considerar es que la comunicación escrita requiere más trabajo que la comunicación verbal y espontánea. La presencialidad, tal como está planteada, ayuda a desarrollar el sentimiento de pertenencia a la empresa. El contacto diario hace que los trabajadores sientan que son parte de un equipo. Ahora el gran desafío es buscar formas de generar estos valores en la nueva modalidad.

El líder debe comunicar claramente sus expectativas y lineamientos a sus equipos, así como a los demás sectores de la empresa. La comunicación exige continuidad y apertura de las figuras de mando, y esa apertura es tanto física como digital. Esto implica una transformación de las competencias del líder en cuanto a la forma de comunicarse con su equipo de trabajo,

sus interacciones, dirección y control, tal como se ha mencionado anteriormente en el concepto de liderazgo.

En la tabla a continuación, se detallan algunos de los aspectos más relevantes para contribuir a mejorar la comunicación interna en la modalidad de teletrabajo, especificando por tipo de actividad a llevar a cabo.

Tabla 8: Recomendaciones para mejorar la comunicación en la modalidad de teletrabajo

Actividad	Recomendaciones
Reuniones virtuales	Contar con una plataforma de videollamada sencilla de utilizar y amigable de manejar.
	Verificar la conectividad y buen funcionamiento del servicio de red.
	Respetar los turnos y mantener el micrófono apagado cuando hable otra persona para no añadir ruidos innecesarios, así como la cámara encendida durante el transcurso de la instancia.
	Evitar los monólogos, involucrar a los demás y generar intercambios. Online es más sencillo desconectar.
Instancias sociales	Destinar alrededor de 30 minutos por día para sociabilizar con uno o varios compañeros de equipo. Compartir aspectos personales que hacen del día a día.
	Organizar por lo menos una vez por semana reuniones de equipo. (desayunos de trabajo, after-office, otros)
Mantener informado a los equipos de los avances	Compartir las actualizaciones y el grado de avance de los proyectos o planes de trabajo, que el equipo va realizando conjuntamente, de forma periódica.
Sesiones individuales de evaluación	Dar feedback e incluso evaluar a un colaborador destinándole un tiempo adecuado para poder llevar a cabo la instancia.
Desarrollar habilidades de colaboración	Generar comunicaciones abiertas, honestas y transparentes. Saber disentir y trabajar para resolver las diferencias.
Comprender los estilos de comunicación del equipo de trabajo	Entender las preferencias y conocer el equipo permite cercanía, generar hábitos y mejorar los resultados obtenidos en un ambiente agradable de intercambio.

Fuente: Elaboración propia.

Como último punto y fundamental, respetar el horario de cada miembro del equipo. El teletrabajo brinda la posibilidad de realizar un horario flexible durante la jornada laboral, esto no significa que la disponibilidad de todos los colaboradores sea 24/7, por eso es importante establecer reuniones, llamadas o video llamadas con anticipación, así como evitarlas fuera del horario laboral establecido según cada situación.

Trabajo en equipo

Sin dudas, el balance del teletrabajo es muy positivo, y hacia él vamos, pero hay momentos en los que la presencia en las empresas es necesaria. Actualmente, es cada vez más importante

realizar una buena gestión del conocimiento y del talento, así como la formación de equipos multidisciplinares. Reforzar el trabajo en equipo es uno de los desafíos importantes de esta modalidad.

Dentro de las prácticas para fomentar el trabajo en equipo, se plantean los siguientes ejemplos de éxito de algunas empresas encuestadas.

- Desarrollar roles de liderazgo dentro de los equipos sin necesidad de un respaldo jerárquico, potenciando el liderazgo colaborativo entre los miembros.
- Definir claramente el propósito y los objetivos comunes.
- Generar ámbitos de confianza y depositar confianza en los colaboradores respaldando sus decisiones. Esto requiere de líderes transformacionales tal como se menciona en el apartado siguiente.
- Realizar reuniones ágiles diarias con el equipo, de no más de media hora de duración con una puesta a punto de los temas relevantes a resolver en el día o que requieran comunicar.
- Encontrar momentos para el intercambio de carácter social informal.

Organización del tiempo

Cada trabajador, jefe o directivo debe tener claros los tiempos y medios para contactar con los otros miembros del equipo de trabajo, tomando en cuenta la disponibilidad de cada uno de ellos, para evitar pérdidas de tiempo.

Durante este período de cambio, especialmente si es la primera vez que un equipo hace teletrabajo, es útil realizar *checklists* de tareas a diario. Aunque la periodicidad de los seguimientos puede variar de acuerdo con la experiencia y autonomía del equipo, como se ha mencionado anteriormente, se puede realizar una corta reunión, al inicio de la jornada, en la que entre todos revisan las actividades pendientes, se asignan responsables y se

establecen plazos y condiciones de entrega. Al final del día, pueden reunirse nuevamente para evaluar avances y desafíos/barreras encontradas. El reto es encontrar una herramienta de uso diario amigable y sencilla que permita la verificación rápida y ágil, teniendo todos acceso al mismo documento.

Sucede que la falta de organización y la no coincidencia con los horarios de otros compañeros puede llevar a los teletrabajadores a trabajar más horas de las esperadas para poder cumplir con sus tareas.

La gestión del tiempo consiste en hacer un uso inteligente del mismo y hacer un trabajo eficiente y no un trabajo mecánico. Para ello, se requiere planificación, paciencia y mucha disciplina. Se entiende conveniente considerar los siguientes aspectos:

- Objetivos claros de las tareas a realizar (planificación de objetivos y metas).
- Crear rutinas de trabajo.
- Evitar distracciones.
- Dejar un margen de tiempo entre tareas, para distraerse y luego volver a concentrarse.
- Contar con hábitos de sueño recomendables (ocho horas diarias, según la OMS).
- Crear un espacio de trabajo en un ámbito ordenado y limpio, cómodo y motivador.
- Establecer prioridades: diferenciar lo importante de lo urgente, pudiendo armar una matriz de decisión.

Perfil del teletrabajador

Del trabajo de campo y marco conceptual se pueden extraer algunas de las principales características requeridas a la hora de teletrabajar de manera eficiente. Se describen a continuación las habilidades principales que se deben adquirir o mejorar para poder trabajar desde casa, o desde cualquier otro lugar.

- *Autonomía y organización*

Cuando se trabaja de forma remota, el jefe no está observando al colaborador para saber si se está procrastinando o cumpliendo con las tareas asignadas. Esto tampoco debería suceder en la oficina. Por lo tanto, cada persona debe ser responsable, auto disciplinada, además de crear su propio horario de trabajo.

- *Orientación a objetivos*

Se trabaje desde donde se trabaje, todos deben estar orientados a los objetivos, es hacia dónde va esta modalidad. La diferencia es que, como teletrabajadores, se debe ser consciente de este hecho para que la distancia con el resto del equipo o con el mánager no implique una falta de alineación con los objetivos.

- *Resolución de problemas*

Trabajar de forma remota también implica poder superar los obstáculos diarios. Se debe tener en cuenta que virtualmente no siempre se obtienen respuestas rápidas como en la presencialidad, por lo que es fundamental tener la capacidad de trabajar de forma independiente, siendo ingeniosos y pudiendo resolver problemas de forma individual. Cuando no se puede resolver un problema por cuenta propia, se busca ayuda del supervisor o del colega más indicado para tratar el tema.

En este punto se busca resolver problemas sin la necesidad de esperar por otro, generando tiempos perdidos. Un claro ejemplo del día a día de las organizaciones es el bloqueo de contraseñas en diferentes plataformas. Hay empresas que ya tienen instalados programas/páginas donde se las puede resetear sin la necesidad del contacto con Help Desk de la organización.

Se propone impulsar el término popular de “googlear”. En algunas ocasiones se pueden encontrar fácilmente respuestas en Google que terminan ayudando con rapidez a nuestro

inconveniente, por ejemplo, cómo aplicar una fórmula en Excel, cómo recuperar un correo electrónico recientemente enviado, como cambiar mi contraseña de Windows, entre otros.

- *Capacidad de priorizar*

Cuando se trabaja en forma remota, se debe tener claro qué tareas son las más importantes, es una competencia básica. No se tiene a nadie diciendo qué se debe hacer en cada momento, sino que se está trabajando por cuenta propia. Así que poder decidir de manera autónoma qué tareas llevar a cabo primero es fundamental en nuestra rutina laboral. También tendremos que establecer nuestros propios métodos para clasificarlas y abordarlas.

- *Equilibrio*

Trabajando desde casa se puede caer en el error de pasar más horas de las necesarias trabajando o revisando continuamente el correo.

Se debe buscar el equilibrio saludable entre la vida laboral y la personal, para que la gran ventaja del teletrabajo no se convierta en una desventaja. Es necesario ser disciplinados para desconectar del trabajo y diferenciar nuestro hogar de nuestra oficina. Una sugerencia para esto es habilitar una zona de la casa para el trabajo y apegarse al horario marcado.

- *Comunicación*

Como trabajadores remotos, se debe estar siempre en contacto con compañeros y supervisores utilizando cualquiera de las herramientas de las se dispone: appear.in, Skype, Meet de Hangouts, *e-mails*, Teams, entre las más populares. Es muy importante, también, saber escuchar de manera activa y comunicar con claridad para asegurar que no existan malentendidos.

C. Relación líder-colaborador

Se requiere de una revisión profunda de las estrategias de liderazgo, las políticas de bienestar, así como el cuidado de la salud emocional de los colaboradores. Esto implica trabajar en una

cultura de liderazgo transformacional donde la confianza en los equipos y su salud emocional sean piezas claves de su gestión.

La modalidad de teletrabajo hace necesario reforzar la confianza y el empoderamiento de los equipos, logrando la generación de un espacio abierto para el desarrollo profesional, donde el propio empleado sea el protagonista. El presentismo ya deja de ser un aspecto a destacar y hasta premiar, sino que el modelo ahora está netamente enfocado en el cumplimiento de resultados y la independencia entre los integrantes de los equipos, logrando una comunicación funcional.

En referencia a la teoría de liderazgo XY mencionada en el marco conceptual, se puede concluir que la orientación de los líderes en esta nueva realidad debe alinearse con los postulados de la teoría Y. Las características del liderazgo del tipo X o el *micromanagement* en impensable en modalidad remota.

Es posible que los líderes de “antes” no sean los mejores líderes hoy y que los de hoy no sean los más adecuados para el mañana. Es por esto que este nuevo estilo de liderazgo que surge a raíz de la oportunidad de teletrabajar tiene un arduo trabajo por delante y tiene que tener la capacidad de adaptarse a los cambios, ser flexible y formarse constantemente.

Es necesario que los líderes den el ejemplo para ser seguido por otros, es importante mostrar compromiso y aportar como el resto del equipo. Como tercera característica importante, la empatía, conocer y comprender la situación de los otros, es importante a la hora de influir, hace que el líder sea cercano al grupo.

Es clave la confianza y seguridad que ese líder inspira en el resto del equipo, y como últimas dos características se mencionan la motivación y la responsabilidad, difícilmente alguien que no es responsable pueda ser considerado como líder y ser seguido por un grupo.

Sumado a las características ya mencionadas, que son las básicas por así decirlo este nuevo líder debe lograr trabajar con sus colaboradores ser paciente, honesto y, por sobre todo, tener respeto por el otro y su trabajo, no todos los colaboradores poseen los mismos tiempos, horarios y capacitación.

Teniendo en cuenta que no se podrá realizar un seguimiento presencial de los proyectos u objetivos planteados, es importante que la persona que lidera un equipo especifique, delegue tareas y actividades a realizar con un límite de tiempo establecido para culminar sus objetivos sin dificultad y que se mantenga una constante comunicación con los responsables de cada actividad.

En este entorno, será necesario activar nuevos valores, como la colaboración y la transparencia, será fundamental utilizar nuevos métodos de medición de objetivos y tener una dirección clara hacia dónde la empresa quiere ir.

Dentro de los aspectos fundamentales a trabajar en esta nueva realidad de los entornos laborales se destacan los siguientes.

Satisfacción de necesidades

Observando los niveles de la pirámide de Maslow intentando “encasillar” al teletrabajo en uno o en alguno de ellos, se podría decir que satisface necesidades del primer y segundo nivel de la pirámide.

En primer lugar, satisface las necesidades fisiológicas en el sentido de que el colaborador percibe un salario por su trabajo que le permite sustentarse. Además del salario en sí mismo, teniendo la posibilidad de teletrabajar, se pueden cubrir aspectos tales como estar presente en el hogar para tareas de cuidado u otras actividades domésticas. Esta flexibilidad permite conciliar en buena medida la vida personal con la laboral.

Esta modalidad permite seguir trabajando aún en situaciones personales adversas, que de otra manera hubieran derivado en ausentismo. Este aspecto permite inferir la satisfacción de necesidades de seguridad además de las fisiológicas.

En cuanto a las necesidades afectivas, se advierte un posible impacto negativo en la medida en que el teletrabajo predomine ya que el trabajo en equipo y las relaciones de camaradería, pueden verse afectadas, comprometiendo el sentido de pertenencia.

Se identifica entonces un impacto positivo en las necesidades fisiológicas y de seguridad no alcanzando a las necesidades superiores. Trasladando este análisis a los factores de Herzberg el impacto positivo se daría principalmente en los factores de higiene.

En el plano de la empresa, algunos de los beneficios identificados son: una disminución en los índices de rotación y ausentismo, conservando por un mayor lapso de tiempo el *know how* logrado a lo largo de un periodo, que no haya despidos por parte de la empresa y renuncia por parte de los colaboradores es un beneficio económico que ninguna empresa quiere perder.

Uno de los desafíos de las organizaciones a la hora de implementar el teletrabajo es sostener el sentido de pertenencia. En forma complementaria a los aspectos mencionados (comunicación, trabajo en equipo, etc.), otra forma de reforzar el mismo es mediante prestaciones que hagan sentir al colaborador, que la empresa está presente pese a la distancia física. Los mismos no apuntan al plano económico, aunque la empresa pueda cuantificar el valor, sino a generar el sentimiento de que la organización mantiene la preocupación por el bienestar de sus colaboradores.

Algunas de las pautas que se consideran pueden contribuir a asegurar la satisfacción de las necesidades mencionadas son:

- Carga laboral realista: Para mantener el equilibrio entre su vida laboral y personal. Gestionar en función de los resultados y no en cantidad de horas o en los horarios contratos en los que trabaja.
- Establecer expectativas claras sobre los resultados a alcanzar, para evitar posibles frustraciones y reclamos innecesarios por diferencias de comprensión.
- Asegurar que los trabajadores estén tranquilos de que desconectarse no tendrá consecuencias negativas en sus carreras. Brindar apoyo en los trabajadores que poseen hijos o personas a su cargo.
- Establecer pautas claras entre el final de la jornada laboral y el comienzo del descanso del trabajador para que no se transforme en un inconveniente.

Prestaciones de bienestar:

- “Viernes *light*”: Este concepto refiere al beneficio de poder realizar menos horas de trabajo el día viernes con la condición de distribuir las mismas en el resto de la semana. También puede darse en los meses de verano, o el periodo que la organización considere pertinente, por ejemplo, de diciembre a marzo. La intención es que el colaborador pueda disfrutar más el fin de semana y descansar una mayor cantidad de días entre que termina su actividad laboral semanal y vuelve a comenzar.

Este tipo de beneficio está sujeto a la conveniencia de la empresa, puede que haya empresas que los viernes tienen alta actividad y prefieren correr este beneficio para el lunes o simplemente no pueden aplicarlo por su propia operativa.

- Cumpleaños: Se considera una atención el poder brindar el día del cumpleaños del trabajador libre o cumplir media jornada, recuperando las horas no trabajadas o no.

- Desayuno: Es un buen detalle el día del cumpleaños del colaborador. Considerando que se está teletrabajando es un buen detalle de parte de la empresa hacerle saber a ese empleado que se está pensando en él a pesar de no estar físicamente juntos.
- Reuniones presenciales: Según el modelo de trabajo adoptado, el que puede ser híbrido, o 100% desde el hogar, es pertinente poder juntar al grupo al menos una vez al mes para no perder el contacto y estar al tanto de las novedades. Se genera una instancia de equipo que excede el ámbito laboral y ayuda en la relación diaria de los colaboradores. De esta manera se refuerza la satisfacción de las necesidades afectivas que podrían verse comprometidas por el teletrabajo.
- Fechas especiales: Esta recomendación refiere a tener atenciones con el personal en fechas especiales, tales como Semana Santa o de Turismo, Navidad, Año Nuevo, aniversario de la empresa.

Medición del desempeño

Una de las principales preocupaciones de los empresarios es la posible reducción en el rendimiento cuando aumenta el teletrabajo. Muchas empresas defienden precisamente lo contrario: se invierte menos tiempo en desplazamientos, se logra una mayor concentración, incluso se extienden jornadas de trabajo y, en definitiva, quien quiere “no trabajar”, tiene la opción de no hacerlo, de forma análoga a la modalidad presencial.

Cómo medir el desempeño de los trabajadores en esta nueva modalidad cobra importancia, existen diversas alternativas a utilizar, pero es importante elegir aquella que más se adapte al tipo de trabajo que realizan, los procesos internos del área, la cultura del equipo y el estilo de liderazgo. La tecnología también juega un papel fundamental. Se le debe brindar autonomía para que cada persona pueda organizar su día y exigir únicamente el cumplimiento de resultados en los plazos establecidos. Por tanto, la mejor forma de medir los resultados es creando metas correctas. Una buena manera de crearlas es siguiendo la metodología SMART

(Doran, 1981). Cada meta debe ser Específica, Medible, Alcanzable, Relevante y tener un tiempo límite de ejecución. Además, es una forma práctica de hacer saber a los empleados los resultados que se esperan de su trabajo. Hay que tener presente ser lo más detallado posible en cada meta, la probabilidad de errores aumenta considerablemente cuando las personas no saben qué resultados deben alcanzar.

Establecer estas sesiones de manera diaria a primera hora como una rutina facilita las oportunidades de comunicación, contribuye a alinear prioridades y a gestionar las expectativas. No deben ser muy extensas. Además, empezar estas sesiones con temas globales ayuda a generar sentimientos de pertenencia y a entender cómo los objetivos personales contribuyen a los generales.

En los últimos meses se han popularizado herramientas como Gtiic o Time Doctor, que permiten hacer seguimiento del tiempo que pasa un empleado en la computadora. También existen alternativas para monitorear los movimientos del teclado y el mouse. Estos sistemas también llevan un registro de los programas usados y los sitios visitados. Sin embargo, no hace falta decir que este tipo de mediciones aumentan la sensación de desconfianza que siente el empleado hacia la empresa y pueden representar riesgos para su privacidad y motivación.

Trabajar de forma remota implica un cambio de *mindset* de los líderes, que inicia por confiar en las personas que están trabajando en forma remota. Esto no significa que el hecho de que estén sentadas frente a su computador de 8 a.m. a 6 p.m. garantice resultados, sino que es confiar en que, a pesar de no estar en la oficina, los empleados alcanzarán las metas por el compromiso que sienten con la empresa. Sin duda, en este proceso es clave que los jefes adopten nuevas formas para medir el desempeño de su equipo en el teletrabajo y se apoyen en sistemas digitales capaces de simplificar el seguimiento de resultados y la entrega de *feedback* de valor.

Feedback

Será de vital importancia la retroalimentación en la justa medida y todo parece indicar que el teletrabajo requiere con mayor profundidad de esta herramienta. Debe ser parte de un proceso sistemático y continuo.

La comunicación dentro del equipo de trabajo debe mantenerse en un nivel que permita recibir y dar a conocer un *feedback* eficiente de los procesos dentro de un proyecto, sin que suponga una carga de trabajo adicional para los integrantes del equipo. Es decir, si el trabajador además de cumplir con sus responsabilidades diarias debe también mantener constantemente informado a su jefe al respecto, su rendimiento se verá afectado por falta de tiempo realmente productivo. En este punto se retoma el concepto de falta de confianza de un líder en su equipo y el erróneo ejercicio de liderazgo que implica. Es importante no dejarse llevar por el *micromanaging* que puede disminuir el compromiso por la percepción de falta de confianza.

Se recomienda no realizar una comparativa entre los resultados de la oficina y la virtualidad, sino que se trata de enfocarse en las soluciones y el aprendizaje que ofrece la situación.

Es importante determinar los momentos apropiados para dar *feedback* y evitar aquellos momentos que podrían crear problemas.

Se recomienda dar *feedback* positivo a menudo. Afirmar la alta calidad del trabajo de los subordinados directos es una de las maneras más eficaces de retener a ese empleado valioso.

Es importante a la hora de dar *feedback* lograr crear un ambiente laboral receptivo, con este término se hace referencia a lograr amplia aceptación por parte de los otros mostrando que el *feedback* es una instancia beneficiosa. Para esto, quien lo recibe tiene que percibir que quien lo da es una persona confiable y que tiene buenas intenciones.

Será un proceso más amigable si quien debe dar *feedback* se prepara para la sesión reuniendo previamente datos, información, que sean necesarios para presentar una visión objetiva. Además, es importante considerar el punto de vista del receptor, prever su respuesta.

Puede ser útil adaptar el estilo de comunicación al del receptor y además tener claro cómo cuestiones como las de género, raza, edad u otras diferencias pueden afectar al receptor (Harvard, 2009).

Capacitaciones/entrenamiento

Las instancias de capacitación y formación son más accesibles dado que gran parte se han vuelto asincrónicas y permiten una amplitud horaria, reconvirtiendo las formas tradicionales de formación. Sin embargo, la falta de comunicación e intercambio puede generar menores ámbitos de debate y, por tanto, de aprendizaje.

Es esencial que cada persona pueda tener procesos de autoaprendizaje en su trabajo, basado en un entendimiento consciente de sus fortalezas y debilidades, de forma de optimizar las habilidades y, en consecuencia, el desempeño. Esto tiene que contemplar los perfiles de aprendizaje de los colaboradores de la organización para maximizar los beneficios de los talleres, seminarios y cursos brindados.

Nivelat es una plataforma de capacitación que utiliza el modelo de videojuegos para enseñar de forma rápida y amigable, resolviendo problemas de entrenamiento del equipo con un sistema de aprendizaje con niveles de interacción personalizados, entretenidos y competitivos en intervalos cortos de tiempo. Este es un sistema inspirado en el formato de videojuegos que captura la atención del participante, motivándolo y desafiándolo a completar los niveles, a la vez que asimila el contenido. La gamificación es una técnica de aprendizaje que traslada la mecánica de los juegos al ámbito educativo-profesional con el fin de conseguir mejores resultados: sirve para absorber conocimientos, para mejorar alguna habilidad para recompensar acciones concretas (Educación 3.0, 2019).

Nuevos ingresos

Facilitar la integración de nuevos miembros resulta complejo en un ambiente de virtualidad. La inclusión en el espacio físico de trabajo facilita la integración de los trabajadores que se incorporan. Sin el intercambio informal diario difícilmente el nuevo colaborador aprenda las dinámicas y los roles del equipo. Se deben cambiar las formas de generarlo, independientemente de la modalidad elegida.

E. Salud y bienestar integral

Salud laboral

El teletrabajo puede implicar riesgos para la seguridad y la salud de los trabajadores si no se ha planificado y organizado con tiempo suficiente esta modalidad.

En este sentido, en nuestro país, con la aprobación recientemente de la ley 19.978 “Promoción y regulación del teletrabajo”, en cuanto a la seguridad e higiene laboral, está previsto en el artículo 11 que el MTSS determinará por vía reglamentaria las condiciones del trabajo en esta materia. Al día de la fecha, el referido ministerio no las ha reglamentado.

Sin perjuicio de ello, esta modalidad laboral no exime al empleador de verificar la correcta aplicación de las condiciones de salud y seguridad ocupacional en la que se podrá solicitar la intervención de la Inspección General de Trabajo.

En este aspecto se recomienda que la organización envíe un profesional calificado en la materia para ayudar al teletrabajador en el acondicionamiento de su espacio de trabajo desde el hogar.

En atención al principio de prevención y políticas de seguridad empresarial se deben garantizar los siguientes aspectos:

- Planificar con tiempo suficiente las medidas específicas de prevención de riesgos en el teletrabajo.

- Organizar los recursos necesarios y adoptar las medidas pertinentes para que el espacio y los equipos de trabajo sean adecuados para el teletrabajo y garanticen la seguridad y la salud de los trabajadores que los utilicen.
- Evaluar los riesgos en el lugar del teletrabajo.
- Informar al teletrabajador de la política de la empresa en materia de salud y seguridad en el trabajo.
- Proporcionar a los teletrabajadores una formación suficiente y adecuada en materia preventiva respecto a su puesto de trabajo.
- Dar cumplimiento al deber de consulta y participación de los trabajadores y de sus representantes en relación con los aspectos que afecten a su seguridad y salud. Especificar el canal a través del cual las personas puedan comunicar sobre los riesgos adicionales que identifiquen y que no se hayan advertido previamente, o los accidentes (de trabajo) que hubieran ocurrido mientras se realice el teletrabajo con el objeto de que se dispongan las medidas correspondientes.
- Vigilar y controlar periódicamente la salud de los teletrabajadores. La empresa podrá disponer instancias necesarias de monitoreo que permitan constatar las condiciones de seguridad y salud del puesto físico de trabajo en régimen de teletrabajo. A estos efectos la empresa podrá coordinar con el funcionario la realización de encuestas preventivas que incluirán videollamadas, entrevistas y fotografías del puesto físico.

En relación a los accidentes laborales y enfermedades profesionales, serán aplicables a los teletrabajadores las disposiciones de la ley 16.074 (Regulación de los seguros sobre accidentes de trabajo y enfermedades profesionales), específicamente, en el Capítulo IV - De las enfermedades profesionales. Es un aspecto que debe regirse y acordarse en el marco de la regulación colectiva.

Acondicionamiento del lugar

Con respecto al acondicionamiento del lugar existen distintos puntos a considerar ya que, si de teletrabajo se habla, todos tendrán un espacio diferente para hacerlo.

Se considera ideal que el teletrabajador pueda destinar un espacio en su hogar para desarrollar la tarea y acondicionarlo de manera tal que se asemeje a la comodidad de la oficina.

Para minimizar los factores de riesgos locativos, los que refieren a las condiciones del lugar donde se lleva a cabo el teletrabajo, como puede ser en una oficina, habitación o área que se acondicione para trabajar, que pueda afectar la salud, se recomienda la búsqueda de una forma cómoda y segura de trabajar teniendo de referencia los siguientes puntos.

- Darle un buen lugar a los muebles u objetos que puedan provocar golpes o caídas.
- Acondicionar un espacio donde se pueda colocar un escritorio al menos de 85 cm de ancho donde se puedan mover las piernas.
- Colocar los cables detrás del escritorio o por una canaleta junto a las paredes para que no incomoden.
- Controlar el uso de superficies, como escaleras dañadas, paredes o ventanas rotas (PulsoSalud, 2020).

Pausa activa

Las pausas activas son muy saludables para la conservación de la salud y prevenir enfermedades osteomusculares, que la constituyen lesiones inflamatorias y degenerativas en los músculos, como ejemplo: nervios, tendones o ligamentos localizados en el cuello, hombros, codos, espaldas, muñecas y manos (PulsoSalud, 2020).

Se recomienda implementar un método de práctica de pausas laborales saludables antes y durante el teletrabajo; mediante ejercicios compensadores se ayuda a disminuir el cansancio físico, mejorar la postura, reforzar la fuerza muscular y dar vigor a la salud mental.

Rol específico de apoyo al teletrabajador

En base a la información recabada en las entrevistas y encuestas surge que los participantes señalan como una necesidad contar con un rol de apoyo para transitar la modalidad. Si bien esta respuesta puede estar sesgada por la situación coyuntural, se entiende pertinente que exista un rol que pueda hacer de intermediario entre las partes.

El perfil de este rol debería recaer en una persona que inspire confianza y empatía, que permita recibir y canalizar los diferentes planteos de los colaboradores.

No todos se adaptan a la modalidad, ya sea por dificultades en el hogar, como puede ser no contar con las mejores herramientas, haber perdido contacto con compañeros, no lograr ser autónomo en el día a día, entre algunos de los aspectos que este rol puede abordar. Este rol debe estar disponible para escuchar y ayudar a solucionar este tipo de situaciones que se dan en el día a día.

Vestimenta

Se aconseja vestirse tal como si fuera a trabajar de forma presencial. Si bien el empleador no puede obligar a su empleado a cumplir ciertas reglas en estas condiciones, este punto hace hincapié en que el trabajador se sienta con mayor energía para llevar adelante su jornada de trabajo.

Si bien el teletrabajo trajo consigo una vestimenta descontracturada e informal, en ocasiones importantes como pueden ser reuniones, entrevistas de trabajo o charlas con todos los colaboradores, es clave estar bien presentados.

E. Política de beneficios/bienestar

Las organizaciones deben analizar las políticas de beneficios para no perjudicar a los colaboradores en función de la modalidad elegida. El teletrabajo conlleva costos asociados que es deseable que las organizaciones puedan incorporar a la canasta de beneficios

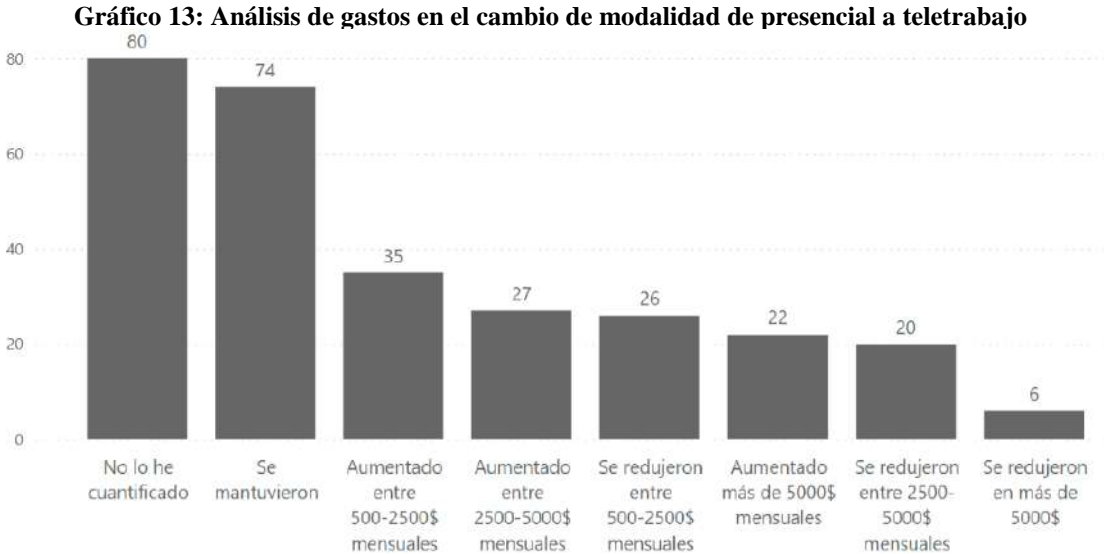
evaluando la equidad de esta. Al abordar un análisis de este aspecto, no se debería soslayar el balance entre los costos asociados entre una modalidad y otra.

Por otra parte, dentro de las prácticas que se recomienda a las empresas promover y sostener en teletrabajo, es la promoción de hábitos saludables, tales como los ejercicios de estiramiento, respiración, meditación y adecuada alimentación. Es importante que la empresa no pierda la responsabilidad de cuidar la salud física y emocional de sus trabajadores. El diseño del bienestar a nivel laboral es una práctica que tiene que fortalecerse e integrarse al trabajo.

Aspectos económicos

En lo que refiere al aspecto económico se manifiesta que el empleador puede dar una partida, o varias, en compensación o no, dependerá de la situación de la empresa ya que hay posiciones divididas en cuanto a si se gasta más o menos trabajando desde el hogar, ya sea desde el lado del empleado o del empleador.

Por un lado, según los resultados obtenidos, están quienes alegan que gastan más en luz e internet, pero, por otro lado, no se tiene un gasto en transporte, mientras que otros no lo tienen cuantificado.



Fuente: Elaboración propia.

Se recomienda el pago de una o varias partidas al trabajador, a elección del empleador, de modo de incentivarlo.

En caso de que en la presencialidad existan partidas, como el pago del almuerzo en el lugar de trabajo, pago de gimnasio, descuentos en locales cercanos a la ubicación de la empresa, se entiende necesario mantenerlas aún en la modalidad de teletrabajo para conservar la igualdad y no generar descontento.

En estos casos hay que buscar el equivalente y brindarle al teletrabajador beneficios similares.

Si bien las empresas pueden o no tener gastos adicionales por teletrabajar, al igual que los trabajadores, es un signo de flexibilidad y crecimiento el que la empresa brinde recursos para que sus empleados puedan realizar las actividades con mayores beneficios.

Las partidas que se entiende que los empleadores podrían brindar para un mejor goce de la actividad son las siguientes:

- Electricidad
- Internet
- Gimnasio
- Alimentación
- Nutricionista

Sus montos deben definirse en base a las posibilidades de cada organización.

Para el caso de la electricidad e internet se podría tomar el criterio de definir un monto fijo mensual promedio de gasto de electricidad e internet en un hogar y multiplicarlo por el porcentaje de horas que se está trabajando.

Por ejemplo, si el promedio de gasto de internet de un hogar es de 1.500 pesos, considerar que hay 8 horas por día que la persona la utiliza para trabajar. En este contexto, se puede hacer el siguiente cálculo: un mes igual a 4 semanas, cada semana tiene 7 días, dentro de estos, hay 5

en los que se trabaja, y a su vez, cada día tiene 24 horas, por lo que se puede aplicar la siguiente regla: $4 * 7 * 24 = 672$ horas, luego, las horas trabajadas serían: $4 * 5 * 8 = 160$, de este cálculo se desprende: $160/672 = 0,2380 * 100 = 23,8\%$.

Aplicando este porcentaje se puede definir la partida de la siguiente forma: $\$1500 * 23,8\% = \$373,83$.

Este razonamiento puede seguirse para el caso de la electricidad y ajustarlo según las necesidades de cada empresa, así como definirse el monto fijo que se considere conveniente para aplicar el porcentaje antes calculado.

En el caso de las partidas de gimnasio, alimentación y nutricionista, el monto deberá ser a criterio de la empresa. Se mencionan las mismas a modo de ejemplo. Estas partidas buscan apoyar en el cuidado de la salud y el bienestar.

• **Apartado 04 de la guía – Modelo Híbrido**

El modelo se define en el marco conceptual, cada organización deberá evaluar la modalidad que mejor se adecue a su cultura, necesidades y experiencia del empleado.

A continuación, se plantean las recomendaciones prácticas para su implementación del modelo híbrido:

- Definir una política para el modelo híbrido de trabajo.
- Redefinir y adaptar la oficina y los espacios físicos al nuevo escenario laboral.
- Acceder e invertir en la tecnología y herramientas que permitan implementar un modelo híbrido de trabajo.
- Lograr autonomía e independencia de los roles.
- Animar a los trabajadores a tomar decisiones basadas en datos.
- Construir comunidades digitales que fomenten el trabajo colaborativo

- Contar con infraestructura digital, resiliente, ágil.
- Fomentar mecanismos internos para escalar temas en la estructura organizacional.
- Modelo de trabajo 3-2-2, tres días presenciales, dos días en teletrabajo y dos días de descanso. Modelo predominante entre los esquemas híbridos que se están implementando.

3. CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación refuerzan el concepto ya recogido en el marco teórico en cuanto a que el modelo híbrido del teletrabajo se impone como una nueva realidad de los entornos laborales. De la misma manera, se desprende la necesidad de revisar aspectos de los entornos presenciales que deben adecuarse para una implementación exitosa de la nueva modalidad.

Si bien hay organizaciones que están optando por deslocalizar el vínculo laboral y/o implementar la modalidad de teletrabajo al 100%, el presente trabajo se dirige en mayor medida a aquellas organizaciones que tienen el desafío de implementar el teletrabajo como complemento a la presencialidad, teniendo como objetivo una modalidad híbrida, transitando este proceso en etapas planificadas y paulatinas cuidando los aspectos relevantes para la organización como la cultura, liderazgo, *feedback*, entre los más relevantes.

Se requiere de una revisión profunda de las estrategias de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, organización del tiempo, las políticas de bienestar, así como el cuidado de la salud emocional de los colaboradores. Esto implica trabajar en una cultura de liderazgo transformacional donde la confianza en los equipos, la ética y la salud emocional de los mismos, sean piezas claves de su gestión.

Se concluye que la modalidad tiene un impacto positivo sobre la satisfacción de los colaboradores a través de las necesidades fisiológicas y de seguridad.

En cuanto al ahorro de costos, de la investigación se desprende que los colaboradores ahorran en desplazamiento, contribuyendo a minimizar el impacto de la actividad en el medio ambiente, y las empresas reducen costos operativos.

De la investigación surgen elementos que permiten sostener que el teletrabajo presenta beneficios tanto para el colaborador como para el empleador, siempre que transite y se cuiden

los aspectos mencionados en el proceso de implementación. Se destacan las ventajas de la flexibilidad, autonomía, la conciliación entre la vida personal/laboral y reducción de costos. Por otro lado, se identifican ciertos riesgos en aspectos como la cercanía y socialización entre los integrantes, sentido de pertenencia hacia la organización, sostenimiento de la cultura organizacional, compromiso, los que se mitigan con una modalidad híbrida, en donde subsisten las ventajas de ambas modalidades.

Del total de encuestados, la amplia mayoría afirma que le gustaría teletrabajar al menos un día a la semana, mientras que solo una porción optaría por una modalidad de semana completa de teletrabajo. Contemplando este aspecto la visión de las empresas entrevistadas coincide con la de los colaboradores. Esto se refuerza con los resultados obtenidos en la encuesta de Adpugh (*El Observador*, 2022) donde se establece que los mayores desafíos se visualizan en la gestión eficiente del trabajo híbrido, potenciando los beneficios de ambos modelos.

El modelo híbrido se plantea con un enfoque *win-win*. Este modelo atrae y retiene talentos ya que teniendo dos opciones y una de ellas contempla el modelo, esta será elegida por ser la que ofrezca mayor flexibilidad.

Atendiendo a los hallazgos del presente trabajo se realiza un documento que sirva de guía para la implementación adecuada de la modalidad de teletrabajo considerando los aspectos más relevantes.

En suma, una exitosa implementación del teletrabajo que permita internalizar los principales beneficios y fortalezas del mismo requiere de un proceso planificado, cuidado y responsable.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, M. (1/10/2021). Desafíos ante la nueva realidad del Teletrabajo. Webinar. [en línea] Recuperado de: <https://www.ricaconsultores.com.uy/sitio/eventos/23/webinar-desafios-ante-la-nueva-realidad-del-teletrabajo>
- Agudo Moreno, M. J. (2014). El teletrabajo en las organizaciones: análisis de sus beneficios y barreras en las empresas españolas. *Cuadernos de Gestión de Información 4*, ISSN 2253-8429, 180.
- Arribas Urrutia, A. (2020). Teletrabajo y comunicación interna: ¿incompatibilidad? (Tesis doctoral financiada por el Departamento de Educación, Universidades e Investigación del Gobierno Vasco). Recuperado de: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/urrutia-amaia-teletrabajo.pdf>
- Barba, L. (2021). *El teletrabajo y los profesionales de la información*. Granada: Universidad de Granada
- Bloch, S., Whiteley, P. (2003). *Complete Leadership: A practical guide for developing your leadership talents*. London: Pearson.
- Deloitte (2021). *Tendencias globales de capital humano 2021 - La disrupción en la relación colaborador-empleador*. Montevideo. [en línea] Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/informe-hc-trends-2021.html>
- Donnelley, R. R. (2009). *Cómo dar feedback*. Soluciones prácticas para los desafíos del día a día. *Harvard Business Press*. Santiago de Chile: Impact Media Comercial S.A.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives, *Management Review*, Nov.
- Educación 3.0 (2019). *¿Qué es la gamificación y cuáles son sus objetivos?* [en línea] Recuperado de: <https://www.educaciontrespuntocero.com/noticias/gamificacion-que-es-objetivos/>
- EIPE Business School. *¿Qué es la cultura empresarial?* [en línea] Recuperado de: <https://www.eipe.es/blog/cultura-empresarial-importancia/>
- “El modelo híbrido de trabajo llegó para quedarse”, según experta en gestión humana. (2022, feb. 7) *El Observador* [en línea] Disponible en: <https://www.elobservador.com.uy/nota/el-modelo-hibrido-de-trabajo-llego-para-quequedarse-segun-experta-en-gestion-humana-202227105249>

- El teletrabajo no es posible para un 76% de los empleados en América Latina y el Caribe (2020, set. 1). *La República*. [en línea] Disponible en: larepublica.co/globoeconomia/el-teletrabajo-no-es-posible-para-76-de-los-empleados-en-america-latina-y-el-caribe-3053418
- Equipos Consultores (2021). *Manual de teletrabajo para organizaciones públicas y privadas*. Sociedad Uruguaya de Gestión de Personas. [en línea] Recuperado de: <https://equipos.com.uy/el-teletrabajo-en-uruguay-en-contexto-covid19/>,
- García, A. et al. (2021). *Manual de Teletrabajo para Organizaciones Públicas y Privadas*. [en línea] Recuperado de: <https://equipos.com.uy/los-teletrabajadores-por-covid19-en-uruguay-y-el-riesgo-de-la-sobrecarga/>
- Gobierno promueve mayor teletrabajo ante aumento de casos de coronavirus (2020, dic. 1). *El Observador*. [en línea] Recuperado de: <https://www.elobservador.com.uy/nota/gobierno-promueve-mayor-teletrabajo-ante-aumento-de-casos-de-coronavirus-2020113018310>
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78 (2), 78-90.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, Dy Cardy, R. (2005). *Gestión de Recursos Humanos*. (5.^a edición). Madrid: Pearson Educación.
- Guyer & Regules (2021). *Guía de regulación del teletrabajo en Uruguay*.
- Handy (1976). *Understanding Organizations*. Londres: Penguin Books.
- Handy (1995). *Gods of Management*. New York: Oxford Press.
- Harter, J. (2015). *Employees Want a Lot More from Their Managers*. Gallup. [en línea] Recuperado de: <https://www.gallup.com/workplace/236570/employees-lot-managers.aspx>
- Herzberg, F., Mausner, B.; Snyderman, B., (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley and Sons.
- International Labour Organization (ILO) (2020). *Definición y medición del trabajo a distancia, el teletrabajo, el trabajo a domicilio y el trabajo basado en el domicilio*. [en línea] Recuperado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/--stat/documents/publication/wcms_758333.pdf
- Katzenbach, J. R., Smith, D. K. (1993). *La organización de alto desempeño*. [en línea] Recuperado de: https://www.academia.edu/39330904/A_LA_ORGANIZACION_DE_ALTO_DESEMPEÑO_La_disciplina_de_los Equipos

- Ley de Teletrabajo (2021). Diario Oficial. IMPO Centro de Información Oficial. [en línea]
Recuperado de: <https://www.impo.com.uy/teletrabajo/>
- Likert, R, Likert, J (1976). *New Ways of Managing Conflict*. New York: McGraw-Hill.
- Martín, Miriam (2020). Cinco maneras de mantener un equipo motivado en situación de teletrabajo. Sodexo Beneficios e Incentivos. [en línea] Recuperado de: https://www.sodexo.es/blog/mantener-equipo-motivado-en-crisis/#_ftnref1
- Maslow, A. (1954). *Motivación y Personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. New York: John Wiley & Sons.
- McGregor, D. M. (1986). “The Human Side of Enterprise”, en Yarwood, D. L., *Public Administration, Politics and People: Selected Readings for Managers, Employees and Citizens*, New York: Longman Publishing Group.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones. *Consejos y recomendaciones, seguridad informática*, MinTIC. Colombia. [en línea]
Recuperado de: <https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-4502.html#:~:text=La%20seguridad%20de%20la%20informaci%C3%B3n,la%20actividad%20de%20cada%20organizaci%C3%B3n>
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2020, diciembre). *Ley N.º 19.978*. [en línea]
Recuperado de: <https://www.gub.uy/ministerio-trabajo-seguridad-social/sites/ministerio-trabajo-seguridad-social/files/2020-12/FTP%20TELETRABAJO%207%20dic%202020.pdf>
- Münch, L. (2011). *Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del siglo XXI*. Ciudad: Alcalá de Guadaíra, Editorial MAD.
- Muñoz Zapata, D. E.; Pabón Montealegre, M. V.; Valencia Ayala, B. C. (2017). Comunicación organizacional en el entorno del teletrabajo. *Revista Luciérnaga*, Vol. 9, N.º 18, ISSN-e 2027-1557. Universidad Pontificia Bolivariana, 61-71. [en línea] Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6563532>
- Mussnug Aaron, K. J., Hughey, W. (1997). “Trabajo en Equipo”. *Revista Gestión*, Vol. 2 N.º 6, nov.-dic. (Training for Quality) Western Kentucky University, 126-136.
- OMS (2020). “Los servicios de salud mental se están viendo perturbados por la COVID-19 en la mayoría de los países, según un estudio de la OMS”. [en línea] Recuperado de: <https://www.who.int/es/news/item/05-10-2020-covid-19-disrupting-mental-health-services-in-most-countries-who-survey octubre 2020>.

- Peraza, Y., Remus, M. (2004). Clima organizacional: Conceptos y experiencias. *Transporte Desarrollo y Medio Ambiente*, 24, 27-30
- Ponce, P (2014). Liderazgo femenino y clima organizacional, en un instituto universitario. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9, 1031-1036.
- Pulso Corporación Médica S.R.L. (2020) *4 consejos de salud ocupacional en el teletrabajo*. Lima. [en línea] Recuperado de: <https://pulsosalud.com/4-consejos-de-salud-ocupacional-en-el-teletrabajo/>
- Robbins, S. P., Judge, T. A., Enríquez Brito, J. (2009). *Comportamiento organizacional* (13.ª ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Robbins, S., Coulter, M. (1996). *Teorías de la Cultura Organizacional*. México: Prentice Hall, 18-22.
- Rodríguez Beltrame, L. (2018). Liderazgo: distintos enfoques. Importancia en la gestión de las personas. El liderazgo en el siglo XXI. No publicado.
- Sanguinetti, C. (2021). Presentación “Teletrabajo en Uruguay - Oportunidades y desafíos”.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863-871.
- Se Sametime. *10 Características clave para ser un teletrabajador exitoso*. [en línea] Recuperado de: <https://www.sesametime.com/assets/caracteristicas-clave-para-ser-un-teletrabajador-exitoso/>
- Shriberg, A, Lloyd, C (2004). *Liderazgo práctico*. México DF: Compañía Editorial Continente.
- Sordo, A. I. (2021). Cultura organizacional: tipos, elementos, y ejemplos extraordinarios. [en línea] Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional>
- Stringer, R. (2001). *Leadership and Organizational Climate*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

4. ELEMENTOS COMPLEMENTARIOS

4.1 ANEXOS Y APÉNDICES

4.1.1 Anexo 1. Ley de Teletrabajo en Uruguay N.º 19.978

Artículo 1

(Concepto). A los efectos de la presente ley, entiéndase por "teletrabajo" la prestación del trabajo, total o parcial, fuera del ámbito físico proporcionado por el empleador, utilizando preponderantemente las tecnologías de la información y de la comunicación, ya sea en forma interactiva o no (*online - offline*).

Artículo 2

(Ámbito de aplicación). La presente regulación será aplicable a las relaciones laborales que se desempeñen en un régimen de subordinación y dependencia en las que el empleador sea una persona privada o de derecho público no estatal.

Artículo 3

(Principios rectores). Son principios rectores para la aplicación de la presente ley, los siguientes:

A) Voluntariedad. El teletrabajo es voluntario, deberá obtenerse el consentimiento del trabajador, el que deberá constar por escrito.

B) Reversibilidad. Las partes podrán modificar la modalidad de trabajo presencial a la de teletrabajo y de teletrabajo a presencial, previo acuerdo por escrito.

C) Igualdad. Los teletrabajadores gozarán de los mismos derechos y acceso a las mismas condiciones de trabajo que los trabajadores presenciales, salvo las que sean inherentes a la prestación del trabajo en forma presencial. En particular, se respetará su derecho al descanso, a la intimidad, a la seguridad e higiene laboral y a la libertad sindical.

D) No discriminación. La modalidad de teletrabajo no será medio para la distinción, exclusión o restricción, ya sea basada en la nacionalidad, origen étnico racial, sexo, edad, orientación sexual o identidad de género, estado civil, religión, condición económica, social, cultural, situación de discapacidad, lugar de residencia u otros factores, que tenga por objeto menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos humanos y libertades fundamentales.

E) Fomento del empleo. Se reconoce al teletrabajo como una modalidad necesaria para la generación de empleo y en particular para el acceso a puestos de trabajo de personas con responsabilidades familiares, personas con discapacidad o de quien ellos dependan o a cuyo cuidado estén.

Artículo 4

(Teletrabajador). A los efectos de la presente ley, entiéndese por "teletrabajador" a toda persona que presta su trabajo, total o parcial, fuera del ámbito físico proporcionado por el empleador, utilizando preponderantemente las tecnologías de la información y de la comunicación ya sea en forma interactiva o no (*online-offline*).

Artículo 5

(Del contrato laboral). El teletrabajador y el empleador deberán pactar al inicio o durante la vigencia de la relación laboral la modalidad de teletrabajo, en el contrato de trabajo o documento anexo a este. Dicho acuerdo se documentará por escrito.

Artículo 6

(Del lugar donde se desarrolla el trabajo). El teletrabajador y el empleador deberán determinar el lugar donde se prestarán las tareas laborales, que podrá ser el domicilio del teletrabajador o en otro sitio definido en el contrato. Si la prestación del teletrabajo, por su naturaleza, fuera susceptible de desarrollarse en distintos lugares, podrá acordarse que el teletrabajador elija libremente donde ejercerá sus tareas, pudiendo incluso, ser más de un lugar alternativamente. En ningún caso, el teletrabajador podrá exigir al empleador que sea este quien le proporcione el lugar donde se preste el teletrabajo.

Artículo 7

(Del cambio en la modalidad de trabajo). La modificación permanente de la modalidad de trabajo presencial a la de teletrabajo y de teletrabajo a presencial, deberá contar con el común acuerdo de partes y documentarse por escrito. Si la modalidad de teletrabajo se acuerda luego de iniciado un vínculo presencial, tanto el teletrabajador como el empleador tendrán derecho a retornar a la modalidad presencial dentro de los noventa días de iniciado el teletrabajo, previo aviso a la otra parte con una anticipación no inferior a siete días.

Si el teletrabajo fue la modalidad originalmente adoptada por las partes, se requerirá el consentimiento de ambas recabada por escrito para adoptar la modalidad presencial, debiendo constar la misma en la planilla de trabajo.

Artículo 8

(De la jornada laboral del teletrabajador). El total del tiempo efectivamente trabajado, no superará el máximo legal de horas semanales de trabajo aplicable a la actividad a la que pertenece la empresa o institución o el límite semanal establecido contractualmente, en su caso; sin perjuicio del derecho al descanso y a la desconexión.

Deberá existir una desconexión mínima de 8 horas continuas entre una jornada y la siguiente.

El teletrabajador podrá distribuir libremente su jornada en los horarios que mejor se adapten a sus necesidades.

El exceso de trabajo diario, respecto de la jornada legal o contractual, no constituirá trabajo extraordinario y por lo tanto no dará lugar al pago de horas extras. Las horas efectivamente trabajadas que superen el límite legal o convencional diario, se compensarán con horas no trabajadas en otros días de la misma semana. Las horas que superen el máximo de horas semanales de trabajo aplicables a la actividad o las horas semanales convencionalmente pactadas, se abonarán con un 100% de recargo sobre el valor hora de los días hábiles.

(*) Notas: Ver en esta norma, artículo: 14.

Artículo 9

(Del registro de asistencia). Las partes podrán establecer el sistema de registro de asistencia que permita determinar la cantidad de horas trabajadas por el teletrabajador en la semana.

Artículo 10

(Derechos del teletrabajador y condiciones laborales). El teletrabajo modificará única y exclusivamente la modalidad en que se efectúa el trabajo, sin afectar los derechos individuales y colectivos consagrados por el ordenamiento jurídico vigente, en todo lo que le sea aplicable.

Artículo 11

(Seguridad e Higiene Laboral). El teletrabajo no eximirá al empleador de verificar la correcta aplicación de las condiciones de salud y seguridad ocupacional, a cuyos efectos podrá solicitar la intervención de la Inspección General del Trabajo y de la Seguridad Social quien tendrá las facultades de fiscalización que le asigna la legislación vigente. Cuando la actividad laboral se realice en el domicilio del teletrabajador a falta de su consentimiento, la referida dependencia deberá solicitar judicialmente la inspección ocular del lugar.

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social determinará por vía reglamentaria las condiciones de trabajo, en materia de seguridad, ergonomía y salud ocupacional aplicables a la modalidad de trabajo regulada por la presente ley.

Artículo 12

(Herramientas y equipos para el teletrabajo). Las partes acordarán la forma de provisión de las tecnologías de la información necesarias para que el trabajador desarrolle el teletrabajo, debiendo quedar debidamente consignada en el contrato de trabajo.

En caso de desacuerdo, el empleador deberá proporcionar los equipos, insumos y servicios y demás herramientas necesarias para el desarrollo del teletrabajo, siendo de cargo del empleador los costos de operación, funcionamiento, reemplazo y mantenimiento de los equipos.

Los equipos, insumos y servicios que provea el empleador, ya sea en forma directa o asumiendo su costo para el desarrollo de las tareas asignadas al teletrabajador, no serán considerados a ningún efecto parte del salario, materia gravada ni asignación computable.

Artículo 13

(Accidentes laborales y enfermedades profesionales). Serán aplicables a los teletrabajadores regulados por la presente ley, todas las disposiciones contenidas en la Ley N.º 16.074, de 10 de agosto de 1989.

Artículo 14

(Derecho a la desconexión). Todo trabajador tiene derecho a la desconexión, entendiéndose por tal, el pleno ejercicio del derecho de todo trabajador a la desconexión de los dispositivos digitales y del uso de las tecnologías, y el derecho a no ser contactado por su empleador, lo cual implica que el teletrabajador no estará obligado –entre otros–, a responder comunicaciones, órdenes u otros requerimientos del empleador, a fin de garantizar su tiempo de descanso, en concordancia con lo establecido en el artículo 8º, respecto al descanso mínimo.

Artículo 15

(Transitorio). Los empleadores cuyos trabajadores ya prestan teletrabajo, deberán ajustarse a las disposiciones de la presente ley en el plazo de seis meses, a contar desde su promulgación.

4.1.2 Anexo 2 - Proyecto de ley Promoción y Regulación del Teletrabajo

PROYECTO DE LEY PROMOCIÓN Y REGULACIÓN DEL TELETRABAJO

Artículo 1.º (Concepto). A los efectos de la presente Ley, entiéndase por “teletrabajo” la prestación del trabajo, total o parcial, mediante la utilización de las tecnologías de la información y de la comunicación, fuera del ámbito físico proporcionado por el empleador.

Artículo 2.º (Ámbito de Aplicación). La presente regulación será aplicable a las relaciones laborales en el sector privado que se desempeñen en un régimen de subordinación y dependencia.

Artículo 3.º (Teletrabajador). A los efectos de la presente Ley, entiéndase por “teletrabajador” a toda persona que presta su trabajo fuera del ámbito físico otorgado por el empleador, mediante la utilización de las tecnologías de la información y de la comunicación.

Artículo 4.º (Del contrato laboral). El teletrabajador y el empleador deberán pactar al inicio o durante la vigencia de la relación laboral la modalidad de teletrabajo, en el contrato de trabajo o documento anexo a este. Dicho acuerdo se documentará por escrito.

Artículo 5.º (Del lugar donde se desarrolla el trabajo). El teletrabajador y el empleador deberán determinar el lugar donde se prestarán las tareas laborales, que podrá ser el domicilio del teletrabajador o en otro sitio definido en el contrato. Si la prestación del teletrabajo, por su naturaleza, fuera susceptible de desarrollarse en distintos lugares, podrá acordarse que el teletrabajador elija libremente donde ejercerá sus tareas, pudiendo incluso, ser más de un lugar alternativamente. En ningún caso, el teletrabajador podrá exigir al empleador que sea éste quien le proporcione el lugar donde se preste el teletrabajo.

Artículo 6.º (Del cambio en la modalidad de trabajo). La modificación permanente de la modalidad de trabajo presencial a la de teletrabajo y de teletrabajo a presencial, deberá contar con el común acuerdo de partes y documentarse por escrito.

Artículo 7.º (De la jornada laboral del teletrabajador). El teletrabajador está excluido del derecho de limitación de la jornada diaria. Éste podrá distribuir libremente su jornada en los horarios que mejor se adapten a sus necesidades, la que no podrá superar el límite máximo de 44 y 48 horas semanales, según corresponda al tipo de actividad y sin perjuicio del derecho al descanso y a la desconexión.

Artículo 8.º (Del registro de asistencia). Las partes podrán establecer el sistema de registro de asistencia que permita determinar la cantidad de horas trabajadas por el teletrabajador en la semana.

Artículo 9.º (Derechos del teletrabajador y condiciones laborales). El teletrabajo modificará única y exclusivamente la modalidad en que se efectúa el trabajo, sin afectar los derechos individuales y colectivos consagrados por nuestro ordenamiento jurídico, en todo lo que le sea aplicable.

Artículo 10 (Herramientas y equipos para el teletrabajo). Será de cargo del empleador proveer las tecnologías de la información necesarias para que el trabajador desarrolle el teletrabajo, en los términos que determine el Poder Ejecutivo en su reglamentación. La obligación que recae sobre el empleador en el suministro de equipo de trabajo, sólo podrá ser dispensada cuando voluntariamente el teletrabajador ofrezca equipo y herramientas de su propiedad para el cumplimiento de las tareas asignadas, situación que deberá quedar debidamente consignada en el contrato de trabajo.

Artículo 11 (Accidentes laborales y enfermedades profesionales). Serán aplicables a los teletrabajadores regulados por la presente Ley, todas las disposiciones contenidas en la Ley N° 16.074 de 10 de agosto de 1989.

Artículo 12 (Derecho a la desconexión). Todo trabajador tendrá derecho a desconectarse. Entiéndase como “derecho a desconectarse” el pleno ejercicio del derecho de todo trabajador a la desconexión de los dispositivos digitales y del uso de las tecnologías, a fin de garantizar su tiempo de descanso.

Artículo 13 (Transitorio). Los empleadores cuyos trabajadores ya prestan teletrabajo, deberán ajustarse a las disposiciones de la presente Ley en el plazo de seis meses, a contar desde su promulgación.

EXPOSICIÓN DE MOTIVOS

El concepto de teletrabajo nace en EE.UU., en el año 1973, a partir de un grupo de científicos de la University of Southern California que investigó la aplicación en el trabajo de las (entonces disponibles) tecnologías informáticas para reducir el traslado de trabajadores a las oficinas, reemplazándolo por el traslado de la información necesaria para que el trabajador realice sus tareas desde su casa o centro de teletrabajo próximo a su domicilio.

Las condiciones que posibilitan el teletrabajo están dadas por la flexibilidad, la organización en red, la globalización y la denominada revolución tecnológica.

En el informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), denominado "La vida en el trabajo en la economía de la información", se sostiene que es muy posible que la revolución de las comunicaciones tenga repercusiones más profundas y generales que la propia revolución industrial. El Mundo del Trabajo se transforma profundamente y cambia toda la sociedad. Las gigantescas transformaciones tecnológicas ocurridas, sobre todo en estas últimas décadas, han caracterizado a este siglo como la era de la información. Existe una evolución del concepto de teletrabajo: Al principio se hablaba de "oficina en el hogar", ya que el hecho de poder tener tecnología como computadoras e internet en el domicilio de las personas, abrió la oportunidad de trabajar fuera de la empresa. Luego se pasó al concepto de "oficina móvil", ya que los teléfonos celulares, laptops y tabletas permitieron que el teletrabajo no tenga que ser exclusivamente desde el hogar, sino desde cualquier lugar donde haya una conexión a internet o a una red de datos. La última etapa de esta evolución es la "oficina virtual", que expande el concepto anterior con la aparición de los teléfonos inteligentes y la capacidad de tener información en la nube. Hoy en día, todo lo que necesitamos para teletrabajar es más accesible y está al alcance de todos.

El teletrabajo es una realidad en Uruguay desde hace muchos años. Desde 2010, el Instituto Nacional de Estadística (INE) y la Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información (AGESIC) realizan la Encuesta de Uso de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (EUTIC) que indagan acerca del acceso y usos de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en Uruguay. A partir de ella sabemos que en 2016 existían aproximadamente 100.000 teletrabajadores en Uruguay. A su vez, más de 550.000 trabajadores reportaron haber respondido correos electrónicos laborales fuera del horario de trabajo.

Actualmente el mundo está viviendo una transformación mucho más profunda con la pandemia del nuevo virus llamado COVID-19, por el cual pelagra la vida de las personas, la vida cotidiana de éstas, la economía y la sociedad mundial en su conjunto.

Con la llegada del coronavirus al territorio uruguayo, son varias las decisiones y precauciones que debemos tomar, entre ellas el aislamiento social. En ese sentido el mundo del trabajo, en aquellas actividades en que es factible, ha tenido que –más que optar recurrir sin más– por el trabajo a distancia como alternativa de producción ante la propagación de este brote peligroso. De alguna manera, se ha puesto en práctica un experimento de teletrabajo a escala mundial.

El Uruguay se encuentra en pleno desafío de asegurar las condiciones de trabajo favorable ante esta inminente situación de trabajadores uruguayos que desarrollan su trabajo desde sus hogares o lugar distinto a la empresa.

Este Proyecto de Ley pretende acompañar la realidad actual del país, brindando las condiciones y el marco regulatorio a una modalidad de trabajo inminente y que debe tener un marco legal que garantice los derechos y obligaciones de las partes en la relación laboral: el teletrabajador y el empleador. Los aspectos fundamentales que recoge esta modalidad de trabajo a distancia son los horarios de trabajo, el equilibrio personal-profesional, y la productividad. En primer lugar, a pesar de que da mayor flexibilidad de horarios, el teletrabajo hace más difícil definir de qué hora a qué hora trabajamos, pudiendo tener efectos negativos en nuestra salud mental y

física, es por ello que el régimen de teletrabajo debe tener consagrado el Derecho a Desconectarse, que garantiza el tiempo de descanso y de vacancia del trabajador.

Además de oportuno, este proyecto ratifica los principios del Derecho Laboral y continúa el sendero de protección de los derechos de los trabajadores iniciado a comienzos del siglo XX con la Ley de Jornada Laboral, el Descanso Rotativo, la Ley de Indemnización de accidentes de trabajo, las Pensiones a la Vejez, el Salario mínimo a los trabajadores rurales, a la vez que retoma elementos de proyectos de ley impulsados en la anterior legislatura.

4.1.3 Apéndice 1 - Encuesta a directivos

Preparación de encuesta para directores de empresas:

1. ¿Cuál es el concepto que tiene del teletrabajo actualmente?
2. ¿En el último tiempo ha cambiado su percepción ante esta modalidad?
3. ¿Actualmente en su empresa se practica el teletrabajo?

En caso de que sí:

4. ¿Quiénes lo han adoptado? ¿Qué porcentaje de personas teletrabajan en su empresa?, ¿de qué áreas?
5. ¿Se percibe una diferencia en el rendimiento de los colaboradores que teletrabajan? En caso de que sí, ¿es mayor o menor a lo esperado?
6. ¿Cómo evalúa el ambiente laboral y la motivación de los colaboradores?
7. ¿Se trabaja hoy en la motivación de los colaboradores? ¿Se trabajaba en la modalidad presencial?, ¿cómo?
8. ¿Han cambiado los modelos de liderazgos en esta modalidad?
9. Los mandos medios/jefes, ¿están capacitados para esta nueva metodología? ¿Les resulta “cómodo” este ambiente?
10. ¿Han realizado capacitaciones para implementar el teletrabajo? Ya sean cursos informáticos, de liderazgo, etc.
11. ¿Hubo algún colaborador que requirió capacitación adicional para el teletrabajo?
12. ¿Considera necesario un apoyo adicional con un rol que no tenían anteriormente? Ejemplo: ¿*coach*, psicólogo, etc.?
13. En términos económicos ¿cuáles fueron los principales sobrecostos de esta implementación (*software*, equipamientos, incentivos, etc.)?, ¿y cuáles son los principales ahorros? En caso de que hubiera.
14. ¿Cómo se cuantifican las horas extra?
15. ¿Cómo se mide el desempeño en esta modalidad?
16. ¿Considera que hay mayor flexibilidad horaria en este modelo?
17. ¿Cuáles considera son los puntos fuertes del teletrabajo?, ¿y cuáles los débiles?
18. ¿Considera que fue una implementación exitosa? ¿Por qué?
19. ¿Se han evaluado las instalaciones de los colaboradores para teletrabajar?
20. ¿Notan algún aspecto laboral que ha sido debilitado por el teletrabajo? Ejemplo: comunicación.
21. ¿Han promovido colaboradores en este contexto? ¿Difiere de lo que se valoraba en la modalidad presencial?
22. ¿Han tomado alguna medida para cuidar la salud física y mental del colaborador? ¿En el modelo de trabajo presencial se consideraba este aspecto?
23. ¿Consideran que el cambio fue traumático? En caso de que sí, ¿en qué sentido?
24. ¿Tienen conocimiento/datos de las preferencias de los colaboradores en relación al teletrabajo?
25. ¿Se percibe que la relación entre los colaboradores ha cambiado?, ¿en qué sentido?
26. ¿Cómo se trataron los vínculos comerciales en un contexto de teletrabajo? ¿Se vieron afectados?
27. ¿Se tuvieron en cuenta aspectos legales y formales a la hora del cambio de modalidad?
28. ¿Hubo algún rol que dejó de ser necesario con esta modalidad? ¿Qué se hizo con este colaborador? Ejemplo: recepcionista.
29. ¿Siguieron algún modelo como ejemplo para la implementación de esta modalidad de trabajo?

30. ¿Han hecho evaluaciones en relación a ambas modalidades de trabajo? ¿Cuál se ajusta mejor a su organización? ¿Por qué?
31. ¿Considera que es un modelo que quisieran sostener en el tiempo?
32. ¿Han detectado oportunidades de mejora en este ámbito?
33. ¿Tienen algún cambio planificado para los próximos años para contemplar en relación al teletrabajo?
34. Desde la experiencia en las dos modalidades, ¿cuál entiende es más conveniente para el modelo de negocio de su organización?, ¿y cuáles son las barreras que se presentan para consolidarlo en el tiempo?
35. ¿Se recaba la conformidad del teletrabajador?
36. ¿Se admite la reversibilidad del régimen?

En caso de que no:

1. ¿Por qué no se teletrabaja?
2. ¿Qué necesitan para poder implementar la modalidad?
3. ¿Le resultaría útil tener una guía para la implementación? ¿Qué aspectos considera relevantes abordar en la misma?
4. ¿Sería útil contar con un consultor/asesor para implementar teletrabajo en su organización?
5. ¿La empresa asumiría el costo de contratar a un asesor para transitar este camino?
6. ¿Sus colaboradores le han planteado la necesidad de teletrabajar?

4.1.4 Apéndice 2. Transcripción entrevista a directora de RR.HH. Empresa C

Fecha: 01/07/2021

Duración: 43:12 min

Modalidad: *Teams*

Se explica inicialmente el alcance de la tesis, la motivación para realizarla y el objetivo que queremos cumplir con ella, lograr una guía práctica para la implementación, entender la satisfacción y motivación de los colaboradores en este contexto, y evaluar la necesidad de un nuevo modelo de liderazgo.

P: ¿Qué concepto tienes actualmente del teletrabajo?

Haría algunas aclaraciones sobre qué es el teletrabajo: el teletrabajo ya existía, en compañías de tecnología o telecomunicaciones, con personas trabajando en otros países, o los *call centers* en donde también tuve la oportunidad de trabajar.

El teletrabajo es una modalidad que funciona, y para algunas personas. Es importante por un lado la edad de las personas que se adaptan a la tecnología, ser tu propio servicio técnico muchas veces y esto cambia la forma de hacer las cosas. Esto va también con algunos aspectos particulares o de personalidad, hay gente que necesita ciertas interacciones y hay personas que trabajan mejor de forma solitaria porque tienen mayor foco, mayor concentración.

Creo que, en todo caso, es tener claro cómo regular el teletrabajo, porque comienza a pisarse con lo que son las desventajas. El punto principal es que esté bien regulada, legislada y con pautas claras para el empleador y el empleado.

Esto posibilita, o debería posibilitar no solo la accesibilidad para perfiles profesionales 100% sino también a personas que pueden aportar otro tipo de función organizacional a la sociedad en general, es una buena posibilidad para extender esto a más gente. Desde la parte de la diversidad y la inclusión, personas que tengan problemas físicos y no puedan desplazarse, y pueden no tener una formación profesional, pero si secundaria, que puedan trabajar para *call centers* u otro tipo de empresas y actividades

P: ¿Ha cambiado la percepción de la modalidad en este contexto diferente?

Sí, yo creo que sí, se implementó muy rápido. Si lo hubiéramos pensado tanto, a nivel global, no solo en la organización, nunca terminas de tener todo mapeado, y se hubiera demorado más en el tiempo. Lo que sí demostró esto, es que era posible, que las compañías al final del día siguieron funcionando, que la productividad aumentó, y eso es un dato global, y rompió paradigmas. Yo creo que el gran tema fue ese. También es real que creo que esto funcionó en aquellas empresas también que ya habían trabajado, o tenían una buena base de compromiso, *engagement* con la gente. Porque también sé de otras compañías que eso no estaba de alguna manera saneado, y también el teletrabajo puso en descubierto todas esas problemáticas que no se habían trabajado previamente en la organización.

Desde nuestro lugar una de las cosas que nos ayudó mucho fue haber transitado todo este proceso de transición previo a la situación específica de la pandemia preparándonos. Nosotros iniciamos un proceso de transformación no en una etapa de crisis, sino en una de crecimiento y por elección. Eso nos ayudó a fortalecer algunas cosas como equipo, porque ya veníamos trabajando en muchas cosas más colaborativas, algunos proyectos con más cosas en común. La gente en realidad siempre tuvo ese compromiso independientemente que estuvieran acá. Yo creo que eso es lo que más se evidenció. Por lo menos para mí desde mi área, desde lo que yo hago desde recursos humanos, lo que yo vi fue el gran compromiso de las personas, porque también la empresa respondió a seguir acompañándolos más allá de la modalidad en la que estuviéramos, con pequeñas acciones también.

P: ¿Cuáles consideras los puntos más débiles del teletrabajo? ¿Y los puntos fuertes?

Yo creo que las mayores ventajas que le he visto, y que creo que también condice también con distintos estudios, es la flexibilidad de alguna forma del horario, es una ventaja, si bien es cierto (en términos generales, no especifico lo que nos pasa a nosotros por diferentes situaciones), aumentó la responsabilidad individual, que cada persona se autogestione en cómo hacer el trabajo, cómo hacerlo y cuándo hacerlo. Ayudó mucho, por ejemplo, no tanto en Uruguay, porque las distancias son más cortas, pero ha mejorado el tema de la movilidad, los desplazamientos, esto fue calidad de vida para la gente. La ventaja de aumentar la calidad de vida, que vos puedas de alguna forma también estar en un lugar, como su casa en la playa, o un lugar mucho más natural que se volvió una opción. Esto te ayuda en eso de la calidad de vida. Y sin dudas para la gente también fue una ventaja, porque esto ha implicado para todos nosotros un *aggiornamento* en todo lo que es la tecnología, ya *per se* fue un proceso de aprendizaje totalmente diferente, tuviste que aprender sí o sí funcionalidades, cómo dar una charla, cómo presentar, eso fue un gran desafío.

Los puntos como más en desventaja creo que siempre cuando uno está en su casa, y un ambiente donde hay muchas personas que no tienen un lugar específico para poder realizar el trabajo, son las distracciones. Eso a veces es difícil de manejar, no todas las personas tienen la posibilidad de tener un ambiente adecuado para esto.

Tiene una gran tendencia a trabajar más horas, estas permanentemente conectados, si no estás por la máquina, estás por el celular y eso no está bueno.

Para mí una de las cosas que más afecta, y depende mucho de las personas, es que se pierde el ambiente, el clima, esto de sentir que no estás solo, y que tenés el grupo de contención. Yo creo que una de las cosas que a todos nos pasó, o por lo menos a mí en particular con el equipo, es que vas valorando esto de juntarte, de conversar, de ir a almorzar, de estar todos juntos, de reírte, de tener tus espacios de disfrute dentro de la organización. Todos valoramos muchas cosas, mi lugar, mi escritorio, que de repente lo dabas por hecho y hoy capaz que no lo tenías.

El mayor problema es esa interrupción de la vida laboral, se mezcla lo personal con lo laboral y eso a largo plazo es complejo, primero porque lleva a compartir ambientes personales, poniendo características o situaciones laborales, que al final del día nunca terminan teniendo esa parte de disfrute, de compartir cosas diferentes.

Me parece que todo lo que tiene que ver con que vos tenés que solucionar todos los problemas, porque al final del día se te corta la conexión, facilidades que hoy tenés dentro de una estructura de organización que dejás de tener en tu hogar. Esas son las grandes desventajas. El gran desafío para los líderes.

P: ¿Cómo evalúa el tema del ambiente laboral y la motivación de los colaboradores en función de esto?

Yo creo que depende, tengo de las dos experiencias, para mí acá es importante el liderazgo y la conexión previa que hubiera entre los equipos. Si había un buen relacionamiento previo, la virtualidad de alguna manera no opacó, no complicó esa sinergia. De cualquier manera, comparto que siempre es más fácil esa comunicación presencial, porque la comunicación *per se* lo gestual, lo corporal, tiene un efecto muy importante. Es el gran porcentaje de la comunicación, no lo que decís ni cómo lo decís sino lo que vos mostrás con tu cuerpo. En la virtualidad, solamente vemos una parte de nuestro cuerpo, entonces la comunicación ya no es la misma. Deja de ser una comunicación asertiva en un 100%, entonces cuando las personas no lo tienen incorporado a la comunicación, o los líderes, no es una comunicación efectiva. Tenés que trascender la pantalla para poder impactar de una forma adecuada, y motivar de una forma adecuada, y acá viene un poco esto, los *skills* de liderazgo cambian.

P: ¿En qué sentís que debería cambiar el modelo de liderazgo? ¿Se está trabajando en esto?

En lo más general, primero hay ciertos *skills* que hoy los líderes tenemos que tener, pasar a un liderazgo inspiracional, motivacional, que es algo que hoy lo tenés que hacer en cuanto a mostrar visión, mostrar hacia dónde vamos, tener reglas claras, reglas de funcionamiento claras, reglas de reconocimiento, porque vos tenés que ir trabajando desde otro lugar con las personas. Algo muy importante es la adaptabilidad, y ese manejo, ser versátil y flexible, hoy tenés que tener que lograr cierto compromiso de personas, impactando de un lugar distinto. Ya no es que la gente hace las cosas porque se las pedís y sos el jefe, y esto es un cambio. Algo muy importante que cuesta en las

organizaciones es ser un líder desarrollador de tu equipo. Vos tenés que darles más herramientas y ayudarlos a que busquen nuevos elementos para poder trabajar en la incertidumbre muchas veces. En lo presencial estas características no eran las más relevantes, todos se focalizaron en obtener los resultados, el liderazgo estaba visto con esto de que hay que hacer que la gente haga lo que hay que hacer, más del deber ser, que desde el motivarte y encontrarle un propósito de porque la gente tiene que hacer cosas. Cuando enrolás a unas personas con un propósito es totalmente distinto.

La gran habilidad de un líder es entender qué necesita su gente, con algunos probablemente tengas que ser más directivos, no hay una sola forma de liderar. Lo que pasa sí, es que cuando trabajás en ese liderazgo más inspiracional, lográs mostrar la visión a todo el mundo por igual. Más allá que después en el trato personal, o en el lineamiento personal que le bajas a cada individuo hay un gran paraguas que es hacia donde tenés que ir. Cada uno va a ir de formas diferentes.

P: Con respecto a los mandos medios, ¿han tenido necesidades de formación?

Algo que ayudó previamente es que con los líderes venimos trabajando desde mucho antes que pasara la pandemia, muchos talleres de gestión del cambio, no solo a niveles de liderazgo. Hemos venido trabajando en todo lo que ha sido la gestión del cambio. En el programa de desarrollo que iniciamos el año pasado, se formaron 46 personas que eran líderes de la organización. Entendíamos que ahí debíamos empezar para poder cascadear, hoy tenemos un volumen importante, 86 personas, personas que están en proyectos clave, líderes. Esto es un efecto multiplicador, y vamos trabajando por nivel para lograr permear desde arriba.

P: ¿Hay algún rol adicional que hayan tenido que tener en este proceso?

Más que rol, lo que se ha hecho a nivel de los países en Latinoamérica, es tener plataformas de ayuda. En todos los países tuvimos distintos programas de psicólogos, de personas que fueron acompañando, la plataforma wells+, que es para lograr apoyar tener una vida más equilibrada. Se hicieron también charlas a lo largo de todo este tiempo de personas que fueron acompañando distintos procesos.

La organización tuvo que apoyar desde el punto de vista emocional. Hubo mucho *coaching* a muchos líderes en este proceso. Hubo acompañamiento específico, por personas que perdieron gente de sus equipos. Hubo que hacer trabajos particulares con esos equipos para poder motivarlos de una forma diferente.

P: ¿Esta nueva modalidad quitó la necesidad de algún rol?

Sabés que no, porque ya nosotros a nivel de la estructura, ya habíamos hecho una reevaluación en su oportunidad, en 2015 en la reestructura que tuvo la organización. Todos los perfiles fueron teniendo otros alcances. Por ejemplo, las recepcionistas no solo reciben a las personas, sino que tienen otros roles de coordinación, de cosas que se tuvieron que seguir haciendo igual.

Lo que sí fue una oportunidad, y fue real, fue buscar que se podía automatizar. En realidad, las personas tuvieran más tiempo disponible para aportar valor desde otro lugar, desde el análisis, desde los acompañamientos, las coordinaciones; un montón de cosas que la operativa no hacía que si visualizará ese trabajo.

P: En términos económicos, ¿cuáles fueron los principales sobrecostos o ahorros de la implementación?

En realidad, creo que sobrecosto hubo en todos los accesos que tuvimos que gestionar, porque las personas no tenían una buena señal, garantizar cuestiones de seguridad, nuevos equipos de trabajo, justo coincidió que estábamos en el proceso de recambio de *notebooks*, con la pandemia se vio retrasado porque no había importaciones.

Por otro lado, hubo grandes ahorros que tuvieron que ver con los viajes, con las visitas en los países, de los visitantes médicos, que ya hoy son virtuales (no tienen el costo del traslado) hay otros costos ocultos que también nos beneficiamos en ese proceso. Fue un equilibrio en esas dos cosas.

P: ¿Consideras que la implementación del teletrabajo en la empresa fue exitosa?

Yo creo que sí, sin dudas. Creo que trajo muchas cosas buenas. Si me preguntás qué sería para mí lo ideal, y creo que también por lo que veo en tendencias globales, es un sistema híbrido, donde de alguna manera exista ese contacto, para que la gente no pierda lo que es la cultura organizacional. La cultura es un tema que se palpa *in situ*, que tiene que ver con la interacción, con el encontrarte, con el compartir. Pero que exista esa flexibilidad de también poder generar ese compromiso de hacerse cargo cada persona de cumplir sus objetivos. De ir más a un proceso de autogestión, y que por parte de la organización exista esa confianza. Creo que cuando la organización la pone a disposición eso se da, no precisás pedirlo.

P: ¿Se ha evaluado lo que piensa el colaborador en relación al teletrabajo?

Se fueron haciendo sobre todo en los países. En distintas encuestas, encuestas pulso. En 2019 habíamos hecho una encuesta global, donde había elementos que hacían referencia a los temas de cómo se visualizaba el *home-office* y en algunas organizaciones ya se había empezado a pensar en planes. Nosotros hemos ido con propuestas desde Recursos Humanos a la Dirección. El corporativo tiene unas particularidades adicionales. Se puede hacer.

P: Con respecto a temas legales, ¿se ha evaluado el tema a esta modalidad?

El mayor problema de la situación nuestra puntual, por estar en Zona América, este caso puntual complica. Entiendo que en algún momento se va a destrabar, y se va a poner en una modalidad híbrida. Algo de eso va a haber. En el resto de los países, sin dudas la legislación viene tardía en todas partes. El problema viene en el día a día, las legislaciones son amplias, no tienen jurisprudencia que avale. El problema es cuando no funciona todo bien, accidentes laborales, medir los horarios, evitar el tema de las horas extra. No es solo la implementación de decir no vengas, se necesita un resguardo.

Hay que tomar decisiones bien pensadas, porque hay términos que no tienen vuelta atrás.

P: Las promociones en este contexto, la percepción inicial es que se ha dificultado las promociones en los equipos.

Nosotros somos al revés, si te ponés a fijar, la mayor cantidad de promociones se han dado durante los últimos dos años. Si te fijás en somos+ (intranet de la empresa) en todos los niveles, fueron los dos años que más se visualizó.

Se describen promociones en diferentes áreas de la empresa. No tenía el número exacto, pero la mayor cantidad de promociones se han dado en estos últimos años.

P: ¿Tenemos algún cambio en los próximos años para contemplar la metodología híbrida?

Por ahora estamos trabajando en cómo terminar de ver cómo vamos a seguir trabajando. Porque un poco la posición de la compañía fue esperar que los casos bajaran, seguir en esta modalidad de una semana presencial y dos de *home-office*. Tenemos que garantizar el cuidado dentro del edificio. Como vamos de a poco también reordenando todo esto para también ir haciendo todo este ejercicio. Hasta que se define si la ley nos va permitir o no. Estamos un poco atados de mano con eso.

P: ¿Cuál es el modelo más conveniente para nuestro negocio?

Yo creo que es un modelo híbrido, para mí es el equilibrio justo, donde puedas tener tus espacios sociales, de interacción, laborales y que también puedas respetar esos espacios que son privados. Pero que te den cierta flexibilidad, que si decís en la semana vengo dos días a trabajar y tres días en casa. Te da aire, te saca de tu entorno, te oxigena. No se termina de perder lo que se logró, que es esa sinergia, esa mejor comunicación. Ese *touch* de cómo nos organizamos, cómo seguimos, compartir un almuerzo, charlar, una actividad de integración.

4.1.5 Apéndice 3. Transcripción entrevista a IT Manager Empresa A

Fecha: 18/05/2021

Duración: 26:05 min

Modalidad: Zoom

P: ¿Qué concepto tenés del teletrabajo?

En nuestro caso puntual, trabajamos con la modalidad de teletrabajo hace muchos años, no fue por motivos de la pandemia. En nuestro tipo de trabajo, se da, por ejemplo, en todo lo que es aduanero, se gestiona todo a través de internet, a través de planilla única, despacho con firma electrónica, es muy poco el papeleo que se puede hacer. En primer lugar, estamos trabajando las 24 horas, ya dejó de ser aquella aduana que trabaja en horario de oficina, sino que vos podés numerar un permiso siendo las 23:00 h, si vino el barco y lo tenés que numerar lo numerás, por lo tanto, esto nos llevó a que hace unos cinco años, Empresa A tener que estar disponible 24 horas. Y para eso, no quedó más remedio que la gente haga teletrabajo, no le vas a hacer nominar un permiso a las 21:00 h por eso ya estábamos preparados. Lo que sí no estábamos preparados era que, de un día para otro, el 80-90% de la gente tenga que trabajar de forma remota. Todos nuestros sistemas estaban preparados para el sistema remoto pero lo que sí sufrió un golpe fuerte fue la infraestructura de comunicaciones, entonces en ese sentido, tuvimos que reforzar, si bien nunca dejamos de operar, cuando vino el golpe grande de cantidad de gente, empezamos a notar que la infraestructura se vio debilitada por la cantidad de gente. Por ejemplo, les cuento, nosotros tenemos más o menos unas 150 personas trabajando en Empresa A, de esas 150 personas generalmente trabajaban 40, 30, 20 remoto, pero no todos a la vez, además. Cuando pasó esto, dijimos, 50% de la gente a trabajar remoto, claro, pasó a hacer alrededor de 70 personas conectadas y empezó a verse afectada a *performance* de la comunicación, cosa que arreglamos rápidamente, dado que no implicaba un costo grande, en el sentido que nosotros ya teníamos una infraestructura la cual había que potenciarla. Así que esa fue nuestra experiencia con el tema puntual de la pandemia. Lo que sí nos costó muchísimo no fue el tema técnico, sino el tema de grupos de trabajo, ahí estuvo y está el tema, de hecho, sigue estando.

P: ¿Se mantiene la cantidad de personas que vienen teletrabajando?

No, ahora en realidad mucho más, con el tema de la segunda ola, o bueno primera ola para nosotros dado que el año anterior casi no tuvimos. En realidad, era un tema urgente y obligatorio, hoy estamos en un 70% de gente que están trabajando de forma remota, todo el tiempo (jornada laboral completa). Y los problemas que trajeron aparejados no fueron tecnológicos, la caída de *performance*, problema técnico se arregló rápidamente, pero el problema que persiste sí es el de los equipos de trabajo. No logramos encontrar la herramienta, hay muchas y analizamos muchas, pero el cara a cara es el cara a cara y tener a la gente de tu grupo alrededor, eso no lo logramos solucionar. Lo que sí, estamos más o menos, lo hemos mitigado, pero en nuestro caso también, nosotros estábamos haciendo un cambio de proceso y se pegó justo con esto, o sea, no es que nosotros veníamos con un proceso de 10 años que veníamos haciendo siempre lo mismo, sino que nosotros estamos siempre tratando de innovar, cambiando y tratando de mejorar y nos pegó en un cambio de proceso bastante grande, y bueno, personas que habían armado grupo de cuatro personas, que estaban capacitándose, pasaron a estar en parejas presencial y las otras dos personas en la casa; en algunos casos una persona en la oficina y las restantes tres personas desde la casa, entonces ahí sí se complicó, por lo que yo diría que nuestro cuello sigue siendo el tema de los equipos de trabajo más que el tecnológico, el cual nunca existió salvo en algún caso muy puntual y espero nunca tenerlo.

P: Con respecto al ambiente laboral, por ejemplo, la motivación de los colaboradores, ¿entendés que ahí hay un punto a tratar además de la *performance* del equipo como trabajo propiamente dicho, pero más con respecto a las habilidades blandas?

Mirá, yo creo que la gran mayoría de las personas lo vieron como una cosa buena, poder trabajar desde la casa, yo te cuento mi experiencia personal, porque yo soy docente de la Facultad

Ingeniería y en la Universidad ORT, por Zoom, y el 100% de mis alumnos están encantados con la modalidad Zoom, porque por lo general doy clases en el turno nocturno, entonces, a la gente que se le complica por distancia, algunos viven en Pando, Las Piedras, San José o incluso Montevideo, entonces, ellos están encantados. Pero en mi materia, sin embargo, mi hijo que es estudiante también de la Universidad ORT, pero no Ingeniería sino Comunicación empresarial, lo que antes era Marketing, ahora se llama de esa manera, él nota que no es lo mismo, tener a los compañeros, al profesor, esa interacción. Y sí, uno que sigue estudiando, yo prefiero tener a los compañeros al lado al profesor para consultarte, tal vez es generacional, no sé, pero entonces fue bastante variado. Esa es la experiencia que tuve en la facultad, ahora volviendo al ámbito laboral, a la Empresa A, como tenemos muchos jóvenes, estos fueron quienes se adaptaron más rápido a trabajar desde casa. Es más, a muchos de ellos les va a costar si en algún momento volvemos a la normalidad, les va a costar volver. Tenemos también algunos ejemplos, de que no les gusta, porque no tienen, qué pasa, el problema es que la gente, no todo el mundo tiene un lugar agradable y cómodo para trabajar desde la casa. Porque, además, si las personas, además tienen hijos que también, se conectan ahora por Zoom a las clases, sumado a no sé, a los perros a los vecinos, o sea, no es fácil y no todo el mundo tiene un estudio donde se pueda encerrar, esa es la verdad. Entonces, también es un *mix* con eso, las personas que no tienen espacio, cómodo para poder trabajar, prefieren venir al escritorio a trabajar aquí en la oficina. Pero hemos tenido una buena aceptación del tema de *home-office* y la gran mayoría de la gente ha trabajado bien, sin ningún tipo de problemas.

P: ¿Han realizado alguna capacitación para la implementación del teletrabajo, cursos informáticos, de liderazgo?

Sí, sí, lo hemos hecho (interrupción en la comunicación), les decía si se han hecho capacitaciones, de hecho, nosotros tenemos un departamento de *marketing* que ha hecho encuestas internas y ver en qué podemos mejorar y demás, pero siempre se llega a que el problema está en los grupos de trabajo cuando necesitás coordinar. El tema de la coordinación es lo más complicado. Se está haciendo, se está trabajando bien, pero hay un esfuerzo extra cuando se trata el tema de coordinar equipos, sobretodo les pasa a los encargados de área que tienen a su gente a cargo. Hay gente que tiene dos o tres personas a cargo, que ahí no hay gran problema, es el caso mío, yo tengo tres o cuatro que además son todos tecnológicos, entonces no tenemos problemas, pero hay chicos que si tienen 20-25 personas a cargo y la verdad es que es complicado. Funciona, trabajamos, el trabajo se hace, pero es el punto más complicado que tenemos. Por más que capacites en liderazgo, en cómo mejorar la postura, etc., hemos mandado sillas, eso es otra cosa, porque la gente a veces no tiene los materiales. Y una cosa que sí nos ha pasado es que no todos tienen conexión de internet estable, la mayoría si tiene conexión a internet, wifi, pero cuando vos tenés un hijo que está conectado por Zoom y vos también estás conectado a la empresa, baja el tema de la *performance*, y eso la empresa no puede contratar 150 enlaces particulares para cada empleado, entonces también es un *mix* ahí, el que tiene menos posibilidades de conectividad, bueno, tiene que venir a la oficina. Lo que sí hemos logrado es que como bajó considerablemente la cantidad de personas que viene a la oficina, ahora la gente trabaja más tranquila, con menos gente alrededor. Nosotros antes teníamos módulos de cuatro personas y ahora los módulos son solo de una persona. Tenemos también, una oficina muy amplia donde se pueden abrir ventanas del fondo y del frente donde corre aire, son oficinas en distintos pisos, pero todas iguales, entonces la gente que no puede trabajar desde la casa, se viene a trabajar a la oficina, donde tienen un lugar bastante cómodo. Esa ha sido un poco nuestra experiencia personal.

P: Una consulta, tú nos comentaste que hay personas que trabajan a deshora, ¿eso cómo lo manejan?

La gente sigue teniendo su horario, si antes entraban a las 9 y salían a las 6 se mantiene el mismo.

P: ¿Cómo lo controlan?

Confiamos en la gente. No tenemos un método, ni lo queremos aplicar, como podría ser un *software* que marque entrada y salida. O hay empresas que tienen cámaras, que miden, pero nosotros no, decidimos no hacerlo porque nuestro tipo de trabajo es más que nada a resultados, y la gente sabe lo que son las urgencias aduaneras. Ojo, esto lo podemos hacer por el tipo de negocios,

este es un tipo de negocios que permite hacerlo y hay otros negocios que no lo permiten. Pero en nuestro caso si vos trabajás de 9 a 6, se respeta, nadie te va a llamar antes ni después. Si hay algún tema que a veces pasa en la oficina que se tienen que quedar un poco más, pasa lo mismo en forma remota. Los que ya trabajaban ese horario, tienen un arreglo con RR.HH. y cobrarán extras como corresponde, eso no cambió, el tema del horario laboral sigue siendo el mismo.

P: Entonces, se entiende que la flexibilidad se mantuvo, porque ustedes ya eran bastantes flexibles con respecto al horario también, ¿o se vio incrementada la flexibilidad?

Sí, totalmente. No hay un control estricto de la gente. Cada encargado, bueno, la estructura de nuestra empresa no es de forma muy vertical, entonces tenemos muchos encargados de área, donde cada uno tiene de 10 a 15 personas en cada equipo, y, después tenemos semanalmente, una reunión que se llama reunión de encargados, en donde todos cuentan sus experiencias y bueno cómo vamos llevándola. Cada encargado a su vez, se encarga de controlar a su gente, o sea, no hay un sector de recursos humanos que viene y dice esto es así o no, por tanto, cada encargado de área que serán seis o siete, gestiona su equipo y luego transmite a recursos humanos si hay un problema o una queja. Pero, en definitiva, cada encargado de área es responsable de que se conecte la gente, pero más que nada que se cumpla con el trabajo y será responsabilidad de ese encargado si algún trabajo no se hace o no se cumple, o sea, es bastante horizontal en ese aspecto. Nos ha ido bien así de esa manera.

P: ¿Cuáles considerás que son los puntos fuertes de teletrabajo para tu organización?

Bueno, destaco tener la oficina afuera las 24 horas del día. Que eso es un arreglo con las personas, que ya ocurría desde antes. Ese es el punto fuerte, nosotros estamos funcionando las 24 horas del día. Segundo, poder darle la posibilidad la gente que vive lejos y toma ómnibus que se cuide y se quede en la casa, que eso ya es en la pandemia. Esos creo que son los dos puntos fuertes del tema del teletrabajo.

P: Con respecto a las promociones, ¿han promovido gente en este contexto, notás alguna diferencia con respecto a lo que era la modalidad presencial con el reconocimiento al trabajo de las personas?

Mirá, esto es una empresa familiar, si bien es una empresa grande y además es multinacional, porque nosotros estamos en USA, Paraguay, Argentina, Brasil y Bolivia y los dueños son dos y están aquí en Uruguay, y si bien tienen gente de confianza en cada uno de los países, pero es una empresa familiar, un empresa familiar de cuatrocientas y pico de personas, pero una empresa familiar y ese tema es complicado, porque no tenemos una política de recursos humanos que promocióne, que esté todo establecido, sino que esto es más de llamar al jefe y decirle “che, yo necesito un aumento” y el jefe dice “bueno, esperá que le pregunto a Juan”, que es el dueño, y entonces hablamos con Juan, quien dice, “¿te parece que sí?”, “Sí, dale”, bueno... o sea, es más familiar y cuesta porque somos muchos. Paraguay solo somos 300 personas, en oficinas de Paraguay, donde tenemos oficinas y depósitos. Acá, en Uruguay, que se supone que somos *headquarters*, se supone que deberíamos ser más, sin embargo, somos menos que en Paraguay, por eso, no es fácil, pero como yo les decía, esas encargaturas son muy cercanas a la Dirección y entonces, a su vez, tienen capacidad de decisión, y es la manera que hemos logrado que se disperse un poco esa ansiedad, pero no tenemos esa política en ese sentido, de carrera y puede llegar a ser muy complicado. En los casos en donde hay que hacer algún cambio, las reuniones de coordinación de encargados, pueden llegar a ser el ámbito, donde puede durar hasta 4 horas (termina la reunión y no decidimos nada, ja, ja, ja), pero bueno esa es la realidad.

P: ¿Tienen datos de las preferencias de los colaboradores en relación al teletrabajo? Y, ¿quisieran mantener la modalidad?

Sí, sabes que sí. Tenemos a varios que les gustaría mantener. Nosotros antes lo usábamos... a ver... cuando la usábamos, una es por necesidad, cuando hay gente empieza a trabajar a las 14:00 h hasta las 22:00 h, eso se arregla con la gente, está incluso en panilla; hay gente que cobra horas extras y demás; pero en el caso del horario normal, vamos a suponer que es el 60 a 70% de la plantilla total, que es en el horario de las 9:00 h hasta las 18:00 h, hay varias personas que han planteado

mantenerse en esta modalidad, y eso quizás será así y funcione y podrá verse como una... no es un promoción, sino cómo podemos llamarlo en RR.HH., una facilidad laboral o un beneficio que se les va a dar a las personas, que se puedan quedar en la casa. No todos los días, pero ya lo estamos probando, para las personas que ya están vacunadas con segunda dosis y hace más de 15 días que se aplicaron la última, por ejemplo, que hagan tres veces en la oficina y dos veces en la casa y les diría que la gran mayoría lo ve como un beneficio que está bueno.

P: Sí, nosotros con los que conversamos es que la modalidad híbrida es la que tiene mayor aceptación, la que la gente más quiere.

Sí, exacto, por eso es lo que seguramente haga la empresa, pero bueno, está el problema que yo les decía de los grupos, pero será cuestión de decir, bueno, muchachos, los lunes tienen que estar todos acá porque es cuando se hace la coordinación lo que se hace en la semana y después sí, vengan los más importantes los lunes otros los miércoles y después el resto, ese tipo de arreglos se verá con los encargados, pero sí, estoy de acuerdo con ustedes que la modalidad híbrida vino para quedarse.

P: Y en base a esto también, ahora que ustedes vieron las preferencias de las personas, cuando esto pase, y que la pandemia ya no esté y se pueda volver, ¿a ustedes les gustaría mantener el modelo? y, por otro lado, ¿evaluaron los costos, si han ahorrado más, si a la empresa le serviría tener gente en teletrabajo...?

Eh, nosotros vamos a mantener a modalidad híbrida, la vamos a mantener seguramente no sea un 70-30%, por supuesto, seguramente sea como yo le decía, tres veces acá y dos veces en la casa, eso se va a mantener; no se va a mantener para todos los equipos, pero se va a mantener. Y con respecto a lo que decías tema costos, no hemos ahorrado nada, porque se ha compensado con el incremento en gastos de tecnología que hemos tenido. Por ejemplo, el ejemplo más claro es el más fácil de plantear, nosotros teníamos equipos fijos en la oficina, o sea, los que trabajaban con *notebooks*, que ya hace un tiempo que tenemos gente que trabajaba con *notebooks*, eran los que yo les decía, los que trabajaban a deshora, los que tienen que salir, tienen que ir a una reunión, tema comercial, todos esos sí, pero yo les diría que un 70% del equipamiento era equipamiento fijo, hoy pasó a ser al revés, hoy tenemos un 30% del equipamiento fijo y un 70% equipamiento móvil, eso implica que tuvimos que invertir, es una inversión en tecnología grande. Entonces, lo que podemos haber ahorrado por luz, agua y lo incrementamos por ese otro lado. Además, como nosotros tenemos unas oficinas que ya están con contrato, estamos alquilando ya hace muchos años unas oficinas en la Ciudad Vieja, si bien las oficinas están casi vacías en algunos momentos, eso no se vio como un beneficio, igual el alquiler hay que pagarlo y los gastos comunes hay que pagarlos. Sí notamos que las que ahorran son las personas que trabajan, primero en comida, comer afuera o por más que te traigas comida es un gasto, y la locomoción, tanto los que vienen en ómnibus y los que vienen en auto. Hay un costo de locomoción que los bajaron, así que como empresa no vimos ningún cambio en ese sentido, pero, creo que los colaboradores sí lo vieron.

P: ¿No tienen la idea de decir, por ejemplo, somos menos en la oficina, entonces la idea de cambiar la locación?

A ver, yo no diría que no, el tema es que, como te dije, como es una empresa familiar, tenemos dos directores que son hermanos, y todavía no tienen la idea completa de que vamos a hacer. Nosotros tenemos contrato, por ejemplo, ahora, hasta 2023 y yo soy de los impulsores de no renovar ese contrato y buscar otra opción. Soy amigo de eso je, je... Uno de los directores está de acuerdo conmigo que debemos estudiarlo y al otro no le convence. Pero sí lo estamos pensando, seriamente. Es decir, bueno, no vamos a tener más... nosotros tenemos, cada piso doscientos y pico de metros cuadrados, o sea, son oficinas enormes, tenemos casi cuatro pisos enormes de los cuales nos arreglaríamos con dos sobrados. Entonces, o devolvemos esos dos y hacemos, viste, tipo *co-working*, tipo para cuando viene la gente o buscamos otra alternativa. La estamos estudiando, no tenemos posición tomada, pero la estamos estudiando.

P: Te contamos que en una de las empresas que una de nosotros trabaja, Tupperware, obviamente es un caso distinto, pero subarrendamos las oficinas. Y no es solo el ahorro en alquiler, gastos comunes, luz, agua, sino también en papel higiénico, fotocopias, algunos

beneficios que se le daba a los colaboradores, frutas, *snacks*, otros, bajo un montón los costos de papel, de mantenimiento, entonces en los cierres mensuales tienen un gran impacto y lo que ven es que la empresa sigue funcionando igualmente. Sí, sí, entiendo y debe ser el caso de muchísimas empresas. Y entonces dicen, vamos a seguir así, y nosotros ya sabemos que no tenemos más oficinas, que estamos en *home-office* para siempre.

Ja, ja, ja... sí, claro. ¿Y qué experiencia tienen tus compañeros? Porque, a ver, yo tengo compañeros que tienen un estudio en la casa, yo en mi casa, si bien es una casa bastante cómoda, tengo dos hijos, mi esposa, todos los que están en la casa... o sea, yo no tengo un estudio, tengo tres dormitorios, pero cada uno tiene su dormitorio y no tengo, entonces, yo no tengo un lugar donde pueda hacer reuniones así, que todo el mundo este calladito, que nadie diga nada. Y hay gente que está mucho peor que yo, que no tiene capacidad, no sé, está en la mesa de la cocina y en el living están los hijos y bueno, no es fácil...

P: No te preocupes, en realidad cualquier cosa te enviamos algunas preguntas más a tu correo, sin embargo, ya tenemos mucha información para analizar. Así que desde ya muchísimas gracias por tu tiempo y cualquier cosa nos volvemos a conectar vía correo electrónico.

Perfecto, entonces, quedó a disposición y cualquier cosa me contacta. ¡Saludos!

4.1.6 Apéndice 4. Transcripción entrevista a gerente de RR.HH., Leonardo Pérez

Fecha: 09/06/2021

Duración: 20:24 min

Modalidad: Zoom

P: ¿Cuál es el concepto que hoy tiene del teletrabajo?

El concepto o evaluación que hago es muy positivo. Me parece que fuimos muy obligados a meterlos en eso porque creo que son muy pocas las empresas que estaban preparadas para meterse en esa modalidad.

De hecho, hace dos o tres años que participé en algunos foros en los que se discutía y básicamente los uruguayos siempre era: “en Uruguay no se puede por la legislación que tenemos que es sumamente restrictiva, que eso nos deja legalmente muy expuestos, llegar a esa modalidad”. Y, segundo, que hay actividades que no se pueden llegar a realizar. Incluso yo decía que, dentro de nuestra tarea, que es muy de contacto y de relacionamiento entre las personas, no tanto entre los funcionarios, sino que el modelo en sí requiere mucho contacto, era muy difícil de poder implementarlo, más que nada en las áreas más comerciales, o sea, hace un tiempo era impensable que una gerenta de zona no estuviera constantemente con las consejeras, agarrándolas en la calle, abordándolas.

Después lo que implicó es la obligación de tener que sumarnos a una modalidad de trabajo en la que no se estaba preparado, pero que después en los hechos se demostró que los trabajos se pueden hacer y que la eficiencia no cae en absoluto.

P: ¿Notan alguna diferencia en el rendimiento de los colaboradores?

En el caso nuestro el rendimiento está muy teñido de un proceso de reingeniería en el cual bajamos mucha cantidad de personas, pero a nivel de lo que es el teletrabajo, no hay una disminución de lo que es el rendimiento, por el contrario.

Lo que sí, estamos viendo un poco más como problemático es la dificultad que tiene la gente de cortar y hacer un balance equilibrado entre lo que es el horario de trabajo y lo que es el tiempo personal, pero en lo que refiere a los resultados empresariales, son ampliamente positivos.

Y esto no solamente pasa en Uruguay, sino que, en todo el mundo, a lo que refiere al grupo nuestro, al grupo Empresa XX. Tanto es así que se impulsó un programa que se llama XX Flex, que establece que todas las unidades que están trabajando en modalidad remota no vuelvan a una modalidad presencial y eso está fundamentado en dos cosas: una, por supuesto en lo que son los ahorros que todos los países hemos experimentado con esta modalidad y, segundo, el nivel de eficiencia que estamos teniendo. En todo el mundo hubo una baja de entre un 20% y un 25% de las plantillas de personal y en todos los países no se ve afectada la productividad, por el contrario.

Y ahora el problema es lo opuesto, cómo hacer que la gente se desconecte de la vida laboral y tenga sus espacios personales, porque creo que eso es una de las cosas también, que en todo esto cómo se dio con tanta premura las empresas no estuvieron preparadas, entonces la mayoría de la gente no tiene preparado un espacio en su casa para que se destine específicamente a esto, entonces en la misma mesa en la que comés es la misma en la que trabajás y eso implica que nunca haya un corte porque no todos pueden tener una pieza aparte. Entonces si lees los estudios que está habiendo internacionalmente referente a esto, esa parte logística complica mucho el separar, vos estas en el PC, cortas acá, me voy a otro lado, como, corto acá y sigo trabajando.

Sin embargo, cuando estás en un espacio físico implica que el trabajador tiene que dejar su tarea en su puesto, ir o a comprar comida, o a un comedor o a comer afuera o a calentar el Tupperware o lo que sea, implica un corte real de la actividad. Entonces corta, va, come, demora, hace sobremesa, lava su plato, etc., etc. y recién después retoma la actividad.

Entonces perfectamente está marcado ese corte. Lo que estamos viendo a nivel general de RR.HH. es que ese corte no existe, entonces es como si comieras en tu escritorio constantemente. Vos estás, voy acá, como y sigo trabajando entonces nunca se corta, incluso los horarios de descanso, si bien

hay gente que arranca más tarde, pero, en definitiva, si ves la modalidad, nunca cortan a las 17 o 17:30 que sería el horario que tiene que cortarse.

P: ¿Ustedes cómo cuantifican el tema de las horas extra o cómo miden el horario?

Con respecto a eso estamos muy expuestos, creo que la mayoría de las empresas uruguayas porque no tenemos ningún *software* que pueda llegar a controlar la cantidad de horas frente al computador, como decir, estas son horas específicamente laborales, entonces ahí hay un vacío legal en el cual las empresas que estamos en modalidad de teletrabajo actualmente y que no somos empresas de tecnología, porque las de tecnología disponen a veces de algún otro *software* para medirlo, todas las empresas estamos en falta y nosotros somos una de ellas, no tenemos facilidad o no tenemos ningún dispositivo para medir que las empresas hagan horas extra o no entonces la medida es básicamente, no se paga horas extra.

En el caso de los mandos medios, por ejemplo, han requerido alguna capacitación extraordinaria para poder liderar desde el teletrabajo.

No lo hemos dado, salvo en el caso de gerentes de zona donde tenemos un perfil bastante específico, a veces no son tan jóvenes y no tienen muy buen manejo de la tecnología.

En el resto de los MM que nosotros tenemos se han sabido adaptar a la tecnología porque están bastante más familiarizados con lo que es un Zoom, abrir, convocar, cómo estar. No ha sido un problema, sí lo hemos tenido con las GZ.

En esto, hacer una conferencia en la que había entre 80 y 100 personas, una GZ que tenga que hacer eso por Zoom, tenemos varios casos que no están ni ahí con la tecnología entonces no saben usar nada de la tecnología. Hubo que capacitarlas en lo que es el Zoom, cómo se llega al Zoom, cómo se invita, cómo se silencia porque a veces das una conferencia para 100 personas hay ruidos de fondo que es una locura estar en esas instancias.

Pero si han requerido capacitación, pero más que nada son personas que no estaban relacionadas con la tecnología.

Después, la tecnología es muy intuitiva, con eso no me estoy sacando responsabilidad de que no dimos formación extra, no lo hemos necesitado. No tenemos ningún mando medio que diga no puedo lidiar con la tecnología en el relacionamiento con mi equipo.

P: ¿Notan que hubieran necesitado un rol adicional que no existía como *coach*, psicólogo, profesor de gimnasia que podría ser beneficioso?

Sí, los problemas que hemos tenido han sido problemas emocionales. No han salido y no son públicos, pero hemos tenido problemas emocionales a raíz de esto. Más que pausa activa o clase de yoga para relajarse que creo que ayudaría, nosotros sí necesitamos y hubiéramos necesitado una parte de contención emocional.

Pero esto lo necesitamos no necesariamente por el tema del teletrabajo o por el tema de la pandemia, la combinación ha sido muy mala.

Si hablás con gente, te dice no quiero teletrabajar, quiero volver, son los menos, pero te dicen yo quiero volver porque extraño a mis compañeros. Imagínate que no tengo nada que hacer, me tengo que acostar, mirar tele, eso no está asociado al tema del teletrabajo sino a un tema de restricción de la movilidad por la pandemia. Creo que si teletrabajás, podés cortar a una hora y después podés hacer actividades como ir a la rambla, salir con amigos, actividad social en general, llevás diferente el teletrabajo que en la modalidad que estamos en la que se junta todo. Más que pausas activas, mucha contención psicológica, muchos temas de ansiedad que no pueden manejarlo. Hemos tenido siete casos, de esos hay cinco que coinciden en tener como una predisposición, mantienen las características de ser gente joven, gente sola sin pareja y muchos del interior o que tienen la familia lejos, si juntás eso es una situación insostenible.

Se da una situación complicada y muchos trastornos de ansiedad asociados a eso.

Ahora con el tema de vacunas, a estos siete casos se les ha dado un seguimiento importante y los otros casos son de padres divorciados, entonces el tema es vinculado a lo familiar, el no poder ver a los hijos, más que nada en las primeras etapas de la pandemia.

No sé si ponerlo como consecuencia del teletrabajo sino de la situación de pandemia asociado al teletrabajo. Hoy por hoy la gente lo está llevando mucho más tranquilo, aunque tal vez hay más casos, la gente naturalizó un poco más. Ahora ya salen, esos trastornos de ansiedad cambiaron un

poco, al menos se animan a dar la vuelta a la manzana. Antes les decíamos porque no salís, das una vuelta y te decían sí, pero el ascensor, el vecino, que toco el botón, el picaporte, había una locura y miedo con respecto a esto, y qué pasa si me enfermo si estoy solo, quién me ayuda, quién me atiende.

No sé si fue a causa del teletrabajo lo que fue una situación de pandemia.

No sé si soy el mejor para contestar porque el momento en el que se da el teletrabajo es justamente con la pandemia y me es muy difícil separar una cosa de otra.

Creo que en lo que refiere al teletrabajo, qué problemas he tenido, bueno, mirá, los problemas básicos son ergonómicos, de que las sillas no son las adecuadas, de que se contracturan mucho más, de que no tienen las condiciones, la mesa no tiene la altura necesaria, escritorios, la parte ergonómica que repercute mucho en la parte física, no tanto la parte emocional asociada únicamente al teletrabajo.

P: ¿Los colaboradores tienen la opción de reversibilidad? ¿El día de mañana sin restricción sanitaria si pueden volver a un lugar físico?

Según el programa corporativo es que la mayoría de la gente no vuelva, no vamos a volver al modelo anterior.

Lo que sí se va a hacer es un régimen de tres-dos, pero volver hacia atrás e ir todos a una oficina y cumplir horario no está previsto dentro de los planes ni a nivel nacional ni corporativo.

Incluso, nosotros devolvimos las oficinas y las oficinas que hay ahora, armamos como una especie de *co-work* raro, porque primero no está la cantidad de espacios para todos, ya prevemos que no vamos a estar todos a la misma vez trabajando en el mismo momento, incluso quiere decir que si se da este tema de que rotan no se va a dar el mismo día, entonces, tal vez, finanzas no se encuentra en el mismo día.

La idea es no cruzarse porque la cantidad de espacio físico son 25/30 lugares. No hay vuelta atrás a lo mismo.

P: ¿Tienen planes a futuro para cuando la pandemia termine y estemos 100% teletrabajando?

Sí, hay una parte que ahora en este proyecto a nivel corporativo tuvimos que mandar los costos asociados a pasar a esta modalidad y dentro de estos costos está lo ergonómico, asumir costos como puede ser la conectividad, etc.

En definitiva, la empresa ha bajado muchos costos reales.

No sé tanto en Uruguay porque la conectividad no es un gran problema, pero sí se está pensando en incluir esos otros gastos asociados a nivel de lo que es la conectividad y algo a nivel ergonómico.

Alguna gente ha pedido las sillas y se le ha dado la silla que tenían antes en la oficina.

No los escritorios, pero sí las sillas, que es lo que genera mayor problema y esa otra parte lo hemos tenido que cotizar a la corporación para ver si siguen adelante en base al proyecto.

4.1.7 Apéndice 5. Transcripción entrevista senadora Carmen Sanguinetti

Pregunta: En el proyecto de ley, específicamente en el artículo 7.º, se plantea la exclusión del derecho de limitación de la jornada diaria y poderse distribuir libremente. En relación a esto, nos surge la consulta de si no sería conveniente considerar la limitación diaria de horas y no solamente semanalmente, como se plantea. Si bien se valora la flexibilidad, ¿podría ser conveniente, dada la naturaleza del trabajo tener un máximo de tiempo recomendado?

Respuesta CS: Tema más discutido, con opiniones más fuerte. Estudio Sapolski, grado 5 de Derecho Constitucional. Si yo tuviera que decirle a mi nivel personal, si esto sale así, sería uno de los mayores logros del proyecto. Soy teletrabajadora parcial desde hace 13 años, que nació mi hija mayor. Soy una defensora acérrima del teletrabajo. Estuve trabajado en USA (Nueva York, Texas), tuve mis hijos grandes ahí, siempre defendí esta modalidad y siento que para determinadas etapas de la vida y/o determinadas personas, realmente te cambia la vida. Soy defensora acérrima de la lactancia, no hubiera podido mantener la lactancia si no hubiera sido por el teletrabajo. Les cuento de mi vida personal para que vean porque estoy parada en este lugar. Entiendo que es un tema sensible, discutible y opinable. Al regresar al Uruguay, al buscar trabajo, me costó muchísimo encontrar trabajo, no estaba dispuesta a estar 10 horas fuera de casa, tenía a mis hijos muy chicos y mi marido trabajaba en el interior. Iba a las entrevistas, soy muy trabajadora, muy apasionada pero no estoy dispuesta a estar fuera de casa tantas horas, y sabía que, si quedaban tres en las entrevistas, en realidad quedaban dos porque no era algo a convenir. De la misma manera que esta la flexibilidad del lugar, también está la flexibilidad del tiempo, porque el mundo va hacia ahí. Algunas cámaras empresariales nos sugerían que nosotros nos amparáramos en el decreto 661/80, que exceptúa la limitación totalmente, yo no creo que ese camino esté bueno, porque es verdad que existe el riesgo del trabajo sin fin, es verdad que cualquiera que tenga un teléfono inteligente sabe lo invasivo que puede llegar a ser y todo lo que ya sabemos, ahora, la Ley de 8 horas, es una ley que en su momento fue de vanguardia, es una ley que hay que defender así, con puños y dientes, para algunas áreas de trabajadores como por ejemplo obreros y muchos sectores, ahora, es importante entender quienes teletrabajan. Acá hay un estudio del Cinve [Centro de Investigaciones Económicas], bien interesante, que dice que lamentablemente en Uruguay somos muy pocos los que tenemos el privilegio de teletrabajar, ¿Por qué? Porque tenés que tener acceso la tecnología, es un perfil de gente que en general, tiene alto nivel de capacitación, entonces a esas personas, yo quiero poder decir, mirá, sabés qué, laburo impresionante de lunes a jueves y el viernes me lo tomo, ¿qué diferencia te hace? Yo soy muy crítica de la capacidad que ha tenido el país, sobre todo en los últimos años, de adaptarse al mundo. Cuando uno mira el tema de las inversiones, el tema de porque se ha rezagado fuerte el crecimiento en Uruguay, porque empresas ya no le resulta tan atractivo venirse y trabajar acá, que obviamente es multicausal, pero la legislación laboral es un problema en Uruguay. Entonces, ¿nosotros tenemos que cuidar a los trabajadores? Por supuesto. Tenemos que cuidar también la posibilidad que vengan empresas y cuidar las fuentes laborales, y es en esa tensión que hay que pararse, y yo personalmente estoy convencida que no podemos ceñir el teletrabajo a las 8 horas, o sea, entiendo que es un error. Que sin dudas si se quiere se puede hacer y, de hecho, capaz que termina saliendo así (ojalá, espero que no), ya tiene media sanción este proyecto de ley, pero de verdad creo que tenemos como país acompañar los cambios del mundo y este es uno de ellos y, sobre todo, pensando en determinados grupos de población, como por ejemplo los jóvenes, *millennials*, quienes quieren tomarse fines de semanas de tres días, ¿no? O sea, no existe que te estén diciendo, o sea, para un conjunto significativo de personas, el hecho de poder manejar los horarios, es la gran gracia del teletrabajo. Entonces, yo la analogía que uso y que capaz me la escucharon en alguna nota, es como comprarte una bicicleta de 26 cambios y usarla solo en tu cuadra, si te vas a comprar una bicicleta de 26 cambios y la verdad es que tenés aspiraciones de irte un poco más lejos, y con el teletrabajo es un poco parecido, si vos querés seguir trabajando las 8 horas, perfecto, pero andá al lugar, porque no nos olvidemos, y a veces yo, hoy de mañana estuve en una radio de Salto y siento que lo he dicho tantas veces, pero no importa se vuelve a decir, porque obviamente nadie está escuchándote, el principio básico del teletrabajo es la voluntariedad, o sea, tiene que haber ganas de ambas partes, el que quiera seguir trabajando con la

PC que te da la empleador, en la oficina con la silla ergonómica fantástico, esto es para aquel que elige otra cosa, el principio de la voluntariedad atraviesa el teletrabajo, entonces si vos no tenés ganas, perfecto, seguí ahí las 8 horas. Pero a veces en el análisis, es como que pareciera que hubiera una imposición y no, no puede haber nunca una imposición. Seguimos pensando que el que yo vea a una persona ahí enfrente abierta y puede estar en Facebook. Lo que pasa es que la forma en que yo leo esto es de la siguiente, la pandemia es como una lupa enorme que te muestra todo como mucho más grande, no es nada nuevo, ¡pero todo se ve como grande, grande! Esto, muestra que en Uruguay todavía el trabajo por desempeño, el trabajo por resultados, la medición de objetivos, todas estas cosas las estamos corriendo de atrás fuerte, entonces no es que sea un problema de la pandemia, es un problema que teníamos antes, lo que pasa que antes como lo veías ahí sentado en la oficina te parecía que eso te daba indicador de que estaba laburando. Entiendo que nos debemos un debate en relación a estos temas y acá les cuento que el año pasado estuve muy vinculada con muchos paneles de teletrabajo, súper interesantes y el que organizó APDGU [Asociación de Profesionales de Gestión Humana], contando con Leonardo Slingher, Santiago Madalena y Eloísa González [UCU], con quienes hemos hablado por ejemplo cómo la productividad no es un tema que está adentro de la agenda todavía en 2021. Lo que yo creo profundamente, en relación a esto, no sé si a alguna de ustedes le ha tocado liderar equipos, pero nada más productivo que un empleado contento, y si el empleado contento implica que los viernes no venga a la oficina, que no venga. Me cuesta creer que sigan existiendo resistencias a este tipo de temas porque cuando vos tenés una persona que está feliz trabajando va a laburar mucho mejor. Yo tengo en este momento en mi equipo de trabajo dos chicos que trabajan de forma voluntaria, dado que no tengo partida para pagarles, pero trabajan de una manera increíble. Perdón ser tan directa con poco filtro, pero lo siento un poco así y por eso lo comento.

Pregunta: Sí, nosotros justamente planteamos el tema del modelo de liderazgo en nuestro análisis, porque entendemos que hay que cambiar la mirada, parte de las encuestas que hacemos tanto a colaboradores como corporativos, es cómo enfocarlo...

Respuesta CS: Acá hay un tema bien importante, para el caso de las entrevistas, que supongo que lo tienen en cuenta, pero por las dudas lo digo, lo que pasó el último año, lo que está pasando ahora, no se parece en nada a lo que es el teletrabajo. Yo, teletrabajo hace 13 años, y nunca teletrabajé con mi marido al lado, ni con los tres niños en casa, o sea es algo muy distinto. Por lo pronto, no tenés nunca tanta gente compartiendo la banda ancha de internet, por poner como ejemplo algo objetivo y medible. Y me parece muy importante que a la hora de extrapolar conclusiones lo consideren. Miren, la Cámara de Comercio también hizo un panel, con el presidente Lestido y tres mujeres gerentas de RR.HH. de distintas empresas, que estudiaron y con datos muy interesante y ya con datos de que se estaban planteando las organizaciones, pos-COVID y que seguramente van a volver, con un modelo híbrido la mayoría de las organizaciones. Tal vez puedan contactar a estas personas que les puede parecer interesante.

Pregunta: En cuanto al artículo 8.º, se menciona que se podrá establecer un sistema de registro de asistencias por las partes, ¿cómo se regularía el ausentismo del trabajador que está varios días sin conectarse? ¿Esto se considera abandono del puesto de trabajo? ¿Cómo se regula?

Respuesta CS: Capaz que una de las cosas que omití decirles y creo que es importante, nosotros hicimos una presentación en ppt, que hice mucho el año pasado para las distintas instancias, se la piden a Lucía [secretaria], tienen la evolución en Latinoamérica e incluso Uruguay. A la hora de regular, tuvimos la posibilidad de mirar desde el acuerdo maco europeo del año 2002, y mis asesores han estudiado distintas normativas en relación a lo que hay en el mundo del teletrabajo, pero nosotros tomamos una postura, que tiene que ver con una postura, si se quiere hasta filosófica, de poner una regulación de mínima y liviana, ¿por qué? Bueno, porque que parte de esto, como estás regulando un universo tan variable, entonces parte de esto va a quedar para la reglamentación, por ejemplo, y parte de esto también va a quedar en la negociación colectiva en el acuerdo de partes, dado que es un universo tan disímil. Nosotros, lo que está detrás de la regulación del teletrabajo, como defensora acérrima de la modalidad, es intentar fomentarlo. Si ustedes miran cada uno de los artículos, podrán estar de acuerdo o en desacuerdo, pero lo que busca es que el teletrabajo suceda y que cada persona que quiera teletrabajar, pueda hacerlo. Hay otros países que

eligieron otros caminos, perfectamente válidos, con los cuales, yo personalmente no me alinee, que van al punto y a la coma en cada uno de los temas, y creo que, si vas a ese nivel de detalle, lo que termina pasando que en vez de fomentar el teletrabajo lo inhibís. Y si le ponemos una lista grande de obligaciones al empleador, hay un proyecto de ley también del partido de oposición, pero hay que considerar por un lado, que somos un país de renta, como por ejemplo, si fuéramos Suecia o un país diferente, si podríamos pedir que los empleadores paguen todo, pero somos Uruguay, y en Uruguay la CUTI [Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información] de las 390 empresas, hay 350 que son pequeñas y medianas empresas, y lo que nos decían esas 340 empresas, es si yo tengo que pagarles todo, yo no lo voy a poder costear, no puedo costear una PC y un *laptop*, yo ya tengo la PC, ya la compré, no puedo comprar otra, entonces, lo que va a pasar es que yo no voy a poder permitirle al colaborador que teletrabaje. Este aspecto, es un punto que cuesta mucho entender en Uruguay, donde hay un porcentaje de la población que sigue viendo “al empresario”, como una persona mala, avara, y no se da cuenta que ser empresario en Uruguay es muy difícil. No sé si alguna de ustedes tiene algún vínculo directo, pero realmente se nos tiñe esta cosa de cuidado, y yo pertenezco a un partido que siempre estuvo a la vanguardia, y creo que, por supuesto hay que proteger a los trabajadores, pero hay que proteger las fuentes laborales. En realidad, me preguntaron por el ausentismo y me fui un poco de tema, y entiendo que eso responde a una legislación en sí misma. Hay mucho de las partes acordarán, las partes propondrán, porque sentimos que no tenemos que ultraapretar y abotonar cada una de las cosas, nos parece que ese no es el camino. De la misma manera que se negocia por negociación colectiva, tantas cosas se negociarían también estos aspectos. Porque, además, no se puede comparar un empleado de un *call center*, en donde va a tener que estar un horario rígido porque la empresa precisa que de tal hora a tal hora haya quien, y no va a poder trabajar con tanta flexibilidad, o si, pero de forma consensuada, a algunos casos que sí podrán hacerlo, entonces vemos que es un universo muy muy grande, y nosotros desde la ley no podemos entrar en esos detalles, o, mejor dicho, entendemos que no es el camino acertado entrar en esos detalles. Porque la realidad es que quienes trabajan en esta modalidad, tienden a trabajar por resultados en general. Cada vez más se van a poder resolver funciones por teletrabajo, pero el teletrabajo no es aplicable siempre, un ginecólogo va tener que estar ahí, o sea el teletrabajo no es para todos los sectores indudablemente.

Pregunta: Le hemos realizado seguimiento en la página web del Parlamento, y figura que el 03/Nov. se presentó en la Cámara de Representantes (carpeta 708/2020), ¿en qué etapa de estudio está? ¿Ya se ha discutido en Cámara de Diputados? ¿Hay algún cambio relevante a la propuesta?

Respuesta CS: Sí, tiene media sanción del Senado, y se está discutiendo en Diputados. Ya hace un año de la presentación del proyecto. Los tiempos legislativos son largos y de mucho análisis.

Pregunta: Las enfermedades psicológicas derivadas del teletrabajo como, por ejemplo, ansiedad, depresión, estrés, aislamiento, etc., están contempladas como enfermedades profesionales o accidentes de trabajo en el marco de la normativa referenciada en el proyecto de ley [N.º 16.074, 10 de agosto 1989]. ¿Requiere alguna actualización?

Respuesta CS: Es un tema muy preocupante, entendemos que esto puntualmente es similar a lo que sucede con todas las cosas, esto que proponemos es una primera ley para regular el teletrabajo, y sabemos que se van a abrir otras cuestiones y cómo, en definitiva, terminan decantando estas cuestiones. Sí, creo que nosotros lo entendemos como un primer paso en la dirección correcta, y comparto por supuesto la preocupación de lo que puede llegar a ser en los temas de aislamiento, o del efecto de las personas que por ahí vive sola y, además, teletrabaja, hay mil factores que se pueden abrir, pero no me parece que la ley en sí misma sea el lugar para incluir algo que tenga que ver con la salud mental. Creo que eso es más un trabajo que hay que hacer desde la comunicación, desde la civilización y, sobre todo, siendo bastante optimista en general, y creo que en esto la pandemia va a ser brutal la capacidad que nos va a dar para que aprendamos como mundo de lo que pasa del otro lado del mundo, porque Uruguay no es tan diferente de todos, la realidad es que somos personas como cualquier otra. Digo esto porque debe haber habido y deben de estar surgiendo muchos papers en el mundo que van en la línea de que cosas se están viendo, y sin

dudas, esa información va a tener que nutrir en lo que se pueda avanzar. Hoy me parece que no estamos listos, porque todavía el porcentaje de uruguayos que teletrabajan sigue siendo bajo.

Pregunta: ¿Cómo se delimita el concepto de accidente laboral en este nuevo contexto? ¿Cuál sería la responsabilidad de la empresa en ese caso... y como las empresas pueden resguardarse de posibles demandas en ese sentido?

Respuesta CS: Este es uno de los temas sensibles. Si ustedes miran en Uruguay se está hablando de la regularización de este trabajo hace ya muchos años, en 2016 ya había estudios, pero por qué nadie se ha animado a presentar un proyecto de ley y, porque de verdad tiene aristas complejas, como los accidentes laborales, pero son inherentes a la cuestión. Siempre digo, vamos a sacarle la cola a la jeringa porque es difícil, entiendo que no podemos, porque por algo nos pasó lo que nos pasó, que llegó la pandemia y no teníamos un marco regulatorio, entonces sí tiene aristas complejas, es difícil el límite, los que nos asesoraron, entre ellos muchos abogados laboristas, horas y horas de reuniones con ellos, intentando ver cuál era la mejor solución a plantear, la que terminamos considerando es la recomendada por el Ministerio de Trabajo y sí, hay un riesgo que se asume, por otro lado, no entendemos que vaya a pasar, como puede pasar en otros sectores en donde hay gente con menores sectores de educación, que vayan a empezar a caer juicios y juicios. Por supuesto, si habrá quien te diga que sufrió un accidente laboral y en verdad estaba en una situación doméstica, pero bueno, entendemos que van a ser menos.

Pregunta: Surge el concepto “derecho a desconectarse”, ¿cómo se “ayudaría” a las empresas a que se implemente? ¿De qué manera se podrá controlar el cumplimiento del mismo y velar porque los trabajadores verdaderamente cumplen con este aspecto? ¿Existe un organismo regulador capaz de medir y controlar este cumplimiento?

Respuesta CS: En esto, de vuelta, hay muchos caminos, España es un país que eligió ir al detalle total de cómo se regula el derecho a desconexión. Como les decía, un poco hasta desde lo filosófico entiendo que es bien importante poner el derecho a la desconexión, no solo para los teletrabajadores sino para todos los trabajadores, creo que es un desafío grande. Yo siempre cuento a nivel personal, al haber estudiado este proyecto de ley e interiorizarme, me cambio como yo trabajo con mi equipo donde hoy mucho pasa por WhatsApp, yo muchas veces le mandaba mensajes muy temprano en la mañana porque yo arranco a trabajar de 6 a 7, cuando acá en mi casa todos duermen y para mí es una hora re productiva, y antes tenía como esta costumbre de mandar mensajes, y luego haciendo este trabajo y leyendo investigaciones, claro, entendí que la pobre gente que trabaja conmigo de repente agarran el teléfono a primera hora y ya tenés cuatro pedidos míos y no es lo más recomendable, eso debemos de cuidarlo y empezar a tomar mayor conciencia de en qué momento escribo, en qué momento no escribo y hacer en definitiva como estos acuerdos, y es algo que también se va construyendo entre quienes trabajan, para mí es bien importante que la ley contemple un artículo que tiene que ver con el hecho de la desconexión, pero no soy de la idea de que haya ultrarregularlo, ni tampoco soy tan optimista como para creer que en un país como el nuestro vamos a tener quien esté controlando, hay cosas mucho más gordas que nadie las controla entonces eso lamentablemente es así.

Pregunta: ¿Por qué el ámbito de aplicación abarca únicamente el sector privado? (Artículo 2), ¿cuál sería la normativa para el sector público?

Respuesta CS: Mirá, nosotros entendemos y la evidencia lo demuestra que por supuesto, se puede teletrabajar en el sector público, lo que pasa es que la hora de regularlo en una ley de estas características, nos parece que no es el camino más acertado, porque si el universo es grande dentro de los privados es infinitamente todavía más amplio en el sector público, tenemos una maestra de la ANEP y un juez del Poder Judicial y en el medio cualquier caso que se les ocurra. Lo que nos parece que es el camino más acertado como hizo Costa Rica que por ejemplo creó una comisión para regularizar el teletrabajo en el sector público y que surja del propio sector público. Yo vengo de la sociedad civil, soy muy nueva en esto, la verdad no me siento cómoda con un tipo de un plumazo meter a todos los públicos ahí, siendo que hay un nivel de complejidad que yo desconozco profundamente y me parecería un poco irresponsable de meter así al sector público sin que surja de algo como mucho más trabajado. Además, el sector público es bastante dispar, por ejemplo, he

tenido reuniones con el Banco Central, quienes están súper avanzados en el uso de teletrabajo, tuve una reunión buenísima hace un par de semanas y la verdad vienen trabajando los temas de productividad, hace mucho tiempo, entonces la situación de la pandemia los agarró muy bien parados, y la verdad es que están súper bien. Y después tuve una visita, del sindicato de un organismo del Estado que están en las antípodas, entonces también, hay un nivel como todo en el Estado, muy dispar en cuanto a la madurez, ni siquiera para poder hacer un buen trabajo de manera remota.

Pregunta: ¿Se tomó algún país de referencia para la confección de este proyecto de ley?

Respuesta CS: Sí, tomamos un montón, una de las personas que más sabe de teletrabajo a nivel de Derecho Comparado es María Noel Chávez, es asesora del BID y ella trabajó mucho en los inicios con nosotros. Pero también fuimos parte de un seminario que hizo el BID, donde también estaba ella, en un panel solo de mujeres y ella fue quien nos señaló soluciones de países que estaban buenas, no te diría que nos casamos con un único país, pero sí tomamos y se construyó el proyecto en función de lo que estaba en varios de los países de la región. Colombia probablemente es un modelo, en mucho de lo que tiene que ver, por eso les digo que por ahí mírenlo, porque a ver, a mis leyes en sí mismas no me interesan demasiado, soy legisladora pero a mí lo que me interesa es intentar cambiar realidades y me interesa mucho más lo que pasa después de la ley, tengo como una inclinación natural siempre de ver qué es lo que pasa después; y ahí, justamente, viendo qué países verdaderamente avanzaron en serio, es que identificamos a Colombia como modelo y miren un poco cómo ellos están haciendo para acelerar el teletrabajo y demás.

Pregunta: En su opinión, ¿qué aspectos básicos no podría eludir cualquier reglamento sobre el teletrabajo?

Respuesta CS: Hay una tesis muy jurídica que hizo Gustavo Gauthier, pero es más bien muy estrictamente jurídica. Después miren Colombia, hablen con María Noel Chávez.

Miren lo del Cinve que pone los datos del teletrabajo en Uruguay. La IM hizo un panel de ciudades inteligentes. Como antecedentes tenemos un proyecto de ley de la creación del Comité Nacional del Teletrabajo, el proyecto de Pedro Bordaberry del derecho a la desconexión. Si ustedes quieren, tengo un documento que hicimos de preguntas y respuestas (Q&A Teletrabajo) y un paper del BID, “El futuro del teletrabajo en AL y el Caribe: cómo garantizar los derechos de los trabajadores en la era digital”, pídanle la documentación a Lucía. Y después, hay un paper de EUROFOUND Report “Working everyday, everywhere, the effects on the world of work”. Después hay uno de la OIT, “Challenges and opportunities of teleworking for workers and employers in the financial service sector” pero es más específico así que no sé cuánto les puede interesar.

Creo que, en Uruguay, lo realmente complicado no sé si es tanto desde lo regular, sino que en Uruguay nos cuestan muchos los cambios y creo que acá el principal desafío es lograr el cambio de mentalidad que implica el teletrabajo. Me parece que el cambio de paradigma es lo más complicado de poder hacer en Uruguay y si se quiere mi mayor preocupación algo que tiene que ver con la realidad y la brecha educativa que tenemos en nuestro país, y que no es producto del teletrabajo, sino que es producto que tenemos un problema enorme que se ha agudizado enormemente en los últimos años, en relación al desempeño en la educación, los resultados en educación obtenidos son absolutamente preocupantes, entonces si me preguntan a mí lo que más me preocupa es que el teletrabajo te evidencia y cuando miras el estudio del Cinve de por qué tan poquitos teletrabajan, es que en realidad tenemos un problema a nivel país con esta modalidad que es el futuro, con sus reparos y demás, pero que el mundo va caminando hacia un híbrido pero que obviamente se aceleró por siete después de la pandemia, y bueno, en un país como el nuestro, con los niveles de deserción en la educación media que tenemos, y la verdad es que es una brutal amenaza, esa es mi preocupación mayor, más que lo que tenga que ver con la regulación o no la regulación. Al estudiar para hacer el proyecto de ley, si nosotros no resolvemos lo que pasa con la educación estamos comprometidos como país, el futuro de nuestros hijos, sobre todo, está muy comprometido. Eso es lo que más intento como de visibilizar, y de poner blanco sobre negro porque es otra oportunidad más para aquellas personas, aquellos sectores que siguen negando que tenemos un problema hoy a nivel de educación.

Como es el tema con las zonas francas y el teletrabajo, hay algo más pensado para ese lado, porque hoy por hoy, la legislación no lo permitiría.

[Si es un tema sensible, que a la senadora le hubiese gustado abordar, pero manifiesta que con la cámara de zona franca si bien se han reunido, a diferencia de las otras que fueron más proactivas y demás, no se pudo avanzar significativamente y entiende que el tema se va a abordar a través del Ministerio de Economía. Asimismo, reconoce que es un motivo de preocupación por que esta tensión que, por un lado, la zona franca tiene una batería de aspectos que la hace como muy excepcional y, entonces, al sumarle la posibilidad de agregarle la modalidad de teletrabajo lo acentúa. Hay como una tensión. Por otro lado, las empresas que trabajan en la zona franca, lo que te dicen es “Mirá, si no me dejan teletrabajar y bueno, las empresas se van a ir a otras zonas francas donde si lo permita”.]

Yo estuve en muchas reuniones por este tema, y de vuelta, a mí lo que me preocupa es el teletrabajo como una cuestión más macro del país y que no se vaya ninguna empresa y más por no tener una regulación y demás, pero, en los hechos, no depende tanto de mí como legisladora, sino más del Ministerio de Economía.

4.1.8 Apéndice 6. Focus group

Participantes	
Nombre	Empresa
D. B. - Secretaria	Empresa C
C. L. - Analista Compras	Empresa C
M. D. Analista de Planificación	Empresa C
S. B. - Jefa de Cobranzas	Empresa D
P. B. - Analista Contable	Empresa B
N. F. - Supervisor de Reporting	Empresa B
E. P. - Ingeniera de Procesos	Empresa E
Duración	60 min
Moderador asignado	Ana Laura Cuitiño
Consigna	
1- ¿Están dispuestos a sostener el teletrabajo como metodología de trabajo? Considerando que existe la opción de reversibilidad.	
2- ¿El teletrabajo ha modificado sus hábitos de trabajo? ¿Han optimizado los tiempos?	
3- ¿Encuentran hoy, saliendo de la pandemia, un equilibrio entre el trabajo y la actividad social?	
4- ¿Cuáles consideran son las principales desventajas de esta modalidad?	
5- ¿Están al tanto de la aprobación de la ley del teletrabajo? En su empresa, ¿han adoptado los principales lineamientos como, reversibilidad, derecho a la desconexión, igualdad y voluntariedad?	
6- ¿Consideran relevante firmar un nuevo acuerdo con su empleador contemplando la legislación actual?	

En la tabla siguiente se informan los resultados obtenidos en cada caso.

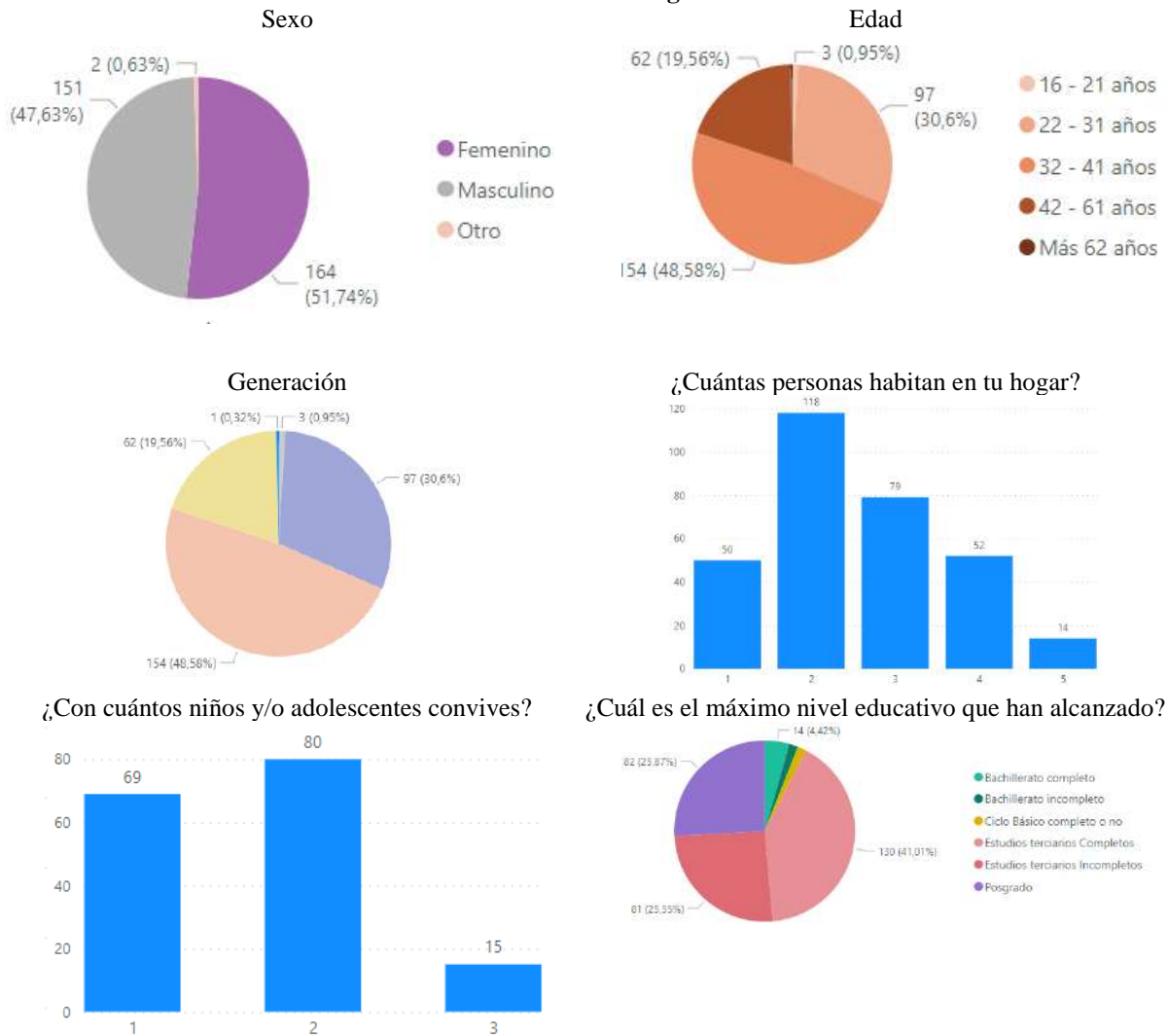
Tabla 9: Resultados de respuestas obtenidas en el focus group.

1- ¿Están dispuestos a sostener el teletrabajo como metodología de trabajo ?Considerando que existe la opción de reversibilidad.			
Sí	No	Híbrido	Comentarios
X		1	Mama reciente,
X		1	Puede ser lo mejor, en la empresa actual no quisiera ir a la oficina por logística
X		1	No me es posible dado el tipo de trabajo en OPS.
X		1	Depende de la situación personal, tipo de trabajo hacer posible el cambio de paradigma y aplicar la metodología.
X		1	Si, pero evaluar las condiciones de disponibilidad si es en la casa.
X		1	Si, de acuerdo con comentarios anteriores.
X		1	Si, de acuerdo con comentarios anteriores.
Resultado: 100% - teletrabajar en modalidad híbrida			
2-El teletrabajo ha modificado sus hábitos de trabajo ? ¿Han optimizado tiempos?			
Sí	No	Comentarios	
X		Si han cambiado las rutinas, pero tambien dependen del rol de cada uno en la empresa. Se minimizan las consultas del momento.	
X		Mis rutinas siguen siendo las mismas, pero respecto a los tiempos creo que somos todos mas eficientes, pero tambien el home-office hace que se pierda la busqueda de la mejora de un proceso. En cambio en casa, por ahí las pausas hacen que no seamos tan buscadoras de mejoras de procesos.	
X		Al reves de Nico, la rutina si cambio porque vivo lejos y tenia una distancia considerable hacia el trabajo. Además, de las tareas del hogar que tambien se hacen en simultaneo. Pero en relación a los procesos, tuve que analizar los procedimientos de trabajo y rever los procesos. Los tiempos de charlas con compañeros se minimizan, incrementando la concentracion.	
X		Si, en lo personal separe la rutina en 2 etapas, hay mas tiempos para cosas personales, cortes que antes eran impensables. Tema de ir a la oficina, vestirse. Pero como contraparte, se pierde el contacto con las personas y no se sustituye por herramientas y tecnologia.	
X		Las tareas extras, las puedo redistribuir, al mediodía, y si luego me quedo hasta mas tarde, y en el traba	
X		Si, es importante el contacto con los demas, y no es lo mismo la instancia presencial que la tecnologica.	
X		Si, Se torna dificil el cortar con la jornada laboral, o almorzar, etc. no se respetan los tiempos.	
Resultado 100%			
5 y 6-¿Están al tanto de la aprobación de la ley del teletrabajo ? En su empresa, han adoptado los principales lineamientos como, reversibilidad, derecho a la desconexión, igualdad y voluntariedad ?¿Consideran relevante firmar un nuevo acuerdo con su empleador contemplando la legislación actual ? ¿Consideran relevante firmar un nuevo acuerdo con su empleador contemplando la legislación actual ?			
Sí	No	Comentarios	
X		Entiendo que en mi empresa RRHH no la esta aplicando, si estaba al tanto de la ley. Espero que esten revisando y aplicando la misma. Entiendo que la ley tiene aspectos demasiado generales, demasiada amplitud en abordar aspectos. muy relevante firmar un nuevo acuerdo, lo escrito es lo que prevalece, tanto para la empleado como empleador.	
X		En mi empresa tienden a q todos vuelvan a la presencialidad, lamley es una herramienta para negociar el híbrido. Necesito dejarlo por escrito pero creo que hay casos que es necesario formalizarlo.	
X		Cuando uno habla de contrato, en una multinacional, podria ser dificil considerar los casos particulares, estaria bueno que cada empleado pueda establecer las condiciones.Me parece pertinente la opcion a la reversibilidad e igualdad. Al inicio , se perdió la partida de alimentación pero luego la empresa la complemento.	
	X	Hay desigualdad entre ambas condiciones (oficina vs. Home office). Deberiamos tener una pauta de como aplicar la metodologia y dejar claro como es la modalidad de trabajo y mezclarse. No se si escrito, pero si converdsado de como serian las condiciones.	
X		No estamos teletrabajando, estamos en una planta industrial y no es un ambito para poder realizarlo. Si gtenia conocimiento de la ley.	
X		La ley es bastante general y cuesta bajarla, deberiamos adaptarlo al rubro/rol. Es imporntate documentarlo si va a ser parte de una modalidad nueva de trabajo. Tal vez no con contratos nuevos pero si dejarlo libre al jefe sino que pautas establecidas y acordadas de antemano. Enla empresa al ser grande y todo ser ha dado sin experiencia previa, han ido implementando en relacion a la experiencia, no se compensa (alimentos, uniformes) , pero por eso hay que comunicar mas que nada en la busqueda de transparencia.	

Fuente: Elaboración propia.

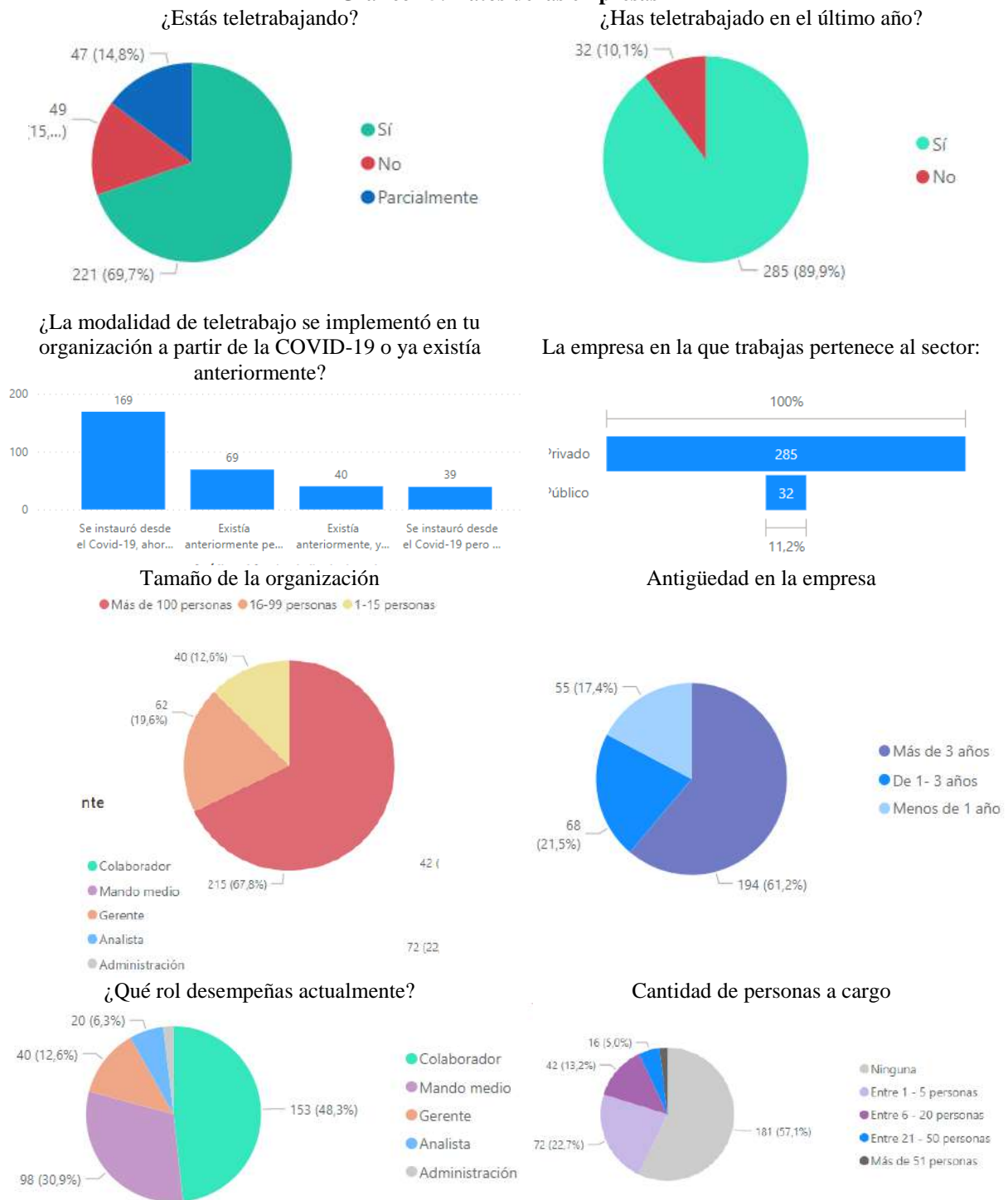
4.1.9 Apéndice 7. Análisis de datos encuestas

Gráfico 14: Datos demográficos



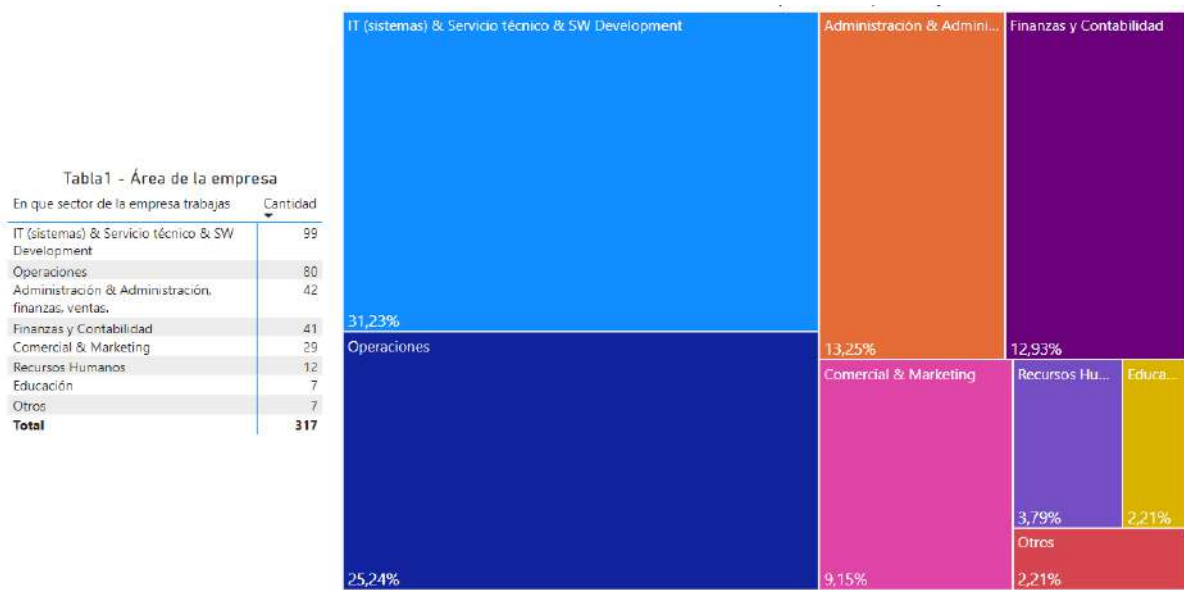
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 15: Datos de las empresas



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 16: Área de la empresa en la que trabaja



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10: Motivos para no teletrabajar

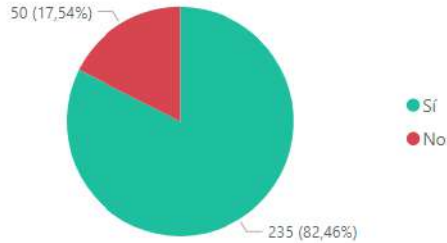
¿En caso de que no hayas teletrabajado, por qué?	Cantidad
La tarea que desempeño no me permite teletrabajar	53,57%
En mi empresa no se teletrabaja	25,00%
Existe la opción en la empresa pero opte por no tomarla	14,29%
En el ultimo año las tareas que realizaba no me permitían teletrabajar pero hace un par de meses que comencé a hacerlo.	3,57%
En la empresa anterior no era posible el teletrabajo y en la actual los datos son confidenciales y solo se pueden manipular desde las oficinas	3,57%

Fuente: Elaboración propia.

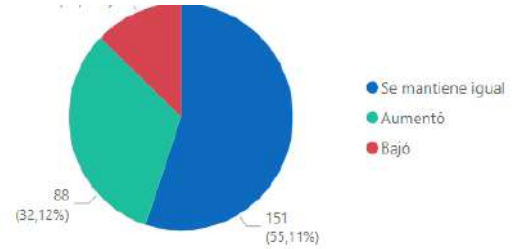
Gráfico 17: Encuestados que están teletrabajando

- Seguimiento de objetivos, productividad, espacio de trabajo, horario, conexión a internet

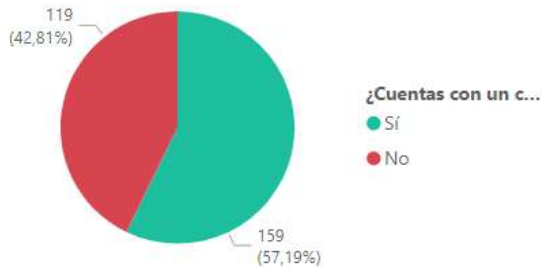
¿Considera que la empresa hace un seguimiento del cumplimiento de las tareas y objetivos?



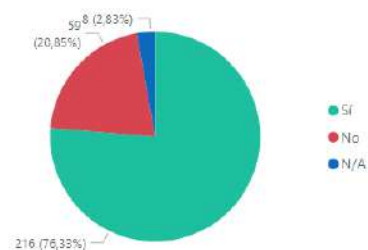
En general, dirías que tu productividad:



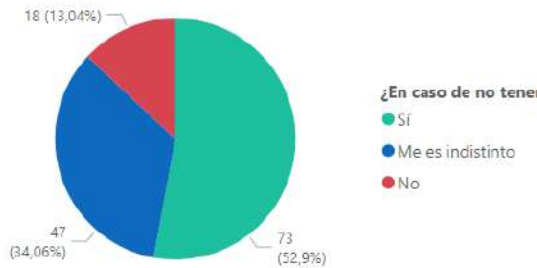
¿Cuentas con un cómodo espacio de trabajo en tu hogar? Con similares comodidades como las que tenías en momentos de presencialidad



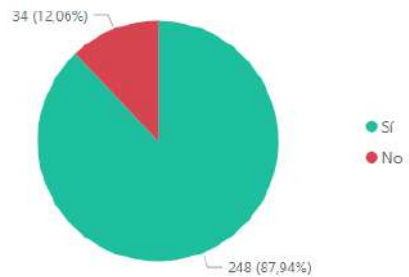
¿Tienes un horario definido de trabajo?



En caso de no tenerlo, ¿te gustaría tener un horario de trabajo definido que sea respetado por ti y por el resto de tu entorno laboral?



¿Tienes buena conexión a internet mientras trabajas en casa?



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11: Principales ventajas

¿Con base a tu experiencia cuáles te parecen las principales ventajas del teletrabajo?	Recuento
Evitar el desplazamiento hacia el lugar de trabajo	280
La posibilidad de distribuir adecuadamente el tiempo entre mi vida laboral - familiar y personal	158
Permite tener nuevas posibilidades de gestión y uso del tiempo libre	156
Flexibilidad en el horario laboral	145
La generación de ahorros monetarios asociados al desplazamiento al lugar de trabajo	141
La autonomía - es decir la posibilidad de tomar decisiones sobre cómo organizar mi trabajo	118
Tiene efectos beneficiosos para mi salud porque evita que esté largas jornadas sentado/a	49
La posibilidad de que no haya conflicto entre los distintos roles que desempeño en mi vida laboral familia y personal.	44
La posibilidad de distribuir adecuadamente el tiempo entre mi vida laboral - familiar y personal	7

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12: Principales desventajas

¿Con base a tu experiencia cuáles te parecen las principales desventajas del teletrabajo?	Recuento
a veces se siente que no esta bien visto teletrabajar.	1
Al haber sido por el COVID	1
Conectividad	69
El malacostumbrarse a estar la mayor parte del tiempo en la casa sin salir	1
La falta de contacto personal con compañeros de trabajo	167
La falta de contacto personal con jefes	73
La falta de tiempo para responder a mis responsabilidades en mi hogar	25
La parte social y de integración de los equipos de trabajo.	2
Las demandas permanentes de mi empleador o clientes	42
Las dificultades para cumplir con algunas reglas de mi trabajo (ej. el horario etc.) debido a mis obligaciones familiares.	28
Las dificultades para poder hacer uso de mis días de descanso o feriados legales	29
Las interrupciones para tareas domésticas.	1
Los niños en casa	46
los plazos de ejecución del trabajo	39
Mayor sedentarismo. Pérdida de contactos informales	1
No contar con un lugar adaptado en el hogar para teletrabajar	121
No moverse en todo el día	1
No poder separar trabajo y descanso en casa	1
Pagar por la electricidad que consume el equipo de trabajo	1

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13: Emociones vinculadas al teletrabajo

¿Has presentado alguna de las siguientes emociones vinculadas a la dinámica del teletrabajo?	Recuento
Estrés o ansiedad	137
Aislamiento (falta de comunicación)	97
Desafío	82
Motivación	76
Sentimiento de soledad	76
Frustración	64
Realización	36

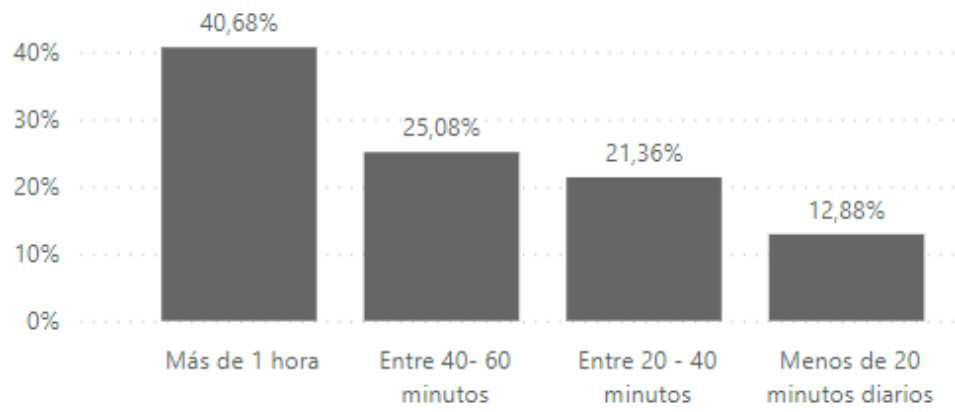
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14: Rol adicional

¿Consideras que sería necesario la incorporación de un rol adicional en la organización para la implementación del teletrabajo? (grupos)	Recuento	%
Coach	98	23,00%
Psicólogo	94	22,07%
Profesor de Gimnasia - Pausa Activa	89	20,89%
Asesor	73	17,14%
Médico Laboral	51	11,97%
Nada adicional	21	4,93%

Fuente: Elaboración propia.

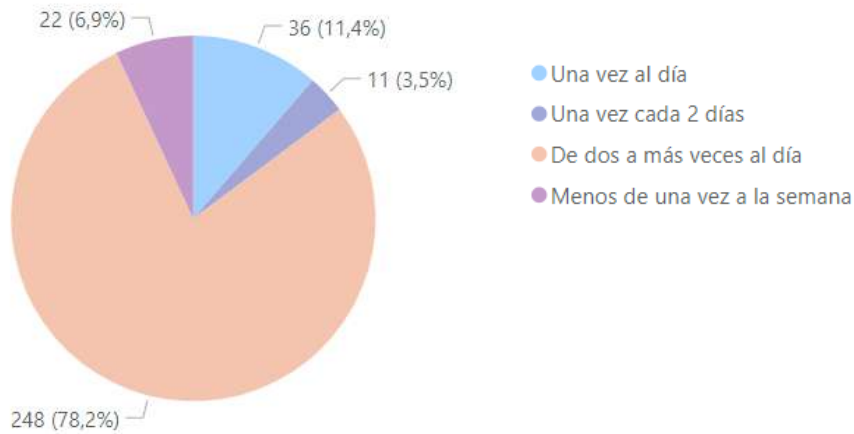
Gráfico 18: ¿En qué cantidad ha disminuido tu tiempo diario de transporte por estar teletrabajando?



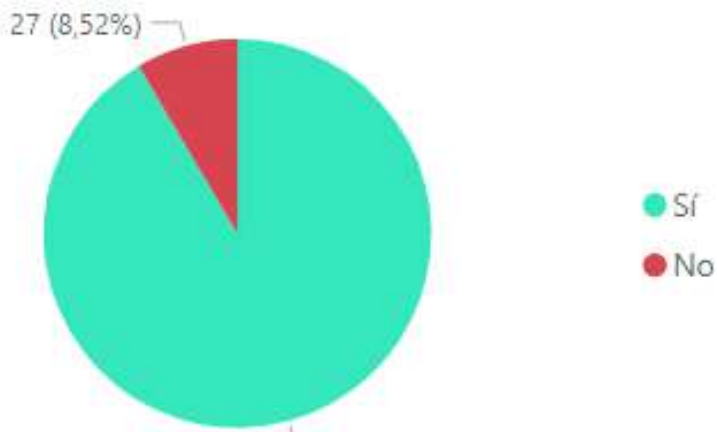
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 19: Comunicación

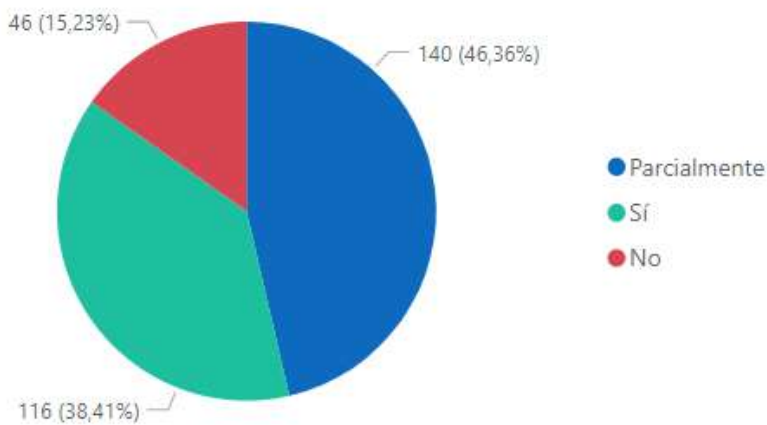
¿Con qué frecuencia te comunicas con tu equipo de trabajo?



¿Te mantuvieron o mantienen informado de lo que está sucediendo en la organización?



A tu entender, ¿consideras que mantienes contacto fluido con tus compañeros y jefes en un ámbito social?



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15: Principales problemas en videoconferencia

¿Cuáles son los principales problemas que te enfrentas en las videoconferencias (VC)?	Valor	% total general
Distracciones de fondo	142	22,65%
Interrupciones	123	19,62%
Velocidad de conexión internet	119	18,98%
Calidad de audio de la VC	85	13,56%
Ninguna	72	11,48%
Calidad de video de la VC	56	8,93%
Preparación de la reunión	26	4,15%
Contacto interpersonal	3	0,48%
Duración	1	0,16%

Fuente: Elaboración propia.

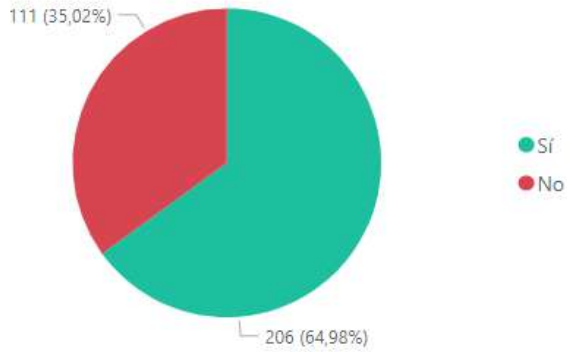
Tabla 16: Herramientas proporcionadas por la empresa

¿Qué herramientas te proporciono la empresa para teletrabajar?	Recuento
PC/ Laptop	234
Internet	87
Ninguna	70
Mobiliario (Silla/Escritorio)	66
Otras partidas	59
Papelería	24
Auriculares	2
Monitor	2

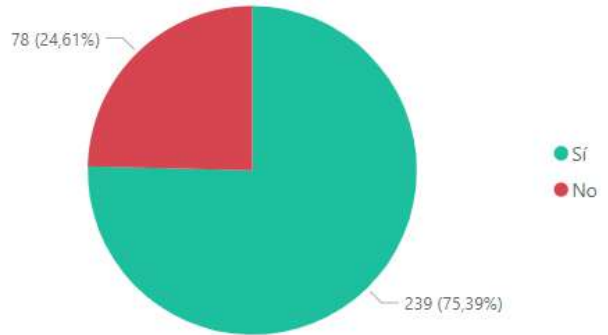
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 20: Motivación

¿Consideras que tienes las mismas posibilidades de desarrollo profesional en el teletrabajo que en la presencialidad?

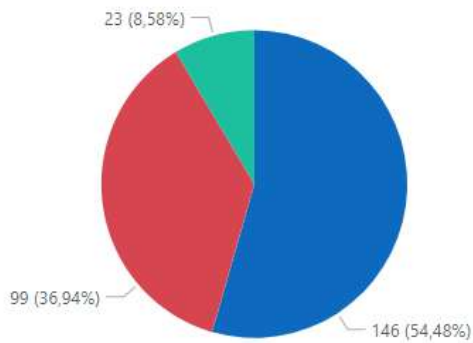


¿Te sientes motivado en tu trabajo hoy?



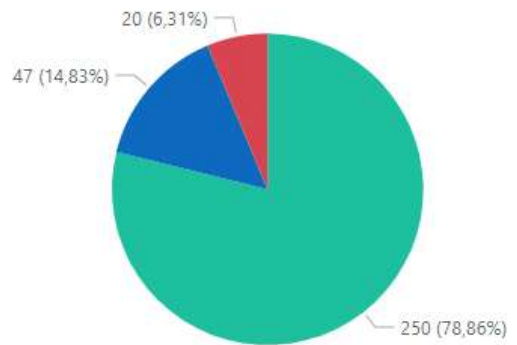
¿Sientes que el vínculo con tus compañeros de trabajo ha cambiado con la modalidad de trabajo?

● No ha sufrido modificaciones ● Si- Empeorado ● Si- Mejorado



A la hora de elegir un trabajo nuevo, ¿Qué cuentan con la opción de teletrabajo está en los aspectos que evalúas positivamente?

● Sí ● Me es indiferente ● No

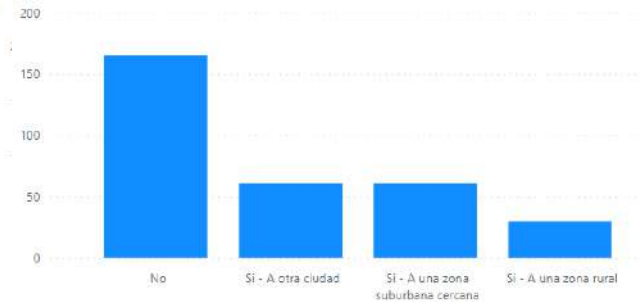
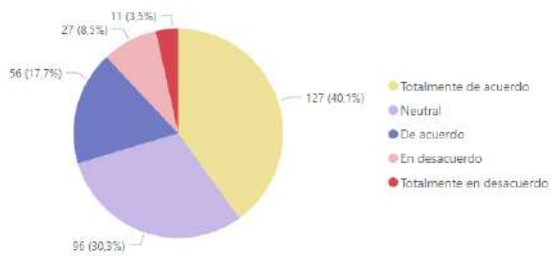


Fuente: Elaboración propia.

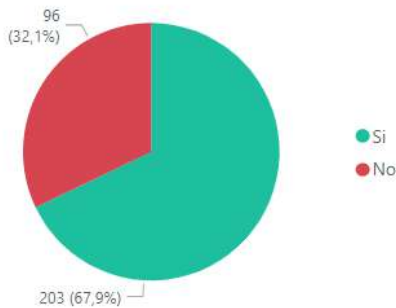
Gráfico 21: Datos complementarios del teletrabajo para realizar recomendaciones

Con la frase: Debería haber un día a la semana sin reuniones”, ¿Definirías una nueva ubicación geográfica en función de que tu trabajo se convirtiera en 100% teletrabajo?

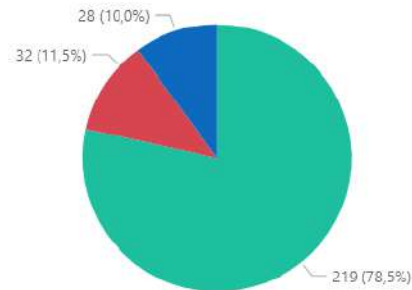
Gráfico 30 - Con la frase: Debería haber un día a la semana sin reuniones, estás: a la semana sin reuniones, estás:



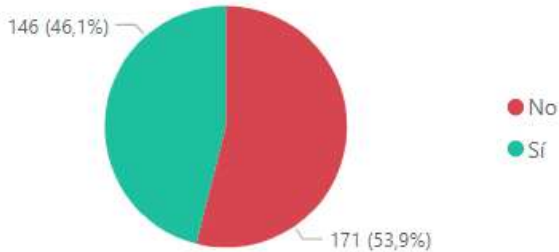
¿Realizás una pausa para ingerir alimentos o estirar los músculos?



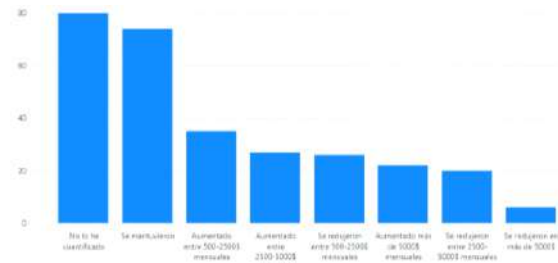
¿Tienes el derecho a volver a tu puesto de trabajo presencial en los establecimientos de la empresa en caso de que así lo desees?



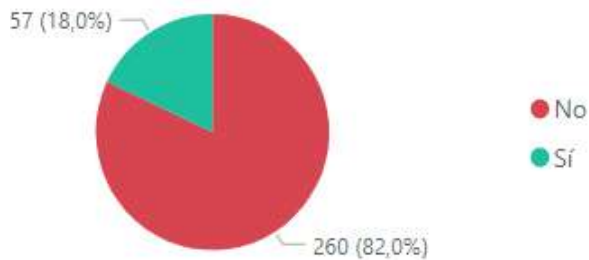
Cuenta tu empresa con un protocolo de buenas prácticas de teletrabajo



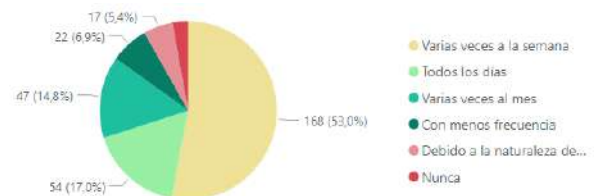
En relación a tus gastos, el hecho de estar teletrabajando, han:



Tienes conocimiento de la normativa actual de teletrabajo en Uruguay



Si pudieras elegir, ¿cuántas veces de gustaría trabajar desde tu casa si no hubiera restricciones debido a la COVID?



En relación al soporte tecnológico para trabajar que te brindó tu empresa, te sientes:

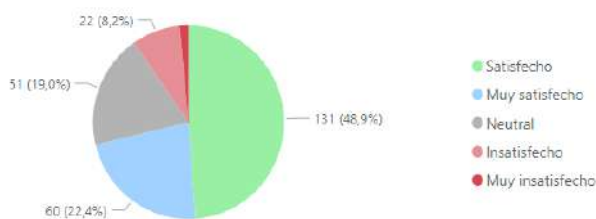


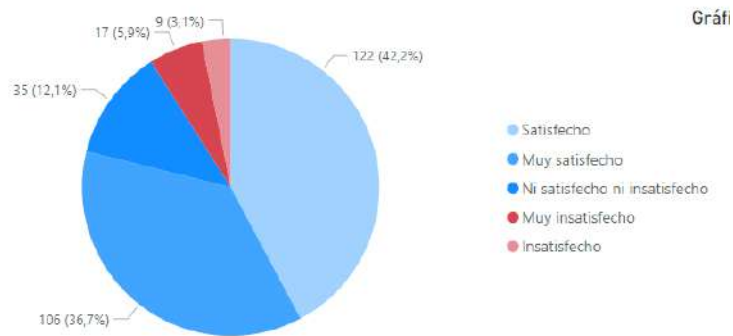
Tabla 17: Contemplación en contrato de la modalidad de teletrabajo

¿Tu contrato de trabajo, comprende la situación de teletrabajar?	cantidad
No	244
Sí	73
Total	317

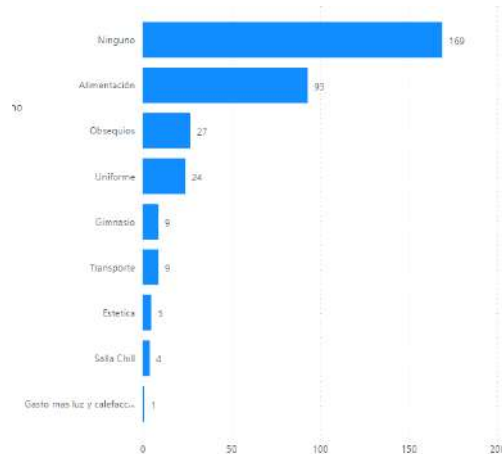
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 22: Grado de satisfacción con la modalidad de teletrabajo

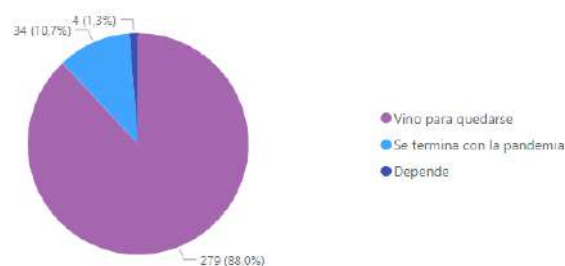
¿Cuán satisfecho estás con tu experiencia con el teletrabajo?



¿Has perdido algún beneficio por pasar a la modalidad de teletrabajo?

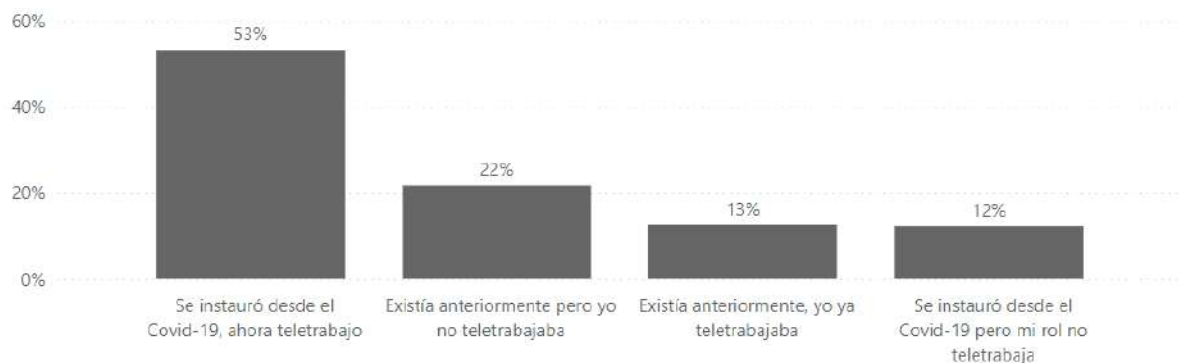


¿Crees que el teletrabajo:



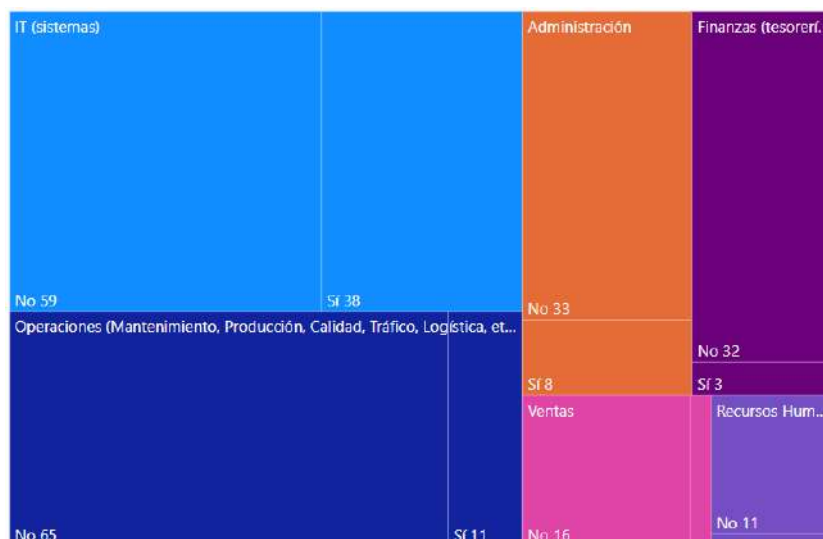
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 23: ¿La modalidad de teletrabajo se implementó en tu organización a partir de la COVID-19 o ya existía anteriormente?



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 24: ¿En qué sector de la empresa trabajas? ¿Tu contrato contempla la modalidad de teletrabajo?



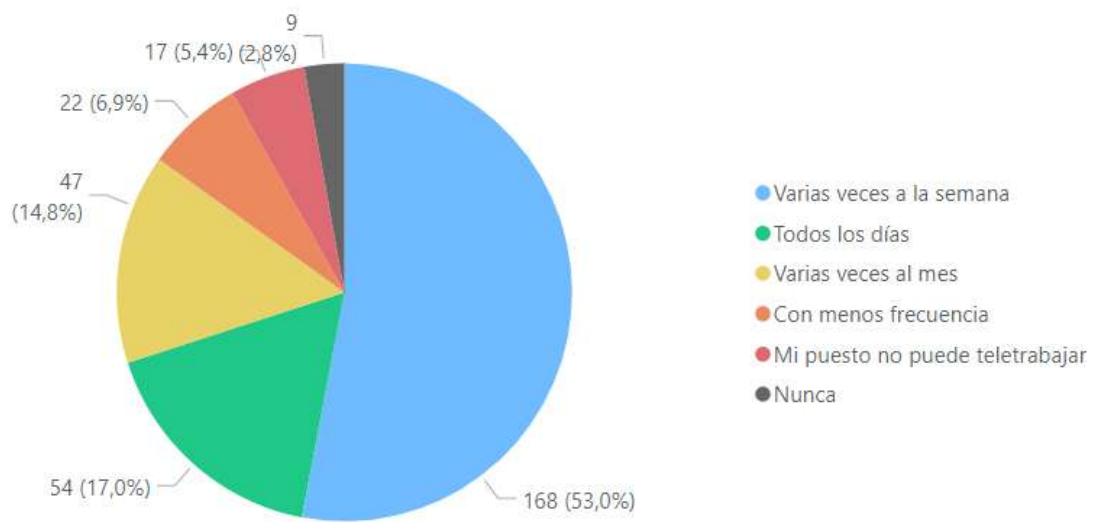
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18: Contemplación en el contrato de la modalidad por sector

En que sector de la empresa trabajas	No	Sí	Total
IT (sistemas)	59	38	97
Operaciones (Mantenimiento, Producción, Calidad, Tráfico, Logística, etc.)	65	11	76
Administración	33	8	41
Finanzas (tesorería, cuentas a pagar, etc.)	32	3	35
Ventas	16	2	18
Recursos Humanos	11	1	12
Total	216	63	279

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 25: Si pudieras elegir, ¿cuántas veces te gustaría trabajar desde tu casa si no hubiera restricciones debido a la COVID)



Fuente: Elaboración propia.

4.1.10 Apéndice 8. Entrevista CFO Empresa B

Entrevista - Encuesta CFO empresa B, 09/02/2022

1. ¿Cuál consideras que es el perfil ideal de un teletrabajador? Nos referimos a las características que debe poseer.

Nuestra empresa teletrabaja desde el inicio de la pandemia hasta hoy, al 100%, lo cual no hubiera sido posible si los que la integramos no tuviéramos la capacidad de adaptación latente.

Debido al buen resultado que nos dio no estamos pensando en volver a la presencialidad.

En algunas ocasiones, muy puntuales, antes de la pandemia algunos teletrabajaban esporádicamente, sin pensar en este concepto que hay hoy del teletrabajo, lo permitíamos en algunos casos en que vivían lejos de la empresa y que a veces tenían jornadas más largas de lo habitual, como para ayudar en sus estudios. Estos empleados valoraban mucho esta posibilidad, no por no ir a la oficina dejaban de hacer sus tareas, por el contrario.

En los últimos años hemos vivido muchos procesos de cambio en los que la gente respondió de forma favorable.

Nos hemos mudado de oficina dos veces y del centro logístico también en dos ocasiones, cambio de sistema a nivel global de la compañía, cambios de PC, cambios de beneficios salariales, hubo tres grandes reingenierías de procesos, entre los más grandes cambios que hemos vivido en los últimos ocho años.

La mayoría de las personas que hoy siguen formado parte de la empresa vivieron estos procesos porque son empleados de hace muchos años.

La gente en este sentido es muy flexible y se adapta a los cambios. Muchas veces hubo que trabajar fuera de horario, capacitarse para utilizar el nuevo sistema, ayudar en las mudanzas y la gente siempre lo tomó con alegría y dedicación, viéndolo como un crecimiento, tanto para la empresa como personal, la gran mayoría tienen un perfil muy colaborativo.

Retomando el tema de las características del teletrabajador, más allá de lo antes mencionado, este tipo de empleado debe tener la capacidad de organizar su propio trabajo y gestionar sus tiempos.

Ya no estamos los jefes para marcar lo que se debe hacer y cuándo, es necesario que cada uno comprenda su propio trabajo y saber el impacto que cada acción tiene para poder priorizar lo realmente importante, es necesario trabajar de manera tal de no trancar a otros, simplemente por desconocimiento. Además de los inconvenientes que puedan surgir en el día a día, este tipo de colaboradores tiene que poder resolverse y no esperar a que otro lo haga por él, hay que buscar nuevas vías tanto de comunicación como de resolución en este nuevo entorno.

2. En cuanto al *feedback* en general y en referencia al seguimiento de objetivos, ¿cómo lo están haciendo? ¿Tienen algún mecanismo ya instaurado?

Hoy en día no tenemos nada establecido, pero comprendemos la importancia de encontrar un mecanismo en esta modalidad.

En cuanto al sector que lidero, el *feedback* es constante, la comunicación es fluida entre todos los integrantes del equipo, y hoy en día toda la organización persigue un fin común, el aumento de la venta sin perder de vista los gastos para ser más rentables.

Desde nuestro lugar, mensualmente analizamos la realidad vs. nuestro plan y es en ese punto que hacemos hincapié hacia los otros sectores para mejorar los resultados hacia adelante.

Estamos pensando en retomar una práctica habitual que teníamos cuando íbamos a la oficina, que era presentar los resultados mensuales a toda la compañía en una reunión para ir viendo cómo estamos y “cuánto” nos falta para llegar a nuestro *target*, esas instancias generaban encuentros, charlas, chistes, etc.

La idea es empezar a hacerlo por Zoom y generar una instancia donde podamos estar todos presentes, aunque no sea en persona.

3. Relacionado al tema de cultura organizacional, ¿entiende que el teletrabajo la ha afectado de alguna forma?

No lo hemos notado. Tenemos una cultura fuerte, como comenté anteriormente, los empleados que están hoy, están hace muchos años y prácticamente no hay rotación de personal por renuncia. Tenemos un fuerte sentido de pertenencia.

La empresa en sus inicios era muy familiar y, si bien hoy somos una multinacional y mucho de eso se ha perdido, hay mucha cooperación entre los integrantes.

Todavía quedan hoy en la empresa empleados que son padrinos/madrinas de los hijos de otros empleados y se sigue generando este tipo de vínculos hoy. Fuera de lo que es el trabajo existen grupos que se reúnen los fines de semana y han generado otro vínculo más allá del laboral con los años.